

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

YURICK DA COSTA FARIAS

**GAMIFICAÇÃO NO COOPERATIVISMO: A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO
BASEADO NO FRAMEWORK OCTALYSIS PARA PROMOVER O
ENGAJAMENTO DOS COOPERADOS**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

YURICK DA COSTA FARIAS

**GAMIFICAÇÃO NO COOPERATIVISMO: A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO
BASEADO NO FRAMEWORK OCTALYSIS PARA PROMOVER O
ENGAJAMENTO DOS COOPERADOS**

Monografia apresentada ao Curso de
Cooperativismo da Universidade Federal de
Viçosa como requisito para obtenção do título de
bacharel em Cooperativismo.

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

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

YURICK DA COSTA FARIAS

**GAMIFICAÇÃO NO COOPERATIVISMO: A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO
BASEADO NO FRAMEWORK OCTALYSIS PARA PROMOVER O
ENGAJAMENTO DOS COOPERADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Cooperativismo da
Universidade Federal de Viçosa como requisito para obtenção
do título de bacharel em Cooperativismo.

APROVADO: 01/12/2025

Assentimento:



Yurick da Costa Farias
Autor

Prof. Dr. Mateus de Carvalho Reis Neves
Orientador

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

RESUMO

O engajamento dos cooperados ainda é um desafio recorrente, evidenciado pela baixa participação em assembleias e instâncias decisórias, frequentemente associada ao desinteresse e à falta de compreensão sobre a importância da participação. Apesar da educação cooperativista ser uma estratégia amplamente reconhecida, ela se mostra insuficiente para resolver o problema, em parte devido à ausência de uma conceituação clara e consistente de engajamento aplicada neste campo de estudo. Diante dessa lacuna conceitual, esta pesquisa tem como objetivo propor um modelo de gamificação, fundamentado no Octalysis Framework, para promover o engajamento de cooperados no contexto cooperativista. Para isso, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório e propositivo, conduzida por meio de Revisão Integrativa da Literatura com Análise Temática Indutiva e elementos de snowballing, além da aplicação das diretrizes da Design Science Research (DSR) para o desenvolvimento do artefato conceitual. O estudo identificou lacunas teóricas significativas relacionadas à ausência de um conceito consolidado de engajamento no cooperativismo e à prevalência de estratégias limitadas, voltadas sobretudo à participação econômica dos membros. Como principal resultado, elaborou-se um constructo operacional de engajamento (a intensidade psicológica que sustenta a ação) aplicado ao domínio cooperativista, distinguindo-o da participação (o ato ou ação manifestada de um comportamento) e decompondo seus elementos constitutivos (dimensões, características e fatores determinantes). Foram definidos quatro tipos de participação (Política-Democrática, Comercial-Econômica, Financeira e Social-Organizacional) e quatro níveis de engajamento (Inativo, Passivo, Ativo e Engajado), com seus respectivos comportamentos. O artefato proposto é um guia que integra esses elementos às motivações humanas do framework Octalysis, mapeando os core drives às etapas da jornada do cooperado (prospecção, admissão, integração, desenvolvimento, retenção e desligamento) e propondo diretrizes para orientar a elaboração de estratégias personalizadas de engajamento nas cooperativas. Conclui-se que o modelo apresenta potencial para suprir lacunas conceituais do campo e orientar práticas mais efetivas para fortalecer a participação e a sustentabilidade das cooperativas. Recomenda-se que pesquisas futuras realizem validações empíricas da proposta.

Palavras-chave: Engajamento Cooperativista; Educação Cooperativista; Motivação Humana; Gamificação; Octalysis.

ABSTRACT

Member engagement remains a recurring challenge, evidenced by low participation in assemblies and decision-making bodies, often associated with disinterest and a lack of understanding of the importance of participation. Although cooperative education is a widely recognized strategy, it proves insufficient to solve the problem, partly due to the absence of a clear and consistent conceptualization of engagement applied in this field of study. Given this conceptual gap, this research aims to propose a gamification model, based on the Octalysis Framework, to promote member engagement in the cooperative context. To this end, an exploratory and propositional research was conducted, using an Integrative Literature Review with Inductive Thematic Analysis and snowballing elements, in addition to applying Design Science Research (DSR) guidelines for the development of the conceptual artifact. The study identified significant theoretical gaps related to the absence of a consolidated concept of engagement in cooperativism and the prevalence of limited strategies, mainly focused on the economic participation of members. As a main result, an operational construct of engagement (the psychological intensity that sustains action) was developed and applied to the cooperative domain, distinguishing it from participation (the act or action manifested as behavior) and decomposing its constituent elements (dimensions, characteristics, and determining factors). Four types of participation (Political-Democratic, Commercial-Economic, Financial, and Social-Organizational) and four levels of engagement (Inactive, Passive, Active, and Engaged) were defined, along with their respective behaviors. The proposed artifact is a guide that integrates these elements with the human motivations of the Octalysis framework, mapping the core drives to the stages of the cooperative member's journey (prospecting, admission, integration, development, retention, and disengagement) and proposing guidelines to guide the development of personalized engagement strategies in cooperatives. It is concluded that the model has the potential to fill conceptual gaps in the field and guide more effective practices to strengthen the participation and sustainability of cooperatives. It is recommended that future research conduct empirical validations of the proposal.

Keywords: Cooperative Engagement; Cooperative Education; Human Motivation; Gamification; Octalysis Framework

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – The Octalysis Framework.....	29
Figura 2 – Referencial teórico e revisão da literatura do presente trabalho.....	37
Figura 3 – Design Science Research Cycles.....	41
Figura 4 – DSRM Process Model.....	42
Figura 5 – Metodologia Design-Science Research adaptado a um Business Model ¹	51
Figura 7 – DSRM do presente trabalho (Objective-Centered solution).....	53
Figura 8 – Metodologia do presente trabalho.....	54

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Design-Science Research Guidelines.....	43
Quadro 2 – Tipos de Artefatos (SI).....	46
Quadro 3 – Métodos Avaliativos de Design em SI.....	50
Quadro 4 – Tipos de Participação dos Cooperados.....	58
Quadro 5 – Níveis de Participação dos Cooperados.....	60
Quadro 6 – Comportamentos característicos dos diferentes níveis de participação.....	68
Quadro 7 – Mapeamento e Caracterização dos Membros.....	77
Quadro 8 – Identificar o grau de participação “atual”.....	78
Quadro 9 – Avaliação da Experiência, Satisfação e Governança - Fatores Determinantes de Participação.....	79
Quadro 10 – Jornada do Cooperado.....	80
Quadro 11 – Fases do Ciclo de Relacionamento do Cooperado.....	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA	13
4. METODOLOGIA	33
5. DISCUSSÕES E RESULTADOS	54
6. CONCLUSÕES	91
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas são associação autônoma e voluntária de pessoas para atender suas necessidades, propósitos e valores econômicos, sociais e culturais compartilhados, por meio de um empreendimento autogerido de forma democrática (OCB, 2024). Orientada pela Lei nº 5.764/71, essas organizações caracterizam-se pela atuação sem fins lucrativos, pela adesão livre e voluntária, pelo voto singular, pela não sujeição à falência e pela existência obrigatória de fundos destinados à assistência educacional e social. Além disso, o cooperativismo e seus cooperados são orientados através de valores fundamentais e imutáveis para esse tipo de sociedade, incluindo: auto ajuda, auto responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, valores éticos, honestidade, receptividade, responsabilidade social e respeito ao próximo (ACI apud OCB, 2024). Essa estrutura confere aos associados a dualidade de sócio e usuário, exigindo que compreendam o negócio e participem ativamente nas tomadas de decisão, na gestão e na adesão aos princípios cooperativistas.

Apesar desses fundamentos, o engajamento dos cooperados permanece como um desafio recorrente, evidenciado pela baixa participação em assembleias e instâncias decisórias. O 15º Congresso Brasileiro de Cooperativismo (OCB, 2024) associa isso à falta de compreensão sobre a importância da participação, à burocratização dos processos, ao uso de linguagem técnica inacessível, à baixa transparência e ao enfraquecimento da confiança e do senso de pertencimento. Embora a educação cooperativista seja a estratégia central para o desenvolvimento humano e a qualificação da participação, ela tem se mostrado insuficiente para resolver a questão.

Superar tais desafios demanda uma gestão capaz de equilibrar aspectos econômicos e sociais, fortalecendo a participação qualificada dos associados. Entretanto, apesar do engajamento ser essencial à perenidade das cooperativas, Birchall (1999) afirma que o tema permanece conceitualmente indefinido no campo do cooperativismo, carecendo de bases teóricas consistentes para compreender as motivações e atitudes dos cooperados. A crítica de Homans (1974 apud Birchall, 1999) reforça que as formulações existentes são fragmentadas e não articuladas entre si, o que compromete o desenvolvimento de estratégias mais eficazes. Assim, o problema central desta pesquisa reside na ausência de um conceito consolidado e operacional de engajamento no cooperativismo, somada à persistência de estratégias insuficientes para promover a participação ativa dos membros.

Nesse cenário, a educação cooperativista mantém relevância como processo contínuo de desenvolvimento humano que fomenta o alinhamento aos princípios, qualifica a participação e distingue as cooperativas das organizações tradicionais (OCB, 2024). Contudo, suas limitações evidenciam a necessidade de abordagens complementares, capazes de mobilizar motivações humanas de forma mais profunda e contextualizada. É nesse ponto que se justifica o uso da gamificação, entendida como a aplicação de elementos de game design em contextos não relacionados a jogos, com o objetivo de potencializar a motivação e o engajamento dos usuários (MORSCHHEUSER et al., 2017). Para que tais estratégias sejam eficazes, como aponta Birchall (1999), é indispensável evitar abordagens genéricas e pouco operacionais, uma vez que não faz sentido propor estratégias de engajamento se não por meio de fundamentos conceituais com categorias claras, precisas e contextualizadas que compreendem o fenômeno em sua complexidade.

Diante disso, esta pesquisa propõe um constructo inicial de engajamento no domínio cooperativista e um guia estratégico para direcionar o desenvolvimento de estratégias para promover o engajamento do cooperado, relacionando as dimensões do engajamento ao framework Octalysis, isto é, às motivações humanas que orientam o comportamento dos cooperados, o que permite estruturar mecanismos gamificados orientados às suas motivações. Por ser um método ainda inexplorado no contexto de cooperativas, esta pesquisa tem caráter exploratório e propositivo. Para isso, é orientada pela Revisão Integrativa para embasamento teórico e pela literatura, bem como pelo método Design Science Research (DSR) para a proposição de uma solução conceitual eficaz.

Ademais, os objetivos específicos se norteiam como:

- Compreender o conceito de engajamento e sua aplicabilidade no contexto cooperativista.
- Identificar os elementos, dimensões, características e tipos de participação no cooperativismo.
- Compreender os fundamentos teóricos da motivação e comportamento humano.
- Mapear os fundamentos teóricos da gamificação (Octalysis) aplicáveis ao cooperativismo.
- Desenvolver um constructo de "engajamento cooperativista" com apoio da revisão integrativa da literatura.

- Construir um artefato que una a teoria do engajamento cooperativista à lógica motivacional do Octalysis.
- Demonstrar como os elementos do engajamento cooperativista podem ser mobilizados pelos core drives da gamificação, de Chou (2015).

2. ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada de forma a conduzir o leitor progressivamente pelos fundamentos conceituais, metodológicos e propositivos que sustentam a elaboração dos artefatos. Após a Introdução, o Referencial Teórico apresenta, em quatro eixos (motivação humana, educação cooperativista, engajamento e gamificação) os conceitos essenciais que embasam a construção do constructo e do guia. Em seguida, a seção de Metodologia explicita os procedimentos adotados, articulando a Revisão Integrativa e a Design Science Research (DSR) como bases para a construção teórica e a proposição do modelo. A seção de Discussões e Resultados apresenta o constructo de engajamento cooperativista e o artefato derivado do Octalysis, sistematizando seus elementos e aplicações. Diante da densidade e extensão dos conteúdos, algumas seções ou subseções foram encerradas com uma síntese destinada a garantir fluidez e compreensão. Por fim, as Conclusões sintetizam as contribuições, limitações e possibilidades de pesquisas futuras. Essa estrutura, aliada às sínteses intermediárias, busca orientar o leitor ao longo de um texto conceitualmente denso, favorecendo uma leitura contínua, coerente e acessível.

3. REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta os referenciais teóricos que fundamentam a construção deste trabalho. Para isso, são abordadas as temáticas de motivação humana, educação cooperativista, engajamento e gamificação, articulados de forma a sustentar teoricamente a compreensão do comportamento dos cooperados e fornecer suporte à proposição de um guia estratégico de engajamento cooperativista.

3.1. MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação humana tem sido amplamente estudada por diferentes áreas do conhecimento, buscando compreender os fatores que influenciam o comportamento. Entre as contribuições clássicas, destaca-se Maslow (1943), cuja teoria hierárquica das necessidades propõe que o comportamento é estruturado por motivos organizados em níveis de prepotência.

Sua crítica ao behaviorismo reforça que a motivação não pode ser reduzida a estímulos observáveis, uma vez que envolve propósitos, metas e aspectos internos que moldam a experiência humana. Para o autor, uma necessidade exerce influência motivacional apenas enquanto não está satisfeita; uma vez atendida, deixa de orientar o comportamento (MASLOW, 1943).

A partir das contribuições de Maslow, estudos posteriores passaram a enfatizar o papel dos objetivos na motivação. Tolman (1932) argumenta que o comportamento deve ser compreendido como um todo molar, orientado por cognições, expectativas e hipóteses formuladas a partir de experiências prévias (LOPES, 2008; 2009). Lewin (1936) complementa essa perspectiva ao introduzir o conceito de “espaço vital”, ressaltando que o comportamento resulta da interação dinâmica entre indivíduo e ambiente, influenciada por necessidades, percepções e forças psicológicas diversas (LEWIN, 1926).

Embora essas teorias tenham contribuído para compreensão da motivação de forma mais ampla, como Maslow (1943) ao destacar a hierarquia das necessidades, e Tolman (1932) e Lewin (1936) ao enfatizarem o papel das cognições, metas e da interação pessoa-ambiente, os avanços contemporâneos convergem para modelos que articulam necessidades psicológicas com processos de autorregulação, ou seja, de acordo com Deci e Ryan (2000), a motivação passa a ser considerada e analisada como um processo orientado por metas, expectativas e valores psicológicos. Nesse cenário, a Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory – SDT), desenvolvida pelos autores, constitui o arcabouço mais robusto e amplamente aceito para explicar como indivíduos iniciam e mantêm comportamentos intrinsecamente motivados.

Nesse sentido, a SDT propõe que todo ser humano possui três necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento) cuja satisfação é indispensável para o funcionamento saudável, internalização de valores e engajamento voluntário (DECI; RYAN, 2000). Segundo os autores, a Autonomia refere-se ao senso de autodireção e escolha; a Competência, ao sentimento de eficácia frente aos desafios; e o Relacionamento, à conexão social e ao pertencimento. Quando essas necessidades são atendidas, o indivíduo apresenta maior vitalidade, envolvimento e persistência, caso frustradas, observa-se desmotivação, resistência e menor participação. Ainda, a SDT defende a importância de considerar o comportamento orientado por objetivos paralelamente à

satisfação das necessidades que sustentam os processos regulatórios que orientam sua busca por metas, por conseguinte, os diferentes tipos de metas e os meios para atingi-las resultam em distintos resultados para ambos fatores, tanto o conteúdo dos objetivos quanto seus processos regulatórios.

Um ponto crucial da SDT é distinguir motivação intrínseca, orientada pelo interesse, prazer e significado inerente à atividade, e motivação extrínseca, que envolve regulações externas, mas pode ser internalizada ao longo de um continuum. Esse processo de internalização explica por que indivíduos passam a agir de forma voluntária e engajada mesmo em atividades inicialmente guiadas por recompensas externas, desde que o ambiente favoreça a autonomia, competência e relacionamento. Assim, comportamentos sustentáveis e engajados emergem quando as regulações extrínsecas são transformadas em valores pessoais, processo favorecido por práticas que promovem compreensão, apoio e participação ativa (DECI; RYAN, 2000).

Dessa forma, a SDT oferece uma base teórica sólida para compreender o engajamento em contextos cooperativos, uma vez que os indivíduos tendem a incorporar valores de seu grupo quando se sentem conectados e competentes em relação a ele, e quando o ambiente lhes concede autonomia para participar e significar suas ações. Portanto, ambientes que apoiam essas necessidades psicológicas tendem a desenvolver comportamentos cooperativos duradouros, enquanto ambientes que as frustram reduzem o envolvimento e comprometem a participação.

3.2. EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

O cooperativismo constitui um modelo de negócio organizado coletivamente por pessoas que compartilham valores, necessidades e objetivos, fundamentado em princípios cooperativistas e na autogestão democrática. De acordo com a OCB (2024), a perenidade desse modelo depende diretamente da capacidade dos cooperados de compreender sua razão de existir, seus valores e seu funcionamento, bem como de sua participação ativa e capacidade de intervir de maneira qualificada nesta gestão. Entretanto, segundo a OCB (2024), equilibrar a missão social e econômica do modelo cooperativista é um desafio que exige uma gestão proativa que equilibre sua dupla natureza, exigindo uma atuação consciente e alinhada por parte de seus membros.

Nesse contexto, a educação cooperativista não se limita à formação técnica, mas constitui um processo formativo amplo que qualifica a participação, fortalece identidade coletiva e organiza práticas voltadas ao equilíbrio entre os propósitos econômicos e sociais da cooperativa (OCB, 2024). Além da formação, essa educação se configura como um campo de produção de poder e de construção de ordem social, expressos através de práticas educativas formais e informais, tais como: programas, comunicação institucional, diálogos entre associados e ações do dia a dia. Nesse contexto, os cooperados aprendem e internalizam valores e constroem capacidades de ação coletiva, assim, a educação cooperativista transforma não apenas conhecimentos técnicos, mas também estruturas de participação e relações de poder internas (FRANTZ, 2012; FRANTZ, 2001), já que “tem intencionalidade política, portanto, e não apenas funcionalidade organizativa” (FRANTZ, 2012).

Diante disso, para alcançar o equilíbrio entre seus aspectos econômicos e sociais, uma das estratégias utilizadas para isso é a aplicação da educação cooperativista. É importante salientar que, apesar dos nomes, educação cooperativista e educação para cooperação não são a mesma coisa, são ações com diferentes propósitos. Essa última se refere à práticas, programas e processos com finalidade de promover a cooperação para públicos diversos, ou seja, através de diferentes formas, o objetivo é educar para cooperar. Enquanto a primeira, tem finalidade educativa de gestão e entendimento do modelo de negócio cooperativo para todos os tipos de diferentes stakeholders que têm o poder de impactar ou ser impactado por ele, principalmente os internos (OCB, 2024). Este, por sua vez, envolve tanto conteúdos técnico-administrativos quanto processos de identificação, diálogo, pertencimento e apropriação do projeto cooperativo, reforçando que a cooperativa caracteriza por um modelo que, além de econômico, é também uma prática social orientada por valores (FRANTZ, 2012).

Frantz (2001) correlaciona os conceitos da Teoria de Campo de Lewin (1936) e de suas ramificações nos campos da psicologia e sociologia, ao reconhecer que a cooperativa constitui um “espaço social” onde forças internas e externas moldam comportamentos, aprendizagens e relações, reforçando que todo empreendimento cooperativo se desenvolve em um campo dinâmico de interações psicológicas, políticas e econômicas, impactadas concomitantemente pelos espaços sociais internos da cooperativa e das pressões externas de outras empresas de capitais e ao modelo de produção do mercado capitalista. São nesses campos que a educação cooperativista atua de forma estratégica para ampliar a clareza

conceitual, fortalecer o compromisso com os princípios cooperativistas, aumentar a confiança entre membros, promover participação qualificada e sustentar a identidade cooperativa, consequentemente, ela contribui para renovar a cultura organizacional e ampliar o engajamento dos associados (OCB, 2024; FRANTZ; SCHÖNARDIE, 2016). Assim, a educação cooperativista funciona como um meio de organizar esse campo, favorecendo tanto a integração dos indivíduos quanto a capacidade coletiva de agir em direção aos objetivos comuns (FRANTZ, 2001).

3.3. ENGAJAMENTO

Apesar da ampla quantidade de estudos sobre o tema em diferentes campos de aplicação, inúmeros autores apontam a inexistência de uma teoria unificada ou de uma definição consensual para o termo “engajamento”. Não há, portanto, um entendimento único que o delimite de forma objetiva. No entanto, é possível identificar fatores determinantes que contribuem para compreender como esse fenômeno pode ser promovido em distintos contextos, permitindo direcionar esforços para estimular o envolvimento de indivíduos e grupos e potencializar resultados (MARIANO; ANDRADE; SANTOS, 2018). Assim, a partir desses mesmos elementos, torna-se possível adotar uma lógica convergente, entre áreas, determinantes, dimensões, evidências e aplicações, para caracterizar os fatores de engajamento, os aspectos que o impactam de forma positiva ou negativa e, consequentemente, conceituar o engajamento.

Em vista disso, as sub subseções a seguir apresentam alguns dos conceitos, definições e teorias de fatores influenciadores e elementos determinantes do engajamento, de modo que, auxilie a embasar e contextualizar o tema dentro do contexto cooperativista e de suas peculiaridades.

3.3.1. Capital Social

De acordo com Putnam (2006), o capital social apesar de abstrato pode ser observado a partir de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica, como a confiança, normas, cadeias de relações sociais e sistemas que aumentem a cooperação em grupo para atingir seus objetivos em comum. O autor menciona diversas vezes como exemplo de formas de mútua assistência e solidariedade as cooperativas, sendo essas detentoras de cooperação voluntária e devem-se valer do mesmo estoque de capital social. Isso ocorre pois seus

membros estão unidos não só em uma sociedade econômica mas também social, onde seu propósito é cooperar uns com os outros para atingir objetivos compartilhados, fortalecendo, por exemplo, a sociedade cooperativa e seus membros. Em consequência, o capital social como atributo da estrutura social ao qual insere o indivíduo, beneficiando mutuamente as relações de cooperação, não só multiplica proporcionalmente a sua utilização, como também, em contrapartida aos capitais financeiros, pertence ao coletivo e não aos indivíduos que se beneficiam dele e pode advir como subproduto de outras atividades sociais (PUTNAM, 2006).

Ainda, Putnam (2006) defende que o nível de confiança impacta na cooperação e ela própria gera confiança, criando um círculo vicioso e virtuoso. Porém, a confiança deve ser atrelada ao conhecimento prévio dos comportamentos daquele indivíduo, que através do seu histórico demonstrará se pode dispor dela ou não. Para além disso, como exposto anteriormente, a confiança social é o pilar básico do capital social, que pode ser resultante de regras de reciprocidade e por sistemas de participação cívica.

