



paraná ano 22 2026

COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



Sistema **Ocepar**

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

Desenvolvimento econômico e social

FATORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO
 Alex Sandro Quadros Weymer; Cristina Maria de Aguiar Pastore; Eliane Lourenço Goulart
 Festa

A COOPERATIVA MISTA DE AUTOSSERVIÇOS DE CICLO FECHADO
 Paulo Roberto Stöberl

COMPROMETIMENTO DOS EDUCADORES E O PROPÓSITO DO PROGRAMA COOPERJOVEM: EVIDÊNCIAS DE UM ESTUDO DE CASO NO PARANÁ
 Fabianne Allage y Ratzke

LIDERANÇA FEMININA POR PROPÓSITO E FIDELIZAÇÃO DOS COLABORADORES AO COOPERATIVISMO
 Letícia de Bortoli; Alex Sandro Quadros Weymer

parcerias



SESCOOP/PR

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná



PUCPR

GRUPO MARISTA

paraná ano 22 2026 COOPERATIVO

edição especial 30 técnico e científico



Parcerias





SistemaOcepar

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR



OCEPAR

Sindicato e Organização das
Cooperativas do Estado do Paraná

Conselhos

Conselho Deliberativo

Luiz Roberto Baggio (*Presidente*)

Adam Stemmer

Alexandre Gustavo Bley

Clemente Renosto

Elias Zydek

Elói Darcí Podkowa

Erik Bosch

João Francisco Sanches Filho

José Aroldo Gallassini

Luiz Roberto Baggio (*Secretário-Geral*)

Manfred Alfonso Dasenbrock

Jean Rodrigues

Solange Pinzon de Carvalho Martins

Valter Pitol e Wellington Ferreira

Conselho Fiscal

Titulares

Claudemir Cavalini Pereira de Carvalho

Fernando Tonus

Márcio Zwierewicz

Suplentes

Anderson Sabadin

José Carlos Bizetto

Wemilda Marta Fregonese Feltrin

Presidente Executivo

José Roberto Ricken

Superintendente

Robson Mafioletti



SESCOOP/PR

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo no Estado do Paraná

Conselhos

Presidente

José Roberto Ricken

Conselho Administrativo

Titulares

Willem Berend Bouwman

Marcos Antonio Trintinalha

Fabiane Elise Poletto Bersch

Joberson Fernando da Silva

Suplentes

Fabiola da Silva Nader Motta

Joel Makohin

Hiroshi Nishitani

Clair Spanhol

Conselho Fiscal

Titulares

Haroldo José Polizez

Paula Gabrieli Benedito

Aguinel Marcondes Waclawovsky

Suplentes

Guilherme Grein

Jacir Scalvi

Alair Aparecido Zago

Superintendente

José Ronkoski



FECOOPAR

Federação dos Sindicatos das
Cooperativas do Estado do Paraná

Diretoria

Presidente

José Roberto Ricken

Vice-Presidente

James Fernando de Moraes

Secretário

Divanir Higino da Silva

Tesoureiro

Jaime Basso

Suplente

Alexandre Gustavo Bley

Conselho Fiscal

Titulares

Nelson André de Bortoli

Geraldo Slob

João Francisco Sanches Filho

Suplentes

Marcos Antonio Trintinalha

Elias José Zydek

Marli Madalena Perozin

Delegados

Titulares

José Roberto Ricken

James Fernando de Moraes

Suplente

Jaime Basso

Superintendente

Nelson Costa

Edição Especial 30: Conselho Editorial: José Roberto Ricken (MSc), Robson Mafioletti (MSc), José Ronkoski (MSc), Nelson Costa, Flávio Enir Turra (MSc) João Gogola Neto (MSc), Samuel Zanello Milléo Filho/Gerência de Comunicação e Marketing.

Organização: DOCUMENTA – Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann Documentação Editoria e Treinamento – ME (documenta1944@gmail.com)

Diagramação: Celso Arimatéia

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicadas com a prévia e expressa autorização dos mesmos e das cooperativas envolvidas.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501 CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR. Telefone: 41 3200-1100. E-mail: jornalismo@sistemaocepar.coop.br www.paranacooperativo.coop.br

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004). Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

Catálogo: Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann – CRB/PR 068

Nesta Edição Especial 30 da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico quero voltar a um fato inédito da história do Cooperativismo Brasileiro. Antes da promulgação da “nova” lei cooperativista, mas, sob inspiração desta, foi criada em 01 de abril de 1971 a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar. Com base em experiências, estudos, vivências dos cooperativistas do Paraná e também intercâmbios com cooperativistas internacionais, especialmente alemães, este fato foi seguido no dia seguinte, pela instituição inédita da Assocep, a Associação das Cooperativas às Cooperativas do Estado do Paraná que assumiu e desenvolveu durante alguns anos, as atividades de Auditorias, Consultorias, Documentação e Informação e, especialmente a Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos das cooperativas paranaenses.

O trabalho das duas instituições sempre foi simbiótico. Durante alguns anos a Assocep contou com o apoio da Fundação Friedrich Naumann, da Alemanha e, quando esta considerou como cumprida sua missão de apoio às cooperativas paranaenses, a função de desenvolvimento humano nas cooperativas foi sendo incorporada pela Ocepar até a instituição do SESCOOP/PR. O sonho de divulgar trabalhos acadêmicos específicos sobre o Cooperativismo, elaborados por cooperativistas almejado desde a criação da Ocepar, da Assocep e do SESCOOP/PR tornou-se realidade apenas em 2010.

Cito nominalmente as palavras do Presidente João Paulo Koslovski, quando do lançamento da Edição Especial 1 desta revista: “Esta 1ª Edição Especial do Paraná Cooperativo Técnico e Científico concretiza nossa meta de difundir artigos acadêmicos e divulgar experiências técnicas e científicas que contribuam para elevar a qualidade e a estratégia de ação das cooperativas, melhorando a competitividade e preparando o setor para atuar num mercado globalizado e cada vez mais desafiador, sob o aspecto tecnológico e profissional...”

Esta Edição Especial 30 foi estruturada e apresenta o artigo “Fatores determinantes da satisfação dos clientes de cooperativas de crédito” desenvolvido por Alex Sandro Quadros Weymer, Cristina Maria de Aguiar Pastore e Eliane Lourenço Goulart Festa.

Desenvolvido por Fabianne Allage y Ratzke “Comprometimento dos educadores e o propósito do Programa Cooperjovem: evidências de um estudo de caso no Paraná” este artigo conclui que a consolidação do programa depende não apenas de sua estrutura metodológica, mas também da motivação e vinculação dos educadores, com implicações diretas para gestores escolares, dirigentes cooperativistas e formuladores de políticas educacionais.

Os achados da pesquisa realizada para o artigo “Liderança feminina por propósito e fidelização dos colaboradores ao cooperativismo”, de autoria de Leticia de Bortoli e Alex Sandro Quadros Weymer indicam que a liderança por propósito pode ser uma estratégia eficaz de gestão em cooperativas, especialmente para promover a fidelização dos empregados.

No artigo “A cooperativa mista de autosserviços de ciclo fechado” Paulo Roberto Stöberl apresenta e discute os requisitos legais e estruturais necessários para a estruturação e desenvolvimento de uma sociedade cooperativa em que haja operações apenas com os cooperados (princípio do exclusivismo), ausência de operações de mercado (cooperativa de ciclo fechado) e a presença de grupos homogêneos de cooperados, todavia distintos entre si. Uma solução inovadora para o incremento de economias individuais por meio da prestação de serviços da cooperativa.

Nossos agradecimentos à Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR pela parceria e particularmente aos professores Alex A. Ferraresi pelo acolhimento, a Fernanda Frankenberger Silva pela interlocução e aos professores Alex Sandro Quadros Weymer e Paulo Roberto Stöberl que elaboraram artigos. Gratidão a todos os autores, aos colaboradores do Sistema Ocepar, ao Conselho Editorial, e à organização desta Edição Especial 30 da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico.

José Roberto Ricken
Presidente Executivo do Sistema Ocepar

1	FATORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO Alex Sandro Quadros Weymer; Cristina Maria de Aguiar Pastore; Eliane Lourenço Goulart Festa.....	06
2	COMPROMETIMENTO DOS EDUCADORES E O PROPÓSITO DO PROGRAMA COOPERJOVEM: EVIDÊNCIAS DE UM ESTUDO DE CASO NO PARANÁ Fabianne Allage y Ratzke.....	24
3	LIDERANÇA FEMININA POR PROPÓSITO E FIDELIZAÇÃO DOS COLABORADORES AO COOPERATIVISMO Letícia de Bortoli; Alex Sandro Quadros Weymer	38
4	A COOPERATIVA MISTA DE AUTOSSERVIÇOS DE CICLO FECHADO Paulo Roberto Stöberl	58

Fatores determinantes da satisfação dos clientes de cooperativas de crédito

- ALEX SANDRO QUADROS WEYMER¹
- CRISTINA MARIA DE AGUIAR PASTORE²
- ELIANE LOURENÇO GOULART FESTA³

Orientador
Alex Sandro Quadros Weymer

Curso
Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas
PUCPR – Sistema Ocepar – Sescop/PR

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores determinantes da satisfação de clientes em cooperativas de crédito. Para tanto, foi utilizada a escala de Levesque e McDougall (1996), submetida à tradução reversa e adaptada ao contexto do cooperativismo. A amostra foi composta por 501 questionários, dos quais 415 válidos, sendo 276 de clientes internos e 139 de clientes externos. A pesquisa adotou abordagem descritiva, com coleta de dados por levantamento e aplicação de regressão linear para examinar as relações entre variáveis. As variáveis independentes corresponderam à qualidade e aos recursos de serviços, enquanto as variáveis dependentes contemplaram satisfação, intenção de recomendar e intenção de mudança. Os resultados evidenciam que os principais fatores que influenciam positivamente a satisfação dos clientes estão associados às competências centrais das cooperativas, ao relacionamento e à conveniência, em ambos os grupos analisados. Observou-se, ainda, que o conjunto de variáveis independentes explicou de forma significativa a satisfação dos clientes ($p < 0,000$), com valores expressivos de R^2 para clientes internos (0,522) e externos (0,741). Tais achados reforçam o papel estratégico da gestão da qualidade de serviços para a consolidação da competitividade e da sustentabilidade das cooperativas de crédito.

Palavras-chave: *satisfação de clientes; cooperativas de crédito; qualidade de serviços; recursos de serviços.*

¹Administrador. Doutor em Administração pela PUCPR. Professor do PPGCOOP/PUCPR. Rua Imaculada Conceição, 1155. 80215-901 Curitiba/PR. E-mail: alex.weymer@pucpr.br

²Doutora em Marketing (PUCPR e HEC Montreal). Diretora de Marketing na PUCPR. Rua Imaculada Conceição, 1155. 80215-901 Curitiba/PR. E-mail: crispastore@gmail.com

³Administradora. Mestre pela PUCPR.SescopPR. Avenida Candido de Abreu, 501. 80530-000. E-mail: elianelgoulart@hotmail.com

Determinants of customer satisfaction of credit cooperatives

- ALEX SANDRO QUADROS WEYMER
- CRISTINA MARIA DE AGUIAR PASTORE
- ELIANE LOURENÇO GOULART FESTA

Advisor
Alex Sandro Quadros Weymer

Course
Professional Master in Cooperative Management
PUCPR – Sistema Ocepar – Sescoop/PR

Abstract

This study aimed to identify determinant factors for customer's satisfaction with credit cooperatives. The research used Levesque and McDougall (1996) scale, submitted to the reverse translation and adapted to cooperativism. A total of 501 questionnaires and 415 valid were collected, of which 276 respondents rated themselves as internal clients and 139 as external clients. The research strategy is descriptive with data collection by survey and use of linear regression analysis to investigate the relations. The independent variables are related to the quality and resources of services and the dependent variables are about customer satisfaction, intention to recommend and intention to change. It is possible to conclude that the main factors that positively influence customer satisfaction are related to core competencies of the cooperatives, relationship and convenience, for both groups of clients. Among the results, it is stressed that independent variables were able to explain the "Satisfaction" measure significantly ($p < 0.000$) for both the internal ($R^2 = 0.522$) and external customers ($R^2 = 0.741$).

Keywords: *customer satisfaction; credit unions; quality of services; service resources.*

1. Introdução

A compreensão dos fatores que promovem relações de lealdade por meio da satisfação dos clientes de instituições financeiras permite tomadas de decisões estratégicas com perspectivas de longo prazo, com base na mobilização adequada de recursos e da oferta de serviços, que podem ser critérios distintivos em ambientes altamente competitivos. Vários estudos têm documentado as recompensas da retenção como consequência do portfólio de serviços ofertados, que podem estar relacionadas à redução de custos de atendimento a clientes, à redução das despesas de *marketing*, ao aumento de negócios existentes e a maiores lucros (Levesque, McDougall, 1996; Heskett et al., 1994; Armstrong, Symonds, 1991; Reichheld, Sasser, 1990).

Nesse sentido, a oferta de serviços bancários superiores parece resultar em melhoria significativa da satisfação do cliente e no nível de retenção (Chavan; Ahmad, 2013), que afetam não somente indicadores de curto prazo, mas também percepções duradouras provenientes do efeito da cognição armazenada na memória do cliente, o que resulta em uma manifestação comportamental do investimento pelo investidor (Sharma, 2015). Embora esse processo perceptivo possa induzir ao apego a crenças a partir da opinião formada (Edwards, 1968), o estilo tradicional de operação bancária está mudando em função da dinâmica do mundo contemporâneo (Sharma, 2016), exigindo que as organizações se reinventem constantemente.

O interesse sobre os fatores determinantes da satisfação dos clientes e da qualidade de serviços tem sido estudado em diferentes países, evidenciando um interesse comum sobre o tema em âmbito global (Ndikubwimana, Berndt, 2016; Sikdar, Kumar, Makkad, 2015; Mokaya, Kipyegon, 2014; Narteh, Kuada, 2014; Sabir et al., 2014; Saghier, Nathan, 2013; Yavas, Benkenstein, Stuhldreier, 2004). Embora existam alguns estudos sob essa perspectiva em instituições financeiras cooperativas (Sharma, 2016; Talonen et al., 2016; Wilkinson, Balmer, 1996), ainda existem lacunas que estimulam pesquisas mais aprofundadas em cooperativas de crédito no contexto brasileiro, diante do potencial desse tipo de organização no país.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que se diferenciam das demais pelos seus objetivos, pela sua natureza societária e pelo público que pretendem atingir. Todavia, embora existam expectativas de comportamentos esperados devido a normas e princípios cooperativistas, as cooperativas de crédito atuam no mesmo ambiente competitivo de instituições de crédito não cooperativas, ou seja, imersas em um contexto consubstanciado por uma lógica instrumental com base em trocas e valor percebido (Oliveira et al., 2024).

De acordo com Talonen et al. (2016), as iniciativas recentes no consumo colaborativo ampliam ainda mais a relevância de uma forma de organização em que os membros têm um duplo papel, agindo tanto como proprietários quanto como clientes. Ainda de acordo com esses autores, a relevância das cooperativas e suas características únicas, que são parcialmente contraditórias no âmbito das empresas de propriedade dos investidores, continua sendo pouco explorada na pesquisa do comportamento do consumidor. O papel socioeconômico das cooperativas de crédito decorre da promoção da desintermediação financeira, com *spread* diferenciado aos associados, possibilitando maior oportunidade para a circulação de recursos no local onde a cooperativa está inserida e que, como consequência, gera desenvolvimento dessa localidade.

Diante do exposto, o principal objetivo do presente estudo é identificar os fatores determinantes da satisfação dos clientes de cooperativas de crédito no Brasil. Para atingir o objetivo, foram consideradas 415 respostas válidas de clientes a um questionário com base no trabalho de Levesque e McDougall (1996), aplicado a quatro cooperativas de crédito brasileiras que possuem serviços e condições de crédito similares. Sob a perspectiva prática, os resultados fornecem *insights* para tomada de decisões de gestores preocupados com a melhoria da satisfação do cliente. Teoricamente, o estudo contribui para aprofundar o conhecimento sobre os fatores para satisfação dos clientes em cooperativas de crédito no Brasil, que, apesar de possuírem características únicas pautadas por princípios norteadores de governança, sofrem os mesmos condicionamentos ambientais e competem pelos mesmos clientes com outras instituições de crédito não cooperativas.

Este artigo está dividido em cinco seções. Após uma breve introdução, incluindo o objetivo do estudo, a base teórica é descrita com relação às medidas de satisfação do cliente no setor bancário e satisfação com ênfase nas cooperativas de crédito. Na sequência, os procedimentos metodológicos e analíticos que respaldam a análise de dados são apresentados. Posteriormente, os resultados da pesquisa são discutidos e as considerações finais são apresentadas, juntamente com uma discussão das limitações e recomendações da pesquisa.

2. Revisão de literatura

A revisão teórica pauta-se nas medidas de satisfação de clientes no setor bancário, com ênfase no trabalho de Levesque e McDougall (1996), e na

literatura especializada sobre a satisfação em cooperativas de crédito, que é o principal interesse deste estudo.

2.1 Medidas de satisfação de clientes no setor bancário

A mensuração da satisfação de clientes do setor bancário não é uma tarefa fácil, uma vez que se trata de um processo interativo de serviços para consumo, que podem variar a partir da relação entre as expectativas e as percepções dos clientes. O esforço para a compreensão dessa relação, no entanto, pode propiciar às organizações que atuam no setor financeiro uma fonte de vantagem competitiva, já que a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente estão entre os principais fatores que influenciam as intenções de compra no ambiente de serviço (Taylor; Baker, 1994), que podem contribuir diretamente para a receita futura (Bolton, 1998) e, conseqüentemente, para a lucratividade do setor bancário (Ladhari et al., 2011; Hallowell, 1996).

A dificuldade já mencionada para identificar a satisfação do cliente também reside no fato de ela estar ligada não somente às necessidades comerciais e calculativas, mas especialmente a um estado psicológico (Oliver, 1980), acionado por uma experiência de consumo que proporciona uma percepção de que a alternativa escolhida é consistente com as crenças anteriores em relação a essa alternativa (Engel; Blackwell, 1982). Em outras palavras, o nível de satisfação parece estar ligado à diferença entre expectativa e valor percebido dos clientes com base na vivência de consumo.

Os estudos sobre antecedentes e conseqüências da satisfação no setor serviços possuem registros em diferentes épocas e contextos (Oliver, 1980; Blackwell, Santomero, 1982; Churchill, Surprenant, 1982; Cronin, Taylor, 1992; Anderson, Sullivan, 1993; Fornell et al., 1996) e continuam sendo foco de interesse de estudos contemporâneos (Kumar, 2016; Rod, Ashill, Gibbs, 2016) devido à dinamicidade do tema, exigindo respostas de organizações que competem nesse setor e almejam se posicionar no mercado com perspectivas de longo prazo.

Embora haja debates sobre a ordem das variáveis independentes e dependentes (Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1988; Anderson, Sullivan, 1993), o fato é que há um consenso de que o julgamento da qualidade do serviço não pode ser separado do conceito de satisfação do cliente. Além disso, o monitoramento da satisfação do cliente de maneira contínua pode ser relacionado com fatores de produtividade, propiciando melhor compreensão do seu significado dentro da estratégia geral de cada empresa e da sua influência em estruturas de mercados competitivos (Fornell, 1992).

Ao assumir que o julgamento dos clientes após o experimento de serviços é o termômetro para avaliar o nível de satisfação, cabe às organizações compreender os fatores constituintes da satisfação e suas relações, para que possam atender às necessidades comerciais, emocionais e psicológicas de seus clientes. A influência do apego emocional dos clientes com o seu banco pode ser visualizada, por exemplo, no trabalho de Kumar (2016), que descobriu que o apego emocional tem um efeito positivo direto e indireto na fidelidade bancária.

Diante das possibilidades de mensuração da satisfação dos clientes do setor bancário, a ênfase desta pesquisa é ao trabalho de Levesque e McDougall (1996), que desenvolveram um estudo com o objetivo de identificar os fatores de satisfação do cliente em bancos de varejo. Os autores construíram uma escala final composta de 17 itens, que foram selecionados para medir a qualidade dos recursos e dos serviços prestados pelos bancos pesquisados.

Para a construção do instrumento de pesquisa, Levesque e McDougall (1996) recorreram à pesquisa prévia sobre SERVQUAL (Carman, 1990; Cronin, Taylor, 1992; Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1988, 1991), que forneceu itens para medir as dimensões central e relacional da qualidade do serviço. Além disso, dois itens foram selecionados para medir a dimensão tangível de satisfação do cliente (Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1988), bem como medir as características de serviço (LeBlanc, Nguyen, 1988; Lewis, 1991; Teas, Wong, 1991), considerados como recursos habilitadores e relacionados à conveniência e acessibilidade, os quais contribuem para a qualidade do serviço, tornando-o mais fácil ou confortável para o cliente. Um item também foi adicionado na competitividade percebida das taxas de juros do banco.

2.2 Satisfação em cooperativas de crédito

As cooperativas de crédito são organizações com características únicas, evidenciando certa incongruência de expectativas no que tange aos diferentes atores envolvidos, já que precisam obter desempenho superior competindo com outras instituições financeiras não cooperativas, concomitante à vivência dos princípios cooperativistas. De acordo com Talonen et al. (2016), essa forma de empresa e a própria propriedade do cliente foram pouco exploradas nas pesquisas do comportamento do consumidor.

Embora uma cooperativa de crédito possa parecer ter desvantagem em relação aos concorrentes que atuam no mesmo setor, a natureza das organizações cooperativas pressupõe a existência de uma identidade corporativa sustentada por significados compartilhados e que poderiam proporcionar um

posicionamento estratégico difícil de ser imitado por organizações não cooperativas.

Nessa linha de pensamento, Wilkinson e Balmer (1996) realizaram um estudo que discutiu as tentativas do banco cooperativo no Reino Unido para garantir uma identidade corporativa distinta diante de duas identidades genéricas fortes: a do setor bancário e a do movimento cooperativo. O pressuposto tinha como cenário o ambiente competitivo da década de 1980, no qual a identidade do setor bancário em geral era negativa, sugerindo que os fundamentos éticos de cooperativa de crédito poderiam ser desenhados para sustentar uma identidade distinta de outras instituições de crédito não cooperativas.

Um aspecto importante identificado nos resultados do estudo foi que a presença de uma forte identidade genérica no setor bancário britânico tornou difícil para os bancos individuais adquirir uma identidade corporativa distinta (Wilkinson; Balmer, 1996). Tal constatação parece ser muito relevante para as cooperativas de crédito brasileiras, uma vez que a situação econômica desfavorável, concomitante à falta de tradição do cooperativismo, oferece fortes indícios de que fatores de satisfação relacionados à lógica calculativa e instrumental podem ser mais determinantes do que o comprometimento afetivo.

