



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TÁDILA LARISSA GOMES MOURA

**PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE OS RAMOS DO
COOPERATIVISMO: ANÁLISE COMPARATIVA NO ESTADO DO CEARÁ.**

MOSSORÓ

2024

TÁDILA LARISSA GOMES MOURA

**PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE OS RAMOS DO
COOPERATIVISMO: ANÁLISE COMPARATIVA NO ESTADO DO CEARÁ.**

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração do Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal Rural
do Semi-Árido como requisito para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Socioambiental

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Miriam Karla Rocha

MOSSORÓ

2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M929p Moura, Tádila Larissa Gomes.
Percepção da cultura organizacional entre os ramos do cooperativismo: análise comparativa no estado do Ceará. / Tádila Larissa Gomes Moura. - 2024.
62 f. : il.

Orientadora: Miriam Karla Rocha.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Mestrado em Administração, 2024.

1. Cooperativismo. 2. Tipologias. 3. Cultura Organizacional. I. Rocha, Miriam Karla, orient.
II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

TÁDILA LARISSA GOMES MOURA

**PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE OS RAMOS DO
COOPERATIVISMO: ANÁLISE COMPARATIVA NO ESTADO DO CEARÁ.**

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração do Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal Rural
do Semi-Árido como requisito para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Socioambiental

Defendida em: 18/09/2024.

BANCA EXAMINADORA

Miriam Karla Rocha, Prof.^a Dr.^a (UFERSA)
Presidente

Liana Holanda Nepomuceno Nobre, Prof.^a Dr.^a (UFERSA)
Membro Examinadora

William Sbrama Perressim, Prof. Dr. (UFSCar)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus que me sustentou durante essa caminhada, que me deu sabedoria, discernimento, persistência, e que apesar de algumas dificuldades encontradas pelo caminho me mostrou que ele estava no controle de tudo.

Minha gratidão especial à minha mãe Vera e ao meu pai Assis. Eles que sempre batalharam para dar a melhor educação para mim e para minha irmã Tácita, e nos ensinaram sobre o valor da educação. Obrigada por sempre apoiar minhas escolhas.

Agradeço a minha filha que me acompanhou desde a barriga nessa jornada e que foi e segue sendo minha maior força para conquistar um futuro melhor para nós! Ao meu esposo, Rafael, pelo apoio, principalmente no período de viagens à Mossoró.

Agradeço à minha orientadora, professora Miriam Karla, que sempre foi presente e apoiadora. O cuidado, atenção e leveza que me trouxe desde o início da construção deste trabalho foram muito importantes para mim. Agradeço imensamente por sua orientação, pelos aprendizados e por não ter soltado minha mão nem nos momentos mais desafiadores dessa caminhada.

Agradeço aos professores Liana Holanda Nobre e William Sbrama Perressim da Banca Examinadora de qualificação e defesa do projeto, pela disponibilidade e valorosas contribuições para a melhoria deste trabalho.

Aos meus queridos professores do PPGA eu agradeço todo o conhecimento compartilhado. Vocês são exemplos de amor pela docência!

Minha maravilhosa turma do mestrado gratidão pelo convívio, pela acolhida e pelo apoio em todos os momentos. Meus amigos Laila, Daura, Elizânia, Joselânia, Joyce, Layon, Liandra e Lucas desejo muito sucesso a vocês.

A todos, que em algum momento me deram apoio, estímulo e compreensão, fica registrado meu agradecimento.

“O próximo grande salto evolutivo da humanidade será a descoberta de que cooperar é melhor que competir”.

Pietro Ubaldi

RESUMO

Este estudo apresenta a temática cultura organizacional e sua importante relação com os diferentes ramos do cooperativismo. A cultura de uma entidade reflete na sua identidade, sendo essa a base para gestão. As características das organizações são tão variadas quanto as pessoas, visto que pessoas possuem personalidades, e organizações não são diferentes. O objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre os tipos de cultura organizacional e os ramos do cooperativismo. Essa temática justifica-se por não existirem estudos acerca do tema, sendo o mesmo um importante auxílio para esse tipo de estrutura organizacional. Na prática, os gestores poderão entender as especificidades que cada ramo do cooperativismo possui em relação aos tipos de cultura e buscar melhorias relacionadas a essa questão. Trata-se de uma pesquisa descritiva com uma abordagem quantitativa. O universo da pesquisa compreende 30 cooperativas do estado do Ceará cadastradas no SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. No que se refere aos sujeitos participantes da pesquisa, os gestores das cooperativas, que atuam, preferencialmente, como presidentes e/ou gerentes administrativos. A pesquisa foi desenvolvida a partir do modelo de *Competing Value Model (CVM)* de Cameron e Quinn. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foi utilizado o questionário. Os dados coletados foram submetidos a análises estatísticas descritivas através do Software JASP, e permitiram chegar à conclusão de que a tipologia cultural predominante encontrada nas cooperativas pesquisadas foi a do tipo “clã”. Os resultados também nos permitem concluir que a tipologia Clã predomina entre os ramos do cooperativismo. Esse estudo contribuirá para preencher uma lacuna teórica, tendo em vista que não existem estudos suficientes que descrevam os tipos de cultura organizacional relacionados aos ramos do cooperativismo de forma completa e integrada. Assim, pretende-se que novas discussões possam surgir em relação a essa temática de forma a contribuir com esse modelo de tipologia e os ramos do cooperativismo.

Palavras-chave: Cooperativismo, Tipologias, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This study presents the theme of organizational culture and its important relationship with the different branches of cooperativism. The culture of an entity reflects its identity, which is the basis for management. The characteristics of organizations are as varied as people, since people have personalities, and organizations are no different. The general objective of this work is to analyze the relationship between the types of organizational culture and the branches of cooperativism. This theme is justified because there are no studies on the topic, which is an important aid for this type of organizational structure. In practice, managers will be able to understand the specificities that each branch of cooperativism has in relation to types of culture and seek improvements related to this issue. This is descriptive research with a quantitative approach. The research universe comprises 30 cooperatives in the state of Ceará registered with SESCOOP - National Cooperative Learning Service. Regarding the subjects participating in the research, the managers of the cooperatives, who preferably act as presidents and/or administrative managers. The research was developed based on Cameron and Quinn's Competing Value Model (CVM). As for data collection instruments, the questionnaire was used. The collected data were subjected to descriptive statistical analysis using the JASP Software, and allowed us to conclude that the predominant cultural typology found in the researched cooperatives was the "clan" type. The results also allow us to conclude that the Clan typology predominates among the branches of cooperativism. This study will contribute to filling a theoretical gap, considering that there are not enough studies that describe the types of organizational culture related to the branches of cooperativism in a complete and integrated way. Thus, it is intended that new discussions may arise in relation to this theme in order to contribute to these typology models and the branches of cooperativism.

Keywords: Cooperativism, Typologies, Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	As tipologias culturais do modelo de Cameron e Quinn.....	26
Figura 2	–	Etapas dos procedimentos metodológicos	30
Figura 3	–	Escala Tipo <i>Likert</i> utilizada.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Tipologias x Questões.....	32
Tabela 2	–	Codificação das afirmativas do OCAI	33
Tabela 3	–	Características dos respondentes e das cooperativas.....	35
Tabela 4	–	Teste de Igualdade de Variâncias (<i>Levene's</i>)	37
Tabela 5	–	Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk	38
Tabela 6	–	Tipo de Cultura predominante	38
Tabela 7	–	Tipologias da Cultura por ramo do cooperativismo	40
Tabela 8	–	Estatísticas Descritivas da Tipologia Clã x Ramos do Cooperativismo	41
Tabela 9	–	Estatísticas Descritivas da Tip. Inovadora x Ramos do Cooperativismo	42
Tabela 10	–	Estatísticas Descritivas da Tip. Mercado x Ramos do Cooperativismo.....	43
Tabela 11	–	Estatísticas Descritivas da Tip. Hierárquica x Ramos do Cooperativismo	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Valor atribuído x Pontuação questionário.....	37
Gráfico 2	–	Diagrama de barra Tipologia Clã x Ramos do Cooperativismo	39
Gráfico 3	–	Diagrama de barra Tipologia Inovadora x Ramos do Cooperativismo ...	42
Gráfico 4	–	Diagrama de barra Tipologia Mercado x Ramos do Cooperativismo	44
Gráfico 5	–	Diagrama de barra Tipologia Hierárquica x Ramos do Cooperativismo..	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Características das Tipologias da Cultura Organizacional.....	28
----------	---	---	----

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1	–	Cálculo para estimar tamanho da amostra.....	30
-----------	---	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ANOVA	Análise de Variância
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CVM	Competing Value Model
JASP	Jeffreys's Amazing Statistics Program
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.2	JUSTIFICATIVA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	COOPERATIVISMO	20
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	24
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A – Questionário	56
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	59

1 INTRODUÇÃO

As ações de cooperação vêm sendo praticadas desde o início da humanidade quando os humanos se agrupavam como forma de suprir suas necessidades básicas e/ou nas caçadas coletivas quando já dividiam suas caças capturadas (SANTOS, SILVA; 2016). E assim, houve movimentos por muitos anos com o mesmo ideal de coletividade, porém a criação da primeira cooperativa oficialmente ocorreu em 1844, no norte da Inglaterra, no bairro de Rochdale (SANTOS, SILVA; 2016).

Segundo dados da Aliança Cooperativa Internacional de 2019, as cooperativas estão presentes em mais de 150 países, empregando 280 milhões de pessoas, o que significa um percentual de 4% da população mundial; são três milhões de cooperativas no mundo, com um bilhão de cooperados, representando 12% da humanidade (Sistema OCB; 2022).

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o movimento cooperativista no Brasil registrou crescimento significativo no ano de 2021. O total de pessoas associadas chegou a 18,8 milhões. Esse número é 10% superior ao ano de 2020, quando foram registrados mais de 17 milhões de cooperados no país. O número total de cooperativas também subiu. Em 2021, foram registrados um total de 493.227 postos de trabalho nas cooperativas brasileiras, um acréscimo de 8% em relação ao ano anterior, quando o quantitativo ficou em 455.095. O maior número de cooperativas está concentrado no Ramo Agropecuário (1.170), que também agrega mais empregados, sendo aproximadamente 49% do total. Já o ramo Crédito agrega a maior parte dos cooperados, com um total de 13,9 milhões de pessoas em 2021, contra 11,9 em 2020 (Sistema OCB; 2022).

Em 2023, o Ceará consolidou-se como o segundo maior polo de cooperativismo na região Nordeste em número de cooperativas, com 122 organizações ativas, de acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2024. A Grande Fortaleza se destaca como a região com o maior número de cooperativas, abrigando 71 delas, o que representa 58% do total de cooperativas do Ceará. (Sistema OCB/CE; 2024).

As cooperativas são organizações que possuem uma natureza própria, cujos membros possuem objetivos em comum. Objetivos estes que podem ser econômicos, sociais e/ou culturais (NAMORADO, 2013). Cooperação e cultura possuem forte elo, sendo de suma importância compreender as funções da cultura dentro de uma coletividade, compreender o homem e seu comportamento em sociedade. E como a maioria dos indivíduos vive grande parte de suas vidas nas organizações, torna-se necessário compreender a dinâmica interativa entre eles (WILLERS, SCHALLENBERGER; 2015).

Segundo Pereira *et al* (2013), cultura é também uma temática pouco explorada nos campos prático e teórico quando se trata de cooperativas, mas possuidora de grande relevância para o desenvolvimento do cooperativismo. Para Barrett (2022), a cultura organizacional é um reflexo dos valores conscientes e subconscientes, crenças e comportamentos dos indivíduos que possuem seus próprios valores e são influenciados todos os dias pelos valores que vivenciam em sua organização. Robbins (2012, p. 501) conceitua cultura como “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.”

A cultura organizacional é idealizada como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.” (FLEURY, FISHER, 1989). Para Salazar *et al* (2011), para que se possa identificar a cultura é necessário examinar os aspectos de seu conteúdo derivados do conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes, e empregados que acreditam na organização e das experiências atuais que as pessoas na organização têm tido para solucionar os problemas.

A gestão cooperativista necessita de altos padrões éticos e de uma análise das necessidades e valores da sociedade, ou seja, que as necessidades dos membros, dos clientes e das demais partes interessadas sejam atendidas. Assim, as cooperativas têm responsabilidade de liderar e construir toda uma comunidade de membros baseada em valores e necessidades sociais, buscando a satisfação do propósito cooperativista. (DAVIS, NETO, 2010).