A primeira pode ser tais quais as normas sociais, onde o indivíduo segue determinada conduta imposta por um grupo para ser aceito ou incluído, independentemente da existência ou não de regras formais, exemplificado pelo autor como regras de boa convivência entre vizinhos. Elas são sustentadas de forma recíproca pelas atitudes dos moradores através das suas repetidas ações, tanto colocando aquela norma social em prática, como também repassando-a aos novos membros daquela comunidade e a observação de consequências sociais aos transgressores, como por exemplo, a sua exclusão daquele meio social. Esses tipos de reciprocidade podem ser mais pontuais e de igual valor, como “olho por olho” e “dente por dente”, chamadas de reciprocidade específica, ou podem ser mantidas de forma longínquas e contínuas, onde não se tem uma previsão de quando será o retorno de, por exemplo, um favor, mas quando precisá-lo receberá-lo, essas são chamadas de reciprocidade generalizada (PUTNAM, 2006).

Nesse último componente, podemos observar sua conexão direta com o movimento cooperativista, já que além de produzir capital social de forma eminente ele também convém na interligação entre interesse próprio com a solidariedade. Contribuindo, dessa forma, para reduzir os desafios da ação coletiva e atitudes oportunistas (PUTNAM, 2006). Ainda, segundo o autor,

A interação pessoal é um meio econômico e seguro de obter informações acerca da confiabilidade dos demais atores. Como nos lembra o teorema popular da teoria dos jogos, as relações sociais existentes fomentam a confiança. Além disso, as relações continuadas frequentemente se revestem de um significado social que encerra fortes expectativas de confiabilidade e abstenção de oportunismo [...]. Os Dilemas do Prisioneiro são [...] amiúde neutralizados pela força das relações pessoais. Pela ótica da inserção, a combinação de ordem e desordem, de cooperação e oportunismo numa sociedade irá depender dos intercâmbios sociais preexistentes. (GRANOVETTER, 1985, apud PUTNAM, 2006).

Os sistemas de participação cívicas constituem outra fonte de confiança social, consoantemente, são fundamentais na produção de capital social (PUTNAM, 2006). Um representativo seriam as cooperativas, que baseado em seus valores, propósitos e raiz constitutiva são sociedades proeminentes de estrutura horizontal, representadas por sua autogestão, democracia e equidade perante votação (“um homem um voto”) que independe de montantes financeiros. Nesse contexto, igualitariamente, todos os cooperados têm o mesmo poder e as mesmas responsabilidades perante sua dualidade de sócio e usuário da cooperativa. Portanto, de acordo com Putnam (2006, p.186–p.188),

[...] A cooperação voluntária depende do capital social. As regras de reciprocidade generalizada e os sistemas de participação cívica estimulam a cooperação e a confiança social por que reduzem os incentivos de transgredir, diminuem a incerteza e fornecem modelos para a cooperação futura. A própria confiança é uma propriedade do sistema social, tanto quanto um atributo social. Os indivíduos podem ser confiantes (e não simplesmente crédulos) por causa das normas e dos sistemas em que se inserem seus atos. Os estoques de capital social, como confiança, normas e sistemas de participação, tendem a ser cumulativos e a reforçar-se mutuamente. Os círculos virtuosos redundam em equilíbrios sociais com elevados níveis de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem-estar coletivo. Eis as características que definem a comunidade cívica. Por outro lado, a

inexistência dessas características na comunidade não-cívica também é algo que tende a auto-reforçar-se. [...] É possível manter a cooperação indefinidamente [...] se a sociedade conseguir de algum modo passar à solução cooperativa, esta tenderá a auto-reforçar-se. Numa sociedade caracterizada por amplos sistemas de participação cívica, na qual a maioria acata as normas cívicas, é mais fácil identificar e punir a eventual "ovelha negra", de modo que a transgressão torna-se mais acertada e menos tentadora. [...] Em outras palavras, tanto reciprocidade e confiança quanto dependência e exploração podem manter unida a sociedade, mas com diferentes níveis de eficiência e desempenho institucional. Uma vez inseridos num desses dois contextos, os atores racionais têm motivos para agir conforme suas regras. A história determina qual desses dois equilíbrios estáveis irá caracterizar uma dada sociedade.

3.3.2. Sob a Ótica Cooperativista

A participação dos cooperados é um pilar fundamental para sustentabilidade e perenidade do negócio cooperativista. Sem a participação e engajamento não há cooperativa. No entanto, diversos autores (MENDES, 2010; BEYENE; ABEBE, 2013) apontam as visões limitadas e estratégias escassas as quais incentivam a participação dos cooperados para além do âmbito econômico. De modo geral, a maioria dos estudos de participação e satisfação dos membros focam, quase que exclusivamente, na participação econômica-financeira, associando-o à exclusividade de entrega de produtos e serviços, satisfação com preços, sobras e maximização de resultados. Ainda, de acordo com o SESCOOP (2025), o sucesso das cooperativas não são exclusivamente advindas das qualidades de seus produtos, mas sim influenciados pela qualidade de suas relações com seu quadro social. Porém, de forma contraditória, a mesma evidencia o engajamento do cooperado através do lado estritamente financeiro. Essas abordagens limitadas reforçam a importância de compreender a participação e o engajamento sob uma perspectiva integrada da dupla natureza do cooperado.

Em consonância, a autora (MENDES, 2010) define participação no contexto cooperativista distribuído entre o lado econômico e relativo à tomada de decisões, o que Beyene e Abebe (2013) separam em três níveis: participação na mobilização de recursos, no

processo de tomada de decisões e na distribuição de benefícios. Em contrapartida, assim como outros estudos, não se delimita, destrincha e nem detalha, o que se considera, na prática, como participação. Muito pelo contrário, considera-se, em grande parte, a frequência das presenças em assembleias gerais como indicador de participação social (SESCOOP, 2025). Essa lacuna observada na literatura abre espaço para diversas interpretações e definições, amplas, restritas, limitadas e, como mencionado anteriormente, errôneas, as quais não consideram todo o contexto cooperativista e a pluralidade de suas diversas camadas. Consequentemente, os atores responsáveis pelo seu desenvolvimento não dispõem de informações adequadas para promover ações efetivas (BEYENE; ABEBE, 2013). Isso corrobora a ineficiência de programas e estratégias para promoção do engajamento e participação do cooperado, agravando ainda mais sua situação, já que, aquilo que não é bem definido, não pode ser medido e, consequentemente, não pode ser melhorado.

Neste sentido, não se pode promover engajamento sem antes estabelecer uma definição adequada ao seu contexto, juntamente com elementos possibilitadores de medir e avaliar esses fatores dentro do meio cooperativista, de modo a considerar a dualidade de sua participação de forma equilibrada, transparente e fundamentada. Ou seja, que não se limite a frequência das presenças nas assembleias enquanto fator social, o que, de fato, não mede e não apresenta resultados reais de participar ativamente em tomadas de decisões, bem como, sua medição unicamente na percepção dos cooperados e do conselho administrativo, como é extensamente feito através da escala de likert, sem nem ao mesmo comparar com dados quantitativos comprobatórios, limitando-se não somente à sua percepção, como se torna suscetível a superficialidade, informações infladas ou inverídicas. Ao mesmo tempo em que, se mede com amplos indicadores monetários e transações financeiras o âmbito econômico de seus membros, não baseados em sua percepção da realidade, mas sim com dados.

Sendo assim, faz-se necessário a definição de participação e engajamento no contexto cooperativista, considerando não somente percepções, que são suscetíveis a falhas, mas a fundamentação em dados e perspectivas diferentes, as quais sejam transparentes e que seus fatores possam ser medidos, avaliados e melhorados.

Por isso, na construção do artefato proposto nesta pesquisa, propor-se-á também uma definição e delimitação dos conceitos de participação ativa e engajamento considerando o contexto cooperativista e suas especificidades. Entretanto, o intuito disso é estritamente para o

desenvolvimento e validação do objeto deste trabalho, ou seja, não há a intenção e não se deve generalizar seu uso para outras propostas fora do contexto. Com essa percepção, sugere-se que futuras pesquisas possam solucionar esta lacuna para a área de cooperativismo.

3.3.2.1. Contextualização de Participação e Engajamento

Nesta sub subseção, apresenta-se uma síntese das conceituações de participação e engajamento a partir de diferentes fontes e campos do conhecimento, as quais servirão de base para a proposição de uma definição prática desses termos no contexto cooperativista. Essa compreensão é essencial para o desenvolvimento de métricas, avaliações e estratégias que permitam promover o engajamento dos cooperados. É exatamente essa análise que foi conduzida neste trabalho, fundamentada em referenciais teóricos e estudos da literatura que possibilitam compreender o engajamento, seus determinantes, seus impactos e as formas de mensurá-lo e fortalecê-lo. Ressalta-se que o conceito aqui proposto não tem a pretensão de estabelecer uma definição universal, mas sim de oferecer uma reflexão inicial que possa subsidiar futuras pesquisas voltadas à consolidação e à aplicação desses conceitos no ambiente cooperativista.

3.3.2.2. Definição de Participação e Engajamento

Para poder elaborar um constructo de engajamento, faz-se necessário entender e distingui-lo de “participação”, já que ambos são tratados muitas vezes como sinônimos. A participação é definida como o ato, ação ou efeito de fazer parte de algo, de participar, ou seja, de ter ou tomar parte de algo, transmitindo uma informação, um compartilhamento de características comuns, sentimentos, razão ou pensamentos (MICHAELIS, [s.d.]d; DICIO, [s.d.]a; PRIBERAM, [s.d.]a). Por outro lado, segundo os autores, engajamento se remete ao efeito de engajar-se de forma colaborativa à algo, ou seja, entende-se como realizar alguma coisa com empenho, dedicação e ao envolvimento ativo do indivíduo dentro de grupos que partilham dos mesmos ideais ou se agrupam em defesa de alguma causa. Ainda, como características de engajamento, o envolvimento abrange a participação e a integração profunda do indivíduo em algo ou alguém, o que implica uma ligação afetiva, de comprometimento ou de forma absorta. De forma sinérgica, o ato de empenhar-se pode ser compreendido como a concentração, dedicação com esforço e comprometimento a algo, pressupondo um determinado interesse, responsabilidade e determinação para atingir êxito em alguma ação ou objetivo (MICHAELIS, [s.d.]e; DICIO, [s.d.]b; PRIBERAM, [s.d.]b).

Por conseguinte, embora similares, os termos apresentam sutis diferenças que os distinguem de forma efetiva. Nesse caso, pode-se inferir que a participação é o ato de estar ou situar-se à algo, como, por exemplo, ir ao supermercado fazer compras porque está acabando a comida em casa, se a pessoa não for, ela provavelmente passará fome. Em contrapartida, o engajamento depreende-se um elevado grau de participação à algo, com determinado comprometimento de fazer por gosto, identificação e com um empenho voluntário. Então, a pessoa decide ir ao supermercado mesmo tendo comida em casa, não pela obrigação e necessidade de ir, mas por querer comer ou beber algo diferente, fazer uma receita nova, ou estimulado por alguma promoção ou lançamento.

Dessa maneira, como salienta Hsu (2023), o engajamento tem um caráter abstrato e contextual, que pode ser entendido como um fenômeno psicológico específico do contexto e sustentado por condições que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas dos indivíduos. Assim, de acordo com a autora, o engajamento é um constructo multifacetado que integra dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais, a qual ressalta-se o grau de intensidade de vínculo psicológico, “a intensidade da participação e da conexão do indivíduo com as ofertas e atividades de uma organização, iniciadas tanto pelo cliente quanto pela própria organização” (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012; apud HSU, 2023, p.3, tradução própria). Em complemento, segundo Robson et al. (2016), esse conceito, além de psicológico, é relacional, fortalecendo a ideia da subjetividade do termo e da sua interligação com dimensões internas, seus processos dinâmicos e interativos entre pessoa e contexto. Logo, a partir disso, pode-se inferir que o engajamento é composto pela condição interna, caracterizada pela intensidade psicológica, como também como um conjunto de comportamentos observáveis, que traduz-se como manifestações de ações derivadas dessa condição.