Isso não significa, entretanto, que cooperativas de crédito não ofereçam vantagens superiores em seu portfólio de serviços. Pelo contrário, devido ao fato de o cooperativismo de crédito trabalhar com associados, seu composto de preço é diferenciado das sociedades mercantis, de modo que os associados integralizam sua cota de capital e tornam-se sócios, passando a ter o direito de usufruir dos produtos e serviços com o mínimo custo possível.

Tal sentimento de propriedade tem origem nos primeiros bancos cooperativos, que, na sua maioria, foram estabelecidos há mais de um século buscando respostas aos problemas que as pequenas empresas urbanas e rurais tiveram para acessar serviços financeiros (Guinnane, 2001). De acordo com Groeneveld (2014), esses bancos conseguiram atender a esses grupos “excluídos” porque os membros forneceram financiamento e, portanto, estavam envolvidos no processo de tomada de decisão. As cooperativas locais não pretendiam maximizar os lucros a curto prazo, mas eles eram necessários para um crescimento adicional de capital com o objetivo de sustentabilidade com perspectivas de longo prazo.

Embora as ideias cooperativas não tenham encontrado solo fértil durante um determinado tempo, devido a impedimentos políticos ou à ausência de um quadro regulatório de apoio, o modelo bancário cooperativo dos “sobreviventes” evoluiu e se diferenciou em uma multiplicidade de instituições europeias

com características que refletem as necessidades dos membros cooperativos, bem como as das especificidades dos quadros legislativos nacionais por outro (Alexopoulos; Goglio, 2009). A evolução desse tipo de organização, em especial dos Grupos Bancários Cooperativos Europeus (ECBGs), pode ser visualizada no trabalho de Groeneveld (2014).

No Brasil, a primeira norma que disciplinou as sociedades cooperativas no país foi o Decreto n. 1.637, de 5 de janeiro de 1907. Nele, as cooperativas poderiam organizar-se segundo as sociedades anônimas, sociedades em nome coletivo ou em comandita, sendo regidas pelas leis específicas (art. 10). Na sequência, com a entrada da Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, as cooperativas de crédito foram igualladas às demais instituições financeiras, sendo fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. A Resolução 11, de 20 de dezembro de 1965, autorizou a composição e o funcionamento das cooperativas de crédito sob duas formas: a) cooperativas de crédito de produção rural com objetivo de operar em crédito e; b) cooperativas de crédito com quadro social formado unicamente de colaboradores de uma determinada empresa ou entidade pública ou privada (Banco Central do Brasil, 2012).

3. Procedimentos metodológicos

3.1 Medidas utilizadas

Para investigar os fatores determinantes de satisfação de consumidores de cooperativas de crédito, utilizou-se como parâmetro a escala desenvolvida por Levesque e McDougall (1996). Os autores investigaram a satisfação de usuários de banco de varejo, propiciando indicadores relevantes que tornaram atrativa a replicação num segmento ainda pouco explorado no Brasil, notadamente as cooperativas de crédito. A escala foi submetida à tradução reversa, por pesquisadores da área de administração, e sua versão em português foi considerada satisfatória.

As medidas completas utilizadas e os respectivos valores de Alfa de Chronbach obtidos nas análises deste estudo são descritos no Quadro 1. As dimensões “Ambiente” da variável Qualidade de Serviços e “Intenções Futuras” da variável Satisfação do Cliente foram desagrupadas e as análises consideraram cada item individualmente. Essa decisão se baseou no fato de não haver níveis de confiabilidade interna suficientes para tratá-las como uma única variável, somado ao entendimento dos pesquisadores de que seriam importantes demais no contexto estudado para que fossem retiradas da análise. Essa questão voltará a ser tratada na discussão dos resultados.

Quadro 1 – Medidas utilizadas no estudo

Qualidade de serviços	Recursos de serviços	Satisfação do cliente e intenções futuras
<p>Competências principais ($\alpha = 0.891$)</p> <p>Quando minha cooperativa promete fazer algo em um certo tempo, ele cumpre a promessa.</p> <p>Minha cooperativa executa o serviço certo já da primeira vez.</p> <p>Minha cooperativa presta os seus serviços no momento em que promete fazê-lo.</p> <p>Minha cooperativa executa os serviços corretamente.</p> <p>Minha cooperativa me diz exatamente quando os serviços serão realizados.</p> <p>Relacionamento ($\alpha = 0.847$)</p> <p>Os funcionários da minha cooperativa têm as habilidades e o conhecimento necessários para executar o serviço.</p> <p>Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar.</p> <p>Os funcionários da minha cooperativa atendem sempre com cortesia.</p> <p>Minha cooperativa sempre me dá atenção especial.</p> <p>Os funcionários da minha cooperativa entendem as minhas necessidades específicas.</p> <p>Ambiente</p> <p>As instalações físicas da minha cooperativa são visualmente agradáveis</p> <p>Os funcionários da minha cooperativa têm aparência agradável.</p>	<p>Conveniência ($\alpha = 0.743$)</p> <p>Minha cooperativa oferece uma variedade completa de serviços.</p> <p>Minha cooperativa tem filiais que me proporcionam conveniência.</p> <p>A forma de comunicação da minha cooperativa é de fácil compreensão.</p> <p>É muito fácil entrar e sair da minha cooperativa rapidamente.</p> <p>Competitividade</p> <p>Minha cooperativa oferece taxas de juros competitivas.</p>	<p>Satisfação do cliente ($\alpha = 0.876$)</p> <p>Considerando tudo, estou muito satisfeito com a minha cooperativa.</p> <p>Minha cooperativa sempre atende às minhas expectativas.</p> <p>A qualidade geral dos serviços prestados pela minha cooperativa é excelente.</p> <p>Intenções futuras</p> <p>Se as pessoas me perguntassem, eu recomendaria fortemente a minha cooperativa.</p> <p>Coisas que acontecem em minha cooperativa me fazem querer mudar a minha conta para outro banco.</p>

Nota: Indicadores utilizados para mensurar a satisfação do cliente e qualidade dos serviços das cooperativas de crédito no Brasil.

Fonte: Adaptado de Levesque e McDougall (1996, p. 12-20).

3.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados no Brasil, entre outubro e dezembro de 2016. Foram investigadas as respostas de consumidores de serviços de diferentes cooperativas de crédito que, juntas, têm R\$ 126 bilhões em ativos (no final do ano de 2016). Sem fins lucrativos, essas instituições oferecem juros mais baixos do que os dos grandes bancos, e já seriam hoje o sexto maior banco de varejo do Brasil (BACEN). Considerando a similaridade de taxas, concessões de crédito e portfólio de serviços prestados, os dados das quatro cooperativas de crédito respondentes foram tratados de maneira global.

Considerando ainda que os funcionários das cooperativas são agentes importantes na captação de novos clientes e também consumidores dos serviços, optou-se por investigar também a percepção dos consumidores funcionários. Dividiu-se, assim, a coleta em dois grupos: consumidores externos e consumidores internos das cooperativas de crédito.

A coleta aconteceu por meio de questionários eletrônicos distribuídos em redes sociais e *e-mail* por meio de um *gatekeeper* com acesso aos contatos dos clientes, além de questionários impressos coletados nas próprias cooperativas. Voluntários foram abordados por critério de acessibilidade (*off-line*) e adesão (*on-line*). Ao todo foram coletados 501 questionários, dos quais 415 foram considerados válidos, sendo 276 respondentes considerados clientes internos e 139, clientes externos às cooperativas avaliadas. Foram excluídos os questionários incompletos e aqueles que marcaram o mesmo valor de resposta para todas as perguntas, indicando pouco comprometimento com suas respostas.

No primeiro grupo, 55% eram homens e 45% mulheres, enquanto no segundo grupo os homens representaram 62% e as mulheres 38%. Dos funcionários das cooperativas, 68% deles ocupavam um cargo operacional, 6% eram supervisores e 24% eram coordenadores, gerentes ou tinham outro cargo superior.

O estado civil e o nível de instrução acadêmica dos respondentes também foram investigados. No grupo dos clientes internos, 57% eram casados, 36% solteiros, 2% divorciados e 5% declararam viver em regime de união estável. Para os clientes externos, 74% eram casados, 21% solteiros, 2% divorciados, 1% viúvo e 2% viviam em união estável. A maior parte dos clientes internos possui pós-graduação: 46%, enquanto 42% possui ensino superior completo, 11% ensino médio completo e apenas 1% ensino fundamental completo. Já 21% dos clientes externos possui pós-graduação, 44% ensino superior completo, 32% ensino médio completo e 4% ensino fundamental completo.

Por fim, sobre a renda média familiar declarada, 16% dos clientes internos declararam possuir renda de 10 ou mais salários-mínimos, 21% entre 7 e 9 salários-mínimos, 41% entre 4 e 6 salários-mínimos e 22% entre 1 e 3

salários-mínimos. Para o grupo dos clientes externos, a renda foi maior: 25% declararam receber mais de 10 salários-mínimos de renda familiar, 25% entre 7 e 9 salários-mínimos, 38% entre 4 e 6 salários e 12% entre 1 e 3 salários-mínimos por mês.

4. Resultados

O objetivo principal deste estudo foi investigar quais são os fatores determinantes para a satisfação do consumidor de serviços de cooperativas de crédito no Brasil. Dessa forma, as variáveis “Satisfação do Cliente”, “Intenção de Recomendar” e “Intenção de Mudar de Banco” foram utilizadas como Variáveis Dependentes (VD) neste estudo, e os aspectos de Qualidade e Recursos do Serviço, conforme as escalas utilizadas, foram as Variáveis Independentes (VI) analisadas. Utilizou-se, portanto, análises de regressão linear para investigar essas relações.

Como já exposto, optou-se por investigar clientes internos e externos das cooperativas de crédito analisadas, para que fosse possível, além de compreender os fatores, também comparar sua importância entre os grupos. Dessa forma, os resultados são apresentados destacando os dois diferentes perfis analisados: clientes internos, que também são funcionários das empresas, e clientes externos. As regressões lineares subsequentes investigaram as diferentes variáveis dependentes.

4.1 Satisfação do cliente

A primeira variável dependente investigada foi a “satisfação geral do cliente”, medida por meio da escala já citada e composta das dimensões: competências principais, relacionamento e conveniência. Além das dimensões supracitadas, foram investigadas a percepção de taxas de juros competitivas, aspectos relacionados às instalações físicas e aparência dos funcionários. Ambas as relações foram testadas para clientes internos e externos das cooperativas. Os resultados dos testes de regressão linear simples são apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Regressão linear simples para a Satisfação do Cliente (VD)

	R ² Ajustado	Erro Padrão	F	Sig
Cliente interno	.522	.370	50.828	.000
Cliente externo	.741	.383	64.053	.000

Fonte: Os Autores (2017).

Os resultados encontrados mostram que os indicadores individuais são muito significativos ao explicar a satisfação do cliente, ou seja, representa que 52,2% da variação da satisfação do cliente interno está associada a esses indicadores, denominados como variáveis independentes. Um ponto que merece destaque é que, na percepção do cliente externo, a capacidade de explicação da variação da satisfação é ainda maior, demonstrando que 74,1% da variação da satisfação do cliente externo é explicada pelos indicadores analisados.

Tabela 1 – Regressão linear simples para a Satisfação do Cliente (VD)

Cliente Interno	Indicadores Individuais	Beta	t	Sig
	Competências principais	.214	3.992	.000
	Relacionamento	.284	4.999	.000
	Conveniência	.123	2.110	.036
	Taxas de juros competitivas	.186	3.966	.000
	Instalações físicas	-.004	-.094	.925
	Aparência dos funcionários	.170	3.114	.002
Cliente Externo	Indicadores Individuais	Beta	t	Sig
	Competências principais	.500	7.200	.000
	Relacionamento	.242	3.196	.002
	Conveniência	.150	2.249	.026
	Taxas de juros competitivas	.133	2.604	.010
	Instalações físicas	.066	1.197	.234
	Aparência dos funcionários	-.033	-.579	.564

Fonte: Os Autores (2017).

A análise evidenciou que os aspectos medidos pelas dimensões “Competência principal”, “Relacionamento”, “Conveniência” e “Taxas de juros competitivas” influenciam positivamente na percepção de satisfação do cliente para ambos os grupos, sejam clientes internos ou externos. Foi possível identificar também que os atributos de instalações físicas não são um elemento significativo para essa percepção de satisfação do cliente para ambos os grupos. Em relação à aparência dos funcionários, foi evidenciada uma influência significativa sob a perspectiva dos clientes internos do banco.

4.2 Intenção de recomendar

A mesma análise por meio do teste de regressão linear simples foi conduzida para verificar a influência das variáveis independentes na variável dependente Intenção de Recomendar a Instituição. Os resultados são apresentados nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Regressão linear simples para a Intenção de Recomendar (VD)

	R ² Ajustado	Erro Padrão	F	Sig
Cliente interno	.271	.484	17.939	.000
Cliente externo	.455	.525	18.953	.000

Fonte: Os Autores (2017).

Na Tabela 3, é possível perceber que o R² encontrado no grupo de cliente interno indica que 27,1% da variância desse constructo é explicado pelos indicadores analisados. Em relação ao grupo do cliente externo, os indicadores explicam 45,5% da variância da Intenção de Recomendar.

Tabela 4 – Indicadores individuais (VIs) da regressão linear simples para a Intenção de Recomendar (VD)

Cliente Interno	Indicadores Individuais	Beta	t	Sig
	Competências principais	.159	2.407	.017
	Relacionamento	.109	1.560	.120
	Conveniência	.135	1.875	.062
	Taxas de juros competitivas	.044	.768	.443
	Instalações físicas	-.006	-.102	.919
	Aparência dos funcionários	.247	3.672	.000
Cliente Externo	Indicadores Individuais	Beta	t	Sig
	Competências principais	.289	2.821	.006
	Relacionamento	.280	2.520	.013
	Conveniência	.229	2.330	.021
	Taxas de juros competitivas	.027	.359	.720
	Instalações físicas	-.036	-.439	.662
	Aparência dos funcionários	-.009	-.103	.918

Fonte: Os Autores (2017).

Os resultados dessa análise apontam discrepância entre a influência das variáveis sobre a Intenção de Recomendar de clientes internos e externos. Para o grupo de clientes internos, foi possível perceber que “competências principais” e “aparência dos funcionários” são as únicas variáveis que influenciam sua disposição em recomendar a cooperativa para futuros clientes, em nível de significância de 95%, ambos positivamente. Já entre os clientes externos, “competências principais” “relacionamento” e “conveniência” são os elementos que influenciam positivamente sua disposição a recomendar, e não há influência de taxas de juros competitivas, instalações físicas ou aparência dos funcionários sobre essa intenção de recomendar.

4.3 Intenção de trocar de banco

A última variável dependente investigada foi a intenção de mudar de instituição financeira, sem especificação de cooperativa de crédito ou banco. Novamente, foi utilizado um teste de regressão linear simples para verificar a relação. Os resultados são apresentados nas Tabelas 5 e 6.

Tabela 5 – Regressão linear simples para a Intenção de Mudar de Instituição (VD)

	R ² Ajustado	Erro Padrão	F	Sig
Cliente interno	-0.13	1.392	.400	.879
Cliente externo	.075	1.207	2.563	.023

Fonte: Os Autores (2017).

Tabela 6 – Indicadores individuais (VIs) da regressão linear simples para a Intenção de Mudar de Instituição (VD)

Cliente Interno	Indicadores Individuais	Beta	t	Sig
	Competências principais	-.016	-.202	.840
	Relacionamento	.048	.585	.559
	Conveniência	-.003	-.035	.972
	Taxas de juros competitivas	-.020	-.301	.764
	Instalações físicas	.057	.835	.404
	Aparência dos funcionários	-.097	-1.212	.227
Cliente Externo	Indicadores Individuais	Beta	t	Sig
	Competências principais	-.159	-1.100	.274
	Relacionamento	-.138	-.881	.380
	Conveniência	-.109	-.801	.425
	Taxas de juros competitivas	.000	-.001	.999
	Instalações físicas	.052	.461	.646
	Aparência dos funcionários	-.015	-.128	.898

Fonte: Os Autores (2017).

Não foram encontradas relações significativas nessa etapa da análise. Os resultados indicam que nenhum dos aspectos avaliados influencia, positiva ou negativamente, na intenção de mudar de instituição financeira, para ambos os grupos.

4. Considerações finais

O objetivo deste estudo foi identificar os fatores determinantes da satisfação dos clientes de cooperativas de crédito no Sul do Brasil. Após a submissão da escala proposta por Levesque e McDougall (1996) à tradução reversa ser

considerada satisfatória, optou-se por separar os respondentes em dois grupos: clientes internos e externos. Cabe ressaltar que a opção de separar os grupos justifica-se pela característica peculiar dos diferentes papéis dos funcionários das cooperativas de crédito: como clientes usuários dos serviços e como associados, que pode ser um elemento importante para justificar algumas discrepâncias entre a influência das variáveis analisadas. Essa perspectiva está alinhada com o conceito de consumo colaborativo proposto por Talonen et al. (2016), que defende a relevância de aprofundar estudos em tipos de organizações, em que os membros têm um duplo papel, agindo tanto como proprietários quanto como clientes.

Dentre as diferenças de percepção, foi possível perceber especialmente em relação à variável “intenção de recomendar”, na qual somente a variável independente “competências principais” demonstrou similaridade de influência em ambos os grupos. É importante lembrar que os indicadores relacionados a essas competências estão relacionados ao nível de confiança, tempo de execução, assertividade e eficácia dos serviços prestados.

Em relação ao ambiente, as instalações físicas também são fatores determinantes para a satisfação dos clientes internos e externos, mas somente o indicador de aparência dos funcionários é considerado importante para os clientes internos no que tange à intenção de recomendar a cooperativa a outras pessoas. Isso não significa, todavia, que clientes externos não consideram a aparência importante, mas parece que esse indicador pode estar incluído na variável “relacionamento”, que foi considerada pelos clientes externos como um fator influenciador, tanto da satisfação quanto da intenção de recomendar.

Outro aspecto interessante é em relação à percepção dos clientes externos sobre a taxa de juros das cooperativas. Ao contrário do estudo de Levesque e McDougall (1996), que demonstrou influência significativa da taxa de juros sobre a satisfação do cliente, neste estudo não foi evidenciada nenhuma influência de taxas de juros competitivas sobre a variável “intenção de recomendar”. Esse resultado oferece indícios de que a fidelidade de clientes externos das cooperativas de crédito extrapola a relação baseada numa lógica instrumental, com foco somente em retorno financeiro (mas não excluindo sua importância já que tradicionalmente as taxas de cooperativas são atrativas), sugerindo que a satisfação está ligada a dimensões que diferenciam instituições de crédito cooperativas daquelas não cooperativas (bancos).

Quanto à intenção de mudar de cooperativa de crédito, os resultados indicam que nenhuma das variáveis independentes avaliadas influencia a intenção de mudar de instituição financeira, para ambos os grupos.

Considerando que as cooperativas de crédito são instituições financeiras que se diferenciam de outros bancos em relação aos seus objetivos, sua natureza societária e seu público, o presente estudo contribuiu de duas maneiras:

(1) propiciando um instrumento de avaliação de satisfação de clientes adaptado ao contexto do cooperativismo de crédito; (2) identificando os principais fatores determinantes sobre a satisfação de clientes e a intenção de recomendar. Nesse sentido, a sugestão para o aprofundamento de estudos sobre o cooperativismo com esse recorte teórico parece promissor, especialmente pelas lacunas de estudos científicos nesse setor no contexto brasileiro.

Referências

ALEXOPOULOS, Yiorgos; GOGLIO, Silvio. Financial deregulation and economic distress: is there a future for financial co-operatives? **Euricse Working Papers**, n. 001/09, 2009.

ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, v. 12, n. 2, p. 125-143, 1993.

ARMSTRONG, L.; SYMONDS, W. C. Beyond “may i help you?”. **Business Week**, edição especial, p. 100-102, 1991.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. [Home]. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/home>. Acesso em: 8 out. 2017.

BLACKWELL, N. R.; SANTOMERO, A. M. Bank credit rationing and the customer relation. **Journal of Monetary Economics**, v. 9, n. 1, p. 121-129, 1982.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customers' relationship with a continuous service provider: the role of customer satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, 45-65, 1998.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, p. 35-55, 1990.

CHAVAN, J.; AHMAD, F. Factors affecting on customer satisfaction in retail banking: an empirical study. **International Journal of Business and Management Invention**, v. 2, n. 1, p. 55-62, 2013.

CHURCHILL JR., G. A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, p. 491-504, 1982.

CRONIN JR., J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The Journal of Marketing**, p. 55-68, 1992.

EDWARDS, W. Conservatism in human information, processing. In: KLIENMUTZ, B. (ed.). **Formal representation of human judgments**. Nova York: Wiley, 1968.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. **Consumer behavior, hinsdale**. Illinois: Dryden Press, 1982.

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **The Journal of Marketing**, p. 6-21, 1992.

FORNELL, C. et al. The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **The Journal of Marketing**, p. 7-18, 1996.

GROENEVELD, H. M. Features, facts and figures of european cooperative banking groups over recent business cycles. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, edição especial, v. 3, n. 1, p. 11-33, 2014.

GUINNANE, T. W. Co-operatives as information machines: german rural credit co-operatives, 1883-1914. **The Journal of Economic History**, v. 61, n. 2, p. 366-389, 2001.

HALLOWELL, R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 4, p. 27-42, 1996.

HESKETT, J. L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 164-74, 1994.

KUMAR, V. Introduction: is customer satisfaction (ir) relevant as a metric? **American Marketing Association**, 2016.

LADHARI, R. et al. Bank service quality: comparing canadian and tunisian customer perceptions. **International Journal of Bank Marketing**, n. 29, p. 224-246, 2011.

LeBLANC, G.; NGUYGEN, N. "Customers" perceptions of service quality in financial institutions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 6, n. 4, p. 7-18, 1988.

LEVESQUE, T.; McDOUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, ed. 7, p. 12-20, 1996.

LEWIS, B. R. Service quality: an international comparison of bank customer's expectations and perceptions. **Journal of Marketing Management**, v. 7, n. 1, p. 47-62, 1991.

MOKAYA, S. O.; KIPYEGON, M. J. Determinants of employee engagement in the banking industry in Kenya; case of cooperative bank. **Journal of Human Resource Management and Labor Studies**, v. 2, n. 2, p. 187-200, 2014.

NARTEH, B.; KUADA, J. Customer satisfaction with retail banking services in Ghana. **Thunderbird International Business Review**, v. 56, n. 4, p. 353-371, 2014.

NDIKUBWIMANA, P.; BERNDT, A. Service quality and customer satisfaction among bank clients in Rwanda. **British Journal of Economics, Management & Trade**, v. 13, n. 4, p. 1-11, 2016.

