

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**DIEGO SEBASTIÃO LANDIM SILVA**

**CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS BRASILEIROS SOBRE  
ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2022**

**DIEGO SEBASTIÃO LANDIM SILVA**

**CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS BRASILEIROS SOBRE  
ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à disciplina ERU 488 –  
Trabalho de Conclusão de Curso II como  
requisito de avaliação.**

**Orientador: Prof. Dr. Mateus de Carvalho  
Reis Neves**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2022**

## RESUMO

SILVA, Diego Sebastião Landim, Universidade Federal de Viçosa, julho de 2022. **Características dos estudos brasileiros sobre Organização do Quadro Social: uma análise bibliométrica.** Orientador: Mateus de Carvalho Reis Neves.

O presente trabalho tem como objetivo verificar e compilar as características dos estudos científicos publicados no Brasil sobre a organização do quadro social em cooperativas. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, a fim de identificar e organizar, através de análise bibliométrica, o conhecimento sobre o tema produzido no Brasil e publicado em periódicos e meios digitais através de pesquisa de artigos e citações. Utilizou-se o protocolo PRISMA para a seleção dos estudos a serem incluídos na análise. Procedeu-se, então, com a organização e análise dos dados destes estudos, incluindo os métodos de pesquisa usados nos trabalhos, os autores que mais publicam e são citados, a periodicidade de publicação, os tipos de abordagens metodológicas, entre outras características, organizadas nos resultados. Como resultados, além de mostrar quais são as principais características dos estudos já realizados sobre a OQS, o trabalho mostra como a temática é mais analisada, sendo, na maioria dos artigos, abordada sob a ótica social e de governança, além dos impactos da participação social na competitividade e no âmbito econômico das cooperativas. Visto que ainda é relativamente pequeno o número de publicações sobre o tema, sugere-se que sejam realizados outros estudos que tratem da OQS sob diferentes abordagens, considerando, por exemplo, cooperativas de diversos portes, e de outros ramos, e identificando peculiaridades e efetividade da OQS em cooperativas de tamanhos e segmentos diversos.

Palavras-chave: Organização do Quadro Social; Governança Cooperativa; Análise Bibliométrica.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA .....	6
3. OBJETIVOS.....	7
3.1. Objetivo geral .....	7
3.2. Objetivos específicos .....	7
4. REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
4.1. Cooperativismo.....	7
4.2. Organização do Quadro Social .....	10
4.3. Análise Bibliométrica .....	12
5. METODOLOGIA .....	14
6. RESULTADOS.....	20
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	33

## 1. INTRODUÇÃO

Cooperativas são entidades autônomas, que têm função econômica, sendo geridas de maneira democrática por seus membros, que se unem a fim de satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais (OCEMG<sup>1</sup>, 2022). Este também é o entendimento da Aliança Cooperativa Internacional (ACI)<sup>2</sup>, entidade fundada em 1895 que busca unir e representar as cooperativas de todo o mundo. No Brasil, as cooperativas são regidas pela Lei 5.764/1971, que define a política nacional de cooperativismo e dá outras providências. Além da lei como ferramenta norteadora e indispensável para a prática cooperativista, existem os princípios cooperativistas, idealizados em 1895 e reformulados pela ACI em 1937 em Paris, em 1966 em Viena e em 1995, pela última vez, em Manchester. Esses princípios compreendem: Adesão Voluntária e Livre, Gestão Democrática, Participação Econômica dos Sócios, Autonomia e Independência, Educação, Formação e Informação, Intercooperação e Preocupação com a Comunidade (CANÇADO, 2015).

As cooperativas têm, como evidenciado por Presno (2001), problemas, desafios e características diferentes dos outros tipos de empresas, visto serem organizações econômicas singulares, geridas democraticamente, que enfrentam problemas de adesão e participação de seus membros, entre diversos outros desafios experimentados por estas sociedades nos âmbitos social e econômico.

Centrando-se no problema de participação e adesão dos membros evidenciado por Presno (2001), uma prática que têm ganhado cada vez mais notoriedade nas cooperativas brasileiras é a Organização do Quadro Social (OQS). A OQS, de acordo com Freitas et al. (2010), pode proporcionar impactos como um processo sistemático de comunicação e integração nas cooperativas, auxiliando seus membros diretamente na melhoria da gestão democrática e na educação, formação e informação.

Tendo em vista a relevância crescente do tema e as diversas problemáticas que o circundam, este Trabalho de Conclusão de Curso se propõe a analisar, através de pesquisa

---

<sup>1</sup> A OCEMG (Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais) é uma entidade de representação estadual do cooperativismo ligada à OCB, maior organização de cooperativas do Brasil. Além da OCB, existem outras organizações que representam e apoiam cooperativas no Brasil, a exemplo da UNICAFES, voltada para as cooperativas de agricultura familiar e economia solidária.

<sup>2</sup> Ver mais sobre a Aliança Cooperativa Internacional em <https://www.ica.coop>

feita por meio de análise bibliométrica, o estado da arte dos estudos já realizados no Brasil sobre a OQS e quais relações este tema guarda com outros temas coexistentes na literatura pertinentes ao cooperativismo, bem como as características dos estudos já realizados nesse âmbito.

Desta forma, busca-se contribuir para a organização e a sistematização do conhecimento já produzido na área, aprimorando-o em relação à Organização do Quadro Social, incentivando e fornecendo subsídios para estudos futuros sobre a temática.

## **2. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA**

Segundo Gosling et al. (2009), a Organização do Quadro Social consiste na estruturação de uma nova forma de expressão e integração entre os cooperados no sentido de estimular a verdadeira cooperação e viabilizar atividades individuais e coletivas destes cooperados para vivenciarem da melhor forma o princípio da gestão democrática. Deste modo, é nítido que as cooperativas se preocupam de maneira crescente com a adoção de práticas que estejam relacionadas à OQS, buscando melhorias na sua gestão democrática através de uma melhor integração entre os cooperados e os processos democráticos dentro da cooperativa.

Portanto, dado este interesse das cooperativas pelo tema, podem surgir no meio acadêmico questões sobre as características dos estudos já conduzidos sobre a Organização do Quadro Social no Brasil, sendo a investigação do tema da OQS proposta no presente trabalho relevante para que seja analisado o estado da arte dos estudos que tratam do assunto e quais as implicações da OQS e de ações a ela relacionadas nas cooperativas do Brasil. Assim, observada uma carência de trabalhos que façam o mapeamento dos estudos relacionados com a OQS e suas características, este trabalho se propõe a realizar esta tarefa, de forma a mapear e organizar o conhecimento já produzido neste âmbito, facilitando, assim, o trabalho de pesquisadores que se interessem pelo estudo do tema no futuro.

Tendo em vista as questões supracitadas que retratam a relevância deste trabalho, a pergunta norteadora da presente pesquisa é: “Quais as características dos estudos científicos, existentes na literatura brasileira, que abordam a temática da Organização do Quadro Social em cooperativas?”

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo geral**

Como desdobramento da referida questão norteadora do trabalho, tem-se como objetivo: “Verificar as características dos estudos científicos, disponíveis em meios digitais publicados no Brasil, sobre a temática da organização do quadro social nas cooperativas.”

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Levantar as publicações brasileiras disponíveis *on-line* relacionadas à organização do quadro social nas cooperativas;
- Analisar as publicações buscando identificar as possíveis relações entre a OQS e outros temas pertinentes ao cooperativismo contidos nestes estudos;
- Fazer uma análise bibliométrica com o apoio de *softwares* para organizar as características dos estudos analisados, incluindo a frequência de publicações, os artigos da análise mais vezes citados, as abordagens metodológicas utilizadas, as palavras que mais ocorrem nos resumos dos artigos, entre outras.

### **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **4.1. Cooperativismo**

Para Rios (1987), o surgimento do cooperativismo está intrinsecamente ligado ao modo como se desenvolveu o capitalismo industrial do século XVIII na Europa. Era uma época em que o modo de organização do trabalho havia mudado drasticamente com o alto desenvolvimento tecnológico da indústria, e os operários estavam, cada vez mais, sendo submetidos a condições sub-humanas de trabalho. Fatores que subjogavam estas pessoas contribuíram para que alguns grupos de trabalhadores buscassem meios de resistência e organização para reagir às condições de exploração. O cooperativismo surge também no contexto das lutas destes operários, e foi na Inglaterra, berço da Primeira Revolução Industrial, que surge a primeira sociedade cooperativa.

O cooperativismo como movimento tem seu ponto inicial marcado pela experiência de criação do que até hoje é considerada a primeira cooperativa do mundo, a cooperativa de consumo denominada “Sociedade Equitativa dos Probos Pioneiros de Rochdale”. Formada por 28 tecelões em 1844, que economizaram 28 libras durante um ano inteiro para capitalizar a sociedade, a cooperativa dos pioneiros iniciou suas atividades funcionando como um armazém de fornecimento de produtos básicos a seus associados (SOUZA COSTA, 2007).