Ou seja, em paralelo com o contexto cooperativista, o engajamento se apresenta como a relação entre o cooperado e a cooperativa de forma mais profunda do que uma simples interação funcional (HSU, 2023), de forma mais ampla do que apenas estar presente nas assembleias gerais ou realizar transações econômicas (como de produtos e serviços ofertados e demandados entre ambos). De fato, quando essa diferenciação é transposta para o cooperativismo, observa-se que o comportamento dos cooperados pode exemplificar, de maneira menos abstrata, a distinção entre os conceitos de participação e engajamento apresentados pelos autores Hsu (2023) e Robson et. al (2016). Essa interpretação é respaldada

por Ragazou et al. (2021), ao mostrarem autores do campo do cooperativismo que reforçam a ideia que o vínculo do cooperado com a cooperativa é representado em múltiplas camadas, desde ações consideradas mais concretas, que remetem ao comprometimento dos membros, como a patronage, que se caracteriza com a relação de produto e serviço usado e ofertado pelo o cooperado com a cooperativa, ou seja, é o volume de uso que o membro tem com a organização, mas o termo é mais profundo do que transações, abarcando também elementos de lealdade e confiança (FULTON; ADAMOWICZ, 1993; apud RAGAZOU et al., 2021); até dimensões mais intrínsecas, apresentadas por Bijman e Verhees (apud RAGAZOU et al., 2021), como o esforço, a identificação e a dedicação. Ademais, Cechin et al. (2013), citado por Ragazou et al. (2021), distinguem os comportamentos dos associados por um viés coletivo de sócios e da visão estratégica de cliente. Enquanto ação coletiva, o seu comprometimento com a cooperativa é elevado, ao passo em que ele demonstra disposição de priorizar os interesses da cooperativa acima dos seus, o que pode ser expressado como o grau de intensidade psicológica e identitária que orienta esse comportamento, ou seja, à materialização de um envolvimento prévio e não ao engajamento em si (RAGAZOU et al., 2021). Por outro lado, de acordo com os autores, na visão estratégica centrada no cliente, esse comprometimento é entendido através do modo de pensar e agir do cooperado em relação à estratégia de mercado da cooperativa, isto é, o cooperado ajusta seu comportamento econômico e produtivo para apoiar as estratégias que a cooperativa adotou para competir melhor no mercado. Assim, Ragazou et al. (2021) confirmam que, dentro do modelo cooperativista, participação e engajamento são fenômenos relacionados, porém distintos, isso porque, como argumentado, a participação corresponde às ações efetivas dos cooperados, enquanto o engajamento representa o nível de esforço, identificação e dedicação que sustenta e dá intensidade a essas ações.

Portanto, como o engajamento não é uma ação única e concreta, mas uma intensidade psicológica de conexão, identificação e envolvimento, dependente de circunstâncias situacionais moldadas pelas relações estabelecidas entre cooperado e cooperativa, assim sendo, a participação representa apenas a expressão comportamental dessa condição. Assim, definimos que a participação é uma ação, um ato, um tipo de atitude colocada em prática, enquanto o engajamento representa os níveis de intensidade desse conjunto de ações manifestadas sucessivamente de forma repetida.

3.3.2.3. Caracterização de Engajamento no Cooperativismo

Como o constructo não se limita apenas à definição de um termo, logo, faz-se necessário compreender seus conteúdos internos que o compõem e o torna diferente para cada domínio, ou seja, o que corresponde à tradução de suas dimensões, características, fatores determinantes dentro do contexto cooperativista e comportamentos observáveis dos cooperados.

Levando em consideração os elementos constitutivos das comunidades virtuais, apresentados por Silva (2007), em paralelo, podemos considerar algumas características inerentes ao modelo cooperativista. Nesse sentido, o domínio abarca tudo àquilo relacionado a identidade cooperativa, ou seja, seus princípios, valores, educação cooperativista e os assuntos que aglutinam os membros da cooperativa, que são os motivos que fazem as pessoas se associarem àquela organização e fazem a cooperativa ser o que ela é, em suma, seria o seu escopo. Assim, a prática envolve os aspectos norteadores das ações internas, ou seja, também envolve a história da cooperativa, a sua cultura, seus espaços de participação e ação, seus documentos internos (Estatuto, Registro, Atas, Regimento interno, código de conduta, entre outros), também os conhecimentos internos, sejam eles técnicos, de gestão, desse tipo de modelo de negócio e o funcionamento do empreendimento ou da atividade fim de seus membros (procedimentos ou processos), logo, envolve “um conjunto de estruturas, ferramentas, informações, estilos, a linguagem, histórias e documentos compartilhados e criados pelos membros [e cooperativa] ao longo do tempo” (SILVA, 2007, p.31). Além disso, a comunidade compreende “um grupo de pessoas que interage, aprende junto, constrói relacionamentos e desenvolve um senso de pertencimento e comprometimento mútuo” (SILVA, 2007, p.31), que compartilham de motivos compartilhados que os unem àquela comunidade, tais quais objetivos, atividade fim, interesses e necessidades em comum, assim, o cerne da cooperativa, que seriam os cooperados. Ainda segundo a autora, esses elementos são fundamentais para a sustentação e desenvolvimento da cooperativa, já que, seus associados se “filiam” por causa do domínio e permanecem por causa do vínculo criado com ele. Dessa forma, esses aspectos representam diferentes dimensões de participação que impulsionam as pessoas a se tornarem cooperados e se manterem engajados.

Disso decorre que, as características do modelo cooperativista são elementos essenciais para poder representar as variadas formas de participação que os cooperados

podem e devem se envolver. Dessa maneira, assim como apresentado, os membros das cooperativas têm o duplo papel (ou até mesmo triplo) de sócio, usuário e fornecedor, ao qual contribui na tomada de decisões, à autogestão, na manutenção do capital financeiro e no uso e/ou fornecimento dos bens e serviços da cooperativa. Portanto, isso configura os diferentes aspectos e dimensões de participação que os membros precisam assumir dentro da cooperativa, sendo essencial seu envolvimento em todas as funções da cooperativa (BEYENE; ABEBE, 2013).

É nesse sentido que, de acordo com a Lei 5764/71, é dever dos cooperados:

- Contribuir, de forma recíproca, com o capital financeiro, com os bens e serviços para o exercício da atividade econômica da cooperativa;
- Integralizar as quotas-partes que compõem o capital social;
- Ratear tanto as despesas quanto os possíveis prejuízos, na proporção da usufruição dos serviços da organização, e quando o fundo de reserva não conseguir cobrir;
- Ter responsabilidade perante os compromissos assumidos com a instituição, ou seja, mesmo mediante desligamento, deve-se cumprir os acordos previamente firmados com terceiros;

Bem como, ainda segundo a Lei 5764/71, é direito dos cooperados:

- A livre adesão de ingressar nessa sociedade e obter igualdade de direitos, independente do capital integralizado;
- Todos os cooperados têm direito a um voto nas Assembleias, independente do número de quotas-partes;
- Todos os membros têm o direito de participar da gestão da cooperativa, ou seja, se eleger para as funções governamentais internas e de votar;
- Retorno das sobras proporcionais à operacionalização com a cooperativa;
- Direito de livremente sair do quadro social e, caso desligado, de retirar o equivalente às suas quotas-partes integralizadas;
- Todos os cooperados têm direito à assistência técnica, educacional e social, conforme previsto em estatuto e custeado por um fundo destinado à isso

3.4. GAMIFICAÇÃO

Há diferentes formas de definir “gamificação” dependendo das lentes que se utiliza para determiná-las. Entretanto, ao longo dos últimos anos esse termo passou a ser comumente embasado pelos trabalhos de Deterding et al (2011, p.13, tradução nossa), assim, “‘gamificação’ é o uso de elementos de design de jogos em contextos não relacionados a jogos”.

As abordagens contemporâneas de gamificação apresentam problemas tanto no objeto quanto nos objetivos de design que propõem. Normalmente, entende-se gamificação como a aplicação de elementos, padrões ou mecânicas de jogos com a finalidade de motivar comportamentos desejados por parte dos usuários. No entanto, essa definição é conceitualmente problemática, pois não há consenso sobre o que de fato constitui um "elemento de design de jogo", tampouco é possível identificar um sistema gamificado apenas por sua presença. Muitos desses padrões, como fluxos de notificações, têm origem em softwares sociais e não necessariamente em jogos (BJÖRK; HOLOPAINEN, 2005; CRUMLISH; MALONE, 2009; apud DETERDING, 2014). Além disso, práticas fundamentais do design de jogos, como a criação de desafios e a oferta de escolhas significativas, costumam estar ausentes nas aplicações padrão da gamificação (ROBERTSON, 2010; DETERDING, [s.d.]b apud DETERDING, 2014).

A literatura sobre gamificação aponta que o objetivo central dos designers da área não é criar experiências lúdicas, mas sim motivar comportamentos desejados dos usuários, o que a posiciona como uma tática dentro de um campo mais amplo de design motivacional e persuasivo (DERDING, [s.d.]b; ZHANG, 2008; DETERDING, 2012a; apud DETERDING, 2014). No entanto, experiências lúdicas são apenas uma entre muitas formas de gerar motivação, e a motivação, por sua vez, é apenas um dos vários fatores que influenciam o comportamento humano (DESMET, 2012; HASSENZAHN; DIEFENBACH; GÖRITZ, 2010; REEVE, 2009; MICHIE; VAN STRALEN; WEST, 2011; apud DETERDING, 2014). Além disso, diversas outras variáveis influenciam ou desmotivam o comportamento humano além da motivação (REEVE, 2009; MICHIE; VAN STRALEN; WEST, 2011; apud DETERDING, 2014). Dessa forma, segundo Deterding (2014), embora o design lúdico possa ser relevante em contextos específicos, como na criação de jogos e brinquedos, ele deve ser encarado como uma entre várias táticas possíveis no design

motivacional. A gamificação, portanto, não constitui uma resposta universal e, quando aplicada de forma indiscriminada, corre o risco de ser inadequada e ineficaz diante de problemas reais de design. Isso porque limitar as soluções apenas a experiências lúdicas ignora a complexidade dos fatores que influenciam o comportamento humano e pode resultar em decisões pouco eficazes, como tentar tornar mais divertido um serviço que, na verdade, demanda reforço de confiança ou segurança. Dessa forma, gamificar sem considerar o real desafio de design pode ser ineficaz, tornando-se uma solução imposta a problemas que exigem outras abordagens (DETERDING, 2014).

Nesse contexto, o presente trabalho buscou olhar a gamificação através da ótica holística e que, ao contrário de muitos modelos, abrange diversos aspectos da motivação humana, não só os pontos positivos mas também os negativos. Nesse caso, destaca-se a obra de Yu-kai Chou, que propõe o framework Octalysis (2015) como um modelo de análise comportamental centrado na motivação humana.