OLIVEIRA, B. S. C. et al. The relationship between training effectiveness and financial performance in cooperative organizations. **Social Enterprise Journal**, v. 20, n. 3, p. 391-415, 2024.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing**, v. 17, n. 10, p. 460-469, 1980.

OLIVER, R. L. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting. **Journal of Retailing**, v. 57, p. 25-48, 1981.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, v. 67, p. 420-450, 1991.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, p. 12-40, 1988.

REICHHELD, F. F.; SASSER JR., W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-11, 1990.

ROD, M.; ASHILL, N. J.; GIBBS, T. Customer perceptions of frontline employee service delivery: A study of Russian bank customer satisfaction and behavioural intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 212-221, 2016.

SABIR, R. I. et al. Factors affecting customer satisfaction in banking sector of Pakistan. **International Review of Management and Business Research**, v. 3, n. 2, p. 1014, 2014.

SAGHIER, N.; NATHAN, D. Service quality dimensions and customers' satisfactions of banks in Egypt. In: INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH CONFERENCE, 20. **Anais [...]**, 2013.

SHARMA, S. ELSS mutual funds in India: investor perception and satisfaction. **International Journal of Finance and Accounting**, v. 4, n. 2, 131-139, 2015.

SHARMA, S. Using SERVQUAL to assess the customer satisfaction level: a study of an urban cooperative bank. **Journal of Economics and Public Finance**, v. 2, n. 1, p. 57, 2016.

SIKDAR, P.; KUMAR, A.; MAKKAD, M. Online banking adoption: a factor validation and satisfaction causation study in the context of Indian banking customers. **International Journal of Bank Marketing**, 33(6), 760-785, 2015.

TALONEN, A. et al. Consumer cooperatives: uncovering the value potential of customer ownership. **AMS Review**, v. 6, n. 3-4, p. 142-156, 2016.

TAYLOR, S. A.; BAKER, T. L. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 163-178, 1994.

TEAS, R. K.; WONG, J. Measurement of customer perceptions of the retail bank service delivery system. **Journal of Marketing Management**, v. 7, n. 1, p. 147-167, 1991.

WILKINSON, A.; BALMER, J. M. T. Corporate and generic identities: lessons from the co-operative bank. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 4, p. 22-35, 1996.

YAVAS, U.; BENKENSTEIN, M.; STUHLREIER, U. Relationships between service quality and behavioral outcomes: a study of private bank customers in Germany. **International Journal of Bank Marketing**, v. 22, n. 2, 144-157, 2004.

Comprometimento dos educadores e o propósito do Programa Cooperjovem: evidências de um estudo de caso no Paraná

● FABIANNE ALLAGE Y RATZKE¹

Orientador
Alex Sandro Quadros Weymer²

Curso
Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas
PUCPR –Sescoop/PR

Resumo

Este artigo analisa a influência do comprometimento dos educadores no alcance do propósito do Programa Cooperjovem, iniciativa educacional vinculada ao movimento cooperativista brasileiro. A pesquisa se baseia no Modelo dos Três Componentes de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1991; 1997; 2000) (afetivo, normativo e calculativo), articulado à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e à literatura sobre educação cooperativista. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso qualitativo, desenvolvido por meio de entrevistas semiestruturadas e grupos focais com 27 educadores vinculados a uma cooperativa agroindustrial no estado do Paraná. A análise de conteúdo, apoiada pelo *software* Atlas.ti, revelou a predominância do comprometimento afetivo, caracterizado pela identificação dos professores com os valores do programa e sua disposição em promover práticas pedagógicas cooperativas. O comprometimento normativo apareceu de forma secundária, relacionado ao dever moral, já o comprometimento calculativo apresentou baixa expressividade, restrito a benefícios tangíveis. Os resultados indicam que o engajamento docente é um elemento-chave para a efetividade do Cooperjovem, fortalecendo valores como cooperação, coletividade e protagonismo estudantil. Conclui-se que a consolidação do programa depende não apenas de sua estrutura metodológica, mas também da motivação e do vínculo dos educadores, com implicações diretas para gestores escolares, dirigentes cooperativistas e formuladores de políticas educacionais.

Palavras-chave: *comprometimento organizacional; educação cooperativista; Cooperjovem; BNCC; engajamento docente.*

¹Graduada em Psicologia pela PUC/PR, Especialista em Gestão de Pessoas pela Uninter, Coordenadora de Desenvolvimento Profissional Interno do Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. CEP 80530-000 Curitiba – PR. E-mail: fabianne.ratzke@sistemaocpar.coop.br

²Administrador pela FURG. Doutor em Administração pela PUCPR. Rua Imaculada Conceição, 1155 – Prado Velho, 80215-901 Curitiba/PR. Curitiba PR. E-mail: alex.weymer@pucpr.br

Educators' commitment and the purpose of the Cooperjovem Program: evidence from a case study in Paraná, Brazil

● FABIANNE ALLAGE Y RATZKE

Advisor
Alex Sandro Quadros Weymer

Course
Professional Master in Cooperative Management
PUCPR – Sescoop/PR

Abstract

This article analyzes the influence of educators' commitment on achieving the purpose of the Cooperjovem Program, an educational initiative linked to the Brazilian cooperative movement. The study is based on Allen and Meyer's (1991; 1997; 2000) Three-Component Model of Organizational Commitment (affective, normative, and continuance), combined with the National Common Curricular Base (BNCC) and the literature on cooperative education. Methodologically, it is a qualitative case study, developed through semi-structured interviews and focus groups with 27 educators associated with an agro-industrial cooperative in Paraná, Brazil. Content analysis supported by Atlas.ti revealed the predominance of affective commitment, expressed through teachers' identification with the program's values and their willingness to foster cooperative pedagogical practices. Normative commitment emerged in a secondary way, associated with moral duty, while continuance commitment was scarcely observed, restricted to tangible benefits. Findings indicate that teachers' engagement is a key factor for the effectiveness of Cooperjovem, reinforcing values such as cooperation, collectivity, and student protagonism. The study concludes that the program's consolidation depends not only on its methodological structure but also on educators' motivation and commitment, with direct implications for school managers, cooperative leaders, and educational policymakers.

Keywords: *organizational commitment; cooperative education; Cooperjovem; BNCC; teacher engagement.*

1. Introdução

A educação cooperativista tem se consolidado como um instrumento estratégico para a formação cidadã, especialmente em contextos em que a cooperação é vista não apenas como prática econômica, mas também como um valor social e cultural. No Brasil, programas educacionais vinculados ao cooperativismo, como o Programa Cooperjovem, assumem papel central ao difundir princípios cooperativos em escolas públicas e privadas, alinhando as práticas pedagógicas aos desafios contemporâneos da educação. Além disso, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) destaca competências socioemocionais, colaborativas e de cidadania, as quais dialogam diretamente com a proposta do Cooperjovem. Nesse cenário, compreender os fatores que contribuem para a efetividade do programa se torna um desafio relevante tanto para o campo da educação quanto para o movimento cooperativista.

Apesar da importância do tema, observa-se uma lacuna teórica e empírica: embora haja avanços nos estudos sobre comprometimento organizacional (Bandeira, Marques, Veiga, 2000; Bastos, 1993; Medeiros, Enders, 1998), poucos trabalhos investigaram especificamente o comprometimento de educadores em programas de educação cooperativista. A literatura ainda carece de análises que articulem o comprometimento docente aos resultados esperados de iniciativas como o Cooperjovem, dificultando a compreensão de como o engajamento individual dos professores influencia a realização dos propósitos pedagógicos e sociais da proposta.

Nesse contexto, surge o problema de pesquisa: **como o comprometimento dos educadores influencia o alcance do propósito do Programa Cooperjovem?** Para respondê-lo, este artigo tem como objetivo principal analisar de que forma os diferentes tipos de comprometimento docente (afetivo, normativo e calculativo) contribuem para a consolidação dos valores cooperativos promovidos pelo programa.

A contribuição esperada é dupla. No campo teórico, o estudo busca preencher uma lacuna na literatura ao integrar os modelos de comprometimento organizacional à análise da educação cooperativista, explorando um contexto ainda pouco investigado no Brasil e no cenário internacional. Na prática, os achados oferecem subsídios para gestores escolares, dirigentes de cooperativas e formuladores de políticas públicas, ao evidenciar a centralidade do engajamento dos educadores na efetividade do Programa Cooperjovem, bem como estratégias para potencializar o impacto social e educacional do programa.

2. Revisão teórica

A revisão da literatura tem como propósito sustentar teoricamente a análise proposta neste estudo, articulando a educação cooperativista ao comprometimento organizacional e à efetividade do Programa Cooperjovem. Para tanto, a discussão é organizada em três eixos: (i) a educação cooperativista, destacando sua fundamentação histórica e o papel do Cooperjovem no contexto

educacional brasileiro; (ii) o comprometimento organizacional, com ênfase no Modelo dos Três Componentes de Allen e Meyer (1991; 1997; 2000) e em contribuições de autores nacionais; e (iii) a interseção entre educação, comprometimento e propósito, que representa a principal lacuna teórica abordada neste artigo.

2.1. Educação cooperativista

A educação cooperativista constitui um dos pilares do movimento cooperativo, sendo formalizada no 5º princípio da Aliança Cooperativa Internacional (2014; 1995): educação, formação e informação. Esse princípio reflete a compreensão de que o fortalecimento do cooperativismo requer investimento na formação de seus membros e na difusão de valores de solidariedade, democracia e responsabilidade social.

No Brasil, o Programa Cooperjovem, desenvolvido pelo Sistema OCB/Sescoop, tornou-se uma das principais estratégias para levar esses valores ao ambiente escolar, promovendo práticas pedagógicas que articulam conteúdos curriculares com os princípios cooperativos (Cenzi, 2009; Gawlak, Ratzke, 2010; Melo, 2021). O programa contribui para a formação cidadã ao incentivar competências como cooperação, coletividade, empatia e protagonismo estudantil. Nesse sentido, sua relevância também se alinha à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2018), que enfatiza competências socioemocionais, colaborativas e de cidadania. A literatura reforça que a educação cooperativista não deve ser compreendida apenas como ferramenta de ensino, mas como meio de consolidar práticas democráticas e participativas no espaço escolar (Namorado, 2005; Pinho, 2000).

2.2. Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento organizacional tem sido amplamente discutido na literatura internacional e nacional. Mowday, Porter e Steers (1979; 1982) foram pioneiros ao associá-lo ao vínculo psicológico que conecta os indivíduos às organizações. Posteriormente, Allen e Meyer (1991; 1997; 2000) desenvolveram o Modelo dos Três Componentes, que distingue o comprometimento afetivo (identificação emocional e adesão aos valores), o normativo (sentimento de obrigação moral) e o calculativo/*continuance* (avaliação de custos de permanência).

No contexto brasileiro, diversos estudos ampliaram esse debate. Bastos (1993) destacou os desafios teóricos da tradição de pesquisa e Bandeira, Marques e Veiga (2000) exploraram dimensões múltiplas do comprometimento em organizações públicas. Pesquisas posteriores, como as de Botelho e Paiva (2011) e Pinto Silva et al. (2018), demonstraram a relevância do comprometimento para a motivação, a satisfação e o desempenho. Especificamente no setor educacional, o comprometimento docente é um fator-chave para a qualidade do ensino, pois influencia tanto a adesão dos professores a projetos pedagógicos quanto a efetividade de políticas educacionais (Flauzino; Borges-Andrade, 2008).

2.3. Educação, comprometimento e propósito no Cooperjovem

Apesar dos avanços teóricos, a articulação entre educação cooperativista e comprometimento organizacional ainda constitui uma lacuna na literatura. Poucos estudos examinam como o engajamento de educadores impacta os resultados de programas de formação cidadã baseados no cooperativismo. O Cooperjovem possui objetivos claros: desenvolver nos alunos valores de cooperação, coletividade, responsabilidade e protagonismo. Entretanto, sua efetividade depende, em grande medida, do comprometimento dos professores, que funcionam como mediadores entre as diretrizes curriculares e a prática pedagógica cotidiana.

Assim, compreender como os diferentes tipos de comprometimento docente (afetivo, normativo e calculativo) se manifestam no contexto do Cooperjovem contribui para preencher uma lacuna teórica relevante e, ao mesmo tempo, oferece implicações práticas para gestores escolares, cooperativas e formuladores de políticas educacionais. A interseção entre esses campos abre espaço para um debate inovador sobre o papel dos professores como agentes de transformação social, em programas educacionais vinculados ao movimento cooperativista.

3. Procedimentos metodológicos

A metodologia desta pesquisa foi cuidadosamente estruturada para garantir rigor científico e permitir uma compreensão aprofundada da relação entre o comprometimento dos educadores e o alcance do propósito do Programa Cooperjovem. O delineamento metodológico seguiu etapas progressivas, que incluem a definição da natureza da pesquisa, a caracterização do campo empírico, a escolha das técnicas de coleta de dados, o detalhamento do processo de análise, as estratégias de validação e rigor adotadas, além das limitações reconhecidas. A seguir, cada um desses elementos é descrito de forma sistemática.

3.1. Natureza e abordagem da pesquisa

A investigação tem natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. A escolha dessa abordagem se justifica pelo objetivo de compreender os significados atribuídos pelos educadores à sua participação no Programa Cooperjovem e como tais percepções se conectam aos diferentes tipos de comprometimento organizacional. Segundo Yin (2015) e Flyvbjerg (2012) os estudos qualitativos são apropriados quando se pretende interpretar fenômenos complexos em seu contexto real.

Como estratégia de investigação, adotou-se o estudo de caso único. O estudo de caso é pertinente porque possibilita examinar em profundidade a dinâmica de um programa específico – o Cooperjovem – em um ambiente delimitado, permitindo a triangulação de múltiplas fontes de dados e técnicas de coleta, o que fortalece a validade do estudo. O caráter exploratório decorre

da escassez de estudos que relacionem comprometimento docente à educação cooperativista; já o caráter descritivo busca apresentar de forma minuciosa como esse fenômeno se manifesta na prática pedagógica dos educadores.

3.2. Campo empírico

O campo empírico foi composto de educadores vinculados ao Programa Cooperjovem numa cooperativa agroindustrial, localizada no estado do Paraná. A escolha da cooperativa se fundamenta em sua relevância regional e nacional, bem como na consolidação do programa em sua rede de escolas parceiras, o que garante um ambiente fértil para investigar a atuação docente em educação cooperativista.

Participaram do estudo 27 educadores, distribuídos em quatro grupos focais, complementados por entrevistas individuais. O perfil dos participantes contemplou professores do Ensino Fundamental I e II, coordenadores pedagógicos e diretores escolares. O critério de seleção foi intencional e não probabilístico: incluiu apenas educadores com envolvimento mínimo de um ano no programa, assegurando que suas percepções fossem fundamentadas em experiência prática.

3.3. Técnicas de coleta de dados

Foram utilizadas duas técnicas principais e complementares:

- Entrevistas semiestruturadas:** possibilitaram captar narrativas individuais, trajetórias pessoais e percepções subjetivas sobre o engajamento com o Cooperjovem. O roteiro de entrevistas foi construído com base na literatura sobre comprometimento organizacional e adaptado ao contexto educacional.

- Grupos focais:** criaram espaço para interação entre os educadores, permitindo identificar consensos e divergências sobre o significado do programa em suas práticas pedagógicas. Conforme Gatti (2005), a técnica favorece a construção coletiva de significados. Os encontros foram mediados por um pesquisador, gravados em áudio, transcritos integralmente e sistematizados em categorias analíticas.

Essa combinação de técnicas possibilitou a triangulação de dados, aumentando a consistência e a profundidade da análise.

3.4. Procedimentos de análise

O material empírico foi submetido à análise de conteúdo proposta por Bardin (2021), estruturada em três fases:

- a) Pré-análise: leitura flutuante, organização dos dados e definição de categorias iniciais baseadas no modelo de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1991).

- b) Exploração do material: codificação das falas em unidades de registro, seguidas de agrupamento em categorias temáticas. O processo contou com o apoio do *software* Atlas.ti, que potencializou a organização e permitiu a visualização de redes de significados.

c) Tratamento e interpretação: síntese dos achados, identificação de padrões e comparação com a literatura revisada.

O uso do Atlas.ti assegurou maior transparência, rastreabilidade e rigor na análise dos dados qualitativos.

3.5. Estratégias de rigor metodológico

Para assegurar a robustez da pesquisa, foram adotadas estratégias de validação reconhecidas na literatura qualitativa:

- **Triangulação de técnicas** (entrevistas e grupos focais) para ampliar a riqueza de dados.

- **Transcrição integral** das falas e preservação dos registros originais, garantindo a auditabilidade.

- **Validação cruzada** das categorias por dois especialistas externos em educação cooperativista, reduzindo vieses do pesquisador.

- **Saturação teórica** como critério de encerramento da coleta, assegurando suficiência dos dados.

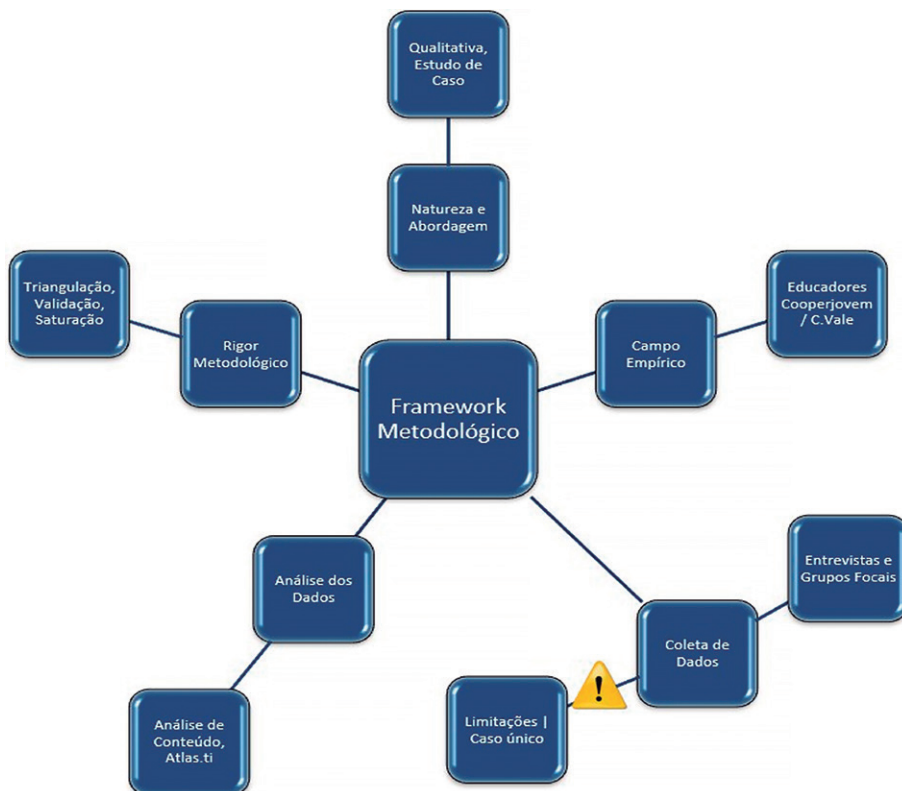
3.6. Limitações metodológicas

Embora o desenho metodológico tenha buscado rigor e consistência, algumas limitações precisam ser reconhecidas. O estudo foi conduzido em uma única cooperativa, restringindo a possibilidade de generalização dos resultados. A participação voluntária dos educadores pode ter favorecido sujeitos mais engajados, implicando um possível viés de seleção. Ademais, a natureza qualitativa da investigação impossibilita mensurações estatísticas sobre o impacto do comprometimento docente. Essas limitações, no entanto, não invalidam os achados, mas reforçam a necessidade de estudos comparativos em outros contextos e pesquisas de abordagem mista que integrem análises qualitativas e quantitativas.

3.7. Framework metodológico

Com base nos procedimentos descritos, é possível sintetizar a trajetória metodológica desta pesquisa em um *framework* que organiza, de forma sequencial e hierárquica, os principais elementos do desenho da investigação. O modelo parte da definição da natureza qualitativa e da estratégia de estudo de caso, avança para a caracterização do campo empírico, detalha as técnicas de coleta de dados utilizadas e descreve os procedimentos de análise, incluindo o uso do *software* Atlas.ti e a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2021). Em seguida, contempla as estratégias de rigor metodológico adotadas para assegurar credibilidade e confiabilidade e finaliza com as limitações reconhecidas do estudo.

Figura 1 | *Framework* da metodologia



Fonte: a autora (2025).

Esse *framework* (Figura 1) facilita a visualização da lógica da pesquisa, servindo como guia tanto para a compreensão do percurso metodológico adotado quanto para a replicação futura em outros contextos ou estudos comparativos.

4. Análise e discussão dos resultados

Os resultados obtidos nesta pesquisa permitem compreender de que forma o comprometimento dos educadores se manifesta no contexto do Programa Cooperjovem e como esse engajamento contribui para o alcance de seus propósitos pedagógicos e sociais. A análise foi organizada em eixos que contemplam: (i) o perfil dos participantes, (ii) a predominância de determinados tipos de comprometimento, (iii) a relação entre esse comprometimento e os indicadores de propósito do programa, (iv) a comparação dos achados com a literatura nacional e internacional; e (v) uma discussão crítica sobre os principais resultados e implicações.

4.1. Perfil dos educadores participantes

O grupo de participantes foi composto de 27 educadores, entre professores do Ensino Fundamental I e II, coordenadores pedagógicos e diretores escolares. A maioria possuía graduação em Pedagogia e parte significativa detinha pós-graduação em áreas correlatas à educação. O tempo de vínculo com o Cooperjovem variou de 1 a 8 anos, o que possibilitou a coleta de percepções de docentes com diferentes níveis de experiência. Essa diversidade de trajetórias fortaleceu a representatividade dos dados, permitindo identificar tanto as percepções de novatos quanto as de educadores já consolidados no programa.

4.2. Predominância do comprometimento afetivo

A análise de conteúdo evidenciou a predominância do comprometimento afetivo. Esse vínculo foi expresso em falas que destacaram identificação emocional com os valores do programa e satisfação em contribuir para a formação cidadã dos alunos. Professores relataram entusiasmo em trabalhar com metodologias que promovem cooperação, empatia e protagonismo estudantil.

Esse resultado está em consonância com Allen e Meyer (1991; 1997), que destacam o comprometimento afetivo como o fator mais fortemente associado ao desempenho e à permanência nas organizações. No Brasil, Bastos (1993) e Bandeira, assim como Marques e Veiga (2000) também identificaram a centralidade desse tipo de vínculo em contextos em que valores coletivos são mobilizados.