Nos últimos anos foram realizados vários estudos que versam sobre o tema cultura organizacional e cooperativismo (BRAGA; 2011, AMARAL; 2018, BAIOTO; 2018), porém percebeu-se uma lacuna na identificação deste tema para entender como ele se processa nos sete diferentes ramos do cooperativismo por tratar-se de um formato recente. Segundo o Sescop (2022), até o ano de 2019, no Brasil existiam treze ramos distintos e em 2020, após um processo democrático e uma avaliação dos benefícios para as cooperativas, passou-se para uma estrutura de sete ramos. Alguns ramos se uniram, outros foram ressignificados. Os sete ramos são: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho; produção de bens e serviços; e transporte (OCB, 2022).

As organizações procuram agir de forma a compreender cada vez mais a importância da cultura organizacional e a sua influência no negócio, seja ele, uma cooperativa ou não. Assim, esta pesquisa tem como interesse principal atender ao seguinte questionamento: **qual a percepção da tipologia da cultura organizacional nos diversos tipos de ramos do Cooperativismo?**

O eixo norteador desta pesquisa está fundamentado em analisar a caracterização cultural das cooperativas com base em um diagnóstico que reflete o modo grupal, hierárquico, inovador ou voltado ao mercado, o *Competing Value Model* (CVM), de Cameron e Quinn (1998).

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral:

Analisar a relação entre os tipos de cultura organizacional e os ramos do cooperativismo.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Identificar se existem especificidades para a relação entre os tipos de cultura organizacional e os ramos do cooperativismo;
- Identificar a relação entre os tipos de cultura organizacional e o compromisso com a sustentabilidade nas cooperativas pesquisadas;

1.2 JUSTIFICATIVA

As cooperativas foram o nicho escolhido para este estudo por serem capazes de auxiliar as comunidades a alcançarem o desenvolvimento sustentável e por adotarem valores como cooperação e solidariedade, ao mesmo tempo em que geram emprego e renda. O cooperativismo ganha ainda mais espaço pela sua preocupação com a coletividade. Para Carvalho (2011), umas das premissas mais atuais das organizações é o desenvolvimento sustentável, sendo que nas cooperativas, pela sua razão de ser, essa prática deve ser inerente e constante.

O cooperativismo também carrega a oportunidade de contribuição para o alcance dos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, por objetivo ou de forma correlacionada entre eles, pelo seu propósito, a sua forma de atuação e dada a natureza diversificada das atividades das cooperativas. Segundo o Sistema de Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), o cooperativismo busca a melhoria de comunidades locais, inclusão financeira, erradicação da pobreza, uso responsável de recursos naturais, entre tantas outras similaridades em relação aos ODS (OCB, 2018).

O crescimento do cooperativismo no Ceará tem sido consistente ao longo dos últimos cinco anos. Entre 2019 e 2023, o estado viu um aumento de 14% no número de organizações cooperativistas, destacando-se como uma exceção em uma região onde seis dos nove estados apresentaram queda no número de cooperativas (Sistema OCB/CE; 2024).

Considera-se que este trabalho possa trazer informações importantes para as cooperativas no que concerne ao entendimento da importância da cultura organizacional para a prosperidade e sustentabilidade das mesmas. Sabe-se que as cooperativas, por sua natureza, já causam efeito positivo na sociedade, e seus princípios cooperativos conectam-se de modo direto com alguns dos ODS (SANTOS; TREZ, 2021).

Ao pesquisar por trabalhos que versam especificamente sobre os ramos do cooperativismo, os trabalhos existentes não discorrem sobre um comparativo da cultura organizacional por ramos, além de, em sua maioria, serem anteriores ao ano de 2020, ano em que houve a reformulação da divisão dos ramos no cooperativismo (OLIVEIRA; 2013, FORCADELL; 2005; ROMERO; PÉREZ, 2003, HERNANDÉZ; 2001; ROMERO; 2000).

Alguns trabalhos que versam sobre o cooperativismo abordam a tipificação da cultura organizacional na contabilidade gerencial das cooperativas como forma de análise das possíveis semelhanças de caracterização cultural; outros analisam a gênese do cooperativismo agropecuário a partir da cultura associativa de seus fundadores e/ou buscam entender a influência da cultura cooperativista e da diversidade cultural nas cooperativas do ramo agropecuário (TARIFA; 2019). Assim, ainda no âmbito de justificação teórica, reforça-se a inexistência de pesquisas sobre o cooperativismo com dados associados à cultura organizacional abordando todos os ramos do cooperativismo. Embora a ferramenta de CVM de Cameron e Quinn (1998) tenha sido utilizada em vários trabalhos sobre cultura organizacional, apenas alguns focam em cooperativas e acabam por abordar apenas um ramo, como o agropecuário, por exemplo (TARIFA, SCHALLENBERGER; 2016).

Todas as cooperativas têm a mesma natureza jurídica e são dirigidas através dos sete princípios básicos do cooperativismo. Suas diferenças encontram-se a partir da definição de cada ramo ao qual pertencem. Importante lembrar que apesar de diferentes ramos de atuação, as cooperativas baseiam-se em ajuda mútua e valores éticos da honestidade e transparência, buscando satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais (REUS *et al*, 2015).

Analisando-se a garantia de sustentabilidade das empresas, deve-se entender que a cultura organizacional é a base da estrutura organizacional, e é o que garante sua resistência às mudanças externas e internas. Ao mesmo tempo, a cultura organizacional é a base da integridade organizacional, garantindo a relação entre os diferentes níveis de valores e, em combinação com a estrutura organizacional, a estabilidade da empresa (MINGALEVA *et al*, 2022).

Do ponto de vista prático, almeja-se que os resultados obtidos na pesquisa, possam subsidiar as cooperativas com o reconhecimento destes valores culturais, bem como a harmonia dos mesmos com os valores básicos do ideário cooperativista, a fim de que sejam elaboradas estratégias que tornem suas cooperativas competentes a funcionarem como agentes de mudanças. Que sejam capazes de desenvolverem-se como centros de excelência em qualquer um dos ramos do cooperativismo, pois a especificidade de análise em ramos proporcionará oportunidades práticas do entendimento entre possíveis semelhanças e diferenças.

Faz-se necessário verificar que tipos de cultura organizacional é predominante na cooperativa, a fim de assegurar a implementação de novas mudanças e suportar uma transformação, pois a cultura pode constituir-se tanto como um estímulo coletivo como uma barreira às mudanças. Cameron e Quinn (2006) e Schein (2017) asseveram que para compreender níveis profundos sobre os quais a cultura atua é necessário entender as percepções e sentimentos que surgem em situações críticas e conhecer seus membros para se obter um senso correto do modelo cultural implementado.

Este trabalho contribui para ampliar o conhecimento teórico sobre as relações estabelecidas entre cultura e os ramos do cooperativismo. E para a área de gestão, esse conhecimento pode favorecer o desempenho organizacional, ao permitir aos gestores atuarem de modo mais preciso sobre cada um desses construtos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, o primeiro tópico dedica-se a uma análise do cooperativismo, explorando suas características fundamentais, princípios e os diferentes ramos. No segundo tópico, é apresentada uma explicação abrangente do conceito de cultura organizacional e discussão incluirá os diferentes tipos de cultura que podem existir nas organizações.

2.1 COOPERATIVISMO

A expressão cooperativismo, originária da palavra cooperação, abrange um setor bastante amplo, que não se confunde. A definição clássica adotada por Silva (1961, p. 442) direciona sempre o cooperativismo como sistema econômico e cultural:

Nesta razão o cooperativismo assinala o sistema econômico fundado na cooperação, que, com a mesma significação de cooperar, de que se deriva, mostra a maneira porque o cooperativismo se realiza: pela congregação de várias pessoas no sentido de estabelecer a sociedade, que vem tratar e defender os seus interesses econômicos, seja na forma de trabalho, de comércio ou de

indústria, em sentido estrito ou mesmo para atender a interesses de ordem moral ou cultural.

Para Meinen *et al* (2014), as cooperativas são associações de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática que contam com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais prestam serviços, sem fins lucrativos.

As raízes da cooperação existem desde os primórdios da vida social. Alguns exemplos são os dos babilônios que já praticavam uma certa forma de arrendamento de terras para a exploração em comum e dos primeiros cristãos que esboçaram características de cooperativas de consumo ao escolher um grupo de pessoas designadas para aprovisionar gêneros alimentícios (PINHO, 2004).

O cooperativismo surgiu, oficialmente, no século 18, na Inglaterra, como uma solução para o problema enfrentado pelos operários da perda de valor de mão de obra após a Revolução Industrial, sendo criada a primeira cooperativa, em 1844. Essa cooperativa pioneira tinha por objetivo formar uma sociedade baseada em valores justos, solidário, democrático e com ajuda mútua (REUS *et al*, 2015).

Para Davis (2010) sendo o cooperativismo um movimento mundial, desde 1895, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é a responsável por regular os princípios e valores dessas organizações de forma a permitir uma mesma identidade cooperativa, assim, as cooperativas são organizações regidas pelos mesmos princípios em vários países.

As cooperativas se fazem bastante presentes nos países da América Latina, gerando empregos e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social dos países. A porcentagem da população que integra de maneira direta ou indireta o setor cooperativo demonstra que o cooperativismo faz parte da cultura econômica e social desses países (MOGROVEJO *et al*, 2012).

No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa e do crescimento das cidades, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, esse movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, surgiram outras cooperativas que podem ser mencionadas: a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, SP (1891); a Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro (1894) e a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, PE (1895) (VALADARES; 1998, OCB; 2022).

A criação da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, no ano de 1970 inaugurou o que se pode chamar de sistematização do movimento cooperativista, cuja disseminação no Brasil há muito havia iniciado. O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), instituição integrante do Sistema “S” brasileiro, foi criado pela Medida Provisória nº 1.715/1998 e regulamentado pelo Decreto nº 3.017/1999. Ele acompanha de perto as cooperativas brasileiras para oferecer soluções para a sustentabilidade do negócio, com um apoio especializado, promovendo a autogestão e difundindo a cultura cooperativista (FERREIRA; SOUSA, 2018). O SESCOOP possui 27 unidades estaduais (OCB, 2023), além da unidade nacional, para ouvir e atender as necessidades do cooperativismo em todas as regiões do país.

Devido à pluralidade de cooperativas, a OCB definiu os segmentos produtivos por ramos, com a finalidade de diferenciar uma das outras, e para que as cooperativas consigam desfrutar de direitos e deveres distintos. Apesar de todas as cooperativas possuírem a mesma natureza jurídica e serem orientadas pelos princípios básicos do cooperativismo, elas se diferenciam pela definição de cada ramo (REUS et al., 2015).

Até o ano de 2018, existiam 13 (treze) ramos do cooperativismo, nesse mesmo ano o Sistema OCB organizou uma equipe técnica para promover um processo de reflexão juntamente com seus representantes estaduais para a reorganização destes que, ao final, após intensos debates e aprovação em assembleia geral extraordinária passou a ser de 7 (sete) ramos, contribuindo significativamente para representatividade de alguns ramos que não possuíam espaço (OCB, 2019).

A reorganização e classificação dos ramos do cooperativismo foram regulamentadas por meio da Resolução OCB nº 56/2019, que dispõe em seu artigo 1º, os seguintes conceitos:

- a) Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços: composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens;
- b) Ramo Infraestrutura: composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados;
- c) Ramo Consumo: composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a prover, por meio da mutualidade, à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados;
- d) Ramo Transporte: composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s);
- e) Ramo Crédito: composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus

cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro;

f) Ramo Saúde: composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a prover ou adquirir, por meio da mutualidade, serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços;

g) Ramo Agropecuário: composto por cooperativas que se destinam, principalmente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de produção.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (2024), as cooperativas baseiam-se nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Os princípios cooperativos são diretrizes por meio das quais as cooperativas colocam seus valores em prática.

O esboço da primeira versão dos princípios cooperativistas foi instituído em Rochdale no ano de 1844 e passou por adequações ao longo do tempo, principalmente nos Congressos da International Co-operative Alliance (ICA), em 1937, em Paris; em 1966, em Viena; e em Manchester, em setembro de 1995. No entanto, de acordo com Schneider (2012), mesmo diante das mudanças, a essência da doutrina e o espírito cooperativista por trás dos princípios foram conservados.

Os princípios cooperativos são, segundo MacPherson (1996), letra e espírito, pelo que não devem ser vistos e encarados com uma lista gasta para ser periodicamente revista; são agentes energéticos com os quais as cooperativas podem alcançar o futuro; e, são intrinsecamente flexíveis e estão profundamente relacionados entre si, pelo que há necessidade de os cumprir todos, já que não são independentes uns dos outros.