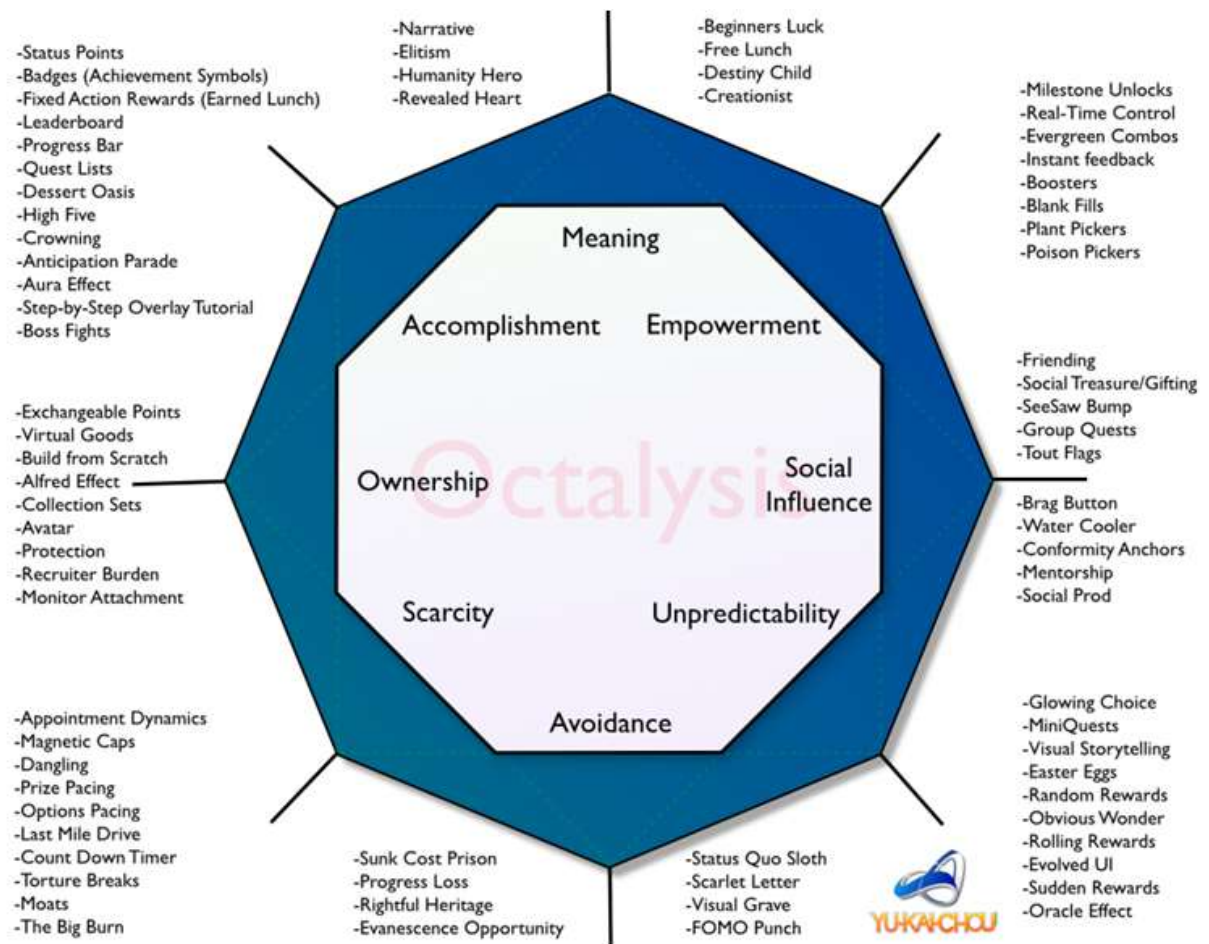
3.4.1. Octalysis Framework

De acordo com Chou (2015), a gamificação deve ser entendida como um modelo de design centrado no ser humano (Human-Focused Design), o qual utiliza elementos motivacionais característicos dos jogos, como senso de propósito, empoderamento, imprevisibilidade e conexão social, para fomentar o engajamento em contextos não lúdicos. Diferentemente das abordagens tradicionais de design funcional, essa proposta enfatiza a experiência subjetiva dos usuários, considerando seus sentimentos, pensamentos e comportamentos. Para Chou (2015), limitar a gamificação a pontos, medalhas e rankings constitui uma compreensão superficial do conceito e apela para motivações superficiais. Sendo assim, em consonância com Deterding (2011; 2014), ele argumenta que uma gamificação eficaz deve transcender a simples inserção desses elementos e concentrar-se nas motivações humanas que impulsionam o comportamento. Para isso, o framework Octalysis foi desenvolvido, fundamentado em oito impulsos motivacionais centrais denominados Core Drives, os quais estão presentes em todas as ações humanas (CHOU, 2015).

O modelo é representado visualmente por um octógono, em que cada vértice corresponde a um dos Core Drives: (1) Significado Épico e Chamado, (2) Desenvolvimento e Realização, (3) Empoderamento da Criatividade e Feedback, (4) Propriedade e Posse, (5)

Influência Social e Afinidade, (6) Escassez e Impaciência, (7) Imprevisibilidade e Curiosidade, e (8) Perda e Evitação. Como representados na Figura 1.

Figura 1 – The Octalysis Framework



The Octalysis Framework

Fonte: CHOU (2015).

Cada impulso afeta a motivação de forma distinta, podendo ser classificado como de caráter intrínseco ou extrínseco, além de ser rotulado como "White Hat" ou "Black Hat", dependendo de sua natureza e impacto psicológico (CHOU, 2015). Nesse framework, é diferenciado os elementos "White Hat", relacionados a sensações de propósito, criatividade e realização pessoal, de elementos "Black Hat", que envolvem emoções de urgência, ansiedade ou pressão social. Embora ambos os tipos possam ser eficazes para gerar ação, ressalta-se que a dependência exclusiva dos elementos Black Hat pode levar à desmotivação de longo prazo,

ao passo que o uso equilibrado com os elementos White Hat promove experiências mais satisfatórias e sustentáveis (CHOU, 2015).

Em contraste com outras abordagens de gamificação, a Octalysis integra a psicologia comportamental com design de experiências, proporcionando uma ferramenta de diagnóstico e planejamento (CHOU, 2015). Além disso, o autor também propõe a distinção entre gamificação baseada em sistemas funcionais e aquela centrada no ser humano (function-focused design vs human-focused design). A primeira preocupa-se com a eficiência e os processos, enquanto a segunda prioriza a experiência subjetiva do usuário, estimulando emoções, tomada de decisão e senso de propósito. O framework Octalysis permite avaliar sistemas gamificados por meio de um gráfico visual que pontua o desempenho de cada um dos Core Drives, como mostrado na Figura 1. Essa análise possibilita identificar desequilíbrios, lacunas motivacionais ou excesso de apelo a apenas um tipo de impulso, como é comum em aplicações que usam apenas rankings e recompensas extrínsecas (CHOU, 2015).

Em suma, de acordo com Chou (2015), a Octalysis propõe uma abordagem abrangente e sistematizada da gamificação, baseada em motivações humanas e sustentada por uma estrutura prática de análise e design. Ao contrário de modelos mais simplificados, a proposta do Octalysis Framework, de Chou (2015), permite o desenvolvimento de experiências mais profundas, engajadoras e eticamente sustentáveis, sendo amplamente reconhecida como uma das contribuições mais robustas e influentes no campo da gamificação. Como também busca a raiz dos objetivos que o designer da gamificação busca solucionar, ao invés de promover fórmulas e estruturas de sucesso, permitindo ser um modelo flexível que se adapta às necessidades de cada situação e permite sinergia com outros modelos e pesquisas, auxiliando em uma construção prática mais maleável do que muitos outros artefatos de gamificação. Além de ter explorado as diversas áreas que a gamificação faz interseção e devam ser consideradas, conforme Chou (2015, p.1, tradução nossa) pontua

A gamificação eficaz é uma combinação de design de jogos, dinâmicas de jogos, economia comportamental, psicologia motivacional, UX/UI (Experiência do Usuário e Interface do Usuário), neurobiologia, plataformas tecnológicas, além de implementações de negócios que geram ROI. Este [framework] explora a interação entre

essas disciplinas para captar os princípios fundamentais que contribuem para um bom design de gamificação.

Portanto, por esses motivos a Octalsys Framework será utilizada como embasamento para o desenvolvimento do artefato desta pesquisa e suas abordagens.

3.5. SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para auxiliar à leitura, este tópico abrange como cada referencial se conecta com o trabalho e se interrelacionam entre eles. Assim, ele serve de apoio para entender o que já foi visto anteriormente.

O referencial teórico demonstra que o engajamento é resultado da interação entre diferentes dimensões motivacionais, educativas, sociais e organizacionais. No âmbito motivacional, Mariano, Andrade e Santos (2018) evidenciam que o engajamento emerge de fatores intrínsecos, como interesse genuíno e satisfação pessoal, e extrínsecos, como recompensas e reconhecimento, destacando ainda a crescente articulação entre os conceitos de game design e métodos de engajamento, dado que elementos de jogos podem estimular e sustentar a participação em diferentes contextos. Essa perspectiva dialoga com a definição de motivação apresentada pelo Dicionário Michaelis, que a caracteriza como um conjunto de fatores afetivos, intelectuais e fisiológicos determinantes do comportamento, reforçando sua relação direta com o engajamento, uma vez que este é guiado pela motivação (MARIANO; ANDRADE; SANTOS, 2018).

Do ponto de vista educativo, o engajamento dos cooperados pressupõe a formação de sujeitos capazes de compreender o significado político de sua atuação na cooperativa. Nesse sentido, estudos como os de Santos e Palassi (2021), Albino e Almeida (2015), Frantz (2001; 2012) e Fontes, Marucci e Oliveira (2008) mostram que a educação cooperativista desempenha papel essencial no desenvolvimento da consciência política, da identidade coletiva e do senso de pertencimento, elementos indispensáveis à participação qualificada e à autogestão. Esses autores também indicam que problemas recorrentes de gestão, tais como a baixa participação, insuficiência de capitalização e restrição do uso de produtos e serviços; decorrem, em parte, do grau formativo dos associados em relação ao cooperativismo enquanto modelo e empreendimento, sendo a educação cooperativista uma das principais estratégias para superar essas limitações, visto que a participação efetiva é determinante para a

sustentabilidade econômica e social das cooperativas (NASCIMENTO, 2000, apud ALBINO; ALMEIDA, 2015).

De forma complementar, a literatura apresentada evidencia a proximidade conceitual entre engajamento e capital social. Putnam (2006) demonstra que confiança, normas de reciprocidade e sistemas de participação cívica constituem bases estruturantes para ações coletivas e reduzem comportamentos oportunistas, criando círculos viciosos em que cooperação gera confiança e confiança gera mais cooperação. Assim, motivação, capital social e engajamento atuam como forças mutuamente reforçadoras, especialmente em organizações democráticas como as cooperativas, cuja estrutura horizontal e autogestionária depende diretamente dessas dinâmicas.

Por fim, considerando a lacuna teórica identificada por Birchall (1999) e a persistência da baixa participação no cooperativismo, os estudos indicam a necessidade de integrar fundamentos da motivação humana às estratégias de gestão. Essa lacuna compromete tanto a compreensão das motivações dos cooperados quanto o desenvolvimento de estratégias realmente eficazes para estimular seu engajamento. Embora a educação cooperativista seja uma das opções centrais para isso, ela não tem sido suficiente para lidar com essa questão e, como pode ser percebido, a baixa participação permanece como um desafio recorrente no cooperativismo. Frente à isso, cada vez mais, a gestão cooperativista carece de novos meios de engajar seu quadro social, respeitando as particularidades desse tipo de organização e fortalecendo seus valores e cultura (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010). Assim, como defendem os autores, sem abolir as fundamentações existentes, torna-se necessário complementar essas estratégias com abordagens que ampliem o campo teórico e prático e contribuam efetivamente para a superação desse problema, ou seja, dado que os cooperados são sujeitos do processo e não objetos das atividades econômicas, são essenciais que as abordagens considerem também autonomia, competência e relacionamento no domínio cooperativista.