4.3. Conexão com os indicadores de propósito do Cooperjovem

Os dados empíricos mostraram forte conexão entre o comprometimento dos educadores e os propósitos do Cooperjovem, especialmente:

- **Cooperação**, refletida em práticas que valorizam a aprendizagem colaborativa;
- **Coletividade**, expressa na promoção de projetos escolares coletivos;
- **Protagonismo**, observado no estímulo à autonomia dos estudantes.

Educadores relataram que o programa fortalece competências socioemocionais previstas na BNCC (Brasil, 2018), como responsabilidade, empatia e cidadania. Entretanto, também foram mencionadas lacunas em competências como cultura digital e repertório cultural, ainda pouco exploradas pelo programa.

4.4. Comparação com estudos anteriores

A predominância do comprometimento afetivo confirma achados de Flauzino e Borges-Andrade (2008), que observaram esse tipo de vínculo como determinante para a realização de missões em organizações públicas. De forma semelhante, pesquisas internacionais como as de Mowday, Porter e Steers (1979, 1982), demonstraram que profissionais vinculados a valores sociais apresentam maior engajamento afetivo.

O comprometimento normativo foi identificado em menor intensidade, relacionado ao senso de dever moral e responsabilidade social do educador. Esse resultado contrasta com estudos como os de Botelho e Paiva (2011),

que identificaram maior peso normativo em contextos burocratizados. Já o comprometimento calculativo/*continuance* teve baixa expressão, limitado a benefícios indiretos, como capacitações promovidas pelo programa.

4.5. Discussão crítica dos achados

A análise crítica sugere que o êxito do Cooperjovem depende fortemente do engajamento afetivo dos educadores. A identificação emocional com os valores do programa funciona como motor de sua efetividade, mas, ao mesmo tempo, gera vulnerabilidade: se esse vínculo for fragilizado, a sustentabilidade do programa pode ser comprometida.

A ausência de incentivos institucionais mais claros (como reconhecimento na carga horária ou apoio sistemático da gestão escolar) limita a ampliação do comprometimento normativo e calculativo. Essa dependência quase exclusiva do componente afetivo pode gerar desigualdade de resultados entre escolas e educadores.

Assim, o fortalecimento do papel de coordenadores pedagógicos e diretores escolares é fundamental para criar uma base normativa mais sólida, garantindo que a efetividade do programa não dependa apenas da motivação individual.

Esses achados contribuem tanto para a teoria quanto para a prática. No plano acadêmico, ampliam o entendimento sobre a articulação entre comprometimento organizacional e educação cooperativista, um campo ainda pouco explorado. No plano prático, sinalizam a necessidade de políticas de gestão que valorizem e institucionalizem o papel dos educadores no Cooperjovem, de modo a assegurar a continuidade e o impacto do programa.

5. Implicações gerenciais e práticas

Os resultados desta pesquisa apontam que a efetividade do Programa Cooperjovem não depende apenas de sua proposta metodológica, mas está diretamente relacionada ao nível de engajamento dos educadores. Nesse sentido, emergem importantes implicações para a gestão escolar, para os dirigentes cooperativistas e para os formuladores de políticas públicas que buscam fortalecer a educação cooperativista no Brasil.

5.1. Estratégias para fortalecer o engajamento dos educadores

A predominância do comprometimento afetivo indica que os professores se identificam com os valores do programa. Contudo, para assegurar a sustentabilidade do engajamento, é necessário desenvolver estratégias que consolidem também os componentes normativo e calculativo. Entre elas, destacam-se:

- Reconhecimento institucional:** incorporar oficialmente a participação dos docentes no Cooperjovem à carga horária e aos planos pedagógicos das escolas, legitimando sua importância.

- Capacitação continuada:** promover formações periódicas que unam conteúdos pedagógicos e princípios cooperativos, estimulando a reflexão crítica dos professores.

•**Incentivos simbólicos e materiais:** promover a valorização em eventos escolares, certificações de participação e acesso a materiais de apoio a fim de reforçar a percepção de pertencimento.

5.2. Papel de gestores escolares e dirigentes cooperativos

Os gestores escolares e dirigentes cooperativistas têm papel decisivo no fortalecimento do programa. Para além do suporte pedagógico, sua atuação deve contemplar:

•**Articulação institucional:** coordenadores e diretores devem atuar como multiplicadores, estimulando que o Cooperjovem seja integrado ao Projeto Político-Pedagógico da escola.

•**Apoio organizacional:** dirigentes das cooperativas precisam garantir recursos, tempo e infraestrutura adequados para a realização das atividades, reduzindo a sobrecarga docente.

•**Gestão participativa:** espaços de diálogo entre educadores, gestores e cooperativas devem ser incentivados, fortalecendo o senso de coletividade e corresponsabilidade pela implementação do programa.

5.3. Sugestões para ampliar o impacto do programa em outros níveis de ensino

Embora os resultados tenham se concentrado no Ensino Fundamental, o potencial do Cooperjovem pode ser ampliado para outros níveis de ensino, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. Para tanto, recomenda-se:

•**Adaptação metodológica:** desenvolver materiais pedagógicos ajustados a diferentes faixas etárias, respeitando especificidades cognitivas e sociais dos alunos.

•**Integração curricular:** ampliar a vinculação do programa às competências da BNCC em níveis mais avançados, incorporando cultura digital, repertório cultural e pensamento crítico.

•**Escalabilidade territorial:** expandir o programa para diferentes regiões e realidades escolares, promovendo comparações e enriquecendo a prática pedagógica.

•**Formação de egressos:** acompanhar alunos que participaram do programa em etapas anteriores, avaliando a permanência dos valores cooperativos em sua trajetória escolar e comunitária.

6. Conclusões

Este estudo buscou compreender de que forma o comprometimento dos educadores influencia o alcance do propósito do Programa Cooperjovem. A análise dos dados mostrou a predominância do comprometimento afetivo, expresso na identificação emocional dos professores com os valores do programa, em especial a cooperação, a coletividade e o protagonismo estudantil. O comprometimento normativo surgiu em menor intensidade, associado a um senso de dever moral e responsabilidade social, já o comprometimento calculativo

apresentou baixa expressividade, ficando restrito a benefícios instrumentais. Esses achados demonstram que o engajamento docente não é apenas um elemento complementar, mas constitui fator essencial para a efetividade da educação cooperativista.

As principais contribuições desta pesquisa se situam nos campos teórico e prático. No âmbito teórico, o estudo avança ao integrar duas vertentes ainda pouco exploradas em conjunto: o comprometimento organizacional e a educação cooperativista. Embora a literatura sobre comprometimento seja vasta em contextos corporativos e públicos, há escassez de análises no ambiente educacional vinculado ao cooperativismo, sobretudo no Brasil. O presente trabalho, portanto, amplia a fronteira do conhecimento ao evidenciar que o comprometimento dos educadores é uma variável mediadora central para a efetividade de programas educacionais que têm por base valores sociais e comunitários. No âmbito prático, os resultados fornecem subsídios para a gestão do Cooperjovem, indicando que estratégias de fortalecimento do engajamento docente, como reconhecimento institucional, capacitação continuada, incentivos simbólicos e apoio organizacional, são decisivas para a sustentabilidade e expansão do programa.

A relevância desta pesquisa se estende também ao movimento cooperativista, ao demonstrar que o Cooperjovem transcende o espaço escolar, constituindo-se em instrumento de fortalecimento da identidade e da base social das cooperativas. Ao promover a formação cidadã de crianças e adolescentes orientados por valores de solidariedade, cooperação e protagonismo, o programa contribui para consolidar a cultura cooperativista e assegurar sua continuidade geracional. Assim, a adesão e o comprometimento dos educadores representam não apenas um fator pedagógico, mas um pilar estratégico para a perpetuação do movimento cooperativo.

Reconhece-se, contudo, algumas limitações metodológicas. O estudo foi realizado em apenas uma cooperativa, o que restringiu a generalização dos resultados. A opção por uma abordagem exclusivamente qualitativa, ainda que adequada para captar a profundidade das percepções, limitou a possibilidade de mensuração da intensidade do comprometimento em termos quantitativos. Além disso, o caráter voluntário da participação pode ter privilegiado profissionais mais engajados, configurando um viés de seleção. Essas limitações não invalidam os achados, mas indicam cautela em sua extrapolação e apontam a necessidade de investigações complementares.

Com base nessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras avancem em diferentes direções. Em primeiro lugar, sugere-se a replicação do estudo em outras regiões e cooperativas, de modo a permitir comparações contextuais e avaliar a consistência dos resultados. Em segundo lugar, propõem-se investigações longitudinais com alunos egressos do programa, a fim de verificar em que medida os valores cooperativos internalizados na escola permanecem em sua trajetória acadêmica, profissional e comunitária. Em terceiro lugar, abordagens metodológicas mistas, que combinem análises qualitativas e quantitativas, poderiam ampliar a robustez das evidências. Finalmente, estu-

dos que adaptem e avaliem a aplicação do Cooperjovem em outros níveis de ensino, como Educação Infantil e Ensino Médio, também são relevantes para expandir o alcance e o impacto do programa.

Conclui-se que o Cooperjovem possui elevado potencial de impacto educacional e social, desde que sustentado pela conjugação de dois elementos centrais: a motivação afetiva dos educadores e o apoio institucional contínuo de escolas e cooperativas. Essa articulação garante não apenas a efetividade imediata do programa, mas também a formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável e a consolidação do movimento cooperativista no longo prazo.

Referências

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Declaração de identidade cooperativa**. 1995.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Notas de orientación para los principios cooperativos**. 2014. Disponível em: <https://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/09/aci-notas-de-orientacion-para-los-principios-cooperativos>. Acesso em: 30 nov. 2025.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). Acesso em: 30 nov. 2025.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Commitment in the workplace: theory, research, and application. [S. l.]: **Sage Publications**, 1997.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In: Problems and solutions in human assessment. [S. l.]: **Springer US**, 2000. p. 285-314. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13. Acesso em: 30 nov. 2025.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p.133-157, 2000. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1415-655200000200008>. Acesso em: 30 nov. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Portugal: Edições 70, 2021.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 3, p. 52-64, 1993. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>. Acesso em: 30 nov. 2025.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**,

v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500002>. Acesso em: 30 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base nacional comum curricular**. Brasília: ME, 2018.

CENZI, N. L. **Cooperativismo**: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 253-273, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200003>. Acesso em: 30 nov. 2025.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case study research, corrected. *Qualitative research: the essential guide to theory and practice*. **Routledge**, p. 165-166, 2012.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Liber Livro Editora, 2005.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. Y. **Cooperativismo**: primeiras lições. 4. ed. Curitiba: Sescop, 2010.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>. Acesso em: 30 nov. 2025.

MELO, E. R. B. de. **Guia do educador Fundamental II**: Programa Cooperjovem. Curitiba: Sescop, 2021.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. [S. l.]: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). Acesso em: 30 nov. 2025.

NAMORADO, R. **Os princípios cooperativos**. [S. l.]: Almedina, 2005.

PINHO, D. B. Brasil: tendências da educação cooperativa nos anos 2000. **Revista de Estudos Cooperativos**, p. 73-106, 2000.

PINTO SILVA, L. et al. Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction. **Review of Business Management**, v. 20, n. 3, p. 461-487, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>. Acesso em: 30 nov. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Liderança feminina por propósito e fidelização dos colaboradores ao cooperativismo

● LETÍCIA DE BORTOLI¹

● ALEX SANDRO QUADROS WEYMER

Orientador
Alex Sandro Quadros Weymer²

Curso
Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas
PUCPR –Sescoop/PR

Resumo

O cooperativismo propõe uma forma de organização pautada em valores que vão além da lógica tradicional de mercado. Nesse cenário, a fidelização dos empregados – compreendida como o desejo de permanecer na organização e contribuir com ela – está relacionada à convergência entre os propósitos pessoais, o propósito organizacional e os vínculos cooperativistas, especialmente o princípio da cooperação. Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira a liderança feminina contribui para a fidelização dos liderados no contexto do cooperativismo. Nesta pesquisa do tipo estudo de caso e de natureza qualitativa com recorte transversal e coleta de dados presencial, foram realizadas 12 entrevistas com empregados de uma cooperativa do agronegócio da mesorregião de Curitiba (PR). A amostragem intencional abrangeu equipes cujas lideranças eram exercidas por mulheres, sendo o tempo de registro em carteira na cooperativa o critério utilizado para a seleção. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo a partir das entrevistas, a codificação das respostas foi feita com o auxílio do *software* ATLAS.ti 24. Os dados indicaram que os entrevistados reconhecem suas líderes por atributos como cuidado, disponibilidade, empatia e escuta ativa. Foi possível constatar que a liderança por propósito, mais do que o gênero da liderança, está diretamente relacionada à construção de vínculos significativos e à fidelização. A maioria dos participantes relatou perceber sua posição atual como “sua melhor escolha”, revelando alinhamento entre propósitos pessoais e organizacionais. A figura da líder foi apontada como decisiva na construção de um clima organizacional positivo, centrado na confiança, no pertencimento e na corresponsabilidade. Os achados desta pesquisa indicam que a liderança por propósito pode ser uma estratégia eficaz de gestão em cooperativas, especialmente para promover a fidelização dos empregados.

Palavras-chave: liderança feminina; liderança por propósito; vínculos cooperativistas; fidelização.

¹Psicóloga especialista em Gestão de Pessoas pela UTP. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Rua Coronel Pedro Scherer Sobrinho, 152 2B apto. 103. 80050-470 Curitiba/PR. E-mail: debortoleleticia@gmail.com

²Administrador. Doutor em Administração pela PUCPR. Professor do PPGCOOP/PUCPR. Rua Imaculada Conceição, 1155. 80215-901 Curitiba/PR. E-mail: alex.weymer@pucpr.br

Female purpose-driven leadership and employee loyalty in cooperatives

- LETÍCIA DE BORTOLI
- ALEX SANDRO QUADROS WEYMER

Advisor
Alex Sandro Quadros Weymer

Course
Professional Master in Cooperative Management
PUCPR – Sescoop/PR

Abstract

Cooperativism proposes a form of organization grounded in values that transcend the traditional market logic. In this context, employee loyalty – understood as the desire to remain and contribute to the organization – is linked to the convergence between personal purposes, organizational purpose, and cooperative bonds, especially the principle of cooperation. This study aimed to analyze how female leadership contributes to the loyalty of their followers within the cooperative context. In this qualitative, cross-sectional case study with in-person data collection, 12 interviews were conducted in the mesoregion of Curitiba (PR). The intentional sampling included teams led by women, with the time of formal employment at the cooperative used as the selection criterion. The data analysis technique was content analysis based on the interviews, and the responses were coded using ATLAS.ti 24 software. The findings revealed that respondents recognized their leaders for attributes such as care, availability, empathy, and active listening. It was found that purpose-driven leadership — more than the leader's gender — is directly related to the creation of meaningful connections and loyalty. Most participants reported perceiving their current position as “their best choice,” revealing alignment between personal and organizational purposes. The leader's figure was highlighted as decisive in building a positive organizational climate centered on trust, belonging, and shared responsibility. The results indicate that purpose-driven leadership can be an effective management strategy in cooperatives, particularly to promote employee loyalty.

Keywords: *female leadership; purpose-driven leadership; cooperative bonds, loyalty.*

1. Introdução

O cooperativismo é uma alternativa econômica para a sociedade, mas para atuar nesse modelo de negócio é necessário que haja identificação, ou seja, que o comprometimento dos indivíduos envolvidos com a cooperativa seja legitimado à medida que seus valores pessoais estejam alinhados com o propósito da cooperativa.

O propósito, tanto organizacional quanto pessoal, é uma ideia expressa por meio de atividades significativas, com foco especial no valor individual, embora esteja intrinsecamente ligado a necessidades sociais, em consonância com os princípios cooperativistas. No entanto, é importante ressaltar que o propósito organizacional é uma orientação esperada, que pode ou não estar alinhada com os propósitos pessoais dos indivíduos. Nesse sentido, a identificação se torna crucial, pois permite que os colaboradores se alinhem com o propósito da cooperativa, resultando em um desempenho excepcional e sustentável.

Dentre os papéis organizacionais, a liderança atua como um elo entre a cooperativa e o empregado. Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) apontam o líder como um disseminador de princípios, motivando empregados, comunicando metas futuras e disseminando visões pelas quais lutar, portanto, uma das atribuições da liderança é atuar nesse desenvolvimento de propósitos, vínculos e fidelização. Kashdan e Mcknight (2009) enfatizam que é preciso ter clareza nos propósitos para comunicá-los melhor. Uma liderança com valores e objetivos claros possui maior probabilidade de desenvolver sua equipe. Contudo, um líder precisa ser reconhecido por seus liderados para ser influente.

A legitimidade do líder é validada socialmente (Kempster; Jackson; Conroy, 2011) e construída nas interações sociais (Crevani, Lindgren, Packendorff, 2010; Cangialosi et al., 2023). Um desses espaços de interatividade social são as organizações, nas quais a relação cotidiana e rotineira com os pares proporciona conexões afetivas pelas quais se estabelecem vínculos, porém os vínculos não se fixam apenas nas relações interpessoais, mas também na relação com a organização em si, denominada vínculo organizacional (Kramer; Faria, 2007).

O vínculo é um elo subjetivo que conecta as pessoas, tanto no âmbito pessoal como profissional – logo, o propósito é uma forma de as pessoas se vincularem. Neste trabalho, a fidelização dos liderados é compreendida como o resultado de um processo de construção de vínculo organizacional, no qual os colaboradores desenvolvem sentimentos de identificação, pertencimento e intenção de permanência na organização (Kramer, Faria, 2007; Fonseca, Albuquerque, 2005). A disposição em contribuir para os objetivos coletivos da cooperativa é uma maneira de expressar o alinhamento dos propósitos pessoais e organizacionais (Dhimgra et al., 2021).

Uma das proposições deste trabalho é a de que a socialização das mulheres

para expressar suas emoções e fortalecer as relações interpessoais as torna mais propensas a serem motivadas por fatores internos, o que as capacita a exercer uma liderança orientada por propósito. Segundo By (2021), os indivíduos podem ser guiados por motivações internas ou externas. Motivações são entendidas como valores que direcionam atitudes e comportamentos, funcionando como propósitos que impulsionam o indivíduo. Quando internas, estão relacionadas à busca pelo bem comum e à realização coletiva; quando externas, vinculam-se a recompensas materiais ou de *status*, como salário e poder. Nesse contexto, é importante destacar que a expressão da liderança por propósito depende diretamente de competências relacionais e emocionais.

Liderar com propósito requer mais do que intenção: exige a capacidade de perceber, interpretar e responder adequadamente aos sentimentos e necessidades dos liderados. Requer desenvolver habilidades emocionais e sociais que influenciem a maneira como os líderes se percebem e se expressam, como mantêm relações, enfrentam desafios e usam informações emocionais de maneira eficaz e significativa – tudo isso fortalece a atuação da liderança por propósito. Além disso, líderes que respondem aos colegas com empatia podem melhorar significativamente a eficácia organizacional e institucional.

Trabalhar esses aspectos relacionais torna possível internalizar e disseminar valores e princípios que impactam os empregados, promovendo maior produtividade, identificação e cooperação.

Considerando esse cenário e a crescente valorização da presença feminina em cargos de liderança, este artigo buscou entender o papel das líderes mulheres e seu impacto na fidelização dos liderados. Gartzia e Van Engen (2012) argumentam que o papel tradicional do gênero feminino tem em seu escopo cuidado, apoio e consideração; dessa forma, nos campos de considerações individualizadas e relações interpessoais é onde se apresenta a maior e mais significativa diferença entre gêneros no papel da liderança. Assim, considerando as características tradicionalmente atribuídas à figura feminina, como cuidado e atenção individualizada, este estudo busca analisar como essas líderes mulheres manifestam comportamentos alinhados aos princípios da liderança por propósito (By, 2021), influenciando a fidelização de seus liderados.

2. Referencial teórico

O referencial teórico deste trabalho se apoia nos conceitos de propósito (Kashdan, Mcknight, 2009; Dhingra et al., 2021), vínculos organizacionais (Pellin et et., 2021; Kramer, Faria, 2007), fidelização (Melesko, 2012; Phuong, Vinh, 2021) e liderança feminina (Gartzia; Van Engen, 2012), bem como na apresentação do conceito e na construção do modelo de liderança por propósito (By, 2021).

2.1 Propósitos, vínculos organizacionais e fidelidade dentro do cooperativismo

O primeiro propósito do cooperativismo foi a subsistência do indivíduo, em que um grupo se uniu buscando melhores condições para todos os integrantes e suas famílias. Assim, de uma necessidade individual nasceu um propósito coletivo. Vínculos coletivos ou grupais são estabelecidos por meio do propósito, foi dessa forma que ocorreu com o cooperativismo mesmo antes de ele ser estabelecido como tal, e continua até hoje.

O cooperativismo busca gerar valor ao cooperado, trazendo para ele benefícios e possibilidades inacessíveis fora de um sistema cooperativista. Ao focar nos consumidores, os propósitos individuais se fundem aos coletivos, já que todos fazemos parte da sociedade consumidora. Isso confere ao cooperativismo uma representatividade significativa e um papel benéfico no bem-estar geral (Pinho, 1966; Abreu, 1935).

A ideia do bem geral pode se tornar vaga; portanto, é importante lembrar que dentro do cooperativismo ela significa eliminar os intermediários e abolir o conceito de lucro, para que de forma gradativa e não violenta as relações comerciais se estabeleçam de maneira mais saudável.

As cooperativas de consumidores se desdobram em cooperativas agroindustriais suprimindo o papel do patrão e tendo o direito de disposição integral do produto do seu trabalho; em paralelo, em cooperativas de crédito os cooperados são sacadores e sacados, tendo a vantagem da gestão direta e da concessão de melhores taxas (Pinho, 1966), unindo assim as pessoas e atendendo a seus propósitos em torno de um objetivo comum. Esse movimento se tornou tão forte e expressivo que pautou o primeiro princípio cooperativista: a adesão livre e voluntária, garantindo que toda pessoa física pode se associar a uma cooperativa, independentemente de suas características e com a liberdade de se desvincular dela a qualquer momento.

O propósito que deu origem ao cooperativismo, assim como qualquer outro propósito, não pôde ser imposto; foi escolhido, aceito ou adotado por cada indivíduo. Portanto, seguir o propósito é uma opção, uma escolha pessoal (Kempster, Jackson, Conroy, 2011; Kashdan, Mcknight, 2009). Segundo Kashdan e Mcknight (2009), o papel do propósito para os seres humanos é tão forte que pode promover uma vida mais longa, com menos problemas de saúde (físicos e mentais) somados a uma maior satisfação pessoal.