Os sete princípios do cooperativismo são universais e juntamente com os seus valores estão muito relacionados à sustentabilidade. Como evidenciado por Buttenbender *et al.* (2021), "o sistema cooperativo, por meio de seus princípios e valores, busca ser um agente ativo no fomento de ações voltadas à comunidade na qual está inserida, além de atender às necessidades de seus cooperados" (p. 614). Essa citação ilustra a importância das cooperativas como agentes de transformação na sociedade, alinhando-se com os objetivos e metas dos ODS.

O primeiro princípio é o da Adesão Voluntária e Livre, onde tem-se que as cooperativas são abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir responsabilidades como membros, sem nenhum tipo de discriminação (ZANELLA, 2015).

Ainda para Zanella (2015), o segundo princípio é o da Gestão democrática que ratifica que as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

O terceiro princípio versa sobre a participação econômica dos membros, nos quais, contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas, controlando-o democraticamente, sendo possível ter parte de remuneração limitada ao capital integralizado e excedentes destinados a finalidades das cooperativas (ACI, 2020).

Quanto a Autonomia e Independência, quarto princípio, a cooperativa não deve sofrer com influências externas na sua tomada de decisão e não deve se submeter a um partido político ou instituição religiosa, pois nestas condições a cooperativa não estará de acordo com este princípio. (CARNEIRO, 1981).

O quinto princípio, Educação, formação e informação aborda sobre a promoção de educação e formação dos membros das cooperativas, representantes eleitos e trabalhadores, de forma que eles possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das cooperativas (ZANELLA, 2015).

Ainda segundo Zanella (2015), a Intercooperação, sexto princípio, trata da questão do movimento cooperativo, afirmando a importância do trabalho em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Segundo Dale *et al.* (2013), todos os princípios do cooperativismo têm relação com a sustentabilidade, mas o sétimo, interesse pela comunidade, é o que mais se aproxima, pois em si fala sobre o desenvolvimento sustentável das comunidades. Para Ostrom (1998), não há cooperação sem reciprocidade, ou seja, sem retorno ou sem compartilhamento por parte dos usuários.

Annibelli (2008) destaca que as cooperativas contribuem para um futuro social e econômico mais seguro, ressaltando valores éticos de honestidade, franqueza, responsabilidade social e cuidado com o próximo.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo ‘cultura’ é discutido ao longo dos anos nos mais diferentes contextos. A cultura, segundo Bosi (1992, p.16), “é o conjunto das práticas, das técnicas, dos símbolos e dos valores que se devem transmitir às novas gerações para garantir a reprodução de um estado de coexistência social.”

Apesar de a cultura ser considerada uma das variáveis mais subjetivas em uma organização, a sua mensuração justifica-se ao considerar a sua importância, tendo em vista que o desempenho da organização está presente nas formas pelas quais os membros aprenderam a pensar, sentir e agir (HOFSTEDE, 2003).

Trabalhos direcionados aos estudos culturais especificamente nas empresas e que possuem grande notoriedade são atribuídos a Edgar H. Schein, que desde a década de 1970 aborda conceitos de cultura organizacional, suas dimensões, interpretações e evolução. De acordo com Schein (1995), a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional aprende em conjunto, compartilha e os têm como corretos ao passo que a organização siga com sucesso.

Dentre as definições sobre cultura organizacional mais empregadas pelos autores, há a predominância de alguns significados em comum, como: costumes, valores e crenças. Já outros autores preconizam sentidos mais voltados as filosofias, ideologias e normas compartilhadas que mantêm a comunidade unida (RUSSO, 2019).

Para Freitas (1991), cultura organizacional trata-se do modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo desenvolve no processo de aprendizagem para passar por problemas de adaptação externa e/ou integração interna, e uma vez que eles tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber e sentir-se em relação àqueles problemas.

Segundo Magaldi (2019), ao considerar que uma empresa é um grupo de indivíduos reunidos com objetivos em comum, a cultura organizacional é a responsável por unir todo esse ecossistema. A cultura organizacional é um conceito amplo que compreende as práticas e comportamentos dos indivíduos que permite conhecer o funcionamento da organização, assim, ao estudar as organizações é preciso identificar os tipos de cultura que predominam nos grupos e diagnosticar os modelos de gestão construídos (CARRILLO-PUNINA, TORRES; 2018).

Para Pereira *et al* (2013, p.5), “é possível observar várias definições sobre cultura, sendo que a diferenciação está na maneira como os cientistas sociais enfatizam certas características do processo de construção cultural”.

Existem inúmeras tipologias para cultura organizacional, criadas a partir de diferentes pontos de vista. Dentre elas temos a do filósofo Charles Handy (1976) que apresenta quatro tipologias organizacionais: Cultura de papéis, de Tarefas, de Pessoas e de Poder. Já os autores Bass e Avoilo (1993) destacam a importância da cultura organizacional em duas formas, sendo elas: transacional ou transformacional. Existem também as tipologias de Sethia e Von Glinow (1985) que apresentam quatro tipos de cultura organizacional embasadas na área de recursos humanos: cultura exigente, cultura apática, cultura cuidadosa e cultura integrativa (CÁRCERES DA COSTA *et al*, 2021).

Campbell *et al*. (1974, apud CAMERON; QUINN, 2006) desenvolveram uma lista de todos os indicadores que mensuram eficácia organizacional, totalizando 39 indicadores. No

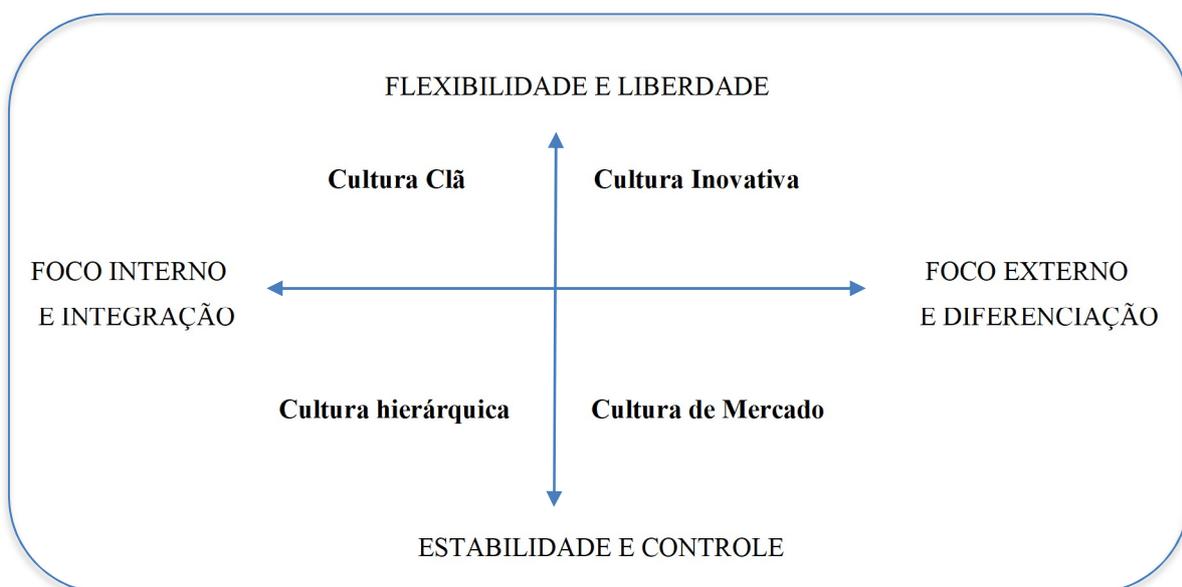
entanto, todos esses indicadores podem se configurar em muito conteúdo para se investigar a cultura de uma maneira mais simplista. Pensando nisso, Quinn e Rohrbaugh (1983, apud CAMERON; QUINN, 2006) analisaram a lista para tentar identificar padrões e grupos, e identificaram duas dimensões de eficácia organizacional: enfoque organizacional e estrutura organizacional. O enfoque organizacional diferencia a ênfase dada ao ambiente, variando entre um ambiente interno, integrado e unido, a um ambiente externo, de diferenciação e rivalidade.

A estrutura organizacional é diferenciada a partir da ênfase da empresa em flexibilidade e dinamismo ou estabilidade e controle. A partir do cruzamento dessas duas dimensões identificadas, formaram-se quatro quadrantes, representando conjuntos diferentes de indicadores de eficácia organizacional, evidenciados na Figura 1 (CAMERON; QUINN, 2006). Cameron e Quinn (2006) apresentam que:

A robustez das dimensões e a riqueza dos quadrantes resultantes nos levaram a identificar cada quadrante como um tipo de cultura. Isso é, cada quadrante representa suposições básicas, orientações e valores – os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 36).

A Figura abaixo explicita as quatro tipologias culturais desenvolvidas pelos autores, que foi utilizada como referência para coleta e análise dos dados no presente trabalho:

Figura 01 – As tipologias culturais do modelo de Cameron e Quinn (2006)



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Cameron e Quinn (2006).

A cultura clã se caracteriza pela flexibilidade, foco no ambiente interno, além de adotar valores e objetivos comuns, coesão entre os componentes da organização, participação, senso

de pertencimento, desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe, programa de envolvimento dos funcionários e compromisso corporativo para funcionários (Cameron e Quinn, 2006).

Para Hartnell *et al.* (2011), a suposição subjacente à cultura clã é que o sentimento de pertencimento do empregado produz mais comprometimento e satisfação com a organização. Trata-se de uma cultura análoga à cultura hierárquica quando se enfatiza os aspectos internos de uma organização, mas diferente quanto a dimensão da flexibilidade. Os funcionários são capacitados e estimulados a trabalhar de forma otimizada, aprimorando os processos de negócios e otimizando os recursos internos (GUPTA, 2011).

Neste tipo de cultura, o foco é interno, a melhor forma de obter resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006).

Já a cultura inovadora se caracteriza pela flexibilidade e foco no ambiente externo, promoção do empreendedorismo, criatividade, pioneirismo, foco na criação de uma visão de futuro, na ascensão de riscos, e todos têm grande envolvimento com a produção, com os clientes, com a pesquisa e com o desenvolvimento (Cameron e Quinn, 2006). Para Hartnell *et al.* (2011), cultivar uma visão de futuro leva os membros da organização a serem inovadores e assumirem riscos.

Para Gupta (2011), a cultura inovadora, também conhecida como adhocrástica, se apresenta o oposto da cultura hierárquica, uma vez que é pautada na flexibilidade e foco nas demandas do ambiente externo, assim, existe liberdade para a criatividade dos colaboradores, abertura à inovação, estratégia e cultura de crescimento.

Nesse tipo de cultura há flexibilidade e foco externo, além de dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006).

Na cultura hierárquica temos características como estabilidade e controle com foco no ambiente interno e integração. Nela, percebem-se “linhas claras de autoridade, regras de tomada de decisões padronizadas” (Cameron e Quinn, 2006, p. 37). A crença subjacente na cultura hierárquica é que a eficiência resulta do controle que este tipo de cultura consegue desenvolver. (Cameron e Quinn, 2006).

A cultura hierárquica mantém sua ênfase na estabilidade ou controle com alto nível de foco interno e caracterização uniforme, visa a eficiência e adesão as normas e regulamentos. O

sucesso desse modelo de organização é definido em termos de entrega confiável, programação suave e baixo custo relativo à sua atividade fim (GUPTA, 2011).

A cultura de mercado se caracteriza pelo foco no ambiente externo e controle. Predominam a competitividade, a produtividade, os objetivos organizacionais, a busca por rentabilidade, os resultados financeiros e a superação de metas (Cameron e Quinn, 2006). Segundo Hartnell *et al.* (2011), a crença nesse tipo cultural é que metas claras e recompensas motivam os empregados para a competitividade, de modo a alcançarem as metas necessárias desejadas.

De acordo com o perfil da cultura de mercado, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). Gupta (2011), compartilha do mesmo entendimento quando enfatiza que a cultura de mercado é extremamente orientada, e sua ênfase é em controle e estabilidade. Os valores concorrentes produzem polaridades como flexibilidade versus estabilidade e foco interno versus externo. No quadro 1 estão mais características dessas polaridades presentes nos tipos de cultura do modelo proposto por Cameron e Quinn (2006).