A experiência dos tecelões deu certo, e a cooperativa cresceu exponencialmente ao longo dos anos seguintes, servindo de base e de exemplo para outras cooperativas, o que fortaleceu o movimento e, a partir deste modelo inicial de negócio cooperativo, espalhou-se, posteriormente, por diversos países. Segundo Bialoskorski Neto (2006), o feito destes tecelões, ao fundar a primeira cooperativa do mundo, pode ser considerado o início do movimento cooperativista moderno. O estatuto da sociedade cooperativa criado pelos pioneiros e os princípios nele contidos servem como norte para as sociedades cooperativas até os dias atuais, mesmo com diversas mudanças ao longo dos tempos.

O cooperativismo vem, desde então, sendo aperfeiçoado conforme as necessidades das pessoas e as mudanças pelas quais o mundo passa e, a partir do século XX, vem sendo discutido por diversos autores. Para Büttgenbender (2009), o cooperativismo pode ser entendido como um sistema de natureza econômica e social, gerido pelos sócios em bases democráticas e por meio da ajuda mútua, no sentido de satisfazer as necessidades econômicas de seus membros, além de fomentar a promoção social e educacional das pessoas que a ele se relacionam e a própria sociedade como um todo.

Já na visão de Gonçalves (2005), cooperativismo é um processo de associação em que um grupo de pessoas reúne suas forças de produção, capacidade de consumo e poupanças para se desenvolverem no âmbito social e econômico, podendo ter melhores chances de elevar seus padrões de vida. É também um instrumento de organização da sociedade, que atende a um sistema próprio de organização, cujo objetivo é a valorização do indivíduo através do grupo de pessoas, e não o grupo de pessoas por si só.

O cooperativismo evoluiu e continua evoluindo ao longo do tempo. As cooperativas hodiernamente atuam nos mais diversos ramos e atividades, desde o cooperativismo agropecuário até o cooperativismo de saúde, crédito, incluindo os demais ramos. De acordo com OCB (2022), no Brasil atualmente existem 4.880 cooperativas.

Segundo o conceito de cooperativa discutido por Pinho (2003), uma cooperativa pode ser compreendida como uma “empresa de serviço” com a finalidade de atender as necessidades econômicas de seus membros, divergindo das empresas capitalistas, visto que, nestas empresas, o aumento do capital investido é o fim imediato, não a satisfação das necessidades dos seus usuários.

Para Rios (1987, p. 20-21), é possível definir uma cooperativa como:

[...] uma associação voluntária com fins econômicos, podendo nela ingressar os que exercem uma mesma atividade. Ela é regulamentada democraticamente à base de “um homem, um voto”, e cada membro contribui para a constituição do capital social, mas os benefícios não se distribuem segundo o capital subscrito, mas na proporção do volume de negócios realizado entre a cooperativa e cada associado.

Rios (1987) enfatiza ainda que isso acontece em razão de a cooperativa ser formada com o objetivo de prestar serviços para seus associados, não para obter lucros como empresas “convencionais”. As cotas que os associados subscrevem em sua cooperativa são contribuições para que estes serviços mútuos possam ser operacionalizados. Assim, é como se isso funcionasse como um pré-requisito para os cooperados usufruírem destes serviços prestados pela cooperativa. Disso decorre a ideia de que o excedente disponível, que em uma empresa de capital seria chamado de “lucro”, seja distribuído aos associados proporcionalmente à participação que eles tenham. Esta lógica de funcionamento mostra o *modus operandi* da organização cooperativa, que trabalha em função de seus associados, não de si mesma.

Deste modo, é possível constatar que, em síntese, as cooperativas podem ser entendidas como sendo organizações coletivas, formadas por pessoas que têm objetivos comuns, constituídas com a finalidade principal de prestar serviços a seus cooperados, sem objetivo de lucro, mas dotada de finalidade econômica.

No Brasil, as cooperativas são regidas pela Lei Geral das Cooperativas, Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Em seu art. 4º, a Lei 5.764/71 determina que “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados[...]” (BRASIL, 1971).

#### **4.2. Organização do Quadro Social**

A OQS, para Freitas *et al.* (2010), surge como prática institucional que visa a estabelecer e a organizar a participação e o controle democrático nas cooperativas, sendo caracterizada pela formação de novas instâncias de poder, além daquelas instâncias já institucionalizadas no cerne da organização cooperativa, como os conselhos e a assembleia geral.

A OQS, como ferramenta de governança em cooperativas, provoca uma mudança institucional na organização, causando impactos em toda a sua estrutura, proporcionando maior aplicação direta dos princípios cooperativistas da gestão democrática e da educação, formação e informação, com seus impactos podendo também atingir outros princípios. Esta mudança institucional passa pela reestruturação da forma como a cooperativa se organiza e como seus cooperados participam do dia a dia da organização, bem como das relações entre cooperados e entre grupos existentes na cooperativa (FREITAS *et al.*, 2010).

Para que estas relações entre grupos de cooperados e a cooperativa sejam potencializadas, é importante a atenção para um trabalho direcionado para grupos específicos, com complexidades e demandas diversas, a depender de muitos fatores. Para isso, os comitês sociais são importantes órgãos que podem desenvolver um trabalho visando a uma maior participação do quadro social, podendo dividi-lo em diversos segmentos, servindo de parâmetro para tal divisão a região geográfica, produtos, gênero ou faixa etária, entre outros (OCB, 2016).

Ainda de acordo com OCB (2016), a OQS é uma ferramenta de governança cooperativa por proporcionar e apoiar a formação de núcleos de cooperados, além de atuar como órgão consultivo da cooperativa, podendo auxiliar na tomada de decisões da

diretoria através da representação de opiniões, demandas e pareceres dos cooperados representados, auxiliando na comunicação e no fluxo de informações.

Segundo Souza e Ferreira (2021), a OQS pode ser utilizada de forma a construir espaços de capacitação e participação do quadro social da cooperativa, podendo ser capaz de aumentar o envolvimento de grupos diversos de cooperados no processo de construção de propostas e de tomada de decisão, auxiliando na sua gestão democrática.

Este aumento do envolvimento dos cooperados no dia a dia da cooperativa pode ser facilitado por um modo menos engessado com que estas novas instâncias funcionam, como discutido por Souza e Ferreira (2021, p. 226), que afirmam que:

“[...] a institucionalização da prática de OQS nas cooperativas significa uma instância a mais de participação, porém de caráter menos formal que as assembleias, no ambiente deste tipo de organização coletiva.”

Os principais instrumentos utilizados para a formação destas novas instâncias de poder são os núcleos cooperativistas. Eles funcionam como órgãos consultivos auxiliares ao Conselho de Administração da cooperativa, podendo participar do dia a dia da organização, manifestando suas opiniões, pensamentos e demandas específicas, não tendo poder de decisão administrativa, mas lhes sendo possibilitada a comunicação com o Conselho de Administração.

A criação destes núcleos como novas instâncias de poder é permitida pela legislação cooperativista e incentivada por órgãos de fomento, sendo sua criação facultada às cooperativas. De acordo com SESCOOP (2020, p. 13):

“[...] a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que prevê em seu Capítulo IX (Dos órgãos sociais), Seção IV (Dos órgãos de administração), § 1º “O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração” (BRASIL, 1971). A partir desse contexto legal, as cooperativas passam a ter o direito de criar outros órgãos formais e auxiliares ao Conselho de Administração. É importante lembrar que o fato de haver a possibilidade de criação desses novos órgãos não obriga que as cooperativas os criem ou os institucionalizem em suas estruturas de funcionamento.

Segundo Freitas *et al.* (2010), a ideia central deste modelo é desenvolver representantes destes núcleos em comunidades de base, para que se reúnam periodicamente e discutam problemas e soluções, analisando as ideias e práticas

necessárias para um atendimento aos interesses da comunidade cooperativista como um todo. Desta forma, os cooperados podem, entre si, diagnosticar problemas, propor soluções para a cooperativa e levá-los à administração de forma mais organizada. A partir daí, a administração passa a estabelecer um canal de contato direto com os cooperados, podendo, juntos, encontrar soluções para diversos problemas, proporcionar melhorias a todos, articular e melhorar o fluxo de informações dentro da cooperativa.