No livro *O processo grupal*, Pichón-Rivière (2000) aborda o reconhecimento individual, destacando duas dimensões interligadas: a identidade individual (o indivíduo) e a identidade grupal (membro de um grupo). Esse reconhecimento parte de um esquema referencial pessoal no qual está nosso conjunto de experiências, conhecimentos e afetos, pelos quais nossos pensamentos e ações são regidos, denominado esquema prévio. O esquema prévio oferece subsídios

que orientam o esquema operativo, o qual é ativado quando se age e participa em um grupo. Então, a conexão a um grupo, comunidade e/ou ideologia parte de um reconhecimento individual para uma conexão grupal/coletiva.

Quanto mais próximo de seu propósito o indivíduo estiver, mais estará atrelado ao(s) grupo(s) escolhido(s). Ter um propósito envolve o processo de criação de sentido, e nesse aspecto há uma oportunidade de conectar os propósitos pessoais com os propósitos coletivos, utilizando os ambientes como facilitadores para viabilizar as práticas e manifestações dos propósitos (Kempster; Jackson; Conroy, 2011). O propósito dentro de uma cooperativa é derivado do coletivo; portanto, de todos que fazem parte desse contexto cooperativo, sejam cooperados ou empregados das cooperativas, alinhados com esse propósito.

Nas cooperativas os propósitos são intrinsecamente delineados pelos sete princípios cooperativistas, que incorporam ideais de dignidade, igualdade, democracia, entre outros valores destinados a promover uma sociedade mais igualitária. Assim, a adoção dos valores cooperativistas é uma ação que influencia diretamente na formação de laços entre os cooperados (donos e administradores) e os empregados da cooperativa, criando um senso de pertencimento entre esses grupos e, conseqüentemente, estabelecendo a conexão necessária para a fidelização.

A fidelização precisa ser vista como uma estratégia, e não como uma tática, pois a fidelidade do cooperado, do cliente e do empregado estão interligadas (Melesko, 2012). E uma forma de interligá-las é pelo propósito.

2.1.1 Propósito

As pessoas podem ter propósitos tão variados quanto suas próprias personalidades. O propósito pode ser compreendido como o objetivo central de vida, que organiza prioridades, influencia decisões e gerencia atitudes. O propósito é amplamente reconhecido na literatura como um direcionador central da vida humana, sendo definido como uma intenção estável e de longo prazo, que organiza metas, orienta comportamentos e confere significado à existência individual (Kashdan; Mcknight, 2009). Não se trata de um estado fixo ou inato, mas de uma construção dinâmica, passível de ressignificações ao longo da vida, especialmente em função de experiências significativas e das interações com o ambiente organizacional (Dhingra et al., 2021), podendo ser estimulado e desenvolvido (Kashdan, Mcknight, 2009; Dhingra et al., 2021).

Complementando essa perspectiva individual Dhingra et al. (2021) apontam que o propósito no ambiente organizacional pode ser compreendido como uma construção que se manifesta em diferentes níveis: pessoal, profissional e organizacional.

O propósito pessoal se refere aos valores e motivações internas que orien-

tam as escolhas e o comportamento do indivíduo ao longo da vida. O propósito relacionado ao trabalho diz respeito ao significado que o empregado atribui às atividades que realiza, refletindo a percepção de utilidade e contribuição social de suas tarefas diárias. Por fim, o propósito organizacional representa a razão de ser da própria organização, refletindo seus valores, sua missão e seu impacto social esperado. A construção de um ambiente de trabalho saudável e engajador passa pelo reconhecimento e pela integração desses diferentes níveis de propósito, favorecendo o alinhamento entre os objetivos individuais e coletivos e ampliando o senso de pertencimento e fidelização dos colaboradores.

No contexto organizacional, o propósito adquire um caráter coletivo. Organizações que comunicam de forma clara seus propósitos institucionais criam um ambiente propício ao alinhamento com os propósitos pessoais dos colaboradores (By, 2021). Tal alinhamento é fundamental para a construção de vínculos organizacionais sólidos, sendo apontado como um dos preditores de engajamento, satisfação e retenção de talentos (Kempster, Jackson, Conroy, 2011; Dhingra et al., 2021).

A promoção do propósito nas organizações pode ocorrer por meio de práticas de gestão intencionalmente desenhadas para facilitar esse processo de alinhamento. Iniciativas como o compartilhamento de visões organizacionais, por meio da divulgação da missão, da visão e dos valores da cooperativa, assim como a atuação de líderes com clareza de propósito são estratégias que potencializam a conexão emocional dos empregados com seu trabalho (By, 2021; Kempster, Jackson, Conroy, 2011). Além disso, o estudo de Furlanetto, Weymer e Matos (2023) analisou uma cooperativa de crédito com foco na construção de relações humanizadas a partir de uma perspectiva de *sensemaking* (processo de criação de sentido). Os autores identificaram que a legitimação do propósito estratégico da organização ocorre por meio de um processo interpretativo coletivo, em que ressignificam e internalizam o propósito institucional conforme interagem no dia a dia. Esse trabalho evidencia que o propósito não é apenas comunicado formalmente, mas construído socialmente, por meio de práticas interpretativas e interações humanas que criam vínculos pessoais com o propósito cooperativista. ,

No caso específico do cooperativismo, o propósito organizacional está fundamentado nos sete princípios cooperativistas – adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade (Gawlak; Ratzke, 2010) – que englobam valores como solidariedade, igualdade e ajuda mútua. Esses princípios fornecem uma base ética que favorece o alinhamento entre propósitos individuais e coletivos (Pinho, 1989; Abreu, 1935). Embora os benefícios da clareza de propósito estejam

bem documentados, sua operacionalização prática ainda enfrenta desafios significativos. Kempster, Jackson e Conroy (2011) apontam que a manifestação do propósito social é frequentemente limitada a discursos organizacionais, sem se traduzir em ações tangíveis. Dhingra et al. (2021) asseveram que, em ambientes marcados por motivações extrínsecas, estimular o senso de propósito requer esforços sensíveis e prolongados com o intuito de estabelecer vínculos organizacionais sólidos.

2.1.2 Vínculos organizacionais

O vínculo organizacional se refere à relação estabelecida pelo empregado por meio de seu trabalho, a qual influencia diretamente no grau de conexão com a organização, no engajamento nas atividades cotidianas relacionadas ao trabalho, assim como no comprometimento com os desafios, políticas, desempenho e resultados da empresa (Kramer; Faria, 2007). Segundo Pichón-Rivière (2000), vincular-se implica estabelecer uma conexão, um elo, com algo ou alguém. O autor aborda diferentes tipos de vínculos possíveis, tanto em aspectos interpessoais quanto em relação a objetos inanimados ou de identificação.

No contexto do ambiente de trabalho, exemplos de objetos de identificação incluem cargos, papéis, estruturas, identidades e organizações. Até mesmo a cultura organizacional que engloba e expressa a missão, visão e valores de uma organização pode ser um objeto de identificação que promove o vínculo.

Empregados optam por trabalhar em uma determinada organização porque se identificam com sua cultura, ou seja, com os princípios expressos por ela (Pellin, et al., 2021). Quando os empregados reconhecem nesses elementos um alinhamento com os próprios valores, o vínculo organizacional se fortalece, ampliando o engajamento e o comprometimento (Phuong; Vinh, 2021). Pellin et al. (2021). Com base no estudo dos vínculos organizacionais, Kramer e Faria (2007) propuseram, ao analisarem o contexto específico de uma cooperativa médica, uma reformulação estrutural dessas categorias, especificamente no contexto cooperativista, agrupando-as em três dimensões centrais: valorização, cooperação e identificação.

Essa releitura baseada na análise do discurso desses líderes enfatiza que o vínculo não é um fenômeno estático, mas um processo dinâmico de construção de sentido, fortemente influenciado pelas práticas de liderança, subjetividade de cada gestor na reformulação do significado dos vínculos organizacionais, comunicação interna e gestão de pessoas.

Dhingra et al. (2021) reforçam que, quando os colaboradores percebem uma conexão entre seus propósitos individuais e o propósito da organização, a tendência é o desenvolvimento de relações mais leais, engajadas e sustentáveis ao longo do tempo. A fidelização, nesse sentido, pode ser compreendida como uma manifestação avançada do vínculo organizacional.

Lubis, Sihombing e Oktavianda (2023) argumentam que a fidelidade dos empregados se relaciona com experiências de reconhecimento, pertencimento e senso de propósito. Quando bem gerenciado, esse vínculo pode transformar os colaboradores em defensores ativos da organização, promovendo a reputação institucional e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. Por fim, é importante reconhecer que líderes desempenham um papel central na construção desses vínculos, pois são eles os principais mediadores da cultura organizacional e das práticas de gestão de pessoas. Lideranças alinhadas ao propósito e com forte competência relacional têm maior capacidade de fortalecer o vínculo com seus liderados, favorecendo comportamentos que compõem a fidelização, como cooperação, lealdade e desempenho (Issah, 2018; Kempster, Jackson, Conroy, 2011).

2.1.3 Fidelização

A fidelidade corporativista pode ser compreendida como o comprometimento emocional e comportamental dos empregados com o sucesso da organização, acompanhado da crença de que permanecer na instituição representa a melhor escolha profissional (Phuong; Vinh, 2021). Esse vínculo extrapola aspectos contratuais ou financeiros, refletindo uma relação afetiva e de identificação com os valores, princípios e propósitos da cooperativa. O modelo teórico de Phuong e Vinh (2021) elenca uma série de fatores que impactam diretamente a satisfação no trabalho, no desempenho e, conseqüentemente, na lealdade dos empregados. Um dos achados do estudo indica que a satisfação no trabalho responde por mais de 40% da variação da fidelização dos empregados. Essa constatação reforça a importância de criar um ambiente organizacional positivo e alinhado com os propósitos individuais e coletivos.

Lubis, Sihombing e Oktavianda (2023), ao analisarem a fidelidade em um contexto organizacional, identificaram três dimensões principais de fidelização: à organização, aos líderes e à profissão. A fidelidade à organização envolve confiança nos objetivos institucionais, profissionalismo nas relações e clareza nas diretrizes organizacionais, elementos que favorecem a dedicação dos empregados. A fidelidade aos líderes está relacionada à capacidade destes de conduzir a equipe com coerência entre discurso e prática, sendo respeitosos, transparentes e justos. Já a fidelidade à profissão se refere ao compromisso com as próprias competências, à liberdade criativa e à busca por soluções colaborativas no enfrentamento dos desafios diários. Tanto a fidelidade quanto o propósito são construções mentais e subjetivas, moduladas pelas experiências individuais e pela cultura organizacional (Kramer; Faria, 2007).

No contexto cooperativista, esses elementos são ainda mais relevantes, considerando a centralidade dos princípios cooperativos que buscam fortalecer vínculos, estimular a participação democrática e valorizar o desenvolvimento

pessoal e coletivo (Melesko, 2012). Nesse sentido, o papel dos líderes se torna fundamental, pois são eles que traduzem o propósito organizacional em práticas concretas e cotidianas, influenciando as percepções e atitudes dos membros da equipe (Kempster, Jackson, Conroy, 2011; Crevani, Lindgren, Packendorff, 2010).

Nesse panorama, a liderança feminina orientada por propósito pode desempenhar um papel estratégico.

2.2 Liderança feminina

Estudos como os de Gartzia e Van Engen (2012) e Esser et al. (2018) apontam que líderes mulheres tendem a valorizar mais aspectos relacionais, o desenvolvimento de vínculos afetivos com os liderados e o cuidado com o bem-estar coletivo, características que favorecem a criação de um ambiente propício à fidelização. Além disso, relações interpessoais de qualidade dentro do ambiente de trabalho são componentes indispensáveis para a fidelização (Lubis; Sihombing; Oktavianda, 2023).

Ambientes em que predominam relações harmoniosas, comunicação eficaz e práticas de reconhecimento reforçam o vínculo emocional entre o empregado e a organização. Empregados fidelizados demonstram maior preocupação com o alcance dos objetivos organizacionais, superando a lógica da troca meramente econômica. Eles se engajam não apenas pelo salário ou pela segurança no emprego, mas também por acreditarem no propósito coletivo, alinhado aos próprios valores (Phuong, Vinh, 2021; Dhingra et al., 2021).

Para contextualizar e entender as nuances de se trabalhar a liderança feminina, é necessário falar sobre os papéis de gênero e os impactos nas organizações. A identificação com traços de gênero é apontada como um dos processos pelos quais surgem as diferenças entre homens e mulheres nos estilos e papéis de liderança. Tradicionalmente, o papel do gênero feminino envolve cuidado, apoio, consideração, disponibilidade e abertura aos sentimentos (Gartzia, Van Engen, 2012; Costa, Terracciano Júnior, McCrae, 2001), enquanto os homens são direcionados para habilidades mais instrumentais, como a predisposição a assumir riscos ou que envolvam a força e a autonomia (Connell, 2020; Gartzia, Van Engen, 2012; Costa, Terracciano Júnior, McCrae, 2001). Logo, é possível afirmar que as mulheres são socializadas para serem mais expressivas, o que acarreta maior ênfase nas questões emocionais (tanto pessoais quanto dos outros) e maior atenção nas relações interpessoais.

O estudo de Buss, Andler e Tiberius (2024) reforça que a emergência e a efetividade de líderes mulheres são influenciadas por uma combinação de fatores individuais, perceptivos, comportamentais e contextuais. No que diz respeito às características individuais, destaca-se a presença de traços comu-

nais (empatia, cuidado, atenção às relações), mais prevalentes em mulheres, enquanto os traços agênticos (assertividade, ambição, controle) continuam mais fortemente associados aos homens.

Essa diferença impacta tanto o surgimento de mulheres em posições de liderança quanto a avaliação delas como líderes eficazes. No entanto, é crucial enfatizar que as diferenças de gênero são mínimas quando comparadas à variação individual dentro dos próprios gêneros (Costa; Terracciano Júnior; Mccrae, 2001).

Ainda assim, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para transpor barreiras rumo aos cargos de liderança são reais. Compreender as práticas da liderança e suas representações repetitivas é uma forma subversiva de construção do conceito, pois permite uma análise crítica, oportunizando desafiá-la e modificá-la.

O estudo de Buss, Andler e Tiberius (2024) reforça que líderes femininas bem-sucedidas têm conseguido superar essas barreiras por meio da combinação equilibrada de comportamentos agênticos e comunais, evitando tanto o rótulo de “fracas” por excesso de comunhão quanto o de “agressivas” por excesso de agência. Estratégias como adotar uma comunicação assertiva ao mesmo tempo em que demonstram empatia, ou liderar de maneira direta sem abrir mão da escuta ativa, são apontadas como eficazes para mitigar os efeitos de viés de gênero e aumentar a aceitação social de mulheres em posição de liderança.

Na discussão sobre a potencialidade da liderança feminina, Shinbrot et al. (2019) concluíram que as mulheres são percebidas como tendo traços mais solidários e inclusivos; no entanto, esses traços tendem a ser sufocados pelos ambientes majoritariamente masculinos. O conjunto de competências de líderes mulheres é moldado não apenas pelos desafios do cargo, mas também pelo viés social do papel de gênero e pela forma como as líderes femininas são percebidas e respeitadas pelos seus pares do gênero masculino (Esser et al., 2018; Buss, Andler, Tiberius, 2024).

Ao aprofundar a compreensão sobre os modelos de liderança, especialmente no ambiente cooperativista, destaca-se a necessidade de integrar não apenas aspectos técnicos e estratégicos, mas também dimensões humanas, sociais e emocionais da liderança. Essa integração é fundamental em organizações cujo funcionamento depende fortemente da identificação, do pertencimento e do engajamento coletivo, como é o caso das cooperativas.

2.3 Princípios cooperativistas e o modelo de liderança por propósito

Nos escritos contemporâneos, o líder é descrito como um membro de um grupo, embora com possibilidades específicas de influenciar o grupo, a liderança é, conseqüentemente, uma série de processos de interação em

que os líderes inspiram os seguidores criando imagens significativas comuns do futuro (Parry, Bryman, 2006; Smircich, Morgan, 1982 citados por Crevani, Lindgren, Packendorff, 2010). Kempster, Jackson e Conroy (2011) destacam que a liderança orientada ao propósito é, por natureza, relacional e centrada na criação de sentido (*sensemaking*), o que reforça o papel do líder como facilitador na construção de vínculos entre os propósitos individuais e os objetivos organizacionais. Para que esse processo de criação de sentido seja efetivo, torna-se indispensável o desenvolvimento de competências emocionais, como empatia e escuta ativa (Issah, 2018).

O desafio de gerenciar o propósito é amplificado em cooperativas, em que o equilíbrio entre resultados financeiros e valores sociais é um princípio estruturante. Sem uma liderança orientada por propósito, existe o risco de que a organização se volte excessivamente para objetivos de curto prazo, como a maximização das sobras financeiras, em detrimento do desenvolvimento humano e do compromisso cooperativista. A liderança por propósito, portanto, assume o papel de contrabalançar essa tendência, promovendo um ambiente em que as metas de desempenho sejam alcançadas sem perder de vista os princípios fundacionais do cooperativismo, tais como solidariedade, equidade e desenvolvimento sustentável.

No esforço de redefinir as práticas de liderança, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) propõem um olhar voltado às ações e processos que emergem das interações sociais, independentemente dos papéis formais de liderança, entendimento que dialoga diretamente com a proposta de liderança explicitada por By (2021).

Essa teoria é fundamentada em três princípios:

a) A liderança como responsabilidade de muitos, não um privilégio de poucos: o primeiro princípio desloca o foco dos líderes designados e reconhece a liderança como uma responsabilidade coletiva, como uma construção de um grupo de trabalho. É algo para qual todos podem contribuir, e todos que o fazem estão liderando. No contexto cooperativista, essa concepção é particularmente pertinente, uma vez que os princípios de participação democrática e inclusão são pilares do sistema. Todos os membros da equipe, em diferentes graus e momentos, são incentivados a liderar.

b) Liderança como busca coletiva por propósito: a liderança inclui atividades como iniciar, desenvolver, decidir, apoiar, desafiar e executar, todas interdependentes e simultâneas, podendo ser exercida pela liderança ou pela sua equipe de trabalho. Essa visão reforça a centralidade do propósito como fio condutor das práticas de liderança e da forma como inspira sua equipe. Na dinâmica cooperativista, tal abordagem permite que o propósito organizacional seja constantemente ressignificado e vivenciado pelos empregados, o que fortalece os vínculos organizacionais.

c) Os bens internos devem guiar a liderança, não os bens externos: aqui entende-se por bens internos bem comum, desenvolvimento humano, equidade e sustentabilidade. Bens internos são voltados ao coletivo, já bens externos, como remuneração, status e poder, são voltados ao indivíduo. Essa distinção é especialmente relevante para o cooperativismo, no qual a orientação para o bem comum é um dos princípios norteadores. Essa mudança posiciona o propósito como núcleo da liderança, presente em toda teoria, conversa e prática da figura do líder.

Ao conectar essa abordagem à realidade da liderança feminina, é possível identificar fortes pontos de convergência. As características tradicionalmente atribuídas às mulheres – como empatia, escuta ativa, foco nas relações humanas e orientação para o bem comum – alinham-se de forma natural ao modelo proposto pela liderança por propósito. Essa perspectiva encontra respaldo também em estudos recentes como o de Buss, Andler e Tiberius (2024), que destacam a eficácia de líderes mulheres quando atuam com equilíbrio entre comportamentos agênticos e comunais, e em culturas organizacionais que valorizam a inclusão e a construção coletiva de sentido.

3. Metodologia

Esta é uma pesquisa aplicada, do tipo estudo de caso de natureza qualitativa, com recorte transversal e coleta de dados presencial por meio de entrevista semiestruturada.

As categorias de análise foram pré-definidas com base no referencial teórico construído nos capítulos anteriores, buscando refletir sobre os processos de significação, engajamento emocional e alinhamento de propósito que caracterizam as relações de trabalho dentro das cooperativas. Essa estrutura analítica visa captar a complexidade e a profundidade das interações sociais envolvidas na formação da fidelização dos colaboradores. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa com delineamento de estudo de caso e ancorada em uma abordagem interpretativa (Merriam; Tisdell, 2016), a definição dessas categorias buscou alinhar os pressupostos teóricos com os significados emergentes das narrativas dos participantes. Cada categoria foi descrita a partir de uma definição conceitual, que explicita o entendimento teórico adotado, e de uma definição operacional, que orientou os critérios de identificação e análise empírica durante a codificação dos dados no processo de análise de conteúdo (Saldaña, 2013).

Assim, a construção analítica do estudo foi guiada por quatro categorias principais: fidelização, propósito, liderança feminina e vínculos cooperativistas, que, em sua interação dinâmica, possibilitam compreender o fenômeno investigado de forma sistêmica, relacional e situada no contexto organizacional

estudado. Cabe destacar ainda que, em consonância com os princípios da abordagem interpretativa, as categorias não foram tratadas como estruturas fixas e fechadas, permitindo a emergência de subcategorias com base na análise dos dados empíricos.

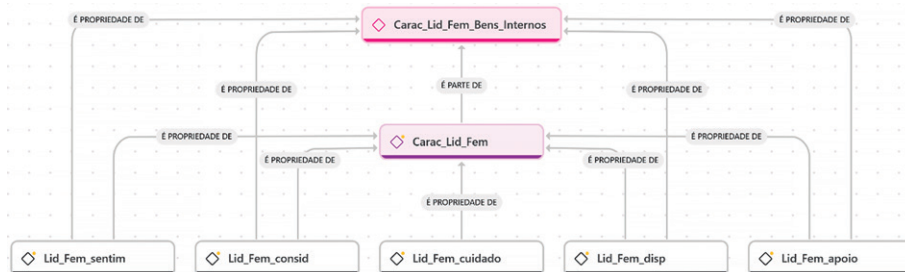
O estudo foi desenvolvido em uma cooperativa agroindustrial situada na mesorregião metropolitana de Curitiba, no estado do Paraná, com mais de sete décadas de atuação no mercado. Fundada na década de 1950 por um grupo de produtores rurais, a cooperativa se consolidou ao longo dos anos como um agente estratégico no desenvolvimento regional, destacando-se pela geração de empregos, fortalecimento da produção agropecuária local e promoção de ações de responsabilidade socioambiental. A organização atualmente conta com mais de 550 empregados e mantém operações voltadas à industrialização, armazenagem e comercialização de grãos e sementes, além de atuar no beneficiamento de soja e na produção de rações.

Os participantes da pesquisa estavam empregados em diferentes setores da cooperativa, todos sob a liderança direta de uma mulher. Foram identificadas seis líderes mulheres e, por critério intencional, entrevistou-se o empregado com mais tempo de carteira de trabalho assinada pela cooperativa e o com menos tempo, desde que este não estivesse mais em período de experiência. Essa amostra foi composta de igual número de homens e mulheres, sendo 6 de cada gênero. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo com base nas entrevistas, que permitiu a codificação das respostas com o auxílio do software ATLAS.ti 24.