Quadro 1- Características das Tipologias da Cultura Organizacional

Flexibilidade e Características	
Cultura Clã	Local de trabalho amigável e familiar para trabalhar; Líderes atuam como “figuras de pai”; Atividade em equipe é premiada; Incentivo a participação e o consenso.
Cultura da Inovação	Local de trabalho dinâmico; Líderes que estimulam a inovação; Colaboradores buscam soluções criativas; Planejamento e antecipação das necessidades.
Cultura Hierárquica	Local de trabalho estruturado e formalizado; Líderes atuam como coordenadores; Colaboradores orientados por procedimentos administrativos; Aspectos caracterizados por planejamento e controle de gastos.
Cultura de Mercado	Local de trabalho competitivo; Líderes firmes e produtivos; Colaboradores competitivos e voltados para resultados; Gestão com foco na superação de metas e objetivos audaciosos;

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Cameron e Quinn (2006)

Os tipos de culturas de Cameron e Quinn (1999) se estruturam em seis dimensões fundamentais pertinentes a cultura organizacional, propostas pelo modelo de valores

competitivos sendo: as Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gerenciamento de Pessoas, Coesão Organizacional, Ênfase Estratégica e Critério de sucesso. Essas dimensões possibilitam identificar como a organização atua e quais os valores que sobressaem e a caracteriza.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o objetivo deste estudo, esta seção trata do enquadramento da pesquisa do ponto de vista metodológico. Primeiramente, é demonstrada a caracterização da pesquisa, em seguida são explanados a delimitação, o Universo e a amostra da pesquisa, e por fim, são explicadas as etapas da pesquisa.

3.1. Caracterização da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva do ponto de vista de seus objetivos. As pesquisas descritivas buscam identificar e ordenar dados, tendo como objetivo a descrição das características de um fenômeno ou a busca das relações entre suas variáveis (ALYRIO, 2008).

Quanto a abordagem, os procedimentos deste estudo são de natureza quantitativa, de caráter descritivo. Mazucato (2018), descreve que a pesquisa quantitativa é caracterizada pela definição de variáveis, quantificação na etapa de coleta de dados e, principalmente, pelo emprego de tratamentos estatísticos.

Barbetta (2017) descreve que a coleta de dados quantitativos permite que os pesquisadores coletem informações importantes. Os métodos quantitativos empregam a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, às mais complexas (RICHARDSON, 2011).

3.2. Delimitação, Universo e amostra da pesquisa

As cooperativas selecionadas para o estudo foram as 123 cooperativas associadas ao Sistema Sescop/OCB-CE. A amostragem é do tipo intencional, pois foi tomado, intencionalmente, o grupo anteriormente citado.

O formulário apresenta os seguintes ramos do cooperativismo: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens e serviços, e transporte. Para fins de coleta de dados, os ramos trabalho e produção de bens e serviços foram considerados de forma unificada, conforme divisão atualizada dos ramos. O ramo de Infraestrutura por apresentar

apenas uma cooperativa registrada, não foi considerado na amostra da pesquisa. Assim, a pesquisa considera 6 (seis) ramos a serem estudados.

Para cada ramo foram definidas amostras iguais de respondentes para se obter a mesma precisão em todas as inferências, independentemente da importância de cada um no contexto, ou para comparar vários estratos, ou para evitar distorções por atributos que apresentam maior incidência na população (Ribeiro e Echeveste 1998; Barbeta, Reis e Bornia 2004; Gil 2010; de Andrade Marconi e Lakatos 2011). A amostra foi calculada conforme equação 1 (Ribeiro e Echeveste 1998):

Equação 1 - Cálculo para estimar tamanho da amostra

$$n = \left(\frac{(Z \times CV)}{ME} \right)^2$$

Fonte: Ribeiro e Echeveste (1998)

onde:

- (i) nível de significância (SL) de 97%, onde $Z = 2,17$;
- (ii) erro máximo (ME) de 5%;
- (iii) coeficiente de variação populacional (CV) de 5%

No tocante aos sujeitos participantes da pesquisa, aplicou-se a pesquisa junto aos gestores das cooperativas, preferencialmente.

3.3. Etapas da Pesquisa

Os procedimentos metodológicos do estudo se deram em cinco etapas principais:

Figura 02 – Etapas dos procedimentos metodológicos

Etapas dos procedimentos metodológicos
1.Coleta de Dados.
2.Contato inicial com a entidade mediadora.
3.Submissão dos questionários e contatos necessários aos retornos.
4.Reforço da importância com os não respondentes dos questionários.
5.Tabulação dos dados.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Smith (2015).

Para fins de coleta de dados, foi aplicado um questionário, disponível no apêndice A. Um questionário é descrito por Marconi e Lakatos (2013, p. 201) como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário foi aplicado de forma online, através da plataforma Google Forms, nos meses de abril e maio de 2024. Após a coleta inicial dos dados, estes receberam tratamento adequado mediante programa computacional de processamento estatístico de dados: JASP.

A primeira parte do questionário buscou caracterizar os entrevistados e as cooperativas, composta por questões como, número de cooperados, gênero, tempo de exercício na organização e quantidade de cooperados. Em seguida, foram coletados dados quantitativos para identificar os perfis culturais da organização por meio do Instrumento OCAI de Cameron e Quinn (1999). Os questionários forneceram o diagnóstico das tipologias culturais dominantes na organização e tiveram foco na tipificação de cultura organizacional das cooperativas a partir da visão dos gestores.

O instrumento OCAI permite acessar a organização através de seis dimensões culturais que após combinadas refletem os valores culturais essenciais e pressupostos tácitos sobre a maneira como a organização funciona. São elas: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso (CAMERON e QUINN, 1999).

Vasconcellos-Guedes, Iais e Guedes (2013) também utilizaram o método de Valores Competitivos Cameron e Quinn (1999) para diagnosticar os perfis culturais de empresas. Eles compararam empresas de consultoria e as empresas clientes para identificar as tipologias culturais compartilhadas e diferentes. Para tanto, Vasconcellos-Guedes, Iais e Guedes (2013) também se valeram da combinação do método quantitativo de Valores Competitivos para identificar as tipologias culturais.

No instrumento OCAI original, o respondente deveria distribuir 100 pontos entre as quatro alternativas, de cada uma das seis dimensões, dependendo do grau que considerasse semelhante a sua organização, e esse procedimento deveria ser realizado duas vezes, onde na primeira coluna as respostas seriam com a percepção que os entrevistados possuem da cultura da cooperativa no momento da pesquisa e, na segunda coluna as respostas dos entrevistados expressaria a forma como desejam que a cooperativa estivesse daqui a 5 anos.

Entretanto, na tentativa de facilitar o entendimento e as respostas, optou-se por transformar a pontuação em escala do tipo *Likert* de 6 pontos, considerando-se apenas o momento atual, variando da seguinte forma:

Figura 03 – Escala Tipo Likert utilizada

Escala	Descritivo
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Discordo um pouco
4	Concordo um pouco
5	Concordo parcialmente
6	Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pela autora.

A escala de seis pontos do tipo *Likert* de 6 pontos foi adotada baseada em estudos realizados na década de 1980 que contrariam estudos anteriores que defendiam o uso da escala de cinco pontos, proposta originalmente por *Likert*. Em simulações com escalas compostas por uma quantidade de itens múltiplos de dois, Green e Rao (1970) concluíram que o maior ganho com a escala gira em torno de seis categorias de respostas. A opção de ponto neutro da escala de cinco itens pode fazer os respondentes sentirem-se mais confortáveis em responder, mas, ao mesmo tempo, pode gerar ambivalência e indiferença do respondente, destoando da verdadeira opinião do respondente (Collings, 2006).

Ademais, a ordem das alternativas também foi modificada, unificando todas as alternativas por grupos de tipologia, para que elas permanecessem em blocos. Assim as perguntas de 1 a 6 correspondem a tipologia Clã, e assim, sucessivamente, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Tipologias x Questões

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	QUESTÕES
Cultura Clã	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Cultura Inovadora	7, 8, 9, 10, 11 e 12
Cultura de Mercado	13, 14, 15, 16, 17 e 18
Cultura Hierárquica	19, 20, 21, 22, 23 e 24

Fonte: Dados de Pesquisa

A segunda etapa da pesquisa consistiu em obter os contatos (e-mail e telefones) dos gerentes das cooperativas através do Sescop regional do Ceará. O terceiro momento tratou do envio dos questionários para os e-mails institucionais dos gestores das cooperativas com um resumo da importância da pesquisa e termo de aceite. A quarta etapa versou em fazer reforços, através de contato telefônico, para que existisse adesão na participação na pesquisa. A última etapa foi a tabulação dos dados em *excel*, de modo a possibilitar a leitura no programa JASP. Assim, foi criada uma codificação para as afirmativas do questionário relacionadas ao OCAI, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Codificação das afirmativas do OCAI

	Afirmativa	Código
1	A cooperativa é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.	CL01
2	Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.	CL02
3	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	CL03
4	O que mantém a cooperativa coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.	CL04
5	Para a cooperativa é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.	CL05
6	O sucesso da cooperativa define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.	CL06
7	A cooperativa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se a assumir riscos.	IN01
8	Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	IN02
9	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar autonomia, o risco e o espírito criativo.	IN03
10	O que mantém a cooperativa coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.	IN04
11	Para a cooperativa é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.	IN05
12	O sucesso da cooperativa define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.	IN06
13	A cooperativa é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.	ME01
14	Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para resultados.	ME02
15	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.	ME03

	Afirmativa	Código
16	O que mantém a cooperativa coesa é o compromisso para com o alcance e superação dos objetivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.	ME04
17	Para a cooperativa é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.	ME05
18	O sucesso da cooperativa define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os ponto-chaves são a liderança de mercado e a vantagem competitiva.	ME06
19	A cooperativa é muito controladora e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.	HI01
20	Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua de eficiência.	HI02
21	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.	HI03
22	O que mantém a cooperativa coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.	HI04
23	Para a cooperativa é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controle, a eficiência e a fluidez das operações.	HI05
24	O sucesso da cooperativa define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planejamento e o controle de custos.	HI06

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando que os questionários foram aplicados diretamente em seres humanos, a presente pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN), registrada por meio do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de no 74954423.5.0000.5294 e aprovada pelo Parecer Consubstanciado do CEP no 6.687.587.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa conta com o número de cinco questionários para cada ramo do cooperativismo considerado na pesquisa. Dentre os sete ramos: Trabalho, Produção de Bens e Serviços, Infraestrutura, Consumo, Transporte, Crédito, Saúde e Agropecuário, não foi possível prosseguir com uma análise para o ramo Infraestrutura, por existir apenas uma cooperativa cadastrada atualmente no SESCOOP/CE. Assim, de acordo com o cálculo amostral, totalizou-se uma amostra de 30 questionários. No ramo agropecuário foram obtidos seis questionários respondidos, então utilizou-se a fórmula “aleatórioentre” do Excel e por intermédio dos parâmetros ALEATÓRIOENTRE (1;6), chegou-se à amostra utilizada.

4.1. Perfil dos Respondentes e das Cooperativas

Quanto à variável gênero, os 30 respondentes apresentaram uma predominância no sexo masculino, representando 73,33% dos sujeitos, contra uma incidência menor do sexo feminino que representou 26,67%.

No tocante à faixa etária dos participantes da pesquisa é indicada uma predominância de respondentes no intervalo de 45 a 54 anos, representando 46,67%, seguida da faixa etária de 35 a 44 anos com representação de 30%, contra uma menor incidência das faixas etárias de 25 a 34 anos com 10% e acima de 55 anos com 13,33%.

Esses dados assinalam para um perfil profissional experiente, demonstrando certa maturidade e convívio com a cultura organizacional estudada. Esse perfil pode assegurar um grau mais elevado de convicção em relação às respostas nas assertivas.

Quanto ao cargo que ocupam nas cooperativas, os participantes da pesquisa predominaram com o cargo de diretor, representando 40% do total, seguido do cargo de presidente com representação de 26,66%, versus uma menor incidência dos cargos de gerente com 20% e de coordenador e outros com 6,67% cada.

Em relação as cooperativas, houve um predomínio de cooperativas com tempo de atuação entre 21 e 40 anos com uma representação de 36,67%, seguidas de cooperativas com até 5 anos de existência apresentando um percentual de 23,33%. Empresas com atuação de 6 a 10 anos representaram 20% dos respondentes, seguido de um percentual de 13,33% para as cooperativas de 16 a 20 anos de mercado, e por fim 6,67% empresas de 10 a 15 anos.