Porém não apenas os núcleos são ferramentas da Organização do Quadro Social, como elucidado por Souza e Ferreira (2021, p. 230),

[...] além dos comitês educativos, podem-se destacar os núcleos de cooperados, colegiados, comissões, grupos específicos, formas mistas, comitê de ética, conselhos, comitês especializados ou grupos de associados, entre outros. Estes modelos apresentam bastante similaridade entre si, por isso o primordial de tais modelos é viabilizar o fluxo de informação entre cooperados e a diretoria, além de propiciar maior participação do corpo de associados na gestão da cooperativa. Neste sentido, a proposta de OQS está baseada em um trabalho educativo de capacitação e formação dos associados, que se traduz em um movimento de busca constante pela concretização da autogestão nos empreendimentos cooperativos por meio da intensificação da participação democrática de seus membros.

De Souza e Ferreira (2021) enfatizam ainda que a OQS permite que sejam conduzidas novas práticas que podem melhorar o controle democrático e a participação dos cooperados no processo decisório pela ampliação do exercício de seu poder na cooperativa.

Portanto, considera-se a OQS como prática fundamental para as cooperativas engajadas com os anseios de seu quadro social, buscando possibilitar aos associados maiores espaços de participação e exercício real do poder de voz e voto, tão valiosos em uma organização cooperativa, que precisa ser democraticamente gerida.

#### **4.3. Análise Bibliométrica**

Segundo Araújo (2006, p. 12), a bibliometria é uma “técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico”.

De acordo com Oliveira et al. (2016, p. 20), a bibliometria:

[...] consiste numa técnica para medição dos índices de produção e divulgação do conhecimento científico, o qual permite obter informações em uma área acadêmica, e serve, entre outras funções, para demonstrar características relacionadas à produção científica desta área.

Já a revisão bibliográfica sistemática, para Conforto, Amaral e Silva (2011), consiste em um método científico de pesquisa para a busca e análise de artigos de uma determinada área, através de coleta, conhecimento, análise, síntese e avaliação destes artigos, sendo um método amplamente utilizado nas ciências sociais.

Araújo (2006) destaca as leis clássicas da bibliometria, com destaque para a Lei de Lotka e a Lei de Zipf, que são usadas para nortear os estudos que envolvem tal metodologia.

A **Lei de Lotka** estabelece que uma grande parte da literatura científica é produzida por um número reduzido de autores, ao passo que um grande número de pequenos autores se iguala, em produção, ao pequeno número de grandes produtores. É a chamada “Lei dos Quadrados Inversos”, visto que o número de autores que publicam “n” trabalhos é inversamente proporcional a  $n^2$ .

A **Lei de Zipf**, formulada em 1949, defende que um pequeno número de palavras é usado de forma muito frequente em um estudo, aparecendo diversas vezes, sendo que as palavras mais usadas indicam o assunto principal do texto.

Contudo, mesmo com a importância e aplicabilidade destas leis, Araújo (2006) enfatiza que a análise das citações é a área mais importante da bibliometria, pois possibilita ao pesquisador encontrar elos entre os indivíduos, suas instituições e áreas de pesquisa, mostrando como uma publicação pode se relacionar com outra com base nestes quesitos.

Os indicadores bibliométricos, de acordo com Igami (2011), são meios que devem ser utilizados para fins específicos, não como um fim em si mesmo, para que possam auxiliar a responder uma pergunta específica e servir também de base para avaliações

futuras, visto serem replicáveis, podendo ser reproduzidos em outras revisões e trabalhos futuros.

Para Begnis et al. (2014, p. 107-108), “o emprego de técnicas bibliométricas de forma isolada não permite uma avaliação mais precisa da qualidade dos trabalhos publicados. No entanto, destaca-se sua relevância no sentido de identificar os autores e periódicos mais referenciados.”

## 5. METODOLOGIA

Este Trabalho de Conclusão de Curso consiste em uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, que visa a identificar e a organizar, através de análise bibliométrica, a partir de uma revisão do conhecimento já produzido no Brasil e publicado em periódicos e meios digitais sobre Organização do Quadro Social em cooperativas.

Para realizar o trabalho, será adotada a pesquisa exploratória como tipo de pesquisa, com o intuito de conhecer mais sobre o tema “Organização do Quadro Social”, com a finalidade de verificar, assim, quais as características dos estudos encontrados que abordam este tema. É uma pesquisa exploratória descritiva, usando a revisão bibliométrica como metodologia, com apoio das diretrizes do protocolo PRISMA<sup>3</sup>.

A bibliometria é o método escolhido pelas suas características em razão de ser mais adequado para esta pesquisa. Para Ferreira e Silva (2019), a bibliometria consiste em técnicas usadas para a análise de produções científicas, com o objetivo de analisar a produção científica existente acerca de um determinado tema, podendo analisar o conteúdo de estudos tendo como base títulos, palavras-chave, resumos, autores, referências bibliográficas, entre outros.

---

<sup>3</sup> O PRISMA é um conjunto mínimo de itens baseado em evidências para relato em revisões sistemáticas e meta-análises. PRISMA concentra-se principalmente no relatório de revisões, avaliando os efeitos das intervenções, mas também pode ser usado como base para relatar revisões sistemáticas com outros objetivos além da avaliação de intervenções (*The PRISMA Group*, 2020).

De acordo com Santos e Kobashi (2009, p. 159), “A bibliometria tem como objetos de estudos os livros ou as revistas científicas, cujas análises se vinculam à gestão de bibliotecas e bases de dados.”

Com a intenção de produzir um artigo de análise bibliográfica tendo como referência artigos já existentes na literatura brasileira que tratam do tema em questão, foram selecionados artigos para esta análise com base em critérios descritos a seguir.

Para o levantamento e triagem de artigos pertinentes a esta revisão bibliográfica, foi usado o “Protocolo PRISMA”, e os artigos para a revisão foram buscados no mecanismo virtual de pesquisa de publicações científicas “Google Acadêmico<sup>4</sup>”.

A plataforma foi acessada no dia 19/04/2022, tendo sido feitas duas buscas, ambas usando como filtro de idioma para retornar como resultados apenas as páginas e artigos em português, que tivessem sido publicados em qualquer data até a data da busca. A primeira busca foi feita utilizando a pesquisa avançada do Google Acadêmico, utilizando os filtros “Encontrar artigos”; “Com todas as palavras”, e inserida a palavra-chave “Organização do Quadro Social”. Em seguida, foi selecionada a caixa “no título do artigo” para indicar ao buscador onde as palavras determinadas deveriam ocorrer para que fossem retornados os resultados. Assim, foi feita uma busca, restrita apenas a artigos e páginas em língua portuguesa como elegíveis para a pesquisa. A busca resultou em 11 artigos que tiveram seus títulos lidos e confirmada a adequação a todos os requisitos de busca previamente citados.

Na segunda busca, foi utilizada a palavra-chave “OQS”, utilizando os mesmos critérios de busca da palavra-chave anterior. Esta busca resultou em 12 artigos, sendo que dez não foram identificados como elegíveis para a pesquisa por estarem em idiomas que não o português, ou por tratarem de assuntos não referentes ao tema da pesquisa. Os outros dois artigos tiveram seus títulos e resumos lidos e se constatou que eram elegíveis para a pesquisa, sendo, portanto, incluídos na seleção inicial para passarem pela análise, segundo o Protocolo PRISMA.

---

<sup>4</sup> Mecanismo virtual de pesquisa livremente acessível que organiza e lista textos completos ou metadados da literatura acadêmica em uma extensa variedade de formatos de publicação. Acesso em: <https://scholar.google.com.br/>

Foram encontrados 13 artigos, dois deles estavam duplicados e foram eliminados, resultando em 11 estudos para análise.

Seguindo o Protocolo PRISMA, na fase de triagem, após a leitura dos resumos dos 11 documentos, um documento foi excluído da análise por se tratar de cartilha educativa, que, por mais que trouxesse a Organização do Quadro Social em seu título e no conteúdo abordado, não se encaixava na revisão por não se tratar de um estudo científico sobre o tema. Os demais artigos foram mantidos para a revisão após a leitura de seus resumos, visto abordarem a Organização do Quadro Social como tema de suas pesquisas.