4. Análise dos dados

Com base na codificação realizada e na frequência com que determinadas características foram atribuídas às líderes, foi possível sistematizar visualmente as propriedades mais recorrentes associadas à liderança feminina. A codificação no *software* ATLAS.ti 24 permitiu a organização dos códigos identificados, evidenciando que características como apoio, cuidado, disponibilidade, consideração e valorização dos sentimentos foram amplamente reconhecidas pelas equipes lideradas por mulheres. Tais atributos, ao serem agrupados sob a categoria “Características da Liderança Feminina”, revelam uma proximidade conceitual com os chamados bens internos (terceiro princípio), conforme discutido por By (2021). A figura 1 explicita essa relação, reforçando a hipótese de que as características da liderança feminina se conectam diretamente com os valores e práticas promovidos pela liderança orientada por propósito.

Figura 1 – Liderança feminina: características e bens internos

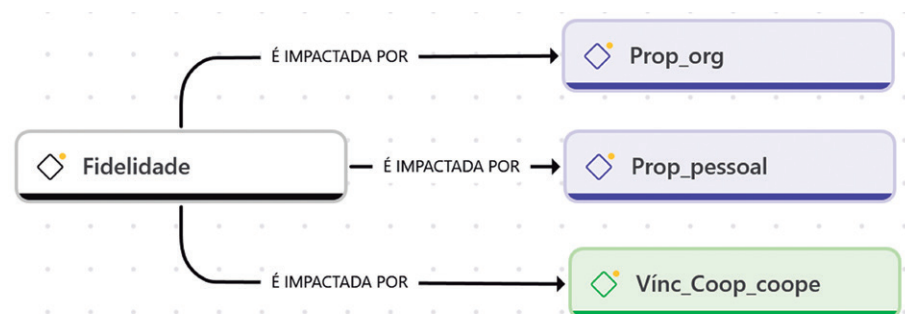


Fonte: A autora (2026).

Com base na análise de cocorrência realizada no *software* ATLAS.ti 24, foi possível identificar os códigos com maior associação à categoria “Fidelidade”. Os códigos “Propósito Organizacional”, “Propósito Pessoal” e “Vínculo Cooperativista – Cooperação” foram os que apresentaram maior frequência de cocorrência com o código “Fidelidade”. Esse dado sugere que os vínculos estabelecidos com o propósito – tanto em sua dimensão institucional quanto individual – e a vivência prática da cooperação constituem fatores relevantes para a permanência e o engajamento.

Para complementar essa análise, a Figura 2 ilustra a relação entre esses três elementos e o impacto percebido sobre a fidelização, sintetizando visualmente as conexões identificadas durante o processo de codificação.

Figura 2 – Fatores de maior impacto na fidelização



Fonte: A autora (2026).

5. Discussão dos dados e implicações gerenciais

Os achados desta pesquisa apontam para a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre as práticas de liderança desenvolvidas nas cooperativas, especialmente quando o objetivo é fortalecer a fidelização dos colaboradores. Liderar por propósito vai além de implementar uma estratégia organizacional: trata-se de conduzir com sentido, mobilizando as próprias crenças e valores para estabelecer conexões autênticas com os propósitos individuais e coletivos das equipes.

Nesse contexto, a liderança feminina demonstrou ser um terreno fértil para a prática da liderança por propósito. As líderes mulheres participantes deste estudo foram amplamente reconhecidas por seus liderados em razão de atributos como cuidado, apoio, ética e empatia. Esses aspectos, mais do que simples traços individuais, revelaram-se critérios facilitadores na construção de vínculos emocionais e profissionais significativos entre líderes e equipes.

Um dos pontos mais expressivos nas entrevistas foi o reconhecimento, por parte dos colaboradores, de que o ambiente que experimentam na cooperativa é fruto direto das práticas de liderança exercidas por essas líderes mulheres. As comparações feitas com gestões anteriores reforçam a percepção de que o clima de apoio e colaboração vivido hoje é consequência da forma como essas líderes conduzem suas equipes.

Além disso, foi recorrente entre os entrevistados a afirmação de que o trabalho atual representa para eles a sua “melhor escolha”. Esse sentimento de satisfação e pertencimento reflete diretamente o conceito de fidelização abordado nesta pesquisa. Quando um colaborador reconhece sua posição de trabalho como a melhor opção, ele reforça não apenas o vínculo com a organização, mas também a sua disposição para contribuir de forma mais engajada e alinhada aos propósitos organizacionais.

Com base nessa constatação, uma das principais implicações gerenciais deste estudo é o incentivo à adoção consciente da liderança por propósito como um modelo aplicável a todos os líderes da organização, independentemente de gênero. As práticas observadas nas líderes mulheres podem e devem ser disseminadas, adaptadas e incorporadas também por líderes homens, de forma que o propósito se torne um elemento transversal na cultura de liderança da cooperativa.

É importante reforçar que o objetivo não é estabelecer uma comparação excludente entre lideranças masculinas e femininas, mas valorizar características que promovem maior conexão, engajamento e fidelização. As mudanças sociais mais sólidas e transformadoras ocorrem quando homens e mulheres caminham juntos. Portanto, envolver os líderes homens no desenvolvimento de competências alinhadas à liderança por propósito é uma recomendação essencial para o fortalecimento dos vínculos organizacionais.

Entretanto, para que a liderança por propósito seja de fato vivenciada, é essencial investir no autoconhecimento dos líderes. Treinamentos voltados ao desenvolvimento pessoal, à identificação de valores e à clareza de propósito são passos fundamentais. Um líder que compreende seus propósitos consegue, de forma genuína, ativar o propósito em seus liderados, favorecendo o engajamento, o alinhamento de objetivos e a construção de vínculos mais sólidos. Uma vez que os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram o impacto positivo da ativação espontânea do propósito na fidelização dos empregados, é legítimo supor que uma atuação mais intencional e estimulada, por meio de práticas estruturadas de desenvolvimento de liderança, teria uma potência ainda maior para gerar engajamento e retenção.

Do ponto de vista prático, é recomendável que as cooperativas desenvolvam ações estruturadas de capacitação em liderança por propósito, com foco nas competências relacionais e emocionais identificadas neste estudo como facilitadoras da fidelização. Programas de formação que promovam a escuta ativa, a empatia, a valorização dos propósitos individuais e a comunicação transparente podem fortalecer o alinhamento entre líderes e equipes. Outra sugestão proveniente deste estudo diz respeito à possibilidade de transposição de tais aprendizados para outros públicos dentro das cooperativas, especialmente os próprios cooperados. Embora este estudo tenha tido como foco os empregados, o mecanismo de fidelização baseado no alinhamento de propósito é, por natureza, um fenômeno interno ao indivíduo. Assim, estratégias que incentivem os cooperados a refletirem e conectarem os propósitos pessoais ao propósito coletivo da cooperativa podem potencializar o sentimento de pertencimento e reforçar a fidelidade a ela.

Essa perspectiva amplia o alcance prático da liderança por propósito dentro do sistema cooperativista. Embora novas pesquisas sejam necessárias para validar essa hipótese no público cooperado, os resultados obtidos com os empregados já sinalizam que trabalhar o propósito individual é uma via promissora para fortalecer os vínculos organizacionais em todos os níveis. Por fim, destaca-se a importância de um olhar estratégico e intencional sobre o papel da liderança na formação e consolidação da cultura organizacional.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a integração entre propósito, alinhamento e compromisso – elementos centrais do modelo teórico proposto – não deve ser vista apenas como um conceito abstrato, mas como uma diretriz prática e orientadora das políticas de gestão de pessoas nas cooperativas. Incorporar esses princípios significa ir além de ações pontuais de desenvolvimento de liderança: trata-se de construir um ambiente organizacional que reconheça a centralidade das relações humanas, valorize o desenvolvimento emocional e incentive a conexão autêntica entre os objetivos individuais e

coletivos. Ao fazer isso, as cooperativas estarão não apenas promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos, mas também criando condições estruturais para o aumento da produtividade, do engajamento e da retenção de talentos – aspectos essenciais para sua sustentabilidade e crescimento no longo prazo. Com base nas entrevistas realizadas com empregados das equipes lideradas por mulheres na cooperativa investigada, foi possível identificar práticas de liderança que contribuíram significativamente para a construção de vínculos organizacionais e para o fortalecimento da fidelização dos colaboradores. Embora algumas dessas práticas estejam diretamente alinhadas aos princípios da liderança por propósito, conforme proposto por By (2021), outras (ainda que não formalmente descritas por essa teoria) se mostraram relevantes na experiência vivida pelos empregados, revelando comportamentos facilitadores no processo de engajamento e construção de pertencimento no ambiente cooperativista.

Referências

ABREU, F. S. F. Das vantagens do cooperativismo. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 31, n. 3, p. 428-432, 1935.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7. ed. São Paulo: Edições 70, 1977.

BUSS, M.; ANDLER, S.; TIBERIUS, V. Female leadership: an integrative review and research framework. **The Leadership Quarterly**, 2024.

BY, R. T. Leadership: in pursuit of purpose. **Journal of Change Management**, v. 21, n. 1, p. 30-44, 2021.

CANGIALOSI, N. et al. Diversity of social ties and employee innovation: the importance of informal learning and reciprocity. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 39. n. 2, p. 65-74, 2023.

CONNELL, R. W. **Masculinities**. Abingdon: Routledge, 2020.

COSTA, P. T.; TERRACCIANO JÚNIOR, A.; MCCRAE, R. R. Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 81, n. 2, p. 322-331, 2001.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage Publications, 2017.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders:

on the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010.

DHINGRA, N. et al. Help your employees find purpose or watch them leave. **McKinsey & Company**, v. 31, p. 67, 2021.

ESSER, A. et al.. A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. **Gender in Management: An International Journal**, v. 33, n. 2, p. 138-166, 2018.

FONSECA, C. A. M.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

FURLANETTO, C. D. D. M.; WEYMER, A. S. Q.; MATOS, R. D. Conscious capitalism and construction of humanized relationships: a study in a credit cooperative from the sensemaking perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, p. e210251, 2023.

GARTZIA, L.; VAN ENGEN, M. Are (male) leaders “feminine” enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. **Gender in Management: An International Journal**, v. 27, n. 5, p. 296-314, 2012.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. Y. **Cooperativismo: primeiras lições**. 4. ed. Curitiba: SESCOOP, 2010.

ISSAH, M. Change leadership: the role of emotional intelligence. **Sage Open**, v. 8, n. 3, p. 2158244018800910, 2018.

KASHDAN, T. B.; MCKNIGHT, P. E. Origins of purpose in life: refining our understanding of a life well lived. **Psihologijske Teme**, v. 18, n. 2, p. 303-313, 2009.

KEMPSTER, S.; JACKSON, B.; CONROY, M. Leadership as purpose: exploring the role of purpose in leadership practice. **Leadership**, v. 7, n. 3, p. 317-334, 2011.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. D. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 83-104, 2007.

LUBIS, L. N.; SIHOMBING, G. K. H. P.; OKTAVIANDA, M. A qualitative study of employees' loyalty working in Bank Perkreditan Rakyat in West Kalimantan. **Journal Mantik**, v. 7, n. 3, p. 2101-2110, 2023.

MELESKO, B. M. **Fidelidade e lealdade**: uma relação dos cooperados com sua cooperativa. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas). UNIJUÍ, Ijuí, 2012.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. [s.l.] Nida, p. 147, 2016.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. Sage, 1994.

PELLIN, N. P. et al. Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. **Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal**, v. 16, n. 2, p. 388-408, 2021.

PHUONG, T. T. K.; VINH, T. T. Proposing a theoretical model to determine factors affecting on job satisfaction, job performance and employees loyalty for Technology Information (IT) workers. **International Journal for Applied Information Management**, v. 1, n. 4, p. 201-209, 2021.

PICHÓN-RIVIÈRE, H. **O processo grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PINHO, D. B. **O que é cooperativismo**. Cuiabá: Buriti, 1966.

PINHO, D. B. **Cooperativismo no Brasil**: textos selecionados. São Paulo: Fea-USP, 1989.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 2. ed. Califórnia: Sage, 2013.

SHINBROT, X. A. et al. Unlocking women's sustainability leadership potential: perceptions of contributions and challenges for women in sustainable development. **World Development**, n. 119, p. 120-132, 2019.

A cooperativa mista de autosserviços de ciclo fechado

● PAULO ROBERTO STÖBERL¹

Resumo

As cooperativas brasileiras possuem autorização legal expressa para “adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade”. Portanto, uma cooperativa com identidade cooperativista e que obedeça à forma e à natureza jurídicas desse tipo societário não está limitada a classificações. Assim, surge uma possibilidade de inovação da forma pela qual se dá a prestação de serviços, desde que estejam presentes os elementos basilares da cooperação-cooperativista. No caso analisado neste artigo, a cooperativa é mista de ciclo fechado, composta de grupos homogêneos de cooperados, distintos entre si.

Palavras-chave: cooperativas brasileiras; cooperativa mista de ciclo fechado; inovação de funcionamento.

¹Advogado. Professor do PPGCOOP-PUC/PR. Pós-doutorando em Ciência Política pela UFPR. Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Gen. Carneiro, 460, Centro. 80060-150 Curitiba/PR. E-mail: paulo.stoberl@pucpr.br e paulo_stoberl@arauz.com.br.

The mixed closed-loop self-service cooperative

● PAULO ROBERTO STÖBERL

Abstract

Brazilian cooperatives have a legal authorization to “adopt as their purpose any type of service, operation, or activity.” Therefore, a cooperative with a cooperative identity that complies with the form and legal nature of this type of entity is not limited by classifications. There is room for innovation in how services are provided, as long as the fundamental elements of cooperation are present. In the case under analysis, the cooperative is a closed-cycle cooperative, composed of homogeneous groups of members, but distinct from one another.

Keywords: *brazilian cooperatives; closed-cycle cooperatives; operational innovation.*

1. Introdução

Esse artigo trata de um estudo sobre a possibilidade estrutural e legal da existência de uma cooperativa, em cuja estrutura os cooperados possam se interrelacionar economicamente, por meio da sociedade, para o incremento de sua situação econômica.

No modelo proposto, verifica-se o princípio do exclusivismo², com atuação tão somente entre os cooperados – ausência de operações de mercado – com a presença de dois grupos homogêneos de cooperados, todavia distintos entre si.

Assim, por apresentar essas três características, que fogem da tipologia de classificação doutrinária geral de cooperativas, bem como da classificação de ramos, proposta pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), há a necessidade de se contemplar uma alternativa de classificação, cujo modelo apresente identidade cooperativa, bem como forma e natureza jurídicas próprias de sociedade cooperativa.

Para essa análise de proposição de tipologia, mobilizamos a (i) teoria de funcionamento da estrutura-cooperativa, para verificação da subsunção do tipo à identidade cooperativa; e (ii) os comandos (características) que delimitam a sociedade cooperativa brasileira, presentes na legislação geral de regência do tipo societário cooperativa.

A conjugação dessas duas dimensões (sociológica e jurídica) são imprescindíveis e indissociáveis para o exame de um modelo que se adéque tanto ao cooperativismo³ quanto ao tipo societário exigido e permitido pela lei brasileira. Essa é a razão pela qual todas as análises, neste artigo, foram realizadas em conjunto – princípios doutrinários de forma e lei.

Em síntese: o objeto do presente texto é a análise da possibilidade estrutural da constituição de uma sociedade cooperativa, com base na Lei nº 5.764/1971, em cuja estrutura grupos de cooperados tomam e prestam serviços mútuos, por intermédio da cooperativa, sem a presença de operações de mercado.

O presente artigo se constitui de cinco partes, a saber: item 1, que introduz o tema fazendo uma apresentação geral e resumida da pesquisa; item 2, que trata da fundamentação teórica dos elementos envolvidos e mobilizados para a conceituação de uma cooperativa; item 3, que mapeia os passos metodológicos da pesquisa analítica de caso; item 4, que demonstra o modelo e o analisa sob as dimensões cooperativistas e legais; item 5, desenvolvido para concluir a pesquisa exposta neste artigo.

2. Fundamentação teórica – a cooperativa

A sociedade cooperativa é uma espécie do gênero sociedade simples⁴,

²Princípio doutrinário do cooperativismo, segundo o qual a cooperativa não opera com não associados.

³O vocábulo “cooperativismo” é empregado no sentido de doutrina corporificada de princípios, que moldam o agir do ator que integra a organização cooperativa e que lhe dá forma e sentido estrutural de funcionamento, para o atingimento do fim da cooperativa, isto é, para o incremento da situação econômica dos membros.

⁴Art. 982. Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (art. 967); e, simples, as demais. Parágrafo único. Independentemente de seu objeto, considera-se empresária a sociedade por ações; e, simples, a cooperativa.

cuja estrutura se diferencia dos demais tipos, notadamente das sociedades empresárias, tendo por razão de existência a prestação de serviços aos cooperados (ato cooperativo), agindo, assim, para o incremento das economias individuais deles.

A sociedade cooperativa tem caráter instrumental ou auxiliar, pois o seu fim é amparar e melhorar a situação econômica dos cooperados-clientes, mediante os serviços que lhes presta. [...] O fim da cooperativa é a prestação de serviços ao associado, para a melhoria do seu *status* econômico. A melhoria econômica do associado resulta do aumento de seus ingressos ou da redução de suas despesas, mediante a obtenção, através da cooperativa, de créditos ou meios de produção, de ocasiões de elaboração e venda de produtos, e a consecução de poupanças. (Franke, 1973, p. 15)⁵

Dito de outra forma, a sociedade é criada para servir o sócio e não pode concorrer com ele, o que a doutrina da escola alemã⁶ aponta como o princípio da identidade.

Nas cooperativas, o fim visado pelo empreendimento se identifica com o da clientela-associada. Diz-se, por isso, que nas cooperativas as relações entre cliente e empreendimento se desenvolvem de conformidade com o princípio de identidade [ver teoria de H. Westermann]⁷. Essa identidade de interesses entre cooperado-cliente e empreendimento cooperativo manifesta-se, à evidência, [por exemplo] nas cooperativas de consumo, cuja atividade se desenvolve, tipicamente, no sentido de obter para o associado uma economia de despesa, mediante o fornecimento de bens e utilidades ao menor preço [...]. Os negócios jurídicos que a cooperativa realiza internamente com seus membros, para incrementar-lhes a situação econômica, regem-se pelo princípio de identidade. O interesse do cooperado e o da cooperativa, nessas operações, obedece à mesma causa (final): a cooperativa visa a servir o associado, para melhorar sua posição econômica, e o associado serve-se da cooperativa para o mesmo fim. Pode-se repetir, com Pontes de Miranda, (2003) que, nesse caso, “o interesse em ser comum o fim faz ser comum o interesse”. (Franke, 1973, p. 15; 33)

Em síntese, uma cooperativa é uma sociedade na qual os sócios possuem uma dupla dimensão de pertença, pois são coproprietários (possuem quotas-partes) e são usuários (clientes), na medida em que sua razão de ingresso e permanência é o benefício do serviço que a cooperativa lhes presta⁸ – materializado pelo ato cooperativo (art. 79)⁹.

⁵FRANKE, W. *O direito das sociedades cooperativas*. São Paulo: Saraiva, 1973.

⁶Ver obras de Harry Westermann, Seraphim Hans-Jürgen, Reinhold Henzler e Heinrich Lehmann.

⁷WESTERMANN, H. *Das rechtliche Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften*. In: HANS-JÜRGEN, Seraphim. *Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung*, Reiffeisendruckerei, Neuwied, p. 81, 1951.

⁸Art. 7º. As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

⁹Art. 79. Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados [...] para a consecução dos objetivos sociais. Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

A cooperativa, porém, se distingue conceitualmente das demais organizações por um traço altamente característico: enquanto nas empresas não cooperativas a pessoa se associa para participar dos lucros sociais na proporção do capital investido, já na cooperativa a razão que conduz à filiação do associado não é a obtenção de um dividendo de capital, mas a possibilidade de utilizar-se dos “serviços” da sociedade para melhorar o seu próprio “status” econômico. (Franke, 1973, p. 13)

Em relação às operações de uma cooperativa, George Fauquet (1980)¹⁰ define duas espécies de contexto de atuação: as cooperativas de ciclo aberto e as cooperativas de ciclo fechado, sendo as de ciclo aberto aquelas que necessariamente devem operar com o mercado [nos dizeres de Walmor Franke, realizam negócios externos] para poder prestar serviços aos cooperados, pois, agindo assim, os atos cooperativos [negócios internos] são procedidos ou sucedidos por operações de mercado (conforme se pode observar no texto do parágrafo único, do artigo 79 da lei cooperativista)¹¹.

O negócio interno ou negócio-fim está vinculado a um negócio externo, negócio de mercado ou negócio-meio. Este último condiciona a plena satisfação do primeiro, quando não a própria possibilidade de sua existência (como, por exemplo, nas cooperativas de consumo, em que o negócio-fim, ou seja, o fornecimento de artigos domésticos aos associados, não é possível sem que antes esses artigos tenham sido comprados no mercado). (Franke, 1973, p. 26)

Já as cooperativas de ciclo fechado, cujo maior exemplo no Brasil são as cooperativas de crédito¹², apresentam uma desnecessidade da prática de operações de mercado para que a cooperativa cumpra sua função existencial [prestação de serviços aos cooperados para incrementar-lhes as economias individuais], na medida em que os negócios jurídicos internos (ato cooperativo) existem sem a necessidade de serem precedidos ou sucedidos de uma operação de mercado, ou seja, sua plena satisfação ocorre com a intermediação da cooperativa entre os cooperados.

Nas cooperativas de crédito, que operam em regime de mutualidade pura, o fornecedor e o tomador do dinheiro se confundem no volume das operações, formando uma unidade dentro de um mesmo contexto cooperativo. [...] Nas cooperativas de crédito que operam exclusivamente com associados, todos os negócios se verificam na esfera interna do empreendimento. Fornecedor e tomador do dinheiro é sempre o associado. (Franke, 1973, p. 15; 24)

¹⁰FAUQUET, George. *O sector cooperativo*. Lisboa: Livros Horizonte Ltda, 1980. p. 100.

¹¹Ver a nota 5.

¹²Art. 2º. As cooperativas de crédito destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados [...]. § 1º A captação de recursos e a concessão de créditos e de garantias devem ser restritas aos associados [...] (LC nº 130/2009).

A questão do objeto e objetivo em relação à estrutura cooperativa é outro elemento fundamental de análise, para compreensão da matéria, pois a eles estão atrelados os requisitos objetivos, os quais constituirão os requisitos aplicáveis aos atores que poderão se cooperar, a cujo conjunto se dará a classificação da cooperativa, conforme regula o artigo 10¹³ da Lei nº 5.764/1971.