Com base nisso, a Teoria da Autodeterminação e o Octalysis Framework configuram-se como referenciais relevantes para compreender e potencializar o engajamento, pois oferecem interpretações profundas sobre o comportamento humano e suas motivações, ampliando o campo teórico e prático para a formulação de estratégias capazes de fortalecer o engajamento cooperativista. A SDT, por ser referência na motivação intrínseca à qual defende

que as pessoas são motivadas pela Competência, Relacionamento e Comportamento; enquanto a Octalysis se caracteriza como a teoria mais completa da motivação aplicada à gamificação, sendo também a mais adequada ao cooperativismo, já que ela se destaca pela otimização da motivação e engajamento humano dentro de um sistema. Isso se traduz em como a Octalysis como uma forma de compreender o comportamento humano de forma mais profunda e com ênfase na impulsão do ser humano em si e o que de fato o motiva, ao invés de apenas elencar aspectos ou dimensões de motivação, como a maioria das teorias.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter exploratório e propositivo, com abordagem metodológica qualitativa e teórica, pois esse trabalho busca propor um modelo de gamificação para promover o engajamento dos cooperados. Para isso, o presente estudo realizou um processo de revisão integrativa como fundamentação para propor os artefatos da DSR – Design Science Research, ou seja, neste trabalho a revisão da literatura não é o foco principal, ela é utilizada como arcabouço teórico de pesquisa que fundamenta a compreensão da área de estudo, suas lacunas e, a partir disso, construir uma linha lógica de pesquisa com referências teóricas e práticas que embasam o propósito central deste trabalho. Assim, o presente estudo foi desenvolvido através de quatro principais eixos temáticos referenciais e suas subdimensões: motivação humana, educação cooperativista, engajamento e gamificação (com ênfase no Octalysis Framework). Essas abordagens foram estudadas de forma integrada a fim de conhecer mais sobre os elementos fundamentais que sustentam as bases conceituais necessárias para elaborar uma proposta de modelo de gamificação alinhada ao framework Octalysis, adaptada ao contexto do cooperativismo.

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa e por meio de documentações indiretas com dados secundários, por meio da Revisão Integrativa da Literatura com Análise Temática Indutiva, bem como elementos das técnicas de snowballing forward e backward. Enquanto a proposição formal do modelo conceitual utilizará o método Design Science Research (DSR). Por se tratar de uma proposta de caráter teórico, este estudo não contempla a aplicação prática ou a validação empírica do modelo sugerido. Espera-se, no entanto, que esta proposta sirva de base para pesquisas futuras que possam testar e validar o modelo proposto no contexto das cooperativas.

4.1. REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

A revisão integrativa é um método de revisão de literatura que busca sintetizar o conhecimento teórico e empírico produzido ao longo do tempo, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre determinado fenômeno (MORAIS et al., 2025; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Assim, ela busca incorporar informações mais amplas sobre um tópico, para “obter profundo entendimento de determinado tema baseando-se em estudos anteriores” (Morais et al., 20215, p.137), para isso, ela permite a integração entre opiniões, conceitos, abordagens metodológicas e achados de pesquisas diversas, possibilitando a revisão de teorias, a formulação de conceitos e a detecção de lacunas de pesquisa (ALVARENGA et al., 2024; MORAIS et al., 2025; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Nesse sentido, esse tipo de método não adota padrões tão rígidos, desde que haja definição clara do objeto de estudo, dos critérios de busca, da análise dos estudos primários e da síntese das evidências científicas disponíveis, de modo a permitir compreensão aprofundada do fenômeno investigado (ALVARENGA et al., 2024; MORAIS et al., 2025; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Por isso, essa metodologia foi escolhida devido à sua flexibilidade estrutural e metodológica, pois, segundo Moraes et al. (2025), permite ao pesquisador definir os critérios de seleção e inclusão das fontes mais adequadas para o objetivo da pesquisa e pergunta norteadora, como também sua amplitude analítica e holística do tema em questão. Por conseguinte, mesmo não sendo o foco principal, neste estudo essa revisão atua como auxiliador para a construção e proposição do artefato embasado em evidências científicas, com o intuito de sintetizar o conhecimento de variadas áreas de estudo de forma a transpô-lo no contexto cooperativista, aspecto notório da presente pesquisa. A seguir apresenta-se as etapas que regeram este tipo de abordagem e, para transparência, ao final da seção de metodologia evidencia-se os critérios de seleção dos materiais inclusos no trabalho.

4.1.1. A Revisão Integrativa Adaptada à este Trabalho

A estratégia de busca combinou o uso de vocabulário e expressões específicas em bases de dados especializadas com apoio da técnica de snowballing (rastreamento das referências e citações dos documentos selecionados), sendo o critério de encerramento a saturação teórica dos temas centrais. Não foi empregado um protocolo de revisão sistemática

formal (como, por exemplo, PRISMA ou Matriz de Síntese); consequentemente, não se apresenta diagrama de fluxo nem contagem etapizada de registros. O objetivo desta revisão foi, exclusivamente, subsidiar a definição operacional do constructo de engajamento no contexto cooperativista e derivar os princípios de design de games para o artefato em desenvolvimento, e não constituir um mapeamento exaustivo da literatura. Esse tipo de abordagem, que se utiliza a revisão de forma parcial para trazer conceitos e fundamentos para embasar a proposição ou melhoria de um artefato, é permitida pela DSR, isso ocorre porque ela não se caracteriza como um método que foca no rigor metodológico, muito pelo contrário, seu propósito é a entrega do artefato que apresente novos conhecimentos ou amplie os já consolidados, sem se limitar a estruturas rigorosas de metodologia de revisão de literatura, como comumente vistos nas Ciências Sociais. Não somente por isso, mas também em razão de que este trabalho não é uma revisão bibliográfica, a revisão integrativa nesta pesquisa tem o papel de oferecer respaldo e consistência conceitual para as etapas de compreensão, planejamento e confecção do artefato dentro do processo de DSR (Design Science Research) que, ao contrário da atual etapa, se caracteriza como a espinha dorsal metodológica do presente estudo.

Assim, os elementos da técnica de snowballing foram utilizados nesta etapa de forma complementar à revisão integrativa, com intuito de localizar artigos relevantes por meio de citações, mas não se restringido à isso, já que, se orientaria com possíveis vieses e argumentações possivelmente semelhantes, logo, sua aplicação integral e de forma exclusiva limitariam o propósito e as particularidades desta pesquisa, de explorar, compreender o fenômeno de forma abrangente e variada para propor a criação ou amplificação de um artefato. E, por isso, ele foi utilizado apenas como suporte para compreender as obras e os autores referência em cada eixo temático.

Enquanto a análise temática indutiva foi implementada para organizar e estruturar o conjunto amplo e multidisciplinar de materiais em elementos e aspectos iniciais, padrões e agrupamentos temáticos relacionados aos quatro eixos analíticos centrais deste trabalho: motivação humana, educação cooperativista, engajamento e gamificação (com ênfase no Octalysis Framework). Como mencionado por Souza (2019), os estudos foram examinados seguindo o caráter recursivo e interpretativo, o que possibilitou identificar e compreender as convergências e divergências entre as pesquisas analisadas. Esse processo permitiu reconhecer se as contribuições de cada obra dialogavam com o problema de pesquisa e com o

direcionamento teórico pretendido, considerando simultaneamente a perspectiva multidisciplinar e interdisciplinar dos diferentes campos de conhecimento envolvidos. Assim, foi possível decifrar suas características particulares e, ao mesmo tempo, identificar pontos de interligação ou convergência que permitiram relacioná-las de forma complementar.

Figura 2 – Referencial teórico e revisão da literatura do presente trabalho

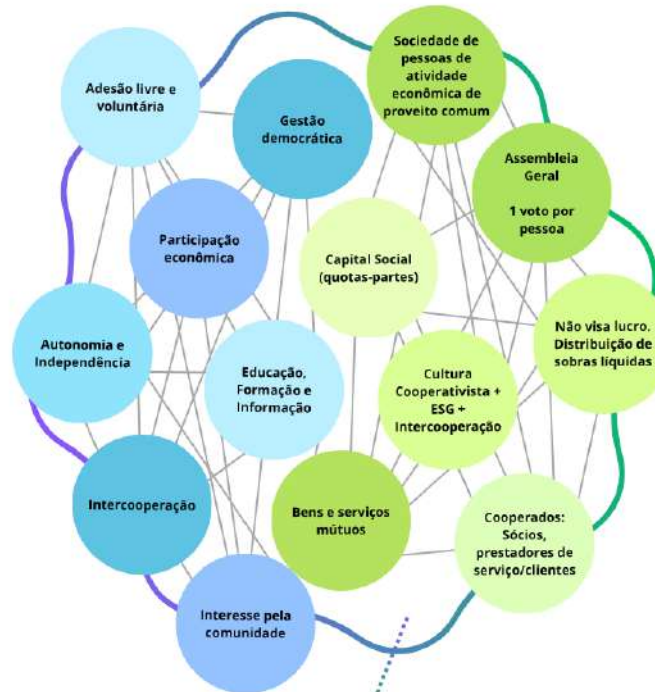
REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA



Base teórica para entender o comportamento dos cooperados na cooperativa

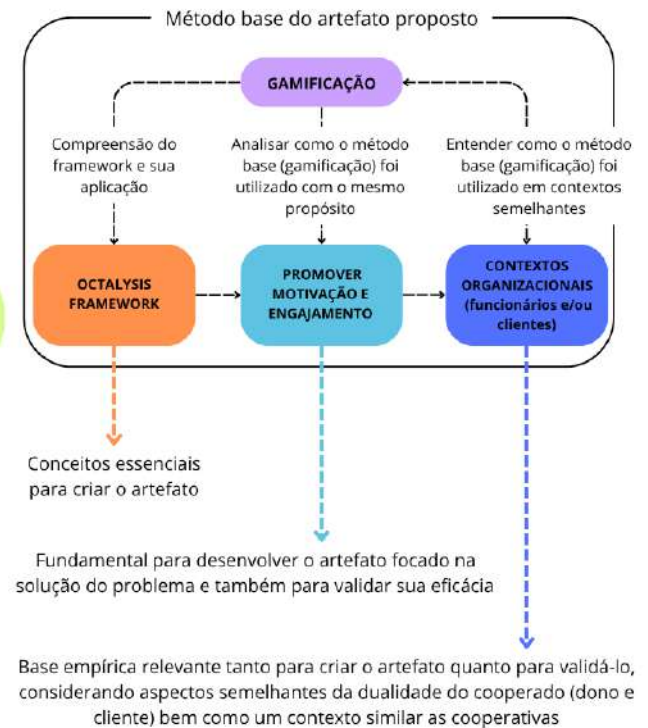
Pilar fundamental para criação de um artefato com foco em engajamento no contexto cooperativo

Negócio Cooperativo



Contexto e singularidades do Cooperativismo
Compreensão essencial para desenvolver um artefato considerando as complexidades deste ambiente

Gamificação



Fonte: elaborado pelo autor

4.2. DESIGN-SCIENCE RESEARCH (DSR)

Segundo Cheong, Cheong e Filippou (2013), a implementação da gamificação é mais complexa do que apenas adicionar elementos e mecânicas de jogos em atividades ou sistemas de não jogos. Ainda segundo os autores, “a gamificação é uma combinação de arte e ciência; ela exige uma compreensão de elementos como diversão, jogo e experiências do usuário, mas também se trata de desenvolver sistemas mensuráveis e sustentáveis para atingir objetivos específicos” (Werbach e Hunter, 2012; apud Cheong, Cheong e Filippou, 2013, tradução nossa), por isso é importante definir os objetivos almejados para depois entender e determinar quais aspectos serão apropriados abordar na gamificação.

O processo de Design-Science Research (DSR) é útil para solucionar essa questão, pois, como é uma metodologia que auxilia no processo de busca para encontrar ou criar uma solução de um dado problema, logo, essa abordagem permite determinar de forma interativa onde e o quanto aplicar a gamificação (CHEONG, CHEONG E FILIPPOU, 2013), tanto de forma eficaz a alcançar seus objetivos quanto obter convergência entre criatividade e viabilidade técnica (WERBACH E HUNTER, 2012; apud CHEONG, CHEONG E FILIPPOU, 2013).