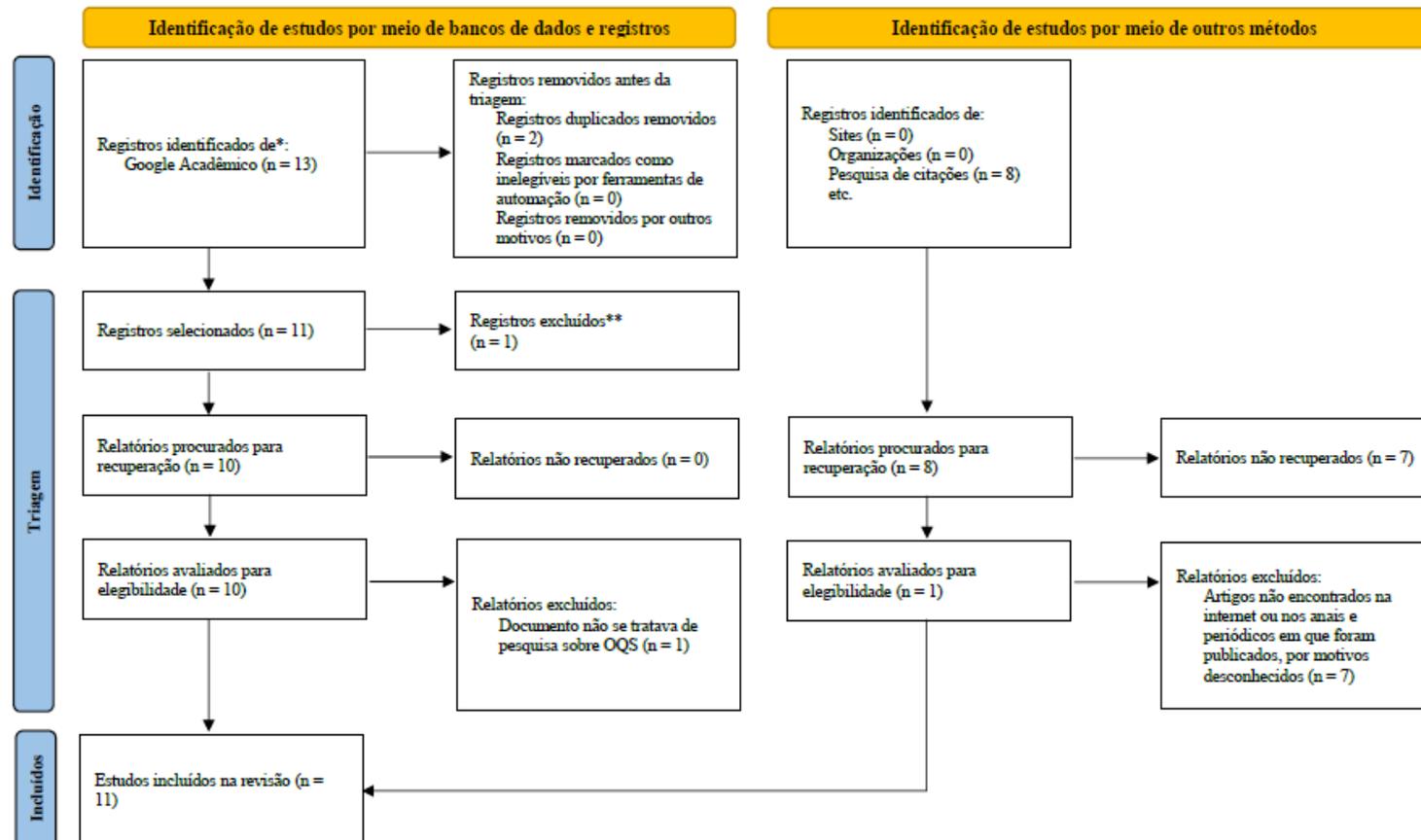
As buscas resultaram também em oito citações, que não estavam disponíveis no Google Acadêmico como artigos completos, mas indicando apenas título e citação destes estudos. Foram feitos levantamento e pesquisa destas citações na internet através de seus títulos pelo buscador principal do Google e pelos periódicos em que foram publicados os estudos ali citados, sendo que, destes oito, apenas um artigo foi encontrado. Seu título e resumo foram lidos, considerando-o elegível para a análise, tendo sido incluído, portanto, no estudo.

Acredita-se que estes artigos não tenham sido encontrados por diversos motivos, entre eles a data de publicação, visto alguns terem sido publicados no final dos anos 1990 até o início dos anos 2000, podendo não estar disponíveis em meios digitais, e os mais recentes não estavam disponíveis nos anais dos congressos onde foram publicados e nas revistas por motivos desconhecidos ou possível falha interna dos sistemas.

Por fim, somando dez artigos identificados como elegíveis para o estudo com o único artigo encontrado através da pesquisa de citações, 11 artigos foram incluídos na revisão.

**Figura 1. Fluxograma PRISMA**

**Fluxograma PRISMA 2020 para novas revisões sistemáticas que incluíram buscas em bancos de dados, registros e outras fontes**



\* Considere, se possível, relatar o número de registros identificados em cada banco de dados ou registro pesquisado (em vez do número total em todos os bancos de dados/registros).

\*\* Se foram usadas ferramentas de automação, indique quantos registros foram excluídos por um humano e quantos foram excluídos por ferramentas de automação.

Fonte: Elaborado pelo autor. De: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. Para mais informações, visitar: <http://www.prisma-statement.org/>

**Quadro 1. Artigos Selecionados para a análise**

<b>TÍTULO DO TRABALHO</b>	<b>AUTOR(ES)</b>	<b>PERIÓDICO/REPOSITÓRIO</b>	<b>ANO</b>
Gerenciando a comunicação através do Marketing de Relacionamento: A Organização do Quadro Social como ferramenta de comunicação e de negócios no Sicredi	Lucélie Slongo Braida; Maria Ivete Trevisan Fossá	Manancial - UFSM	2006
A Organização do Quadro Social (OQS) como ferramenta estratégica em uma cooperativa	Danilo de Oliveira Sampaio; Marlusa Gosling; Alair Ferreira de Freitas; Leonardo Pinheiro Deboçã; Paulo Henrique de Oliveira	XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção	2009
A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais	Nora Beatriz Presno Amodeo; Renata Rauta Petarly; Alex dos Santos Macedo; Diego Neves de Souza	REVER - Revista de Extensão e Estudos Rurais	2011
A Organização do Quadro Social como instrumento da Educação Cooperativista	Diego Neves de Souza; Palloma Rosa Ferreira	Argumentos	2020
A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas	Alex dos Santos Macedo; Diego Neves de Souza; Nora Beatriz Presno Amodeo	Desenvolvimento em Questão	2014
Organização do quadro social da cooperativa Sicredi União RS	Laércio Damke	Repositório - UNIJUÍ	2012
Organização do Quadro Social: o caso da Cooperativa Campos Altos do estado de Minas Gerais, Brasil	Danilo de Oliveira Sampaio; Marina Silveira Máximo; Alair Ferreira de Freitas; Regiane Vieira	V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo	2008
Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas	Alair Ferreira de Freitas; Alan Ferreira de Freitas; Danilo de Oliveira Sampaio; Marina Silveira Máximo	Administração Pública e Gestão Social	2009
Organização e fortalecimento do quadro social: programas de valorização dos associados e familiares de uma cooperativa paranaense	Sandra Aparecida Santos; Marciano Almeida Cunha; Solange Regina Santos; Norma Brambilla; Olavo Carlos Quandt	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC	2018

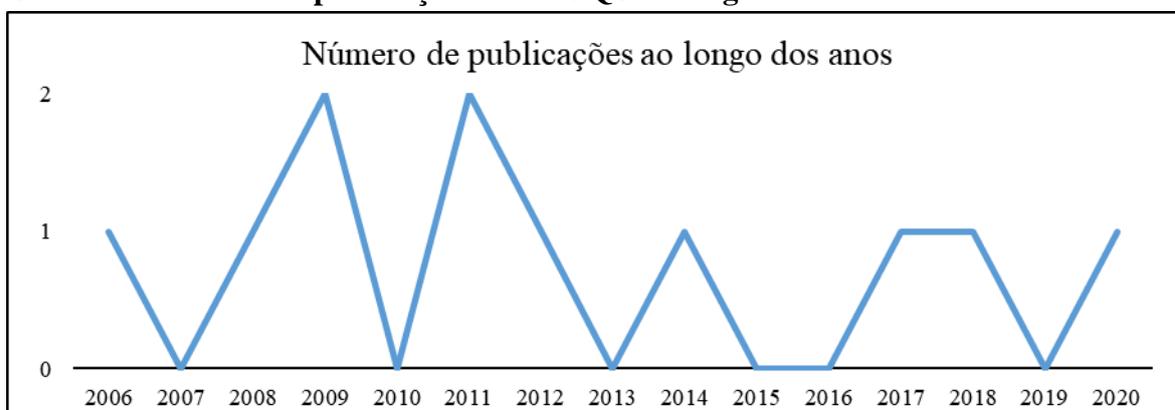
Participação na gestão de cooperativas: a estratégia de organização do quadro social (OQS)	Alair Ferreira de Freitas; Alan Ferreira de Freitas; Michelle de Sá Pedra	Em Extensão	2011
Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social	Alex dos Santos Macedo; Diego Neves de Souza; Michele Silva Costa; Cleiton Silva Ferreira Milagres	Desenvolvimento Social	2017

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos pela pesquisa bibliométrica realizada. Os 11 artigos da análise foram publicados entre os anos de 2006 e 2020, em grande parte dos anos no máximo um artigo sobre OQS foi publicado em algum periódico brasileiro, com exceção aos anos de 2009 e 2011, em que este número saltou para duas publicações de artigos sobre o referido tema, voltando os anos seguintes ao número de um ou zero artigos publicados por ano, como evidenciado pelo Gráfico 1.