Tabela 3 - Características dos respondentes e das cooperativas

Características	%
Gênero	
Feminino	26,67
Masculino	73,33
Idade	
25 - 34	10
35 - 44	30
45 - 54	46,67
Acima de 55	13,33
Cargo	
Presidente	26,66

Características	%
Diretor	40
Gerente	20
Coordenador	6,67
Outros	6,67
Tempo de atuação das cooperativas	
Até 5 anos	23,33
De 6 a 10 anos	20
10 a 15 anos	6,67
16 a 20 anos	13,33
21 a 40 anos	36,67

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa

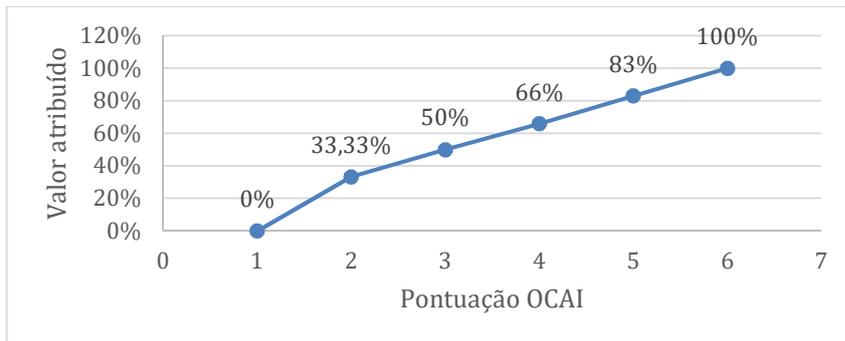
4.2. Análise da Tipologia de Cultura Organizacional Predominante nas Cooperativas Pesquisadas

Conforme já mencionado no método, a pontuação das tipologias de cada empresa foi calculada da seguinte forma: os respondentes atribuíam uma escala (do tipo *Likert*) de 1 a 6 para cada questão. Desta forma, ao responder o questionário, os membros das organizações deveriam atribuir o número 1 para a alternativa que mais se distanciava de sua organização e o número 6 para a alternativa que mais se aproximava da sua realidade organizacional.

Em matemática, denomina-se interpolação o método que permite construir um novo conjunto de dados a partir de um conjunto discreto de dados pontuais previamente conhecidos, normalmente obtidos a partir de amostragem (FRANÇA *et al*, 2014).

Através do método de Interpolação Linear, e de uma regra de três simples, obtivemos os seguintes valores para as notas do questionário OCAI:

Gráfico 1 – Valor atribuído x Pontuação questionário



Fonte: Dados de Pesquisa

Em seguida, os dados da pesquisa tabulados foram analisados através do uso do *software* de análise estatística JASP (Jeffreys's Amazing Statistics Program).

Para a verificação da possibilidade de realizar a metodologia ANOVA para a comparação das médias, foi primeiramente realizado o teste de Homogeneidade de Levene, que testa a igualdade das variâncias (pressuposto básico para a realização da ANOVA), conforme tabela 10.

O teste de Homogeneidade de Levene é fundamental para verificar a igualdade das variâncias entre os grupos, que é um pressuposto essencial para a execução adequada da ANOVA. O teste de Levene avalia se as variâncias são homogêneas, ou seja, se a dispersão dos dados é semelhante em todos os grupos analisados. Os resultados do teste de Homogeneidade de Levene estão detalhados na Tabela 4, que apresenta as estatísticas e os valores-*p* necessários para a interpretação dos dados.

Tabela 4 - Teste de Igualdade de Variâncias (Levene's)

Tipologia	F	gl1	gl2	p
Clã	5.624	5.000	24.000	0.001
Inovadora	2.793	5.000	24.000	0.040
Mercado	6.101	5.000	24.000	<.001
Hierárquica	4.907	5.000	24.000	0.003

Fonte: Elaborado pela autora.

A Hipótese Nula afirma que as variâncias dos grupos são homogêneas com $p > 0,05$, ou seja, as médias são iguais. A Hipótese Alternativa afirma que as variâncias dos grupos não são homogêneas com $p < 0,05$, ou seja, médias diferentes. Como o *p-valor* foi menor do que 5%,

nas 4 (quatro) tipologias, rejeitou-se a hipótese de igualdade de variâncias, impossibilitando a realização da ANOVA.

A etapa seguinte consistiu na realização do teste de Shapiro-Wilk, que também fornece um valor de p associado. Se o valor de p for menor que o nosso nível de significância (definido como 0,05), rejeitamos a hipótese nula e concluímos que nossos dados se desviam significativamente de uma distribuição normal. De acordo com a Tabela 5, apenas as tipologias Clã e Inovadora seguem uma distribuição normal, enquanto as tipologias Mercado e Hierárquica apresentam distribuições alternativas. Isso confirma que não é possível aplicar a ANOVA às tipologias Mercado e Hierárquica.

Tabela 5 – Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk

	Clã	Inovadora	Mercado	Hierárquica
Válidos	30	30	30	30
Ausentes	0	0	0	0
Média	84.567	77.333	78.333	80.433
Desvio Padrão	10.731	15.151	11.251	15.765
Teste de Shapiro-Wilk	0.943	0.952	0.900	0.909
P-value do Shapiro-Wilk	0.110*	0.193*	0.009**	0.014**
Mínimo	61.000	50.000	42.000	36.000
Máximo	100.000	100.000	100.000	100.000

* $P\text{-value} > 0,05$ - Distribuição Normal

** $P\text{-value} < 0,05$ - Distribuição Alternativa

Assim, para descobrir os resultados aos quais o estudo se propôs, foram aplicadas diversas análises estatísticas.

Para início do alcance dos objetivos da pesquisa, verificou-se que o tipo de cultura organizacional predominante nas cooperativas foi a Clã, conforme apresentado na Tabela 6, com média de 84.567 e menor coeficiente de variação (0,127).

Tabela 6 – Tipo de Cultura predominante

Tipo de Cultura	Média	Erro padrão de média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Clã	84.567	1.959	10.731	0.127
Inovadora	77.333	2.766	15.151	0.196
Mercado	78.333	2.054	11.251	0.144
Hierárquica	80.433	2.878	15.765	0.196

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Para Gupta (2011), a tipologia Clã tem como principal característica o trabalho em equipe e o envolvimento das pessoas, o que reflete em maior flexibilidade. Conforme Cameron e Quinn (2006), as regras e procedimentos de hierarquias cedem lugar ao trabalho em equipe, envolvimento e compromisso corporativo com os colaboradores e parceiros, o que pode ser reforçado em um dos valores do cooperativismo: o de intercooperação.

A cultura é entendida como clã por causa de sua semelhança comum a organização do tipo familiar. “Elas parecem mais com famílias estendidas do que entidades econômicas” (CAMERON; QUINN, 2006, p.41). Nelas, o foco não está em regras e procedimentos, mas na cooperação entre as pessoas.

É de se esperar que as cooperativas tenham essa dominância de tipologia, visto que existe um acordo de lealdade dentro do cooperativismo, pois quando uma cooperativa cresce, ela tem a missão de puxar outra para cima. Ela tem o compromisso de somar com outras cooperativas para atingir os melhores resultados. A intercooperação é descobrir aliados onde outras pessoas veriam concorrentes.

A cultura hierárquica ficou com média próxima da tipologia Clã, esta predominância reflete as características estipuladas por Cameron e Quinn (2006) quando aponta para relações de trabalho hierarquizados e estáveis, com preocupação no cumprimento de normas, regulamentos e foco no ambiente interno, próprios de uma cooperativa, evidenciando que o mercado não é o foco principal da empresa. Gupta (2011) salienta que a cultura hierárquica traz uma solidez para a empresa mediante uma entrega confiável, o que reflete a realidade cultural predominante nas cooperativas.

De acordo com Domenico, Latorre e Teixeira (2006), outra característica da cultura hierárquica é a preocupação com o comprometimento e lealdade coincidente com alguns dos valores da empresa: compromisso com os resultados, responsabilidade e orgulho. Cook (1995) discute alguns problemas de governança nas cooperativas agropecuárias que reduzem o incentivo à participação e ao investimento na cooperativa.

Já as duas tipologias que mais se aproximam de um possível conceito de mudança são a tipologia de cultura de mercado e a inovadora, por ambas terem como pressuposto que as empresas necessitam se adequar às transformações ocorridas no ambiente externo (BRAGA, 2011). Apesar da tipologia de cultura inovadora não ser dominante, apresenta características que mais apontam para as transformações. Considerando as transformações pelas quais passam as cooperativas, destaca-se a importância de implementar ações para fortalecer as culturas de mercado e inovadora.

Adiante, apresentamos a estatística descritiva das questões referentes a cada tipologia conforme os ramos do cooperativismo. Percebe-se, novamente, um predomínio da cultura Clã entre a maioria dos ramos do cooperativismo. A maior média para os ramos de Consumo, Crédito, Saúde, Trabalho e Agropecuário, encontram-se na Tipologia Clã, conforme a tabela 7:

Tabela 7 – Tipologias da cultura por ramo do cooperativismo

Tipo de Cultura	Ramo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Clã	Consumo	86.800	12.050	0.139
	Crédito	76.800	1.643	0.021
	Saúde	91.600	5.079	0.055
	Trabalho	80.800	6.723	0.083
	Agro.	90.000	9.695	0.108
	Transporte	81.400	17.644	0.217
Inovadora	Consumo	66.200	14.789	0.223
	Crédito	64.800	1.643	0.025
	Saúde	80.800	10.686	0.132
	Trabalho	80.400	16.517	0.205
	Agro.	85.800	12.091	0.141
	Transporte	86.000	18.655	0.217
Mercado	Consumo	72.200	0.447	0.006
	Crédito	76.000	3.082	0.041
	Saúde	83.000	1.000	0.012
	Trabalho	75.400	22.843	0.303
	Agro.	74.600	0.548	0.007
	Transporte	88.800	11.777	0.133
Hierárquica	Consumo	76.400	24.100	0.315
	Crédito	71.400	3.286	0.046
	Saúde	87.600	6.877	0.079
	Trabalho	71.400	20.169	0.282
	Agro.	85.800	12.755	0.149
	Transporte	90.000	12.430	0.138

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Dentre as várias características das cooperativas dos ramos Consumo, Crédito, Saúde e Trabalho, podemos elencar a obtenção de produtos, taxas bancárias, planos de saúde e prestação de serviços mais acessíveis, além da promoção do desenvolvimento rural dos produtores, no caso do ramo agropecuário (OCB,2022).

A cultura hierárquica consiste em uma estrutura com critérios claros de controle, autoridade e tomadas de decisão e é representada pelas organizações cujos valores principais

consistem no reconhecimento das pessoas a partir do conhecimento que elas têm das regras e estrutura da organização (Cameron & Quinn, 2003).

O ramo Transporte apresentou sua maior média, no valor de 90.000, enquadrada na tipologia de cultura hierárquica, o que demonstra uma ideia de introspecção existente nesse tipo de ramo. Podemos considerar uma afirmativa válida, visto que o setor de transportes sempre foi identificado e qualificado como um dos pontos sensíveis da economia, o que os torna passível de manter uma cultura mais rígida (DE BRITTO PEREIRA, 2015).

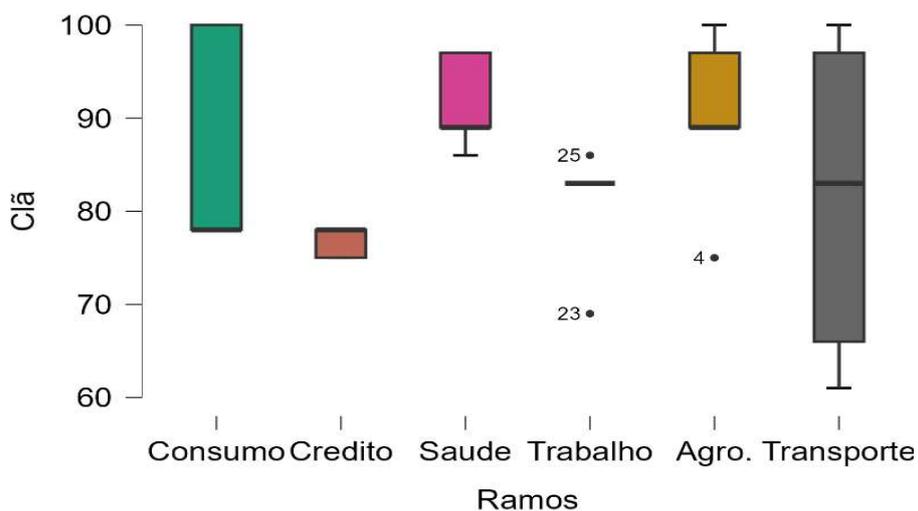
Apesar do panorama geral apresentar a tipologia Clã predominante para quase todos os ramos, executamos apreciações em separado de cada tipologia, para analisarmos em perspectivas mais individualizadas.

Tabela 8 – Estatísticas Descritivas da Tipologia Clã x Ramos do Cooperativismo

	Tipologia Clã					
	Consumo	Crédito	Saúde	Trabalho	Agro.	Transporte
Média	86.800	76.800	91.600	80.800	90.000	81.400
Desvio Padrão	12.050	1.643	5.079	6.723	9.695	17.644
Mínimo	78.000	75.000	86.000	69.000	75.000	61.000
Máximo	100.000	78.000	97.000	86.000	100.000	100.000

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 - Diagrama de barra Tipologia Clã x Ramos do Cooperativismo



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se a Tabela 8, verificamos a relação dos diferentes ramos do cooperativismo e a tipologia Clã. O ramo saúde apresentou o maior valor médio ($M = 91.600$; $DP = 5.079$),

enquanto o ramo crédito teve o menor ($M = 76.800$; $DP = 1,643$). Para Vieira e Basso (2024) o ramo da saúde tem como compromisso fomentar e desenvolver a promoção e assistência à saúde humana por meio dos serviços hospitalares e dos profissionais de saúde, enquanto o ramo de crédito tem por objetivo fornecer soluções de crédito, poupança e investimento aos cooperados, ou seja, temos características que se aproximam e se distanciam, respectivamente, das características da Tipologia Clã.