Como mostrado por Hevner et al. (2004), Peffers et al. (2007), Hevner e Chatterjee (2010), Gregor e Hevner (2013), Rodrigues (2018), Pedron et al., (2024), entre outros trabalhos citados por eles, pode-se perceber que a Design-Science Research tem ganhado cada vez mais notoriedade e relevância em diversas áreas, porém não só o Design como ciência ainda é debatido, como ainda não se há uma universalização de seus processos e metodologias, diferindo entre alguns autores, ao mesmo tempo em que se observa elementos em comum. Entretanto, a área de Sistema de Informação é a mais se aprofundou, pesquisou, desenvolveu e popularizou a abordagem de Design-Science Research (DSR), tendo como principais autores “Alan Hevner, Ken Peffers, Joan van Aken, Shirley Gregor e Salvatore March” (PEDRON et al., 2024), sendo o trabalho de Hevner et al. (2004) um dos mais citados e utilizados de base para esse processo.

Por isso, os processos de DSR da presente pesquisa se fundamentará, principalmente, nos trabalhos de Hevner (2004; 2010; 2013), não obstante, devido às características contextuais multifacetadas deste objeto de trabalho, a DSR será adaptada aos elementos,

contextos e ambientes adequados e condizentes tanto com a relevância instrumental e conceitual das áreas de gamificação e do cooperativismo.

O Design Science Research (DSR) é um paradigma de pesquisa fundamentalmente focado na resolução de problemas por meio da criação e implementação de um artefato inovador. Esse deve ser rigorosamente avaliado e testado para validar sua utilidade, qualidade, eficiência e eficácia em solucionar lacunas relevantes do problema de pesquisa em questão (HEVNER et al., 2004; PREFFERS et al., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010; SURATNO et al., 2017; CAMISINI, 2017; RODRIGUES, 2018;). As abordagens de Hevner (et al., 2004; Chatterjee, 2010; Grevor, 2013) defendem que o DSR deve se estruturar a partir de dois paradigmas: o da ciência comportamental e no de Design Science (DS ou “ciência do design”).

Ambos os paradigmas de pesquisa são complementares na área de gestão, que tem como função principal definir e alcançar os objetivos organizacionais (HEVNER E CHATTERJEE, 2010). De acordo com Hevner et al. (2004; Hevner e Chatterjee, 2010), as necessidades e os problemas a serem pesquisados nesse contexto são objeto de estudo da ciência comportamental, tais como as pessoas, a organização e suas tecnologias existentes ou idealizadas. Esse ambiente é composto por metas, tarefas e desafios percebidos pelos indivíduos conforme suas funções, capacidades e características, o que molda as demandas empresariais dentro de um contexto estratégico, cultural, estrutural e dos seus processos corporativos existentes.

De acordo com March e Smith (1995, apud Hevner e Chatterjee, 2010), a ciência natural e a ciência do design representam duas abordagens distintas para a aquisição e estruturação do conhecimento: enquanto a ciência natural busca entender a realidade como ela é, a ciência do design, conforme Simon (1996, apud Hevner e Chatterjee, 2010), volta-se para como as coisas deveriam ser. Nesse sentido, a ciência comportamental contribui através da formulação e validação empírica de teorias que explicam ou predizem os comportamentos humanos e organizacionais, que podem orientar a tomada de decisões dos gestores. Enquanto a DSR busca expandir as capacidades humanas e organizacionais por meio da criação e avaliação de artefatos inovadores projetados para atender tais demandas, auxiliando os gestores a transformar contextos indesejados em situações mais desejáveis (HEVNER et al., 2004; HEVNER E CHATTERJEE, 2010).

Assim, a Design Science Research (DSR) é um processo que deve resultar em um artefato, baseado em leis e teorias preexistentes, sendo constantemente testados e aperfeiçoados por meio da prática e da criatividade do pesquisador, que contribua para maior compreensão das teorias e justifique sua relevância para atuar na devida necessidade ou problema do contexto evidenciado (HEVNER E CHATTERJEE, 2010; 2015).

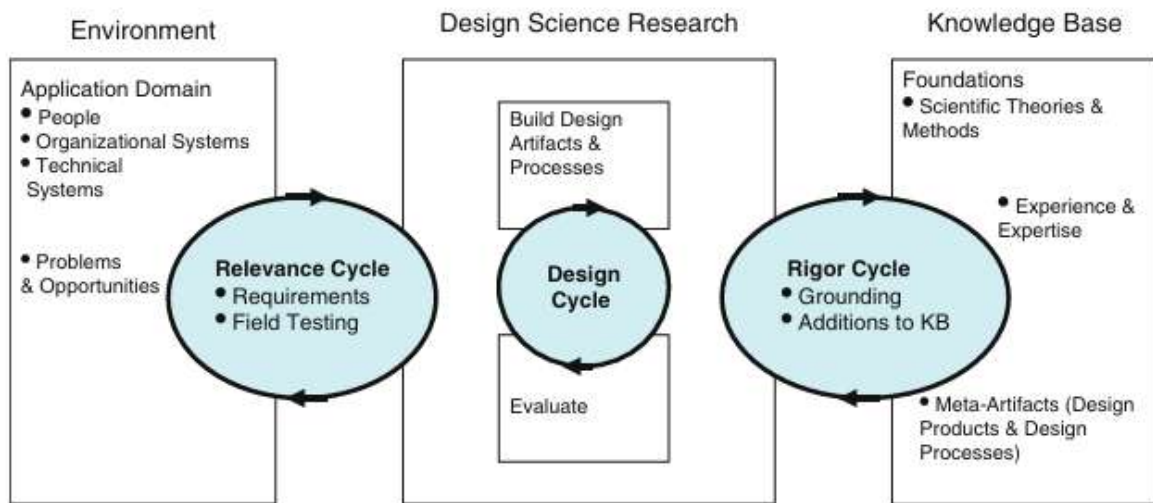
4.2.1. Diretrizes e Processos de DSR

Hevner et al. (2004) propôs diretrizes, demonstradas no Quadro 1, para auxiliar os pesquisadores de Sistemas de Informação (SI) no processo de DSR a incorporar ideias inovadoras em artefatos com propósito, como testá-los em ambientes reais e a realizar um processo mais rigoroso. Essas diretrizes são amplamente reconhecidas como elementos fundamentais para condução de DSR de alto padrão de qualidade (HEVNER E CHATTERJEE, 2010). Como mencionado pelos autores, o objetivo de trabalho de Hevner et al. (2004) focou na proposição do Design Science como um paradigma de pesquisa de SI e não na explicação detalhada do processo de uma DSR, por isso, nos expostos abaixo foram apresentados as diretrizes propostas por Hevner et al (2004) em paralelo com as metodologias da DSR em IS, pelas abordagens do Design Science Research Cycles e do Design Science Research Methodology (DSRM), respectivamente elaboradas por Hevner e Chatterjee (2010) e Peffers et al. (2008).

Em síntese, por meio do framework de pesquisa em SI do Hevner et al (2004), o Design Science Research Cycles, ilustrado na Figura 3, defende a existência de três ciclos de pesquisa presentes em qualquer projeto de DSR: o Ciclo de Relevância, Ciclo de Rigor e o Ciclo de Design. De acordo com Hevner e Chatterjee (2010, p.17, tradução nossa), eles são:

1. **Ciclo de Relevância:** faz ponte entre o ambiente contextual do projeto de pesquisa e as atividades de ciência do design;
2. **Ciclo de Rigor:** conecta as atividades da ciência do design com a base de conhecimento formada por fundamentos científicos, experiências e expertise que informam o projeto de pesquisa;
3. **Ciclo de Design:** itera entre as atividades principais de construção e avaliação dos artefatos e processos de design da pesquisa.

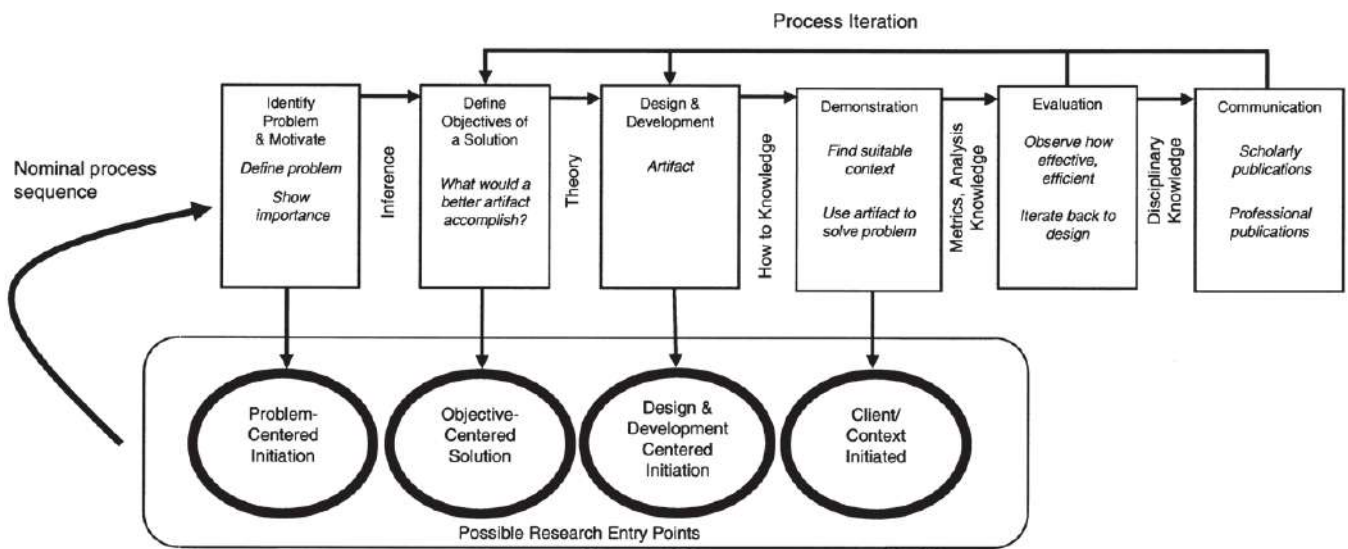
Figura 3 – Design Science Research Cycles



Fonte: Hevner e Chatterjee (2010, baseado no framework de Havner et al., 2004).

Por outro lado, o Design Science Research Methodology (DSRM) é um framework amplamente aceito para condução e apresentação bem-sucedida de DSR em SI através de um modelo mental. Seu processo é realizado em seis etapas: identificação e motivação do problema, a definição dos objetivos para uma solução, o design e desenvolvimento do artefato, sua demonstração, validação e comunicação. Como mostrado na Figura 4, Essas fases não são feitas necessariamente nessa ordem, já que uma das distinções do DSRM, em relação a outros frameworks e metodologias nessa área, é a inclusão da possibilidade de quatro possíveis pontos de se iniciar uma DSR, não somente a partir de um problema, como elucidado pela maioria, mas as alternativas de realizar a pesquisa centrada: no problema, no objetivo, no design e desenvolvimento do artefato ou a partir do cliente e contexto (PEFFERS et al., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010).

Figura 4 – DSRM Process Model



Fonte: Preffers et al. (2007).

Quadro 1 – Design-Science Research Guidelines

Diretrizes da Design-Science Research (DSR)	
1) Design como Artefato	Uma DSR deve produzir um artefato viável na forma de um construto, um modelo, um método ou uma instanciação.
2) Relevância do Problema	O objetivo da DSR é desenvolver soluções baseadas em tecnologia para problemas de negócios que sejam importantes e relevantes.
3) Avaliação do Design	A utilidade, qualidade e eficiência de um artefato de design devem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados.
4) Contribuições da Pesquisa	Uma DSR eficaz deve oferecer contribuições claras e verificáveis nas áreas de artefato de design, fundamentos de design e/ou metodologias de design.
5) Rigor da Pesquisa	A DSR se baseia na aplicação de métodos rigorosos tanto na construção quanto na avaliação do artefato de design.
6) Design como um processo de busca	A busca por um artefato eficaz requer a utilização dos meios disponíveis para atingir os fins desejados enquanto satisfaz as leis do ambiente do problema.
7) Comunicação da Pesquisa	A DSR deve ser apresentada de forma eficaz tanto para os públicos voltados para tecnologia quanto para os de gestão.