**Gráfico 1. Número de publicações sobre OQS ao longo dos anos**

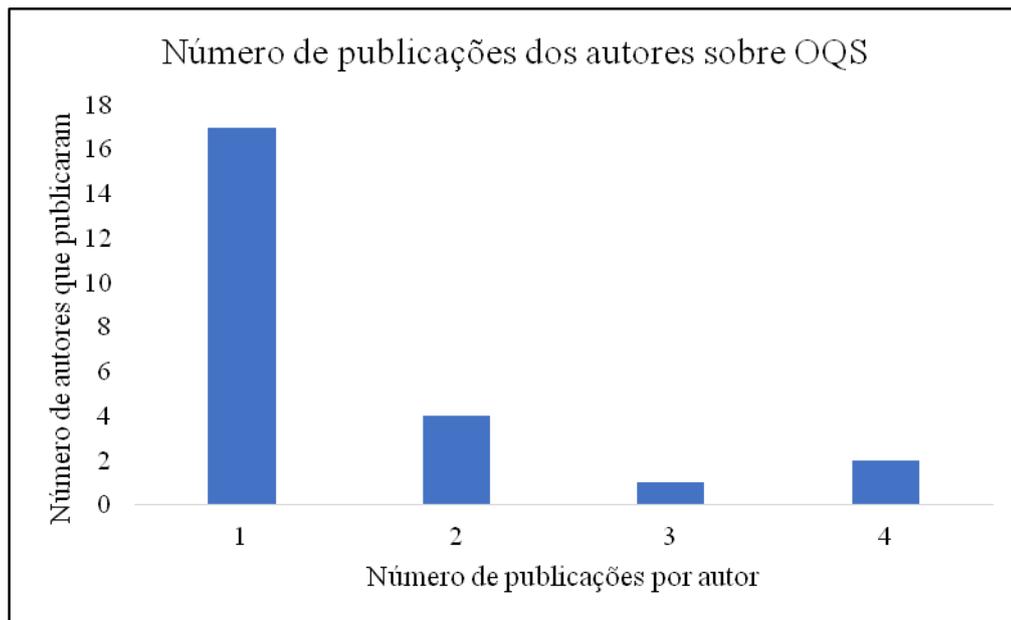


Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, foi feita uma análise de quais autores mais publicaram sobre o tema, entre os artigos analisados. Considerando autorias conjuntas, constatou-se então que 17 autores publicaram apenas 1 estudo sobre a Organização do Quadro Social, 4 autores publicaram 2 estudos, 1 autor publicou 3 estudos e 2 autores publicaram 4 estudos.

Este resultado confirma o que preconiza a Lei de Lotka (ou Lei dos Quadrados Inversos), apresentada anteriormente, visto que uma grande parte da literatura analisada foi produzida por um menor número de autores, enquanto um grupo maior de autores produziu uma quantidade de estudos próxima ao primeiro grupo, com menos autores. O Gráfico 2 mostra a relação entre o número de publicações de cada autor e a quantidade publicada.

**Gráfico 2. Número de publicações dos autores sobre OQS**



Fonte: Dados da pesquisa.

Prosseguiu-se então à análise da quantidade de vezes em que os trabalhos analisados foram citados. Para isso, foi considerada a quantidade de citações apontadas no Google Acadêmico, fonte principal de busca dos artigos.

Constatou-se que o trabalho de Macedo et al. (2014), intitulado “*A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas*”, foi o que recebeu mais destaque, tendo sido citado 14 vezes. Em seguida, o trabalho de Freitas et al. (2010), com o título de “*Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas*”, com 11 citações, depois Macedo et al. (2017), com o trabalho “*Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social*”, que recebeu 8 citações, segundo o Google Acadêmico. Em seguida, estão os trabalhos de Freitas et al. (2011) e Amodeo et al. (2011), com 5 e 4 citações, respectivamente.

Os demais trabalhos, cujos títulos e autores também podem ser consultados no Quadro 2, não foram citados nenhuma vez, de acordo com as informações encontradas no Google Acadêmico.

## **Quadro 2. Artigos incluídos na análise e quantidade de vezes em que foram citados**

Santos Macedo et al. (2014)	A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas	14
Freitas et al. (2010)	Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas	11
Santos Macedo et al. (2017)	Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social	8
Freitas et al. (2011)	Participação na gestão de cooperativas: a estratégia de organização do quadro social (OQS)	5
Amodeo et al. (2011)	A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais	4
Braida (2006)	Gerenciando a comunicação através do Marketing e Relacionamento: A Organização do Quadro Social como ferramenta de comunicação e de negócios no Sicredi	0
Gosling et al. (2009)	A Organização do Quadro Social (OQS) como ferramenta estratégica em uma cooperativa	0
Souza e Ferreira (2021)	A Organização do Quadro Social como instrumento da Educação Cooperativista	0
Damke (2012)	Organização do quadro social da cooperativa Sicredi União RS	0
Oliveira Sampaio et al. (2008)	Organização do Quadro Social: o caso da Cooperativa Campos Altos do estado de Minas Gerais, Brasil	0
Santos et al. (2018)	Organização e fortalecimento do quadro social: programas de valorização dos associados e familiares de uma cooperativa paranaense	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da quantidade de artigos sobre Organização do Quadro Social publicados pelos periódicos sobre o tema no Brasil, constatou-se que nenhum periódico se destaca como referência por publicar um número maior de artigos relacionados à temática, visto que, considerando todos os artigos analisados, cada um destes estudos foi publicado em um periódico ou apresentado em um congresso distinto, como pode ser observado no Quadro 3.

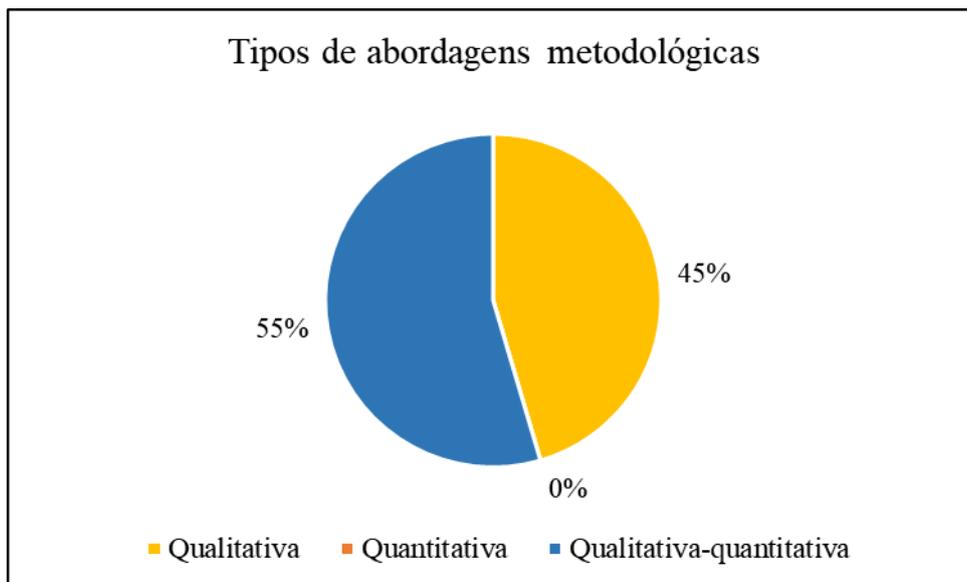
### **Quadro 3. Revistas que publicaram sobre Organização do Quadro Social no Brasil**

<b>Periódico/Evento/Instituição</b>	<b>Número de publicações</b>
Administração Pública e Gestão Social - APGS	1
Argumentos	1
Desenvolvimento em Questão	1
Em Extensão	1
Revista de Extensão e Estudos Rurais - REVER	1
Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC	1
Revista Desenvolvimento Social	1
UFSM	1
UNIJUÍ	1
V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo	1
XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi feito um levantamento sobre quais métodos de pesquisa foram utilizados nos artigos analisados. Observou-se, então, que 55% das pesquisas utilizaram a abordagem qualitativo-quantitativa, enquanto 45% se valeram somente da abordagem qualitativa. Nenhum dos artigos analisados utilizou a abordagem unicamente quantitativa como metodologia. Estas informações estão representadas no Gráfico 3.