É preciso distinguir entre o fim (causa final) [objetivo] da sociedade cooperativa e o seu objeto. O fim da cooperativa é a prestação de serviços ao associado, para a melhoria do seu status econômico. A melhoria econômica do associado resulta do aumento de seus ingressos ou da redução de suas despesas, mediante a obtenção, através da cooperativa, de créditos ou meios de produção, de ocasiões de elaboração e venda de produtos, e a consecução de poupanças. Objeto do empreendimento cooperativo é o ramo de sua atividade empresarial; é o meio pelo qual, no caso singular, a cooperativa procura alcançar o seu fim, ou seja, a defesa e melhoria da situação econômica do cooperado. (Franke, 1973, p. 15)

No texto do artigo 10 e seus parágrafos, percebe-se que a lei das cooperativas indica uma matriz de classificação “de acordo com o objeto ou a natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados”, todavia, além “das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo órgão controlador¹⁴ apreciar e caracterizar outras que se apresentem”.

Digna de nota e importante para a análise do caso que se apresenta é a própria lei autorizar a presença de duas ou mais naturezas das atividades desenvolvidas por seus associados (art. 10, § 2º – cooperativas mistas)¹⁵, mas para isso exige que haja a possibilidade de prestação de serviços.

A cooperativa possui caráter instrumental, o que significa dizer que é o meio escolhido pelos seus membros, como instrumento, para lhes incrementar a situação econômica, por isso deve ser protegida por lei, por meio de conceito de sociedade específica.

[...] pode-se resumir os três principais aspectos que envolvem o problema da definição da sociedade cooperativa, tendo-se em vista contudo, que a conceituação legal deve ultrapassar o conceito de sociedade em si, para abarcar facetas mais amplas da doutrina, e que fazem da cooperação um verdadeiro sistema econômico: o cooperativismo aspirando a melhoria da situação econômica dos associados acarreta a substituição dos intermediários, tentando conseguir o “justo preço”, e atua como forma organizada para a produção de bens e serviços sendo portanto um [empreendimento econômico]. (Bulgarelli, 1965, p. 94)

¹³Art. 10. As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou a natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

¹⁴Após o advento da CF/88, (inciso XVIII, do artigo 5º) todas as disposições que autorizavam o Estado a realizar interferência no funcionamento das cooperativas foram vedadas. A competência atual para classificação é da OCB, por interpretação do texto da alínea “g”, da Lei 5764/1971.

¹⁵Art. 10 – [...] § 2º Serão consideradas mistas as cooperativas que apresentarem mais de um objeto de atividade.

E há texto legal permissivo, uma vez que o artigo 5^o¹⁶ da Lei nº 5.764/1971 autoriza a constituição e existência de cooperativas tendo por “objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade”, desde que naturalmente haja a prestação de serviços aos cooperados, preservada a forma e a natureza jurídicas próprias da sociedade cooperativa, cuja razão de existência é a “prestação direta de serviços aos cooperados”, conforme artigo 7^o.

A cooperativa é criada e gerada para responder às necessidades dos associados: necessidades de abastecimento, de escoamento, de trabalho etc. As regras de gestão e todas as relações entre ela e os seus associados derivam da noção de serviço (procura de qualidade de serviço e abaixamento do seu custo; repartição de excedentes na produção das operações efetuadas por cada um dos associados). (Fauquet, 1980, p. 26).

Portanto, tratando-se especificamente da questão da classificação das cooperativas, que no Brasil, após a lei de 1971, cabe à entidade de representação do cooperativismo, por força do artigo 105, da Lei nº 5.764/1971, há que se fazer uma ressalva à entidade que adota sete ramos, mas não trata da conjugação de dois deles em uma só sociedade.

A Lei nº 5.764/1971 não adota o mecanismo de classificação expressa das cooperativas, como o fazia a lei de 1932, mas possibilita a cumulação de objetos, o que pode ser entendido como uma extensão da continuidade da metodologia das classificações. É relevante salientar que a antiga definição utilizada pela legislação brasileira para as cooperativas mistas era a de que

[...] são sociedades que têm por objeto um conjunto de operações que se enquadram nas atividades de duas ou mais categorias das cooperativas definidas pelo decreto nº 22.239/1932. Às cooperativas mistas será facultado dividirem-se em seções distintas correspondentes a cada categoria de atividade e classificar os seus associados pelas ditas seções, conforme os respectivos interesses, para a defesa dos quais podem eles reunir-se em assembleias seccionais, sem prejuízo do direito de tomar parte nos atos das assembleias gerais (art. 35 do referido decreto) [no caso cooperativas de venda em comum e cooperativas de compra em comum, com categorias de cooperados].(Pinho, 1961, p. 81)

Na sistemática do Decreto de 1932, havia as cooperativas de venda em comum, aquelas destinadas a reunir “produtores ou prestadores de serviço” cuja prestação de serviços era a venda no mercado do produto/serviço dos cooperados; e as cooperativas de compra em comum, destinadas a “consumidores”.

¹⁶Art. 5°. As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, a fim de assegurando -lhes o direito exclusivo, exigindo delas a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação.

E o cooperativismo surgiu justamente para atender à enorme massa pertencente às categorias de consumidores, pequenos produtores agrícolas, artesãos e pequenos empreendedores [...], cujo abandono reflete nitidamente o descaso do capitalismo para com eles. O cooperativismo acenando como uma doutrina socioeconômica a essas camadas e lhes oferecendo um instrumento de ação próprio e característico, as cooperativas, permitiu-lhes que passassem a integrar a comunidade, independizando-se da sua inferioridade e alçando-se do plano secundário a que estavam relegados. (Bulgarelli, 1967, p. 12).

Por sua vez, a doutrina elenca outra espécie de cooperativa, as cooperativas coletivas ou integrais¹⁷, como sendo sociedades nas quais são comuns os meios de produção, ou ainda, os meios de produção e consumo. Pinho (1961, p. 96) contextualiza que essas cooperativas são, de algum modo, o que Charles Gide preconizava por cooperatização integral, cuja implementação seria o meio de reorganização total da sociedade, que denominava de “evolução” de cooperação, para se atingir o ideal denominado de República Cooperativa.

Essas são as principais questões que necessitam de fundamentação teórica para compreensão da análise efetuada.

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo teve por inspiração os ensinamentos básicos de Charles Gide (sistematizador do cooperativismo)¹⁸ em relação ao vetor da cooperação, como solução do estabelecimento de interrelações econômicas para afastar o intermediário, aproximando o “produtor” ao “consumidor”.

Embora utópico, o pensamento de Gide e sua teoria das três etapas para formar uma República Cooperativa fundamenta a cooperação de ciclo fechado ligando grupos homogêneos de cooperados, que se interrelacionam entre si, por meio da cooperativa, sendo uma estrutura que, em tese, concretizaria a possibilidade do atingimento do “justo preço”.

De posse desse vetor, arquitetou-se um modelo de cooperativa de autosserviços, constituída por tomadores e prestadores de serviços em determinado segmento, a exemplo de serviços na área de veículos automotores.

A abordagem metodológica utilizada foi o levantamento da legislação societária geral das cooperativas no Brasil (Lei nº 5.764/1971 e Código Civil Brasileiro) em comparação com os princípios cooperativos veiculados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e sua interpretação pela doutrina clássica de cooperativismo brasileiro, notadamente com base nos autores Pinho, Bulgarelli, Franke e Luz Filho.

¹⁷Para aprofundamento, segundo apontamentos de Pinho (1961, p. 68-69), ver a obra de INFIELD, H. *The modern cooperative community*, archives internacionales de sociologie de la coopération, 1957, p. 19, de cujo exemplo se cita: a) as de iniciativa particular rurais e urbanas (Kibbutzim, Fazendas Cooperativas, Comunidades dos EUA, Saskatchewan) e urbanas: Comunidades Francesas de Trabalho; e b) organizadas pelo Estado: Kolkhozes, Ejidos etc.).

¹⁸Expressão empregada pela professora Diva Pinho em suas obras.

Em síntese, foi utilizado o método dedutivo, cuja instrumentalidade permitiu operacionalizar as normas gerais abstratas, quer legais (ordenamento jurídico brasileiro) quer sociológicas (princípios da ACI) com embasamento na melhor doutrina especializada e com o cuidado de relacionar os autores “clássicos” brasileiros, preferencialmente os juristas Franke, Bulgarelli e Luz Filho.

4. Resultados e discussão

Para a visualização de um modelo conceitual em que pudesse ser aplicada a estrutura [cooperativa mista de ciclo fechado], recorreu-se às lições da professora Diva Pinho, que já em 1977 tratava da questão do entrelaçamento da cooperativa em tese – conforme regulada na lei – com a prática, pela constituição de uma sociedade que “cobra um preço” dos empreendedores, na medida em que os anseios do grupo de atores sociais em se agrupar lhes tira decisões individuais, obedecendo à “racionalidade econômica” do modelo cooperativista.

Dito de outra forma, Diva Pinho explica que a cooperação é a aplicação de um mecanismo racional de empreendimento, na medida em que a

[...] aplicação das teorias explicativas da racionalidade econômica ao comportamento cooperativista mostra que o cooperado responde a uma situação econômica: utilizando-se, na luta contra a escassez, dos meios de ação fornecidos por modelos de atitudes, normas e atos característicos do sistema socioeconômico total em que vive[...] [os cooperados portanto] [...] aceitam as regras cooperativistas, movidos pela necessidade de preencher, através da entreatajuda, funções complementares de suas atividades econômicas ou profissionais [ou ainda necessidades econômicas de economizar]; as vantagens que obtêm (principalmente da somatória de recursos financeiros e da redução de custos operacionais) compensam amplamente os direitos que renunciam (autonomia de decisão e status [...] de autônomo). (Pinho, 1977, p. 168-169)

Dessa forma, todos os cooperados devem buscar na cooperativa a intermediação necessária para (i) incrementar a sua atividade econômica ou (ii) incrementar o seu status econômico – no caso que se apresenta neste artigo, prestando serviços e tomando serviços.

A lei alemã de cooperativas – *Genossenschaftsgesetz* (GenG) – trata bem dessa questão ao definir seu objeto no “primeiro artigo”, classificando as cooperativas pela prestação de serviços que exerce aos seus cooperados, no sentido de “promover” [incrementar] sua (i) situação econômica ou (ii) sua atividade econômica, diferenciando os dois grandes grupos de cooperativas, isto é: aquelas nas quais os membros ingressam para terem a sua atividade econômica incrementada (grupos cuja homogeneidade acontece na espécie de atividade econômica que exercem, por exemplo: agricultores, médicos,

motoristas etc.) e aquelas nas quais os cooperados ingressam para ter o seu status econômico incrementado, não possuindo identidade nas atividades econômicas que exercem (por exemplo: cooperativas de crédito, de consumo, habitacionais etc.).

Em síntese, no modelo aqui apresentado, há a presença de dois grupos homogêneos distintos, isto é: os que objetivam tomar serviços na dimensão dos veículos automotores (proprietários, locatários, possuidores de veículos automotores, individuais ou associados a associações de reunião desses atores sociais) e os que objetivam prestar serviços nessa dimensão, que podem ser identificados como pessoas físicas ou jurídicas, empresários ou não (como guincheiros, empresas de monitoramento veicular, de funilaria, de reboque, de teleatendimento ligado à área etc.).

No caso dos cooperados “empresários”, deve-se fazer uma análise do que significa a vedação de que não podem ingressar nas cooperativas (art. 29, §2º), do comando, de forma sistêmica.

A Lei Geral das Cooperativas Brasileiras, no caput do art. 29, esclarece no princípio da livre adesão o seguinte: o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade. Além disso, a lei também impõe como requisito de existência que os cooperados devem aderir “aos propósitos sociais” e preencher “as condições estabelecidas no estatuto” para que haja a produção do ato cooperativo, que é a materialização da cooperação (art. 3º e art. 79), como já exposto.

E justamente para que haja a cooperação é que se estabelece como limite a impossibilidade de que cooperados que atuam com profissionalidade no mesmo campo econômico da cooperativa dela participem, pois não haveria ato cooperativo, mas concorrência (deles com a cooperativa) – isso na hipótese de que concorram com ela, quando e se operarem “no mesmo campo econômico da sociedade”.

Assim, deve-se saber qual é o campo econômico da sociedade e, se houver coincidência (mesmo campo de atuação econômica do cooperado e da cooperativa), entender como a concorrência pode ser evitada para que a vedação legal não lhes atinja.

Nesse sentido, vale lembrar que existem algumas cooperativas (estruturalmente em todos os ramos) que possuem como cooperados “empresários” que atuam no mesmo campo da sociedade, haja vista que a lei permite (no art. 6º, inciso I) o ingresso de pessoas jurídicas na cooperativa, desde que “tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas”.

Com base nesse entendimento, cooperativas agropecuárias possuem cooperados pessoas físicas e empresários que produzem produtos agropecuários para comércio. Em princípio, então, possuem capacidade de concorrer com a cooperativa. Outros exemplos ocorrem nas cooperativas de transporte ou nas cooperativas de consumo, em que pequenas empresas se utilizam da cooperativa para acessar o mercado de forma mais eficaz.

A questão, portanto, não se resolve com o fato de os cooperados operarem ou não no mesmo campo econômico que a cooperativa opera com o mercado, mas sim em apenas operarem com o mercado por meio da cooperativa, isto é: só acessarem o mercado por meio da cooperativa, pois, assim, não haverá concorrência.

Dito de outra forma, se os cooperados acessam o mercado exclusivamente por meio da cooperativa, isso não se configura concorrência, mas a efetiva realização do ato cooperativo, em que a sociedade atua como instrumento coletivo de intermediação econômica.

Ademais, no modelo apresentado neste artigo, a cooperativa é de ciclo fechado, assim como são as cooperativas de crédito, em que não há contato com o mercado, como já frisado, isto é: não há operações de mercado, nos termos do parágrafo único¹⁹ do art. 79, pois as operações do ato cooperativo são operações internas, no âmbito societário²⁰.

A cooperativa de ciclo fechado não difere das cooperativas de ciclo aberto em relação a proporcionar aos seus cooperados uma vantagem econômica que não teriam se não estivessem na cooperativa.

O direito mais importante do sócio é utilizar-se dos serviços da cooperativa, a fim de participar das vantagens que essa utilização proporciona. Define-se, assim, a cooperativa como sociedade auxiliar. Sua existência tem valor nitidamente instrumental: exerce, no interesse da coletividade associada, aquelas funções de mercado que o sócio, isoladamente, só realizaria em condições mais onerosas, ou que ele, por si só, não teria meios de executar. Observando o princípio de dupla qualidade, a cooperativa alcança, por igual, “a supressão dos intermediários e do lucro capitalista auferido pelos mesmos”. (Franke, p. 88)

Todavia, nota-se também que há entre todos a intenção de cooperarem, nos termos do art. 3º da lei cooperativista, para praticarem uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro, tal qual ocorre nas cooperativas do ramo crédito, em cuja estrutura a relação entre os cooperados ocorre pela cooperativa, sem contatos com o mercado (ciclo fechado).

Em uma cooperativa de ciclo fechado não há possibilidade de concorrência dos cooperados com a cooperativa, pois eles apenas realizarão negócios jurídicos entre eles por intermediação da cooperativa, dentro do objetivo e objeto social delimitado no Estatuto Social. Nesse sentido, aconselha-se que, no Estatuto Social da cooperativa, seja prevista a vedação à prática de operações com não associados (arts. 85 e 86 da Lei nº 5.764/1971).

¹⁹Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado [...].

²⁰Críticas se fazem no âmbito do Direito Tributário, mais precisamente à alínea “a” do inciso III, § 6º do artigo 156-A da FCF/88, que admite tributação ao ato cooperativo no campo do tributo de consumo IVA.

Nesse sentido, as cooperativas de crédito brasileiras são um exemplo de funcionamento de uma cooperativa de ciclo fechado.

Um cooperado que toma dinheiro “emprestado” por meio da cooperativa não concorre com outro cooperado que atua de forma idêntica. O mesmo ocorre com um cooperado que deixa seu dinheiro para render na cooperativa: ele não concorre com um seu par. E mesmo um cooperado que toma dinheiro não concorre com um cooperado que deixa dinheiro para render na cooperativa.

Eles, justamente, completam-se, pois se configuram como grupos homogêneos distintos, cuja interação por meio da cooperativa é o pilar que sustenta a estrutura societária de funcionamento do modelo.

Ademais, quando não há mais possibilidades de prestação de serviços da cooperativa para os seus cooperados, ou mesmo quando essa prestação é diminuída (esgotamento), a lei cooperativista possibilita à cooperativa deixar de aplicar o princípio da adesão voluntária (art. 4º, I)²¹, por apresentar “impossibilidade técnica de prestação de serviços”, e passar a impedir o ingresso de cooperados.

Portanto, é imperioso esclarecer que o art. 3º da lei cooperativista exige fidelidade entre os cooperados, na medida em que se obrigam, pelo contrato societário, a operarem apenas com a cooperativa e a operarem na sua totalidade.

No caso em análise, significa dizer que as operações atinentes ao objeto social devem ser realizadas todas entre os cooperados, mas por intermédio da cooperativa.

A cooperativa deve apresentar uma vantagem econômica aos cooperados em relação ao que obteriam se praticassem a mesma atividade econômica individualmente e perante o mercado.

Como ocorre nas cooperativas de crédito, o cooperado (tomador de dinheiro) tem vantagens em relação ao correntista de um banco, pagando menos juros pelo uso do dinheiro, enquanto o cooperado (que disponibiliza o dinheiro) recebe mais remuneração pelo seu dinheiro do que receberia no banco, como correntista.

Esses efeitos são possibilitados pela intermediação da cooperativa que opera apenas pelo custo operacional dessa intermediação, afastando o lucro do agente capitalista (o banco), nos dizeres de Gide “afastando o intermediário” (Gide, 1933, p. 367).

Charles Gide (1847-1932), sistematizador da doutrina cooperativista, explicava a atuação das cooperativas, em relação aos cooperados, como a entidade capaz de instalar a política do “justo preço”, segundo a qual seria o “justo-preço” o efeito do ato de se afastar o intermediário (do produtor em relação ao consumidor e vice-versa) aplicando-se a equidade, que acarretaria um preço que pode ser pago pelo “consumidor ou tomador” e dá condições de sobrevivência do “produtor ou prestador”.

²¹ – Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços.

Contrário a isso é o preço máximo, presente como prática no capitalismo e que se explica pela máxima da doutrina da Justiça Distributiva: a) a cada um segundo as suas necessidades; b) a cada um segundo a sua capacidade; c.) a cada um segundo o seu trabalho.

A cooperativa em que dois grupos operam juntos para auferir vantagens econômicas recíprocas pode ser assim entendida, pelos ensinamentos de Bulgarelli, quando explica a entreatjada ou “ajuda mútua”, nas palavras dele:

Da ideia da ajuda mútua, através de uma cotização para casos esporádicos de necessidade, passou-se à da atividade constante da entreatjada, no campo econômico, visando acatar o justo preço, sem a exploração trazida pelas entidades do capitalismo. (Bulgarelli, 1965, p. 111).

4.1 O modelo

O exemplo prático dessa cooperativa mista e de ciclo fechado poderia ser visualizado no modelo de uma cooperativa de autosserviços, em cuja estrutura societária haveria dois grupos de cooperados, homogêneos, mas distintos entre si, uns na condição de tomadores de serviço e outros na de prestadores. A área delimitada seria a de serviços destinados a veículos automotores.

A cooperativa, em tese, prestaria serviços aos cooperados na medida em que distribuiria/coordenaria “as ordens de serviço” que regulariam a relação entre os grupos de cooperados. Para melhor visualização dessa estrutura societária, fornece-se a seguir um rol exemplificativo de cooperados-alvo: associações²² de usuários que possuem ou se utilizam de veículos automotores, guincheiros e empresas de monitoramento veicular, de funilaria, de reboque, de teleatendimento – todos interligados com a dimensão das atividades necessárias a veículos automotores.

Dito de outra forma, haveria dois grupos homogêneos de cooperados, mas distintos entre si, ligados pelo interesse em tomar e prestar serviços automotivos, na seguinte configuração: tomadores de serviços automotivos e prestadores de serviços automotivos.

Por exemplo, poderão coexistir um proprietário de veículo que se utiliza da cooperativa (pela sua organização e disponibilização de um rol de prestadores confiáveis) para, em caso de necessidade, poder se utilizar de serviços pagando um valor menor do mercado e pessoas jurídicas (associações) que tomam regularmente serviços automotivos, para satisfação de seus associados, que se associaram para obter proteção veicular. Em ambos os casos, há identidade de tomadores.

E seria o perfil do grupo de prestadores de serviços automotivos as pessoas físicas ou jurídicas que prestam serviços de guincho, monitoramento veicular,

²²Essas seriam associações de proteção veicular, segundo informações.

funilaria, reboque, teleatendimento de emergência etc. – aqui também se vislumbra uma identidade que os liga como prestadores de serviços automotivos.

O aspecto relevante dessa questão diz respeito à possibilidade objetiva do sócio de ser alcançado pelo benefício de “ser cooperado”, pois as pessoas que não apresentarem as condições de possuírem uma “vantagem do serviço” por pertencerem à sociedade não detêm os requisitos de ingresso e permanência na cooperativa, determinando a lei cooperativista a exclusão delas, segundo regula o inciso IV²³, do art. 35, pela impossibilidade da cooperação.

Essas condições estão ligadas e decorrem diretamente do objetivo social e do rol que delimita o grupo. Tal delimitação pode ser melhor compreendida no teor da resposta ao seguinte questionamento: quem será beneficiado pela prestação de serviços da cooperativa?

Para se obter uma validação (doutrinária e legal) do modelo proposto (cooperativa mista de ciclo fechado), é proposta a análise dessa arquitetura sob três dimensões basilares de verificação da presença de elementos objetivos constituintes de uma relação jurídica de Direito Cooperativo – a partir de cujo exame se verificará se haverá, na hipótese, a produção do “ato cooperativo”, que é o negócio jurídico que materializa a cooperação, segundo disciplinam os arts. 3º, 4º e 7º da Lei nº 5.764/1971.

São os três elementos:

- (i) A presença da natureza jurídica de sócio cooperado;
- (ii) A forma e natureza jurídica próprias de uma cooperativa;
- (iii) O objeto e objetivo social lícito e possível, no âmbito dos itens (i) e (ii) acima;

4.1.1 A presença de elementos que revistam o ator da natureza jurídica de sócio cooperado (i)

Nas cooperativas singulares²⁴ (art. 6º, I)²⁵ os cooperados podem ser pessoas físicas ou jurídicas²⁶, que tenham possibilidades reais de celebrar um contrato societário (art. 3º), no qual possam se obrigar (reciprocamente) a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, em cuja relação se constituirá uma sociedade cooperativa, que lhes prestará serviços (art. 7º), em caráter mutualístico, isto é, sem objetivo de lucro.