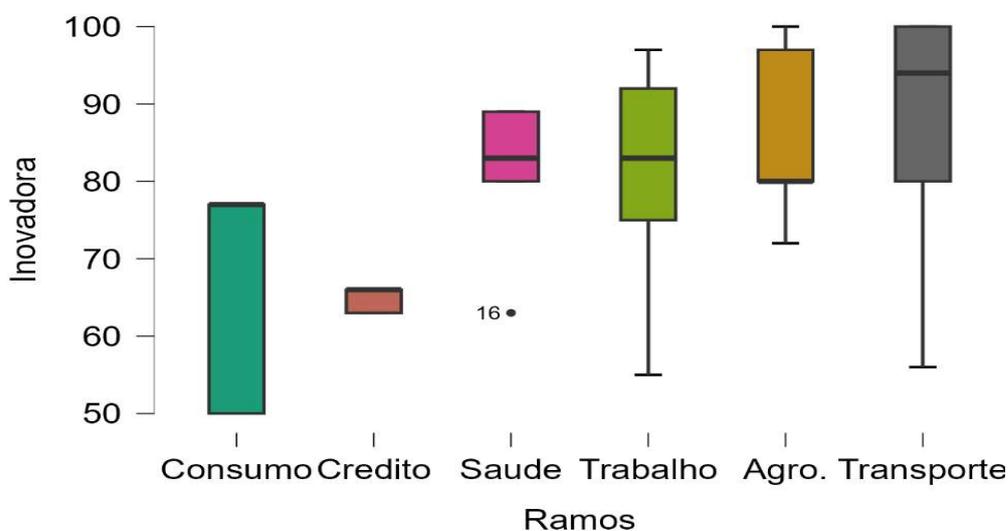
Analisando se o gráfico 2, em relação a dispersão, nota-se uma maior amplitude, no ramo transporte, apresentando uma maior variação nos dados, corroborando com os valores de mínimo e máximo apresentados na Tabela 8 do mesmo ramo, além de apresentar o maior valor de desvio padrão (17.644) dentre todos os ramos. Assim, ratifica-se a análise macro de que o Ramo Transporte possui fortes traços da tipologia hierárquica, se distanciando bastante de possuir traços da tipologia Clã.

Tabela 9 – Estatísticas Descritivas da Tipologia Inovadora x Ramos do Cooperativismo

	Tipologia Inovadora					
	Consumo	Crédito	Saúde	Trabalho	Agro.	Transp.
Média	66.200	64.800	80.800	80.400	85.800	86.000
Desvio Padrão	14.789	1.643	10.686	16.517	12.091	18.655
Mínimo	50.000	63.000	63.000	55.000	72.000	56.000
Máximo	77.000	66.000	89.000	97.000	100.000	100.000

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 - Diagrama de barra Tipologia Inovadora x Ramos do Cooperativismo



Fonte: Elaborado pela autora.

Inovar não é considerado um processo simples dentro das organizações, uma vez que depende de vários fatores, como, conhecer a capacidade de inovação da empresa, instrumentalizar a organização, bem como desenvolver um ambiente favorável para inovar (MONTANHA et al., 2009).

Na Tabela 9 verifica-se que o ramo transporte teve o maior valor médio, mas também o maior valor de desvio padrão ($M = 86.000$; $DP = 18.655$). E ao analisar o gráfico 3 verificamos que a dispersão, representada através da amplitude do gráfico, mostra-se com maior amplitude, no ramo consumo, seguida do referido ramo transporte. Assim, essa variação dos dados representada pela grande amplitude, demonstra que possivelmente os respondentes da pesquisa tratam inovação como algo além de um novo produto e/ou serviço. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.35) classificam que a inovação é uma questão de conhecimento, e este vem através da experiência que acumulamos.

O setor de transporte é crucial para o funcionamento da economia global e local. Empresas e governos enfrentam o desafio de modernizar e adaptar suas operações para atender às novas demandas e tendências, ao mesmo tempo em que superam obstáculos e aproveitam oportunidades emergentes. A eficiência, a sustentabilidade e a inovação serão fatores determinantes para garantir o sucesso e a resiliência do setor de transporte no futuro.

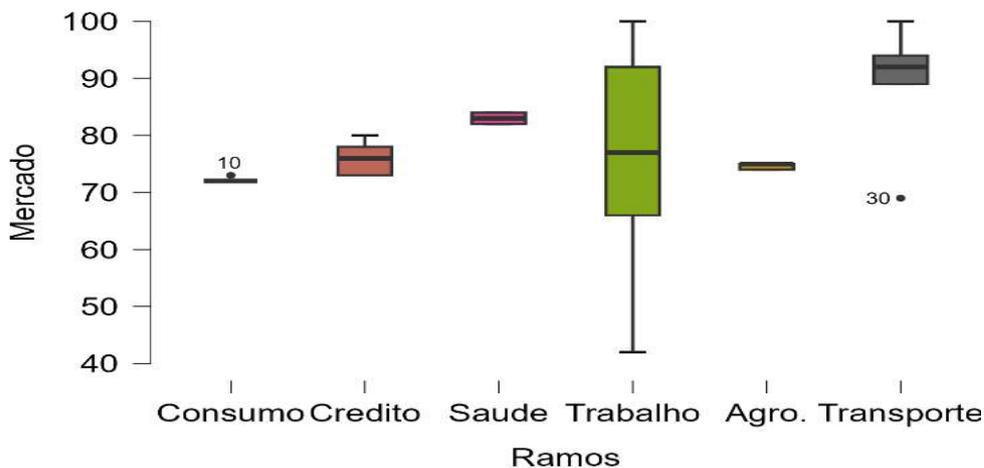
O ramo crédito apresentou a menor média ($M = 64.800$; $DP = 1.643$), dentre os demais ramos na tipologia inovadora. Bretos e Marcuello (2016) afirmam que as cooperativas de crédito necessitam adotar estratégias múltiplas, para que possam superar os desafios e se desenvolverem com sucesso em um ambiente global e competitivo. Em um cenário de desafios para as cooperativas a existência de políticas de governança estruturadas e abrangentes podem ser o alicerce para superação de desafios gerenciais dessas entidades (BUWAH; JOYVICE, 2019).

Tabela 10 – Estatísticas Descritivas da Tipologia Mercado x Ramos do Cooperativismo

	Tipologia Mercado					
	Consumo	Crédito	Saúde	Trabalho	Agro.	Transporte
Média	72.200	76.000	83.000	75.400	74.600	88.800
Desvio Padrão	0.447	3.082	1.000	22.843	0.548	11.777
Mínimo	72.000	73.000	82.000	42.000	74.000	69.000
Máximo	73.000	80.000	84.000	100.000	75.000	100.000

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4 - Diagrama de barra Tipologia Mercado x Ramos do Cooperativismo



Fonte: Elaborado pela autora.

Na tipologia Mercado, o ramo transporte teve o maior valor médio ($M = 88.800$; $DP = 11.777$) segundo a Tabela 10. O ramo do transporte está relacionado as cooperativas que trabalham, por vezes, com o segmento de turismo e lazer e que precisam utilizar transporte individual, de carga ou coletivo de passageiros para desempenhar suas funções (VIEIRA, BASSO, 2024).

Conforme a OCB (2019) o setor de transporte “está no centro de mudanças cada vez mais relevantes no Brasil e no mundo”. O ramo de transporte é uma peça-chave no funcionamento da economia. As empresas e governos enfrentam o desafio de modernizar e adaptar suas operações às novas demandas e tendências, enquanto trabalham para superar obstáculos e aproveitar oportunidades emergentes. A sustentabilidade e inovação são determinantes para o sucesso do setor de transporte.

Bayter, Ramos e Giraldo (2014) defendem que para uma empresa tenha mais competitividade e permanência no mercado com qualidade são necessários alguns requisitos chaves para o desenvolvimento da sociedade cooperativa, pois uma gestão efetiva também necessita de elementos que englobem processos de inovação e criatividade e conhecimento do mercado.

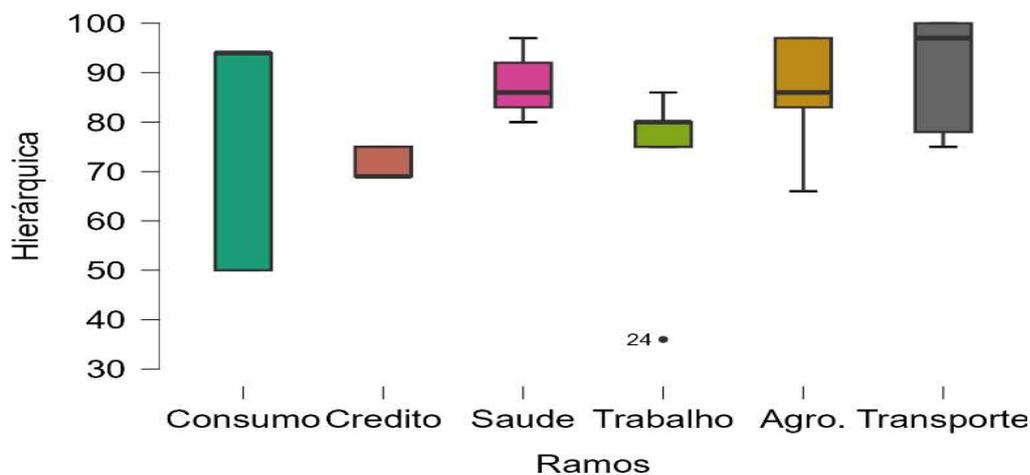
Analisando o gráfico 4, verificamos que a dispersão, representada através da amplitude do gráfico, mostra-se com maior amplitude, no ramo Trabalho, apresentando uma maior variação nos dados. Os valores de mínimo, máximo e desvio padrão da Tabela 10, para o mesmo ramo, corroboram com a primeira afirmativa.

Tabela 11 – Estatísticas Descritivas da Tipologia Hierárquica x Ramos do Cooperativismo

	Tipologia Hierárquica					
	Consumo	Crédito	Saúde	Trabalho	Agro.	Transporte
Média	76.400	71.400	87.600	71.400	85.800	90.000
Desvio Padrão	24.100	3.286	6.877	20.169	12.755	12.430
Mínimo	50.000	69.000	80.000	36.000	66.000	75.000
Máximo	94.000	75.000	97.000	86.000	97.000	100.000

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 5 - Diagrama de barra Tipologia Hierárquica x Ramos do Cooperativismo



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à caracterização dos diferentes ramos na tipologia Hierárquica (Tabela 11), o ramo transporte apresentou o maior valor médio ($M = 90.000$; $DP = 12.430$). Percebe-se que a tipologia Hierárquica tem forte ligação com o ramo de Transporte.

Alguns tipos de culturas organizacionais tendem a seguir estratégias específicas, normalmente organizações que tendem a buscar a imitação de produtos ou serviços no mercado estão mais voltadas para uma cultura de eficiência, baixo custo de pesquisa e desenvolvimento e baixo treinamento, dessa forma, a cultura hierárquica predomina nesse tipo de cultura (Muafi & Kusumawati, 2020).

Por outro lado, os ramos que foram menos influenciados pela tipologia Hierárquica foram os de crédito e trabalho que apresentaram a menor média ($M = 71.400$).

A cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus cooperados que são, ao mesmo tempo, donos e usuários, participando da gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Inseridas no meio econômico-financeiro do país desde 1902, apresentam-se

importantes sob o ponto de vista social, assumindo compromissos sociais em favor da comunidade na qual estão inseridas e atuam (PORTO; FERREIRA, 2014).

De acordo com Lima (2004) as cooperativas de trabalho enfatizam os valores da autogestão e representam a defesa de interesses em comum dos trabalhadores, além de combater o desemprego e o desenvolvimento sustentável.

Analisando o gráfico 5 da tipologia Hierárquica, verificamos que a dispersão, representada através da amplitude do gráfico, mostra-se com maior amplitude, no ramo Consumo, apresentando uma maior variação nos dados. Os valores de mínimo e máximo da Tabela 9, ratificam essa perspectiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentadas as conclusões finais da pesquisa, fornecendo uma visão geral das principais descobertas e das contribuições do estudo. Além disso, são discutidas as limitações encontradas ao longo da pesquisa. Por fim, são propostas sugestões para futuras investigações, com o intuito de orientar pesquisadores que desejem explorar aspectos relacionados ou novos ângulos sobre o tema abordado.