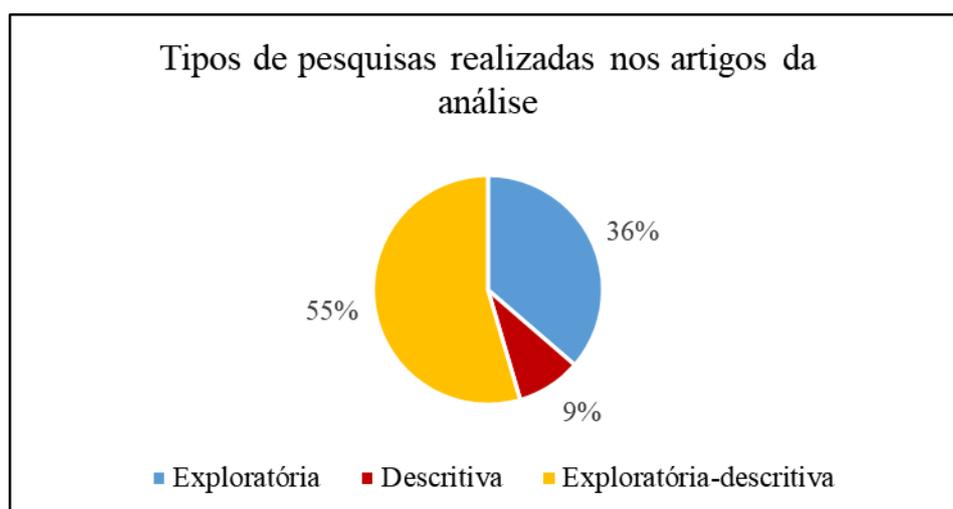
**Gráfico 3. Abordagens metodológicas utilizadas nos artigos analisados**



Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, foi feito também um levantamento sobre quais tipos de pesquisa foram mais recorrentes nos estudos analisados. Constatou-se que a pesquisa de caráter exploratório-descritiva foi a mais usada, estando presente em 55% dos artigos. Em seguida, a pesquisa exploratória é a que mais aparece, com 36% de participação, por fim, a pesquisa descritiva aparece em menor quantidade, em apenas um artigo, representando 9% entre os tipos de pesquisas.

**Gráfico 4. Tipos de pesquisas feitas nos artigos**



Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 4 lista de forma detalhada a abordagem metodológica de cada artigo analisado (qualitativa, quantitativa ou qualitativo-quantitativa), o tipo de pesquisa realizada (se exploratória, descritiva, explicativa ou mista) e as metodologias utilizadas nos referidos estudos.

**Quadro 4. Abordagens metodológicas utilizadas nos trabalhos analisados**

Título do estudo	Abordagem metodológica	Exploratória/ descritiva/ explicativa	Metodologia(s) utilizada(s)	
Gerenciando a comunicação através do Marketing e Relacionamento: A Organização do Quadro Social como ferramenta de comunicação e de negócios no Sicredi	Qualitativa	Exploratória	Estudo de caso	
A Organização do Quadro Social (OQS) como ferramenta estratégica em uma cooperativa	Qualitativa-quantitativa	Exploratório-descritiva	Observação participante	Estudo de Caso
A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais	Qualitativa	Exploratória	Estudo de caso, observação participante	Entrevistas, análise de dados secundários
A Organização do Quadro Social como instrumento da Educação Cooperativista	Qualitativa-quantitativa	Exploratória	Questionários	
A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas	Qualitativa-quantitativa	Exploratório-descritiva	Estudo de caso, observação participante	Entrevistas, questionários, análise de dados secundários
Organização do quadro social da cooperativa Sicredi União RS	Qualitativa	Exploratória	Estudo de caso	
Organização do Quadro Social: o caso da Cooperativa Campos Altos do estado de Minas Gerais, Brasil	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso, obs. participante	Entrevistas, dados secundários.

Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas	Qualitativa-quantitativa	Exploratório-descritiva	Estudo de caso, observação participante	Entrevistas, dados secundários.
Organização e fortalecimento do quadro social: programas de valorização dos associados e familiares de uma cooperativa paranaense	Qualitativa-quantitativa	Exploratório-descritiva	Estudo de caso	Questionários
Participação na gestão de cooperativas: a estratégia de organização do quadro social (OQS)	Qualitativa	Exploratório-descritiva	Observação participante	
Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social	Qualitativa-quantitativa	Exploratório-descritiva	Estudo de caso, observação participante	Entrevistas, questionários, análise de dados secundários

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resumos de todos os artigos da análise foram selecionados e procedeu-se à construção de uma nuvem de palavras, de modo a mostrar de forma mais visual quais palavras mais ocorriam nos resumos destes artigos e com que frequência. Foram removidos do corpo do texto formado pelos resumos todos os conectivos, artigos e preposições para facilitar a visualização e dar destaque às palavras realmente pertinentes ao tema desta análise.

Para a construção da nuvem de palavras, foi utilizado o site *WordClouds*<sup>5</sup>, tendo sido feito um *upload* do arquivo com todos os resumos compilados, devidamente formatados, sem conectivos, artigos e preposições. Em seguida, o site fez a análise e retornou à nuvem de palavras (Figura 2).

---

<sup>5</sup> Software on-line gratuito que permite a construção de uma nuvem de palavras com as palavras que mais ocorrem no texto, pela inserção do texto que se pretende analisar. Disponível em: <https://www.wordclouds.com/>



explicitado no artigo “*A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas*”.

#### Quadro 5. Direcionamento de pesquisas futuras nos artigos analisados

Autor e ano	Sugestão de pesquisa futura
Santos Macedo et al. (2014)	[...] as futuras pesquisas poderiam investigar se aqueles produtores rurais que participam dos trabalhos de OQS teriam melhores desempenhos do que aqueles que não participam, [...], além de compreender como os agentes - produtores rurais, cooperativa singular, cooperativa central – podem ser entendidos como agindo em rede, investigando as questões relacionadas à confiança, à cooperação, às relações de poder, ao oportunismo, à competição e cooperação entre os elos da rede. No mais, espera-se que a temática deste artigo possa despertar a realização de outros acerca dos passos e percalços do equilíbrio dos fatores relacionados à gestão empresarial e social nas cooperativas (DOS SANTOS MACEDO et al., 2014, p.202).

Fonte: Análise dos artigos da pesquisa.

O quadro 6 indica algumas das principais constatações e resultados obtidos pelos artigos analisados. Por meio deste, é possível também, identificar as principais conclusões e um panorama geral dos temas abordados nestes estudos sobre OQS.

#### Quadro 6. Constatações dos artigos da análise

Autores dos artigos analisados	Constatações dos estudos da análise
Santos Macedo et al. (2014)	Apresenta a OQS como estratégia para a gestão social e empresarial de uma cooperativa, como processo sistemático de integração e comunicação da cooperativa com seus cooperados. Constata que as cooperativas, em relação às empresas convencionais, dispõem de uma tarefa mais árdua de convencimento de seus cooperados que a participação ativa nos negócios é importante para atingir resultados mais significativos e proporcionar vantagens aos mesmos. O trabalho traz um estudo de caso, e verifica que, na cooperativa analisada, a OQS é fundamental na comunicação com os cooperados, pois os comitês educativos exercem um papel fundamental neste aspecto. O estudo traz também um dado interessante, que evidencia que os participantes das ações de comitês educativos são os que apresentam melhores resultados em termos de produtividade. Por fim, conclui que a OQS facilita o processo de comunicação entre os agentes da cadeia produtiva e aproxima mais os membros, promovendo a socialização e melhorando o fluxo de informações.
Freitas et al. (2010)	Traz a OQS como uma inovação institucional na gestão social das cooperativas, dando um foco maior ao âmbito social da OQS. Também menciona a OQS como um processo que auxilia na comunicação e na integração do quadro social. Foi realizado um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária no estado de Minas Gerais, onde constatou-se que a centralização de poder e a restrição às informações eram problemas, que inibiam a participação dos cooperados no cotidiano da cooperativa. O estudo também constata que para que haja um maior protagonismo por parte dos cooperados, é preciso buscar a participação de todos por meio da OQS, a fim de consolidar a identidade cooperativa através da participação. Por fim, conclui que a OQS auxilia nestes aspectos porque é uma ferramenta que auxilia na efetivação da participação, dando base para a construção de uma gestão democrática.