Portanto, o cooperado precisa apresentar requisitos objetivos que o naturem (que o revistam dessa natureza) para que possa ingressar e permanecer na

²³Art. 35 – A exclusão do associado será feita: IV – por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

²⁴O modelo apresentado foi proposto para uma cooperativa singular, mas se pode adiantar que a lei cooperativista brasileira permite a constituição de cooperativas de 2º grau (artigos 6º, II e 8º). Nesse sentido, uma cooperativa mista (com grupos de cooperados) poderia se constituir em mais de uma cooperativa singular, em cuja estrutura vertical se manteria o ato cooperativo.

²⁵Art. 6º – As sociedades cooperativas são consideradas: I – singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

²⁶Notar que em relação à presença de pessoas jurídicas há a limitação de excepcionalidade, no texto do inciso I, e o requisito de que as pessoas jurídicas devem apresentar as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que são cooperadas para que haja a possibilidade de a cooperativa lhes prestar serviços. Ver também o comando do caput do art. 29.

sociedade, condição sem a qual não lhe aproveitará a sociedade, na medida em que não haverá a vantagem do serviço.

[...] a atividade econômica da cooperativa é subsidiária à atividade principal que é exercida pelo cooperado, que se utiliza da cooperativa como meio, pois o interesse do cooperado é a vantagem do serviço comum, alcançado pela intermediação da cooperativa. [...] É por esse motivo que classificamos a cooperativa como sociedade de uso, em cuja estrutura o fim visado pelo empreendimento ao se identificar com o do grupo de cooperados, possibilita a estes, na operação com a sociedade, auferir vantagem nesse serviço, diferente do que busca o acionista (lucro) nas sociedades empresárias. (Stöberl, 2018, p. 30; 34).

Dito de outra forma, o elemento que une os cooperados na materialização de uma ação coletiva é a intenção de praticar a cooperação-cooperativista (*Genossenschaftliche-Kooperation*), que pode ser compreendida como a intenção de se agrupar, nos termos do art. 3º da lei cooperativista brasileira, para constituir uma sociedade na qual a interação do sócio com a sociedade (ato cooperativo) resulte no incremento de suas atividades econômicas ou de suas economias individuais.

Não se pode esquecer que o cooperado é uma unidade econômica autônoma (*einzelwirtschaftliche*)²⁷ que se agrupa a outras para diminuir ou extinguir uma dificuldade econômica, e justamente tal dificuldade é o liame que sustenta as interações de interesse do grupo, cujo texto do art. 3º perfeitamente descreve e regula.

Deve-se distinguir na instituição cooperativa um elemento social e outro econômico visto ser: 1 – uma associação de pessoas que reconheceram, por um lado, a similitude de certas necessidades e, por outro, a possibilidade de as satisfazer melhor através de uma empresa comum do que individualmente. 2 – e uma empresa comum cujo objetivo particular responde precisamente às necessidades a satisfazer. (Fauquet, 1980, p. 26).

A principal característica do sócio-cooperado em relação aos outros membros de sociedades, notadamente as empresárias, é seu traço de utente, isto é, seu interesse em se utilizar da cooperativa operando com ela, pois só assim é possível que se materialize a “[...] autoajuda mútua (entreprajuda), melhorando sua situação econômica, colaborando com seus pares, os demais cooperados” (Stöberl, 2018, p. 31).

²⁷Reinhold Henzler (1957) se utiliza da expressão “unidades econômicas singulares” para demonstrar a relação entre os cooperados e a cooperativa, diferenciando essa relação dos outros tipos societários, ressaltando que o cooperado possui uma atividade econômica e cria a cooperativa para auxiliá-lo.

Esses elementos até aqui elencados – que descortinam as características necessárias para que um ator social que pretende cooperar (Genossenschaftliche-Kooperation), de fato, junte-se a seus pares, em cujo conjunto social todos possuem a homogeneidade que se materializa pela solução da dificuldade econômica comum por meio do uso da cooperativa – só não permitem um rol de atores: aqueles que com profissionalidade praticam o ato empresário com a intenção de concorrerem com a cooperativa, enfraquecendo-a.

A lei brasileira aponta especificamente os empresários e agentes de comércio²⁸, no texto do § 4º, do art. 29, por se configurar uma afronta integral ao comando do art. 3º, na medida em que não contribuirão com bens ou serviços, pois não praticarão uma atividade econômica de proveito comum, mas uma atividade econômica concorrencial em relação à cooperativa.

Mas é relevante que se esclareça que a vedação legal não está no ingresso e permanência de empresários e agentes de comércio na cooperativa, mas de cooperados que conscientemente queiram concorrer com a cooperativa – este é o sentido da norma: afastá-los.

Em síntese, o cooperado é uma unidade econômica autônoma, que livremente deseja se utilizar dos serviços prestados pela cooperativa (materializados pelo objeto social), desde que adira formalmente aos propósitos da sociedade, acordados no pacto fundacional, pelo ato de ingresso na cooperativa (subcrevendo capital social, nas cooperativas que o tenham).

O ingresso e a permanência do sócio na sociedade só serão possíveis se tais atores detiverem as condições objetivas de contribuir, com bens ou serviços, para a prática de uma atividade econômica de proveito comum, obedecendo delimitações geográficas (área de ação) ou de especificidades técnicas quanto à atividade econômica (requisitos que deverão constar em Estatuto). Em adição, tais pessoas não devem ter por função a prática de atos concorrenciais com a cooperativa, conforme art. 29 e seu § 2º²⁹.

4.1.2 A forma e natureza jurídica próprias de uma cooperativa (ii)

A sociedade cooperativa se caracteriza pela sua razão de existência intrinsecamente vinculada aos seus sócios, em relação à sua atividade e funcionamento porque – diferentemente das sociedades empresárias, cujos sócios investem para que a pessoa jurídica pratique o ato empresário (art. 966 da CCB)³⁰, *per se* e assim possa lhes remunerar o investimento – a cooperativa é o resultado direto da vontade dos cooperados, não apenas de aportar um

²⁸Empresários que concorreram com a cooperativa. Inicialmente cabe esclarecer que o termo “agente de comércio” era tratado nos arts. 36 a 44 do Código Comercial de 1850, como sendo uma pessoa que basicamente intermediava “negócios mercantis”. São exemplos: o representante, o corretor, o comissário ou o despachante.

²⁹Art. 29 – O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preenchem as condições estabelecidas no estatuto [...]. § 4º – Não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade.

³⁰Art. 966 – Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

capital, mas de criar um instrumento de auxílio para sua atividade econômica. E a solução é a união para constituir uma pessoa jurídica capaz de lhes proporcionar auxílio para o incremento de suas economias individuais, que acontecerá por meio de seus contatos (operações) com a sociedade, cuja atividade econômica é vinculada às atividades dos cooperados, na condição de empreendimento-membro.

O “empreendimento cooperativo é, na realidade, um empreendimento-membro (*Gliedbetrieb*), que integra as economias cooperadas”, de acordo com Franke (1973, p. 18). A sociedade, portanto, assume um caráter orgânico, nos dizeres de Henzler, reproduzidos por Franke (1973, p. 26) na medida em que

a sua natureza de “empreendimento-órgão” ou “empreendimento-membro”, integrante das economias associadas, exprime-se, comumente, na afirmação de que a cooperativa é um “prolongamento” (*prolongement*), uma “extensão” [...], o “braço alongado” (*verlaengerte Arm*) das economias dos sócios. Daí também a lição da doutrina dominante no sentido de que os negócios internos entre cooperado e cooperativa (negócios-fim) não participam da natureza lucrativista das operações de mercado, já que são eles regidos pelo princípio de identidade ou da unidade do fim e porque não existe mercado entre a cooperativa e o associado no que respeita àqueles negócios.

A cooperativa estruturalmente é instrumento para incrementar as economias dos cooperados, não fim, como é a empresa para os acionistas, mas meio, na medida em que a cooperativa deve agir na sua prestação de serviços sem qualquer vantagem própria, pois sua vantagem corresponde a um custo, uma desvantagem para os cooperados, e dessa forma o

[...] reconhecimento de que a cooperativa ‘ideal’ não pode contabilizar custos superiores aos da obtenção ou colocação de bens ou prestações, obriga-a a calcular com exatidão tais custos. E se para esse cálculo, efetuado no interior do empreendimento, a medida básica é a prestação realizada pela cooperativa [aos seus cooperados] [...] (Franke, 1973, p. 16).

A cooperativa age em uma lógica não capitalista, tendo por *ethos* o sistema econômico-social do cooperativismo, em cujo conjunto de princípios o capital não ocupa a centralidade da arquitetura societária, haja vista que o voto dos sócios não é atrelado ao capital que têm na sociedade (art. 42)³¹; os resultados positivos da atividade societária anual não são distribuídos aos sócios pelo percentual de quotas-partes que subscreveram (art. 4º, VII)³²; e o patrimônio da

³¹Art. 42 – Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

³²Art. 4º - ... VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado...

sociedade é coletivo, não podendo ser distribuído aos sócios nem na extinção da pessoa jurídica da sociedade (art. 68, VI)³³.

É, portanto, a cooperativa sociedade de forma e natureza próprias (art. 4º, *caput*)³⁴ criada unicamente para prestar serviços aos sócios, que se constituem na centralidade da sociedade.

A sociedade cooperativa é sociedade em que a pessoa do sócio passa à frente do elemento econômico e as consequências da personalidade da participação são profundas, a ponto de torná-la espécie de sociedade. [...] O que a cooperativa consegue eliminar é vantagem para os sócios [...] O método de atividade, na sociedade cooperativa, consiste na prática de atos que diminuam o custo de produção, de jeito a haver vantagem para os sócios, que são os consumidores, ou os produtores [...]. A especificidade do fim econômico marca a sociedade cooperativa, porém a mutualidade existe [...]. (Pontes de Miranda, 2012, p. 513; 515; 517).

Em resumo, Walmor Franke sintetiza os elementos basilares da sociedade cooperativa da seguinte forma:

O contato que o sujeito econômico cooperativado estabelece com o mercado mediante a organização empresarial cooperativa dá lugar, por isso mesmo, ao afastamento de um “*tertius*”, que será, conforme o caso, o comerciante atacadista ou varejista, o industrial, adquirente da matéria-prima, o banqueiro, prestador de crédito, o pairão, empregador de mão de obra, com os quais o cooperado necessariamente entraria em relação jurídica negocial se não existisse a sociedade cooperativa. O “*tertius*”, afastado pela cooperativa, é um empresário que, na exploração do seu negócio, opera via de regra com toda a sorte de interessados visando à obtenção de lucro. [...] O afastamento do intermediário [...] A dispensa da intermediação lucrativista e, conseqüentemente, a abolição do lucro que caberia ao empresário que se dedica a essa intermediação, são, antes, o efeito da atividade que a cooperativa [...] executa em benefício das economias cooperadas. O que é, certamente, essencial ao conceito de cooperativa é que esta promova a defesa e melhoria da situação econômica dos cooperados, quer obtendo, para eles, ao mais baixo custo, bens e prestações de que necessitam, quer colocando [...] a preços justos bens e prestações por eles produzidos. (Franke, 1973, p. 11-12).

Em síntese, todas as cooperativas, para serem assim consideradas, devem apresentar essa dinâmica estrutural.

³³A Art. 68. São obrigações dos liquidantes: VI - realizar o ativo social para saldar o passivo e reembolsar os associados de suas quotas-partes, destinando o remanescente, inclusive o dos fundos indivisíveis, ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.;

³⁴Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

4.1.3 Objeto e objetivo lícito e possível, no âmbito dos conceitos de cooperado e cooperativa (iii)

Como visto nos itens (i) e (ii), a cooperativa é uma sociedade criada por atores sociais que possuem uma dificuldade econômica comum, que os fez se unirem e como resultado de seu contrato (art. 3º), obrigaram-se a contribuir com bens ou serviços “para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum”.

A sociedade, portanto, é um instrumento que lhes prestará serviços para o incremento de suas economias individuais. Nesse sentido, esse é precisamente o objetivo de todas as sociedades cooperativas, independentemente de sua classificação (art. 10)³⁵, ou seja, prestação direta de serviços aos cooperados (art. 7º)³⁶.

Mas o sentido que se deve ter para classificar uma cooperativa é o ato que pratica em relação aos seus cooperados, justamente a forma pela qual seus sócios desejam que ela lhes preste serviços, ou seja, é preciso examinar o ato

[...] em relação com os liames societários que determinam o objetivo da cooperativa; verifica-se assim uma estreita vinculação entre a operação da cooperativa e seu destinatário [o cooperado]; apresentando-se dessa forma o ato como uma unidade decorrente do objetivo da sociedade, como uma projeção da sua finalidade. (Bulgarelli, 1967, p. 100)

A lei das cooperativas (art. 5º)³⁷ atribui a essas sociedades um amplo espectro de atuação, como já apontado, mas o que se quer ressaltar nesse momento é que a lei cooperativista, ao ampliar as possibilidades de criação de cooperativas, tem apoio constitucional, na medida em que, ao dispor que essas sociedades podem “adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade”, está em harmonia com o comando constitucional do § 2º, do art. 174 da Constituição Federal e do princípio constitucional da livre iniciativa³⁸.

Voltando à questão da distinção entre objetivo e objeto social, esse é a materialização daquele, isto é, o objeto social que se pode examinar, pois ele está materializado pela lista de verbos que operacionalizam as interações dos cooperados com a cooperativa.

Atualmente, algumas cooperativas são classificadas de acordo com a atividade econômica dos cooperados (art. 10)³⁹, sobre as quais a cooperativa desenvolverá uma série de negócios jurídicos com o mercado, desde que as atividades econômicas sejam vinculadas às atividades econômicas desenvolvi-

³⁵Art. 10 – As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

³⁶Ver nota 3.

³⁷Art. 5º – As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação.

³⁸Ver texto do § 2º, do art. 174 e do inciso IV, do art. 1º e art. 170 da CF/88.

³⁹Art. 10 – As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

das pelos sócios-cooperados. Por exemplo, transporte (cujos cooperados são transportadores) e agropecuária (cujos cooperados são produtores rurais), na classificação de alguns autores, são cooperativas de “venda em comum”, na sua maioria.

Todavia, também segundo o art. 10, as cooperativas podem se classificar segundo a natureza das atividades desenvolvida por elas (por exemplo crédito, consumo, habitação), pois os cooperados não guardam similaridade em relação às suas atividades econômicas, mas a homogeneidade existe e se manifesta em relação à dificuldade econômica em incrementar seu *status* econômico – o que é o caso da presente cooperativa analisada.

Há também a classificação das cooperativas quando possuem “mais de um objeto de atividades”, que reúnem grupos de cooperados distintos, denominadas mistas pelo § 2º⁴⁰ do art. 10 da lei nº 5.764/1971, como já referido neste artigo, cuja sistemática de conceituação reproduziu uma base adotada no Brasil, desde o Decreto nº 22.239/1932, quando esse diploma legislativo, no art. 21, dispunha que as cooperativas mistas eram

[...] sociedades que têm por objeto um conjunto de operações que se enquadram nas atividades de duas ou mais das categorias mencionadas no art. 21⁴¹ do dec. 22.239, de 1932. Às cooperativas mistas será facultado dividirem-se em secções distintas correspondentes à cada categoria de atividade e classificar os seus associados pelas ditas secções, conforme os respectivos interesses, para a defesa dos quais podem eles reunir-se em assembleias seccionais, sem prejuízo do direito de tomar parte nos atos das assembleias gerais (art. 35 do dec. 22.239, de 1932). (Pinho, 1961, p. 81)⁴²

Assim, parte-se do entendimento, decorrente das análises ora desenvolvidas, que as cooperativas mistas também podem ser assim classificadas por possuírem cooperados que se apresentam como grupos homogêneos distintos, mas que todos os conjuntos de atores possuem os requisitos para a cooperação (art. 3º) e que não têm uma “classificação” única, quer pela natureza das atividades desenvolvidas pela sociedade quer pelas atividades econômicas dos sócios.

A cooperativa do ramo de crédito, embora não seja classificada pela doutrina como mista, é um exemplo da coexistência fundamental de dois grupos homogêneos distintos de cooperados, que juntos possibilitam a concretização e o funcionamento da sociedade, na medida em que os cooperados que “tomam o dinheiro” necessitam dos cooperados que “aportam dinheiro”, cujas relações são “intermediadas” pela cooperativa.

⁴⁰Art.10 – [...] § 2º – Serão consideradas mistas as cooperativas que apresentarem mais de um objeto de atividades.

⁴¹O art. 21 classificava as cooperativas em cooperativas de produção agrícola, de produção industrial, de trabalho, de beneficiamento de produtos, de compras em comum, de vendas em comum, de consumo, de abastecimento, de crédito, de seguros, de construção de casas populares, editoras e cultura intelectual, escolares, mistas, centrais e federações.

⁴²PINHO, D. B. *Dicionário de cooperativismo*. São Paulo: Dotto Garcia, 1961.

Dessa forma, a cooperativa está operacionalmente vinculada aos associados, para fornecer-lhes bens e serviços sujeita muito mais aos interesses deles como associados do que a ela própria como empresa. (Bulgarelli, p. 94)

Outro ramo de cooperativas que guardam essa estrutura e que infelizmente não tem tido mais espaço na sociedade civil, frente aos grandes grupos mercantis de educação, eram as cooperativas do ramo educacional, compostas de pais de alunos e professores, cujo intuito era fornecer a melhor educação de qualidade pelo menor custo, ao se afastar o lucro da figura do “dono” da escola.

Tanto os ramos de crédito como o educacional possuem grupos homogêneos distintos, mas a presente arquitetura não possui uma classificação de ramo ou atividade própria, pois se trata de uma prestação de serviços que atende os grupos de cooperados (compra em comum e venda em comum), todavia dentro da sociedade, razão pela qual entende-se que deve haver a preocupação de prestar serviços a todos os cooperados. Por isso a classificação de mista, uma vez que a natureza das atividades desenvolvidas por elas possui o objeto de satisfazer os grupos de cooperados com interesse diverso – tomadores e prestadores de serviços automotivos.

Em síntese, a opinião do autor deste artigo é a de que a questão da nomenclatura que provém da classificação é matéria secundária quando se tem em mente o comando constitucional do § 2º, do art. 174, e o comando do art. 5º da lei cooperativista, que, como já pontuado, possibilita às cooperativas “adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade”, pois torna a classificação apenas uma forma de reconhecimento e identificação das cooperativas.

A grande variedade de cooperativas está diretamente relacionada com a satisfação das ilimitadas necessidades dos homens e, conseqüentemente, com a complexidade do meio econômico. (Pinho, 1977, p. 13)

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), cumprindo a sua prerrogativa legal (art. 105) de órgão técnico consultivo do governo, decidiu agrupar as cooperativas, suprimindo e aglutinando ramos, deixando apenas sete.

A arquitetura da estrutura dessa cooperativa proposta como modelo é muito particular e não há uma classificação proposta pela doutrina ou pela OCB para enquadrá-la, pois se trata de uma cooperativa mista de ciclo fechado, em cuja estrutura não há contatos com o mercado, além de o objetivo social ser promover entre os cooperados um incremento nas suas economias particulares, quer (i) oferecendo serviços a um custo ou qualidade melhor que o mercado, quer (ii) intermediando serviços a um público com mais garantia e segurança de remuneração e fidelização.

Entende-se que a questão fundamental é a existência fática do ato cooperativo, como materialização das operações dos cooperados com a cooperativa, para a consecução do objetivo social, isto é: a conjugação do comando do art. 3º (cooperação) com o art. 7º (razão de existência da cooperativa) que resulta no art. 79 (ato cooperativo), significando a satisfação do cooperado em cooperar-se.

5. Conclusão

O modelo de sociedade cooperativa em que haja apenas operações com os cooperados (princípio do exclusivismo), ausência de operações de mercado (cooperativa de ciclo fechado) e a presença de grupos homogêneos de cooperados, todavia distintos entre si, é possível no Brasil, desde que presentes alguns requisitos legais e estruturais de identidade cooperativista.

Os balizadores serão, portanto, os princípios norteadores da identidade cooperativa, veiculados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), e a forma e natureza jurídicas próprias da cooperativa positivada no Brasil. Em especial, é importante que haja a presença de pelo menos 20 sócios cooperados, pessoas físicas que possam se utilizar da prestação de serviços da cooperativa, para incremento de suas economias individuais e de suas atividades econômicas, além de que, dessa interação, produza-se o ato cooperativo nos termos da lei brasileira.

Se houver pessoas jurídicas, que se obedeça às restrições da lei cooperativista, isto é, que não concorram com a cooperativa e que seja respeitado o fato de que o ingresso delas deve se dar em caráter excepcional, nos termos do inciso I, do art. 6º. Além disso, que possam se cooperar segundo a legislação que se lhes deve ser aplicada em razão de sua pessoa ou de sua atividade econômica.

Ainda, o fato materializado pela proposição de se agrupar cooperados que se constituem em grupos homogêneos distintos, mas que apresentam condições de obterem, pela cooperação, o incremento de suas economias individuais por meio da prestação de serviços da cooperativa guarda subsunção com a estrutura cooperativa, proposta pela doutrina cooperativista nacional e regulada pela Lei nº 5.764/1971.

Por fim, chegou-se à conclusão de que um modelo de cooperativa que seja mista e de ciclo fechado atende aos ditames estruturais e doutrinários da doutrina cooperativista e não é vedado pela legislação que regula as sociedades cooperativas brasileiras, desde que estejam presentes os requisitos para a existência de uma relação jurídica de Direito Cooperativo (cooperação), nos termos abordados neste artigo.

Referências

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. *[Home]*. Disponível em: <https://www.ica.coop/en>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932**. Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637, de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas. Rio de Janeiro: Diário Oficial, 1932.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial, 1971.

BULGARELLI, W. **Elaboração do direito cooperativo**. São Paulo: Atlas, 1967.

BULGARELLI, W. **Regime jurídico das sociedades cooperativas**. São Paulo: Pioneira, 1965.

FAUQUET, George. **O sector cooperativo**. Lisboa: Livros Horizonte Ltda, 1980.

FRANKE, W. **O direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Saraiva, 1973.

GIDE, C. **Compêndio de economia política**. 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Globo, 1933.

HENZLER, R. **Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens**. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1962.

LUZ FILHO, F. **O direito cooperativo**. Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti, 1962.

PINHO, D. B. **Dicionário de cooperativismo**. São Paulo: Dotto Garcia, 1961.

PINHO, D. B. **Que é cooperativismo**. São Paulo: São Paulo Editora, 1966.

STÖBERL, P. R. Conceito de sociedade cooperativa. In: GONÇALVES NETO, A. A. (coord.). **Sociedades cooperativas**. São Paulo: Lex, 2018.



SistemaOcepar

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 • Curitiba • Paraná • Brasil
Fone: 55 41 3200 1100
ocepar@sistemaocepar.coop.br • www.paranacooperativo.coop.br