5.1. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo principal examinar a relação entre a cultura organizacional e os diferentes ramos do cooperativismo. Os objetivos da pesquisa foram cumpridos e neste capítulo eles são apresentados.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico deste estudo, que tem como propósito identificar possíveis particularidades na relação entre a cultura organizacional e os diferentes ramos do cooperativismo, a análise revelou um padrão significativo. Constatamos que a Tipologia Clã predominou em cinco dos seis ramos do cooperativismo examinados. Isso indica que, para a maioria dos ramos investigados, a cultura organizacional tende a enfatizar valores como a colaboração, a orientação para o bem-estar dos membros e a construção de um ambiente de trabalho harmonioso e solidário.

A Tipologia Clã é caracterizada por uma ênfase na coesão e na participação ativa dos membros, o que sugere que as organizações cooperativas estudadas valorizam fortemente aspectos como a integração e o suporte mútuo entre seus membros. Esse padrão predominante pode refletir uma abordagem comum dentro do cooperativismo, onde a cultura organizacional é moldada para promover uma forte sensação de comunidade e comprometimento entre os

participantes. No entanto, é importante notar que o ramo que não seguiu essa tendência pode oferecer uma visão valiosa sobre a diversidade de culturas dentro do cooperativismo, indicando que outras Tipologias podem também desempenhar um papel significativo em diferentes contextos organizacionais.

Esse achado ressalta a relevância de se considerar as características culturais específicas ao analisar o cooperativismo, uma vez que a cultura predominante pode influenciar profundamente a dinâmica e o funcionamento das organizações dentro desse modelo.

Comprovadamente a razão de ser das cooperativas compartilha várias semelhanças com a tipologia de organizações do tipo clã. Ambas possuem valores e objetivos comuns, priorizando a colaboração e o trabalho em equipe em vez de regras e procedimentos rígidos. Além disso, valorizam o desenvolvimento individual dentro do grupo.

Após realizar análises detalhadas de cada setor, verificou-se que o ramo da saúde se destacou como o que apresenta as características mais evidentes da Tipologia Clã. No setor de saúde, os traços dessa tipologia se manifestam de forma particularmente pronunciada, refletindo a natureza colaborativa e o foco no bem-estar de todos os interessados.

No que se refere ao objetivo específico de identificar a relação entre a cultura organizacional e o compromisso com a sustentabilidade entre os diferentes ramos do cooperativismo pode-se concluir que a Cultura Clã ainda se mostra predominante na maioria dos ramos trazendo características que se aproximam bastante dos valores do cooperativismo e da sustentabilidade.

Portanto, a relação entre a Cultura Clã e o compromisso com a sustentabilidade nos diversos ramos do cooperativismo é clara. A prevalência dessa cultura reforça a ideia de que valores de cooperação e responsabilidade social são fundamentais para o sucesso e a integridade das práticas cooperativas e sustentáveis.

Porém, independentemente da cultura predominante, as cooperativas que adotam uma abordagem de trabalho focada nas pessoas e na comunidade podem fazer uma contribuição significativa para a promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). As cooperativas atuam como agentes de inovação e desenvolvimento local, impulsionando a economia de maneira mais equitativa e resiliente. Integrando os princípios universais do cooperativismo aos ODS, as cooperativas podem se tornar um modelo eficaz e replicável para alcançar um futuro mais justo, próspero e sustentável para as gerações vindouras.

Segundo Lacombe (2006) a comunicação é a troca de informações e a transmissão de significados. Sendo assim, é importante, por exemplo, observar a pouca expressividade que a tipologia de mercado apresenta nos diferentes ramos do cooperativismo. Esse fator é importante

para que a cooperativa desenvolva um diferencial competitivo, bem como alcance bons resultados, tanto para negócio, quanto para os cooperados. Uma comunicação efetiva pode contribuir com a melhoria do relacionamento entre as cooperativas e seus cooperados.

Para as cooperativas fica um valioso aprendizado de que a chave para o sucesso organizacional está em reconhecer e integrar uma diversidade de culturas ou estilos de trabalho, respeitando a complementaridade entre elas. Um equilíbrio saudável ajuda a garantir que as forças de um quadrante não sejam anuladas pelas fraquezas de outro, criando uma cultura organizacional resiliente e adaptativa, independente também de seu ramo.

5.2. Limitações da Pesquisa

Uma limitação importante desta pesquisa é a necessidade de um número maior de participantes, o que poderia aumentar significativamente a robustez e a confiabilidade dos dados coletados (SMITH, 2020). Portanto, para fortalecer as conclusões é essencial considerar a inclusão de um maior número de participantes na pesquisa (Jones & Taylor, 2019).

É importante destacar que a dificuldade em obter respostas para os questionários representou uma limitação significativa na coleta de dados. Além disso, o fato de o estudo ter sido conduzido exclusivamente por meio de questionários também constitui uma limitação, pois pode proporcionar uma visão relativamente superficial das opiniões e percepções dos participantes.

5.3. Sugestões para pesquisas futuras

Estudos futuros têm a oportunidade de se beneficiar significativamente do uso de entrevistas em profundidade. Esse tipo de abordagem permite uma investigação minuciosa das motivações e dos fatores subjacentes que influenciam como e por que determinados comportamentos culturais ocorrem. Os pesquisadores podem obter uma compreensão mais rica e contextualizada dos padrões culturais e das dinâmicas que moldam essas práticas.

Futuros estudos poderiam explorar mais a fundo as razões por trás da predominância da Tipologia Clã em alguns ramos e investigar como outras Tipologias podem impactar as práticas e a eficácia das cooperativas.

REFERÊNCIAS

- AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. **Cálculo de tamanho de amostra: proporções**. *Clinical and Biomedical Research*, [S. l.], v. 31, n. 3, 2011.
- ACI (2020). **Exploring the cooperative economy**. Disponível em: <<https://www.ica.coop/es/alianza-cooperativa-internacional>>. Acesso em: 16 ago. 2024.
- ACI (2024). **Identidade cooperativa: nossos princípios e valores**. Disponível em: <<https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>>. Acesso em: 31 mai. 2024.
- AMARAL, M. P. S. **Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas: estudo múltiplo de casos**. 2018. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo., 2018.
- ANNIBELLI, M. B. A ordem econômica brasileira e o cooperativismo. **Revista Eletrônica do CEJUR**, v. 1, n. 3, 2008.
- BAIOTO, C. D. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista: um estudo de caso da cooperativa de crédito SICREDI pioneira**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.
- BARBETTA, P. (2017), **Estatística aplicada às ciências sociais**, 9a ed., Ed. UFSC, Florianópolis.
- BAYTER, L.O.; RAMOS, F.S.; GIRALDO, M.L.M. Factores estratégicos de cooperativas para una gestión administrativa eficiente. *Sociedad y Utopia*. **Revista de Ciencias Sociales**. N° 44 Diciembre de 2014.
- BARRETT, R. **Cultural Capital A Fundamental Driver of Financial Performance**. Disponível em: <https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/PDF_Resources/Front_facing_articles/Article_Cultural_Capital_-A-Fundamental-Driver-of-Financial-Performance.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2023.
- BOSI, A. **Dialética da colonização**. São Paulo, Cia. das Letras, 1992. 412p.
- BRAGA, G. G. A. **Tipologias de cultura organizacional em empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú - Ceará**. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.
- BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 1, p. 47-73, 2016.

BÜTTENBENDER, P.L.; SPAREMBERGER, A.; BAGGIO, D.K.; THESING, N.J.; SAUSEN, J.F.C.L. O cooperativismo e suas prioridades internacionais e nacionais nas perspectivas do seu fortalecimento e dos ODS/ONU. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 4, n. 2, 8 jan. 2021.

BUWAH, N. N.; JOYVICE, C. An analysis of managerial challenges of affiliated credit unions to Cameroon cooperative credit union league (Cam CCUL). **Journal of Scientific Research and Reports**, v. 22, n. 3, p. 1-8, 2019.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Michigan: Addison-Wesley, 1998.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. USA: Addison Wesley Longman, 1999.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. J (2003). **The Competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices and People**. Creativity at Work.com.

CAMERON, K. S. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, 2006.

CAMPBELL, J. P. et al. The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. In: CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: The Jossey-Bass, 2006.

Carrillo-Punina., A, P., Galarza Torres., S, P. **Tipología de cultura organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana**.p. 81-97, 2018. Disponível em: <<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/170>>. Acesso em: 09 out. 2022.

CÁRCERES DA COSTA, G.; GONÇALVES ARAÚJO, L. M.; ARAÚJO FERREIRA, M. A. Cultura Organizacional: Conceitos e Tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021. DOI: 10.5281/zenodo.4643033. Disponível em: <<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>>. Acesso em: 9 nov. 2022.

CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte, Fundec. 1981. 336p.

CARVALHO, Adriano. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúma, 2011.

COLLINGS, D.P. **Selecting a questionnaire response scale for student feedback surveys: a comparison of psychometric properties and student preferences among three alternatives**. Perth, Australia: Murdoch University, 2006.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, Dec. 1995.

DAVIS, P; NETO, S. B. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

DE BRITTO PEREIRA, Vicente. **Transportes: história, crises e caminhos**. Editora José Olympio, 2015.

DOMENICO; S. M. R; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA; M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. **XXX ENANPAD**, Salvador, 2006.
Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-eorb-3084.pdf. Acesso em: 31 de jul., 2024.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. O campo da educação cooperativista e sua relação com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). **Interações (Campo Grande)**, v. 19, p. 773-787, 2018.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FORCADELL, F. J. Democracia, cooperação e sucesso empresarial: o caso da mondragón corporación cooperativa. **Journal of Business Ethics**, 56(3), pp. 255-274, 2005.

FRANÇA, V. O.; STRAUCH, J. C. M.; AJARA, C. Método Dasimétrico Inteligente: uma aplicação na mesorregião metropolitana de Belém. **Revista Brasileira de Cartografia**, v. 6, n. 66/6, 2014.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.

GREEN, P. E.; RAO, V. R. Rating scales and information recovery: how many scales and response categories to use. **Journal of Marketing**. v. 34, n.3, p. 33-39, 1970.

GUPTA, B. A comparative study of organizational strategy and culture across industry. **Benchmarking: An International Journal**, v. 18, n. 4, 2011.

HARTNELL, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, 96(4), 677-694.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>.

HERNANDÉZ, S. Regra dos trabalhadores: relações na produção em um local de trabalho cooperativo no México. **Pesquisa em Sociologia do Trabalho**, 10, pág. 215-240, 2001.

HOFSTEDE, G. H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Tradução: Antônio Fidalgo. Lisboa: Editora Síbaló, 2003.

JONES, A., & Taylor, R. (2019). **Fundamentos da Pesquisa Quantitativa**. Editora Científica.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, J. C. (2004). O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: O paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 19(56), 45-62.

MACPHERSON, I. (1996). **Princípios Cooperativos para o século XXI**. 1ª Edição. Lisboa: INSCOOP.

MAGALDI, S; NETO, J.A. (2019) **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial**. Editora: Gente.

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

MAZUCATO, T. (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confedbras, 2014.

MINGALEVA, Z.; SHIRONINA, E.; LOBOVA, E.; OLENEV, V.; PLYUSNINA, L.; OBORINA, A. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. **Sustainability** 2022, 14, 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>

MOGROVEJO, R., MORA, A.; VANHUYNEGEM, P. (2012). El cooperativismo en América Latina. **Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible**. La Paz, Colombia: Oficina de la OIT para los Países Andinos.

MONTANHA JR. I. R.; LEONEL, C. E. L.; OGLIARI, A.; DIAS, A.; GEISLER, L. Importância, Definição e Modelos de Inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. Organizadores. **Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 14-27.

Muafi, & Kusumawati, R. A. (2020). Strategic consensus on organizational performance: a contingency approach of organizational culture and isomorphic pressure. **Journal of Industrial Engineering and Management**, 13(2), 352–370. 97 <https://doi.org/10.3926/jiem.2480>

NAMORADO, R. (2013). **O essencial sobre cooperativas**. Leya.

OCB - Organização Das Cooperativas Brasileiras. “Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo”. Portal OCB [2022]. Disponível em: <www.somoscooperativismo.coop.br>. Acesso em: 27 jun. 2023.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cartilha Ramos do cooperativismo**. Sistema OCB, 2019b. Disponível em: <<https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>>. Acesso em: 31 mai. 2024.

OCB - Organização de Cooperativas do Brasil. **Relatório de Gestão da Organização da Cooperativas Brasileiras de 2017**. Brasília: OCB, 2018.