Santos Macedo et al. (2017)	Foco na OQS como ferramenta estratégica de gestão social das cooperativas, auxiliando na comunicação e na integração entre os cooperados e o conselho administrativo. Dá enfoque na educação cooperativista como uma ferramenta para promover a fidelidade dos cooperados, através da comunicação. O estudo de caso feito identificou que a OQS é de extrema importância na comunicação com os cooperados, através dos comitês educativos, e que a cooperativa central participa pouco das ações dos comitês. Segundo o autor, este espaço poderia ser mais utilizado, para informações sobre tendências de mercado, atividades da central, capacitações, enfim, para melhorar o fluxo de informações trazendo informações relevantes ao cooperado. O trabalho conclui constatando que o trabalho de OQS facilita o processo de comunicação e promove integração entre os membros, mas é um trabalho que necessita de gestão profissionalizada.
Freitas et al. (2011)	Trabalho de extensão universitária realizado em uma cooperativa agropecuária de Minas Gerais. O trabalho descreve a experiência de promoção de OQS na cooperativa citada, a fim de criar espaços formais para informação, integração, comunicação e aproximação entre o quadro social e a direção. Como resultados, apresenta o aumento da participação dos associados nas reuniões da cooperativa e do número de cooperados da mesma após o trabalho realizado, além da melhoria nas relações entre cooperados e diretoria, através de uma intervenção educativa e dialógica a fim de estimular a discussão de problemas e aumentar a participação dos envolvidos. Conclui citando que a OQS e a educação cooperativista foram importantes ferramentas para efetivar a participação como prática na cooperativa.
Amodeo et al. (2011)	Traz a OQS como estratégia de comunicação e integração entre os cooperados e as suas cooperativas, que é muito usada nas cooperativas agropecuárias, principalmente em forma de organização em núcleos rurais, usados para discussão e levantamento de problemas, capacitação, entre outros. Foram realizados estudos de caso em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais, onde constatou-se que a OQS é a ação responsável pela promoção das ações de comunicação, através dos núcleos, formados regionalmente, a fim de informar cooperados dos acontecimentos da cooperativa, fornecer assistência técnica, e um espaço para reclamações. Conclui que o trabalho de OQS melhora e facilita o processo de comunicação, e que a OQS é efetiva para o acompanhamento das atividades da cooperativa por parte dos cooperados, diminuindo o distanciamento entre cooperados e cooperativa, principalmente por conta do trabalho com núcleos. Reconhece também, que a OQS não alcança completamente os objetivos propostos, provavelmente por erros metodológicos e de comunicação, podendo ser melhorados com rearranjos.
Braidá (2006)	O estudo teve como finalidade investigar a criação, implementação e funcionamento de núcleos cooperativos através de programas de OQS, além de identificar como este está inserido na estratégia da instituição. Foi feito um estudo de caso em uma instituição financeira cooperativa, que constatou que nesta cooperativa existia um grande desafio de integrar as ações de relacionamento com associados às estratégias de negócios, e que a OQS só atinge estes objetivos se o comprometimento na cooperativa for amplo, envolvendo todas as pessoas, com a necessidade de deixar claros os papéis das pessoas envolvidas no projeto. Reforça, por fim, que a comunicação através dos núcleos é imprescindível para a gestão deste programa.
Gosling et al. (2009)	Pontua que as cooperativas tem a peculiaridade da necessidade de adequação do lado econômico com o lado social, que é característico da organização cooperativa. Foi feita no estudo uma observação participante em uma cooperativa agropecuária, onde constatou-se que ocorria excesso de centralização de poder e decisões, fazendo com que a participação do associado fosse inibida. Identificou também, o acesso restrito à informação por parte dos cooperados como barreira à OQS, além da falta de apropriação aos princípios cooperativistas. O estudo conclui que a OQS se constituiu em instrumento que melhorou a qualificação da gestão da cooperativa, mas que enfrenta problemas de participação que só podem ser resolvidos a longo prazo, com impactos da OQS. Concluindo, o estudo enfatiza a importância da OQS para efetivar a participação como princípio para a construção de uma gestão democrática.

Souza e Ferreira (2021)	Traz a OQS como prática educativa importante no trabalho educativo dos membros e no aumento da participação destes nas instâncias de participação. A pesquisa foi feita a partir de aplicação de questionários, respondidos por 51 cooperativas agrárias do estado de Minas Gerais. Constatou-se que estas cooperativas usam a OQS como instrumento para viabilizar a educação cooperativista, podendo permitir a informação, comunicação e capacitação dos cooperados, mas nem todas elas utilizam deste recurso, por motivos diversos, como custos, e necessidade de pessoal capacitado e dedicação de tempo dos dirigentes, que muitas vezes enxergam estes recursos de forma equivocada como custos, e não como investimentos que podem melhorar a gestão, a participação, e conseqüentemente, resultados.
Damke (2012)	O artigo visa identificar como o processo de OQS funciona, em uma cooperativa de crédito no Rio Grande do Sul. Este estudo também menciona os núcleos de cooperados como instrumentos de comunicação entre cooperados e cooperativa, de modo que, os cooperados podem levar objetivos e necessidades específicas de cada região para a Assembleia Geral. O estudo considera o aspecto social das cooperativas de crédito, reconhecendo que divergem de instituições financeiras convencionais, e que as cooperativas são espaços de educação e participação democrática. O trabalho conclui, que, a OQS na cooperativa analisada é importante, mas se fazem necessários mais investimentos na base, para dar maior poder de iniciativa aos cooperados.
Oliveira Sampaio et al. (2008)	O trabalho visa identificar o papel da OQS e os limites da prática. Analisa, portanto, teoria e prática na aplicação dessa estratégia para a gestão democrática da cooperativa. Foi feito um estudo em uma cooperativa agropecuária no estado de Minas Gerais, onde ficou evidente que a percepção do cooperado em relação ao exercício do poder, que é centralizado, é um fator que o desmotiva, e prejudica a participação do mesmo nos processos decisórios. O baixo acesso à informação também é um fator que inibe a participação, e que se mostra como barreira à OQS. Finaliza chamando a atenção para a necessidade de trabalhar a cultura organizacional da cooperativa estudada para conscientizar todos da importância de participarem ativamente, liderando este processo de mudança.
Santos et al. (2018)	O artigo busca analisar os impactos de programas voltados para o fortalecimento de grupos específicos do quadro social de uma cooperativa. Foi realizado um estudo de caso em uma cooperativa, e foram considerados programas voltados ao público feminino, ao público jovem, e com casais de cooperados. O estudo mostrou que as ações destes programas estudados tiveram impactos positivo no vínculo dos associados com a cooperativa, aumentando a participação nas tomadas de decisões, e que estes programas são estratégicos para o fortalecimento da identidade e da participação do quadro social na cooperativa. Como conclusão, os autores pontuam que, de acordo com os dados analisados, a formação do cooperado impacta na proximidade nas relações entre cooperado e cooperativa, e que essa relação próxima é importante, pois contribui para a criação de laços entre indivíduo e organização.

Fonte: elaborado pelo autor com base na leitura dos artigos.

Nota-se que, nos trabalhos analisados, a OQS tem sido analisada sob a ótica da importância social e de governança, com foco neste âmbito na grande maioria dos trabalhos analisados, como nos trabalhos de Amodeo (2011), Souza (2021) e Santos (2018). Tais trabalhos não desconsideram, apesar de também não analisarem de forma aprofundada, os impactos da participação social na competitividade e no âmbito econômico das cooperativas, entendendo, portanto, o impacto da participação dos cooperados e de ferramentas que a possam potencializar, nestes resultados econômicos, a exemplo dos estudos de Santos Macedo (2014) e Freitas (2011). É possível perceber

também, na maioria dos estudos analisados, grande ênfase dada às ações feitas por cooperativas com núcleos de cooperados e quais os impactos destes núcleos na participação, fluxo de informações, entre outros fatores, considerando esta ferramenta de fundamental importância na OQS. Tal enfoque é rotineiramente repetido nos trabalhos, e foi dado com ainda mais destaque nos trabalhos de Braida (2006) e Amodeo (2011).

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Procurou-se, por meio deste trabalho, analisar as publicações feitas no Brasil sobre a Organização do Quadro Social em cooperativas. Através da revisão bibliométrica de literatura, foi possível observar as características dos estudos da análise no que concerne aos autores que mais publicam e àqueles mais citados, à quantidade de publicações do tema ao longo dos anos, às metodologias empregadas, às revistas que publicam sobre a temática, às palavras-chave que mais ocorrem nos artigos e aos direcionamentos para pesquisas futuras.

Os resultados obtidos na pesquisa permitem que os pesquisadores e interessados no tema compreendam como vem sendo tratada a OQS nos estudos realizados até o momento e quais são, em regra, as características dos estudos sobre a temática relacionados aos diversos aspectos aqui analisados.

Sobre as metodologias utilizadas nos artigos, percebe-se predominância da pesquisa exploratório-descritiva, o que mostra que este tipo de pesquisa foi considerado mais adequado pelos autores para a maioria dos estudos realizados. O uso da pesquisa exploratória se justifica pelo fato de o objeto principal dos estudos ser, de forma geral, a OQS, tema ainda pouco estudado, e pelos meios utilizados nas pesquisas, como entrevistas e coletas de dados através de questionários. O uso da pesquisa descritiva em conjunto com a pesquisa exploratória mostra a necessidade de os pesquisadores descreverem as características e nuances dos objetos de estudo através de suas observações participantes, estudos de caso e entrevistas.

Quanto às abordagens metodológicas utilizadas, somente a abordagem quantitativa, de modo isolado, não foi utilizada em nenhum artigo, enquanto a abordagem qualitativa e a combinação entre abordagem qualitativa e quantitativa puderam ser

encontradas na maioria dos artigos, por proporcionarem análise de dados quantitativos coletados nas pesquisas, como os dados secundários, juntamente com análises dos dados qualitativos, a exemplo dos estudos de caso usados e da observação participante, aplicados em grande parte dos artigos da análise, que, combinados entre si, proporcionaram melhores análises sobre a OQS e seus impactos.

Os trabalhos analisados no decorrer desta pesquisa demonstram como a OQS pode ser eficaz para aumentar a participação dos cooperados nos processos decisórios, que demandam participação ativa para retornarem resultados efetivos. A OQS auxilia também na comunicação da cooperativa com os cooperados, ligando gestores e conselho aos cooperados, geralmente organizados em núcleos em cooperativas que trabalham com grupos de cooperados estratificados em núcleos formados de acordo com a região de domicílio ou por características diversas, como gênero, tipo de produto, etc. Estes núcleos facilitam a troca de informações, realização de capacitações, reuniões, entre outras ações, e servem para que as demandas dos cooperados sejam levadas à Assembleia e à diretoria da cooperativa, onde os núcleos exercem papel fundamental, podendo auxiliar para que haja um fluxo adequado de informações, integrando diretamente cooperados e cooperativa.

Os objetivos do trabalho foram concluídos com sucesso no que tange às análises das características dos trabalhos. Planejou-se, inicialmente, realizar a análise por meio de *software* de análise de textos, mas esse tipo de *software* foi utilizado apenas uma vez, para a construção da nuvem de palavras. Optou-se, durante o decorrer do trabalho, pela análise mais minuciosa dos dados provenientes dos trabalhos analisados, com o uso de planilhas e gráficos no Microsoft Excel, sendo os dados, coletados dos trabalhos, e inseridos de forma manual para organização nestas planilhas e posterior análise, que culminou nos resultados aqui apresentados.

Considera-se como limitação do presente trabalho, o uso dos únicos termos “Organização do Quadro Social” e “OQS” para a busca dos trabalhos na plataforma. Estudos futuros podem ampliar esta busca usando outros termos que se referem à gestão do quadro social nas cooperativas, a fim de ampliar a gama de estudos encontrados que possam enriquecer a pesquisa, não se limitando a um só termo.

Considerando a quantidade de artigos encontrados e selecionados para a análise e suas datas de publicação, o tema ainda é pouco pesquisado, por mais que estudos recentes tenham dado mais destaque e enxergado a OQS sob diferentes perspectivas, ajudando a criar e alimentar a discussão acadêmica em torno do tema. Um outro ponto, é a região de concentração dos estudos sobre Organização do Quadro Social. Os estudos analisados se concentram em apenas três estados da federação: Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, com grande parte dos estudos de caso nos artigos analisados terem sido realizados neste último. É sabido que o cooperativismo tem força e tradição nestes estados, com destaque para os estados do Sul do Brasil, mas cooperativas de outros estados e de outras regiões do país certamente também executam ações relacionadas com a OQS, e é interessante conhecer mais sobre estas realidades.

Portanto, sugere-se que sejam feitos mais estudos que tratem da Organização do Quadro Social em outras regiões do país, visando conhecer as práticas adotadas nestas regiões e enxergar também a OQS sob abordagens e perspectivas diversas, como estudos de caso em cooperativas de diferentes ramos e portes, considerando a abrangência da área de ação, número de cooperados e de ativos para que seja possível, no futuro, compreender quais as diferentes funções da OQS em cooperativas dos mais variados ramos e seus principais gargalos e benefícios, considerando esta diversidade de cooperativas e seus maiores desafios, e como a OQS, na condição de prática institucional e ferramenta de governança cooperativa, pode auxiliar neles.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMODEO, Nora Beatriz Presno et al. A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 1, n. 2, 2011.

AMODEO, Nora Beatriz Presno. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2001.

ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira; AREND, Silvio Cezar; ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Em frente ao espelho: a produção do conhecimento em cooperativas na Revista de Economia e Sociologia Rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 1, p. 99-116, 2014.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRAIDA, Lucélie Slongo. **Gerenciando a comunicação através do Marketing de Relacionamento: A Organização do Quadro Social como ferramenta de comunicação e de negócios no SICREDI**. Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Maria Ivete Trevisan Fossá. 2006. 21 p. Artigo de Especialização – Especialização em Comunicação com ênfase em Comunicação Midiática, UFSM, Santa Maria. 2006.

BRASIL. Lei nº 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm) Acesso em: 08 fev. 2022.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Fundamentos e estrutura do cooperativismo. 2009.

CANÇADO, Airton Cardoso; SOUZA, Maria de Fátima Arruda; PEREIRA, José Roberto. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 51-62, 2014.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, SL da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **Trabalho apresentado**, v. 8, 2011.

DAMKE, Laércio. **Organização do quadro social da cooperativa de crédito Sicredi União RS**. 19 f. Monografia. Pós-graduação em Gestão de Cooperativas, UNIJUÍ, Ijuí, 2012. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/563>> Acesso em: 12 abr. 2022.

FERREIRA, João Batista; SILVA, Luciana de Araújo Mendes. O uso da bibliometria e sociometria como diferencial em pesquisas de revisão. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 15, n. 2, p. 448-464, 2019.

FREITAS, Alair Ferreira de et al. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 45-66, 2010.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de; SÁ PEDRA, Michelle de. Participação na gestão de cooperativas: a estratégia de organização do quadro social (OQS). 2011.

GONÇALVES, Jackson Eduardo. Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário. In: **Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Ribeirão Preto, MG, Brasil**. 2005.

GOSLING, Marlusa; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; FREITAS, Alair Ferreira de; DEBOÇÃ, Leonardo Pinheiro. A Organização do Quadro Social (OQS) como ferramenta estratégica em uma cooperativa. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-14, 2009.

IGAMI, Mery Piedad Zamudio. **Elaboração de indicadores de produção científica com base na análise cientométrica das dissertações e teses do IPEN**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/> Acesso em: 26, jul. 2022.

OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. Organização das Cooperativas Brasileiras. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ocb/>. Acesso em: 30 jun. 2022.

OCEMG, Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **Cooperativismo**. Disponível em: < <https://sistemaocemg.coop.br/cooperativismo/>>. Acesso em 18 jan. 2022

OLIVEIRA, Ronielton Rezende et al. Gerenciamento de projetos: comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros na área de Administração e Engenharia de Produção. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2016.

OLIVEIRA SAMPAIO, Danilo de et al. Organização do Quadro Social: o caso da Cooperativa Campos Altos do Estado de Minas Gerais, Brasil. In: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 5., Ribeirão Preto. **Anais Eletrônicos** [...] Ribeirão Preto, 2008. P. 1-17.

OLIVEIRA SAMPAIO, Danilo de et al. A Organização do Quadro Social (OQS) como ferramenta estratégica em uma cooperativa. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29., Salvador. **Anais Eletrônicos** [...] Salvador: ABEPRO, 2009. p. 1-14.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PRISMA. Transparent Reporting of Systematic Reviews and Meta-Analyses.  
Disponível em: < <http://www.prisma-statement.org/> > Acesso em: 15 abr. 2022.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; KOBASHI, Nair Yumiko. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. 2009.

SANTOS, Sandra Aparecida et al. Organização e fortalecimento do quadro social: programas de valorização dos associados e familiares de uma cooperativa paranaense. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, p. 37-50, 2018.

SANTOS MACEDO, Alex dos; SOUSA, Diego Neves de; AMODEO, Nora Beatriz Presno. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014.

SANTOS MACEDO, Alex dos et al. Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da Organização do Quadro Social. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 21, n. 1, p. 53-63, 2017.

SESCOOP. **Fundamentos do Cooperativismo**. Organizador: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, Organização das Cooperativas Brasileiras. - 2. ed. Brasília: OCB, 2020.

SOUZA COSTA, Luciano de. O cooperativismo: uma reflexão teórica. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 11, p. 55-64, 2007.

SOUSA, Diego Neves de; FERREIRA, Palloma Rosa. A Organização do Quadro Social como instrumento da Educação Cooperativista. **Revista Argumentos**, v. 18, n. 1, 2021.