OLIVEIRA, G. Cooperative culture and business management in the dairy region of Cordoba and Santa Fe. Argentina, from the end of the 19th century to 1970. **América Latina en la Historia Económica**, 20(1), pp. 199-232, 2013.

OSTROM, E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press, 1990. OSTROM, E. A behavioural approach to the rational-choice theory of collective action. *American Political Science Review* 92: 1-22.1998.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. Saraiva, 2004.

PORTO, S. B.; FERREIRA, M. V. Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico: uma análise da Cooperativa de Crédito Rural de Economia Solidária Soliced Benjamin Constant/AM. **Cadernos Gestão Social**, v. 5, n. 2, p. 323-337, 2014.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A. Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: The Jossey-Bass, 2006.

REUS, L. F; *et al.* Panorama dos Modelos de Cooperativas no Brasil. In: **XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2015. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappgga/paper/viewFile/4199/1313>. Acesso em: 31 mai. 2024.

Richardson, R.J. (2011). **Pesquisa Social: métodos e técnicas**, 3a ed., Atlas, São Paulo.

ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROMERO, A. J.; La democracia a examen: Creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. **Revista de Psicología Social**, 15 (3), págs. 297-318, 2000.

ROMERO, A. J.; PÉREZ, M. Organizational Culture, Individual Differences and the Participation System in Cooperativism of Associated Workers in Andalusia, Spain. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 74(2), pp. 283-320, 2003.

RUSSO, G. (2019). **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Alta Books Editora.

SANTOS, A. M.; SILVA, L. C. d. J. (2016). A influência da cultura cooperativista nas cooperativas agropecuárias do estado de Roraima. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, 6(3).

SANTOS, W.; TREZ, G. As práticas de sustentabilidade nas cooperativas são um reflexo de sua singularidade? **Revista Estratégia & Desenvolvimento**, v. 04, n. 2, jan. 2021.

SALAZAR, G. T.; DE ANDRADE, S. F.; DE CARVALHO, A. Cultura Organizacional e Cooperativismo. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/126>>. Acesso em: 4 out. 2022.

SCHEIN, E. Liderança e Cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, R. B; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1995.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. São Paulo: Forense, 1961, v. 1, p. 442.

SISTEMA OCB - **Somos 18,8 milhões de cooperados em todo o Brasil!** Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/noticia/23040/somos-188-milhoes-de-cooperados-em-todo-o-brasil>> Acesso em: 10 ago. 2022.

SISTEMA OCB - **Anuário Coop 2022** – Cenário Internacional. Disponível em: <<https://anuario.coop.br/mundo/cenario/>>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SISTEMA OCB - **Anuário Coop 2022** – Brasil. Disponível em: <<https://anuario.coop.br/brasil/cooperativas/>>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SISTEMA OCB – **História do Cooperativismo** – Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 26 out. 2022.

SISTEMA OCB – **Ramos do Cooperativismo 2022** – Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/ramos>>. Acesso em: 09 out. 2022.

SISTEMA OCB/CE 2024 - **Ceará é o segundo do Nordeste em número de cooperativas e líder em empregos** – Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/ceará-é-o-segundo-do-nordeste-em-número-de-cooperativas-e-uv3lf?trk=public_post>. Acesso em: 05 set. 2024.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social**, v. 3, n. 2, p.251-273, 2012.

SMITH, M. **Research methods in accounting**. 3. ed. London: Sage, 2015.

SMITH, J. **Metodologia de Pesquisa e Análise de Dados**. Editora Acadêmica, 2020.

TARIFA, M. R.; SCHALLENBERGER, E. Gestão Cooperativa, Ambiente Institucional e Sociocultural: o caso Brasil-Paraguai. **Revista de Economia e Sociologia Rural** [online]. 2016, v. 54, n. 4. Acesso em: 18 out. 2022, pp. 615-634. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790540402>>.

TARIFA, M. R.; ALMEIDA, L. B. A Tipificação de Cultura Organizacional na Perspectiva da Contabilidade Gerencial: Um Estudo em Cooperativas Agropecuárias. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 33-46, 2019.

VALADARES, J. H. (1998). **A Moderna Administração em Cooperativas**. Rio de Janeiro. – MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getúlio Vargas – Cursos “in Company”.

VASCONCELLOS-GUEDES, L.; IAIS, L.G.L e GUEDES, L.F.A. **A Interação de Culturas Organizacionais e seus Desdobramentos em Projetos de Consultoria: Um Estudo de Caso**. In: XVI SemeAd, 2013.

VIEIRA, A. N. de C.; BASSO, D. O cooperativismo em Mato Grosso: um estudo de sua evolução de 1973 a 2021. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 10, n. 20, p. e73351, 2024. DOI: 10.5902/2359043273351. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/73351>>. Acesso em: 17 ago. 2024.

ZANELLA, T. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília: Sistema OCB, 2015.

TIDD, B.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. São Paulo: Bookman. 2008

WILLERS, E. M.; SCHALLENBERGER, E. Cultura Associativa: A Gênese do Cooperativismo Agropecuário da Mesorregião Oeste Paranaense. **Revista de Estudos Sociais**, [S. l.], v. 17, n. 35, p. 161-185, 2015. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2578>. Acesso em: 27 jul. 2022.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

PARTE I – Perfil da Cooperativa e do respondente

A cooperativa pertence a qual ramo do Cooperativismo?

- A) agropecuário;
- B) consumo;
- C) crédito;
- D) infraestrutura;
- E) saúde;
- F) trabalho;
- G) produção de bens e serviços;
- H) transporte.

A Cooperativa possui quantos anos de atuação?

- A) Até 5 anos;
- B) De 6 a 10 anos;
- C) De 10 a 15 anos;
- D) De 16 a 20 anos;
- E) De 21 a 40 anos;
- F) Mais de 41 anos.

Qual o atual número de cooperados?

Qual o seu cargo na Cooperativa?

Há quantos anos trabalha na Cooperativa?

Sexo?

- A) Feminino;
- B) Masculino;
- C) Outro;
- D) Prefiro não responder.

Faixa Etária?

- A) De 25 a 34 anos;
- B) De 35 a 44;
- C) De 45 a 54 anos;
- D) 55 anos ou mais.

PARTE II – Versão Adaptada do questionário OCAI de Cameron e Quinn

Caro respondente, a pontuação em escala Likert é composta de 6 pontos, a respeito de sua perspectiva sobre o momento atual da cooperativa, variando entre:

- 1) discordo totalmente;
- 2) discordo parcialmente;
- 3) discordo um pouco;
- 4) concordo um pouco;
- 5) concordo parcialmente;

6) concordo totalmente.

1. A cooperativa é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.
2. Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.
3. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.
4. O que mantém a cooperativa coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.
5. Para a cooperativa é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.
6. O sucesso da cooperativa define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.
7. A cooperativa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se a assumir riscos.
8. Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.
9. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar autonomia, o risco e o espírito criativo.
10. O que mantém a cooperativa coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.
11. Para a cooperativa é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.
12. O sucesso da cooperativa define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.
13. A cooperativa é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.
14. Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para resultados.
15. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.
16. O que mantém a cooperativa coesa é o compromisso para com o alcance e superação dos objetivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.

17. Para a cooperativa é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.
18. O sucesso da cooperativa define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os ponto-chaves são a liderança de mercado e a vantagem competitiva.
19. A cooperativa é muito controladora e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.
20. Na cooperativa, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua de eficiência.
21. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.
22. O que mantém a cooperativa coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.
23. Para a cooperativa é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controle, a eficiência e a fluidez das operações.
24. O sucesso da cooperativa define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planejamento e o controle de custos.

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Av. Francisco Mota, 572 – Caixa Postal 137 – Bairro Presidente Costa e Silva – Mossoró – RN

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa **“PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE OS RAMOS DO COOPERATIVISMO: ANÁLISE COMPARATIVA NA REGIÃO NORDESTE”** coordenada pela pesquisadora **TÁDILA LARISSA GOMES MOURA**, sob a orientação da Prof^{ta}. Dr^a. MIRIAM KARLA ROCHA e que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares. Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido ao seguinte procedimento: preenchimento de um questionário disponibilizado via web, contendo alguns dados sociodemográficos e questões sobre Cultura Organizacional. A participação na pesquisa se dará de forma virtual, e a previsão de preenchimento do questionário é de cerca de 10 a 15 minutos. Suas respostas serão tratadas de forma não identificada e confidencial, uma vez que os dados serão analisados de forma agregada, não sendo possível identificar os respondentes. A responsabilidade de aplicação do questionário é de Tádila Larissa Gomes Moura, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (PPGA-UFERSA) do campus Mossoró/RN. As informações coletadas serão organizadas em banco de dados e analisadas a partir de técnicas quantitativas e qualitativas.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: “Analisar a relação entre a cultura da organização e os sete ramos do cooperativismo”. E como objetivos específicos: Identificar se existem especificidades para a relação entre a cultura da organização e os sete ramos do cooperativismo e identificar a relação entre a cultura organizacional e o compromisso com a sustentabilidade entre os diferentes ramos do cooperativismo.

Do ponto de vista prático, almeja-se que os resultados obtidos na pesquisa, possam subsidiar as cooperativas com o reconhecimento destes valores culturais, bem como a harmonia dos mesmos com os valores básicos do ideário cooperativista, a fim de que sejam elaboradas estratégias que tornem suas cooperativas competentes a funcionarem como agentes de mudanças. Que sejam capazes de desenvolverem-se como centros de excelência em qualquer um dos ramos do cooperativismo, pois a especificidade de análise em ramos proporcionará oportunidades práticas do entendimento entre possíveis semelhanças e diferenças. Este trabalho contribui para ampliar o conhecimento teórico sobre as relações estabelecidas entre cultura e os ramos do cooperativismo. E para a área de gestão, esse conhecimento pode favorecer o desempenho organizacional, ao permitir aos gestores atuarem de modo mais preciso sobre cada um desses construtos.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de constrangimento e violação dos dados coletados. Esses riscos serão minimizados mediante: Garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo; Para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, apenas as pesquisadoras responsáveis (Tádila Larissa Gomes Moura e Miriam Karla rocha) poderão manusear e guardar os questionários; Sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante; Garantia que o participante se sinta a vontade para responder aos questionários.

Os dados desta pesquisa serão armazenados em um pen drive com senha e armazenados em caixa arquivo que será mantido em um armário com total segurança durante o período de 5 anos na residência do pesquisador responsável Tádila Larissa Gomes Moura, sob a sua responsabilidade, no endereço Rua F, nº 160, Conjunto Jardim Itaperi, Bairro: Parque dois irmãos, CEP: 60743-278, em Fortaleza/CE. Portanto, todos os registros serão apagados de plataformas virtuais, ambientes compartilhados ou armazenamento em nuvens, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações coletadas, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes e o responsável.

Você ficará com uma via original deste TCLE e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para a pesquisadora Tádila Larissa Gomes Moura, aluna do PPGA/UFERSA, Campus Mossoró/RN, Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: tadilalarissa@hotmail.com. Tel. (85) 98817-6505. Dúvidas a respeito da ética desta pesquisa poderão ser questionadas ao **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** – Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antônio da Silva Neto s/n - Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3312-7032.

Se para o participante houver gasto de qualquer natureza, em virtude da sua participação nesse estudo, é garantido o direito a indenização (Res. 466/12 II.7) – cobertura material para reparar danos – e/ou ressarcimento (Res. 466/12 II.21) – compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação – sob a responsabilidade da pesquisadora Tádila Larissa Gomes Moura.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados coletados farão parte do nosso trabalho, podendo ser divulgados em eventos científicos e publicados em

revistas nacionais ou internacionais. A pesquisadora estará à disposição para qualquer esclarecimento durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo. Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

Consentimento Livre

Marque uma das alternativas abaixo, concordando ou discordando em participar desta pesquisa:

() Concordo em participar desta pesquisa **“PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE OS RAMOS DO COOPERATIVISMO: ANÁLISE COMPARATIVA NA REGIÃO NORDESTE.”**. Declarando, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa, dos procedimentos e dos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa ou a minha família. Autorizo assim, a publicação dos dados da pesquisa, a qual me garante o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação.

() Não concordo em participar da pesquisa.

_____, ____/____/____.

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Participante

Impressão Datiloscópica

Tádila Larissa Gomes Moura (**Aluna-pesquisadora – Pesquisadora Responsável**) - Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Campus Mossoró, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: tadilalarissa@hotmail.com, Tel: (85) 98817-6505.

Profa. Miriam Karla Rocha (Orientadora da Pesquisa) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (PPGA-UFERSA) do Campus Mossoró-

RN, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, email: Miriam.rocha@ufersa.edu.br, Tel: (84) 99604-8648.

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN) - Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antonio da Silva Neto s/n – Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3315-2094.