Fonte: Hevner et al., (2004, tradução nossa).

1) Identificação e Motivação do Problema

Na DSRM essa etapa consiste em identificar e justificar o problema específico a ser trabalhado. Isso envolve uma delimitação conceitual do problema, para que o artefato possa fornecer uma solução que aborde adequadamente sua complexidade. Sendo assim, a justificativa do valor dessa solução contribui tanto para a motivação do pesquisador e do público com a proposta, quanto para a clareza do raciocínio sobre o problema. Para isso, é necessário um conhecimento aprofundado da situação-problema e da relevância de sua resolução (PEFFERS et al., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010).

Tanto o Ciclo de Relevância (requerimentos) quanto o de Rigor (base de pesquisa) atuam nessa etapa. Em conjunto, eles devem fornecer a base de conhecimento teórica, prática

e contextual para compreensão do problema, a sua relevância e possíveis formas do artefato solucioná-las.

De acordo com Hevner et al. (2004), as DSR eficazes devem apresentar contribuições claras, seja por meio do artefato criado, dos fundamentos que sustentam sua construção ou das metodologias utilizadas para sua avaliação. A principal medida de valor da pesquisa reside na identificação de quais contribuições são novas e relevantes. DSR em SI admite, geralmente, três formas principais de contribuição: novidade, aplicabilidade generalizável e significância do artefato desenvolvido, sendo esperado que pelo menos uma delas esteja presente em qualquer projeto de pesquisa

2) Definição dos Objetivos para uma Solução

Em DSRM, essa etapa consiste em definir os objetivos da solução, com base na compreensão do problema e no conhecimento do que é possível e viável. Esses objetivos podem ser quantitativos, como métricas que demonstrem superioridade em relação a soluções existentes, ou qualitativos, descrevendo, por exemplo, de que forma um novo artefato pode resolver problemas ainda não abordados. Esses objetivos devem ser definidos de maneira racional a partir da formulação do problema. Sendo assim, é essencial o conhecimento sobre a situação-problema atual, as soluções disponíveis, caso existam, e sua efetividade (PEFFERS ET AL., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010).

O objetivo da Design Science Research na área de gestão, é adquirir conhecimento e compreensão que permitam criar, implementar e avaliar artefatos inovadores que solucionem problemas relevantes no contexto organizacional ainda não tratados de forma estruturada, a fim de obter resultados mais desejáveis, ampliando os limites do conhecimento gerencial (HEVNER E CHATTERJEE, 2010). No entanto, vale ressaltar que os artefatos construídos na DSR não costumam ser os completos aplicados na prática, em geral, representam inovações que estruturam ideias, práticas, recursos técnicos e produtos que possibilitam a análise, o design, a implementação e sua utilização podem ser alcançadas de forma eficaz e eficiente (DENNING, 1997; TSICHRITZIS, 1998; apud HEVNER E CHATTERJEE, 2010).

De acordo com Hevner et al. (2004), a principal contribuição da DSR, frequentemente, reside no próprio artefato desenvolvido. Esse artefato deve ser capaz de solucionar problemas ainda não resolvidos, contribuindo para a ampliação da base de conhecimento ou permitindo o

uso inovador de saberes já existentes. Outra contribuição relevante consiste no avanço dos fundamentos teóricos da área, por meio do desenvolvimento criativo de novos constructos, modelos, métodos ou instâncias que, quando adequadamente avaliados, ampliam e fortalecem a base de conhecimento existente.

3) Design e o Desenvolvimento do Artefato

Em DSRM, essa etapa refere-se ao processo de concepção e desenvolvimento do artefato. Esse artefato pode assumir diferentes formas, como construtos, modelos, métodos ou instâncias, abrangendo desde recursos técnicos até sociais e informacionais. O artefato deve incorporar uma contribuição científica em seu próprio design. Nessa fase, são definidas a funcionalidade desejada e a arquitetura do artefato, culminando em sua criação. Para essa atividade, é necessário mobilizar conhecimentos teóricos relevantes para transformar os objetivos da solução em um projeto concreto (PEFFERS ET AL., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010).

a) Design como Artefato

Segundo Hevner et al. (2004; tradução nossa) “a DSR exige a criação de um artefato inovador e intencional”. Ele é algo criado artificialmente pelo o ser humano, ao qual deve representar melhorias em relação às soluções existentes ou, em alguns casos, oferecer uma solução inédita para problemas relevantes (HEVNER E CHATTERJEE, 2010). Como destacam Hevner e Chatterjee (2010), os artefatos são sintetizados e analisados em função de seus objetivos, funções, capacidade de adaptação, podendo ou não imitar elementos naturais. Não obstante, seus resultados são avaliados com base em critérios de valor ou utilidade, e não na produção de conhecimento teórico generalizável (DUNBAR E STARBUCK, 2006, apud HEVNER E CHATTERJEE, 2010). Em vez disso, produz e aplica conhecimentos específicos de tarefas ou contextos para desenvolver soluções eficazes, as quais, geralmente, são apresentadas tanto de forma normativa quanto descritiva (HEVNER E CHATTERJEE, 2010; tradução nossa).

Na área de Sistema de Informação (SI), Hevner et al. (2004), os tipos de artefatos foram descritos como construtos, modelos, métodos e instâncias, como mostrados no Quadro 2. Porém, apesar de servirem de base para compreensão dos termos e de sua aplicação, como mencionado anteriormente, cada área e contexto têm suas características e

especificidades que devem ser levadas em consideração para determinar o que se reconhece como artefato em cada uma delas, já que ele é o resultado da Design Science Research. Consequentemente, isso impactará em todas as diretrizes e processos da DSR, logo, faz-se necessário a adequação e adaptação de todas as etapas conforme a área e o contexto estudado.

Quadro 2 – Tipos de Artefatos (SI)

Tipos de Artefatos	
Constructos	Constructos ou conceitos formam o vocabulário de um domínio. Eles constituem uma conceituação utilizada para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções. Conceituações são extremamente importantes em ambas as ciências, natural e de design. Eles definem os termos usados para descrever e pensar sobre as tarefas. Eles podem ser extremamente valiosos para designers e pesquisadores.
Modelos	Um modelo é um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos. Em atividades de design, modelos representam situações como problema e solução. Ele pode ser visto como uma descrição, ou seja, como uma representação de como as coisas são. Cientistas naturais muitas vezes usam o termo 'modelo' como sinônimo de 'teoria', ou 'modelos' como as teorias ainda incipientes. Na Design Science, no entanto, a preocupação é a utilidade de modelos, não a aderência de sua representação à Verdade. Não obstante, embora tenda a ser impreciso sobre detalhes, um modelo precisa sempre capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil.
Métodos	Um método é um conjunto de passos (um algoritmo ou orientação) usado para executar uma tarefa. Métodos baseiam-se em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução. Os métodos podem ser ligados aos modelos, nos quais as etapas do método podem utilizar partes do modelo como uma entrada que compõe. Além disso, os métodos são, muitas vezes, utilizados para traduzir um modelo ou representação em um curso para resolução de um problema. Os métodos são criações típicas das pesquisas em Design Science.
Instanciações	Uma instanciação é a concretização de um artefato em seu ambiente. Instanciações operacionalizam constructos, modelos e métodos. No entanto, uma instanciação pode, na prática, preceder a articulação completa de seus constructos, modelos e métodos. Instanciações demonstram a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que elas contemplam.

Fonte: Hevner et al., (2004, tradução nossa).

Para Garud et al. (2006, apud Hevner e Chatterjee, 2010; tradução nossa), os fenômenos organizacionais resultam tanto de processos emergentes quanto de estruturas projetadas, sendo que os artefatos criados passam a influenciar o desempenho das tarefas

organizacionais à medida que são apropriados no contexto prático. Segundo Hevner e Chatterjee (2010; tradução nossa), o sucesso das organizações depende não apenas de seu projeto estrutural e estratégico, mas também da atuação de indivíduos com capacidade de julgamento autônomo, ético e econômico.

As explicações das ciências naturais sobre como ou por que um artefato funciona ou não funciona podem estar anos atrasadas em relação à aplicação do artefato. Para que a pesquisa acadêmica faça contribuições significativas para a prática de gestão, ela deve utilizar os resultados de cada paradigma para orientar o outro (HEVNER E CHATTERJEE, 2010, p.195, tradução nossa)

Os autores, apoiando-se em uma perspectiva pragmatista, argumentam ainda que a teoria justificada e os artefatos eficazes são inseparáveis, e que ciência e o design formam um ciclo virtuoso na pesquisa de gestão (HEVNER, 2007, apud HEVNER E CHATTERJEE, 2010; tradução nossa), ou seja, enquanto os resultados científicos “são reformulados em proposições (preliminares) de design”, as descobertas do design são “reformuladas em hipóteses que podem ser testadas cientificamente” (ROMME, 2003, apud HEVNER E CHATTERJEE, 2010, p. 196; tradução nossa). Em consonância, conforme Hevner e Chatterjee (2010, tradução nossa, apud EISENHARDT; SULL, 2001; ROMME; ENDENBURG, 2006; DENYER et al., 2008), a perspectiva da ciência do design no contexto organizacional não se baseia em estruturas fixas, mas em princípios de design flexíveis e perecíveis, como regras simples que orientam ações e decisões dos colaboradores, proposições de design adaptadas a condições, contextos e objetivos específicos ou prescrições orientadas pela lógica causal entre resultados, contextos, intervenções e mecanismos. Tais princípios evidenciam que, diferentemente das leis naturais, os projetos organizacionais podem e devem ser revisados à medida que as condições mudam.

No Sistema de Informação (SI), Hevner et al. (2004, p.84, tradução nossa) argumentam que para tratar dos problemas de SI:

é necessária uma combinação de artefatos baseados em tecnologia (por exemplo, conceituações e representações de sistemas, práticas, recursos técnicos, interfaces etc.), artefatos baseados na organização (por exemplo, estruturas, remuneração, relações de subordinação, sistemas sociais etc.) e artefatos baseados em pessoas (por exemplo, treinamento, criação de consenso etc.).

Em gestão, “esses artefatos são apropriados e adaptados pelos seres humanos de maneiras e fins que os designers talvez ainda não tenham imaginado” (Feldman e Pentland 2003, apud Hevner e Chatterjee, 2010, p.199; tradução nossa). Por isso, não obstante, neste trabalho, para tratar as necessidades e os problemas, os artefatos serão baseados em uma visão holística, considerando suas especificidades e as interseções em gamificação (tecnologia e design), cooperativas (organização) e cooperados (pessoas).

4) Demonstração do Artefato

Em DSRM, envolve a demonstração do artefato desenvolvido, com o objetivo de mostrar sua aplicação na resolução de um ou mais exemplos do problema em questão. Essa demonstração pode ocorrer por meio de experimentos, simulações, estudos de caso, provas de conceito ou outras abordagens apropriadas. Para isso, é necessário dominar o uso do artefato de forma eficaz na resolução do problema (PEFFERS ET AL., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010; tradução nossa).

Não obstante, de acordo com Hevner et al. (2004, tradução nossa), a contribuição da DSR pode ser avaliada com base na precisão com que os artefatos representam os contextos de negócio e tecnológicos investigados, bem como na sua viabilidade de implementação. Isso reforça a importância de instanciar os artefatos propostos. Além disso, espera-se que a pesquisa ofereça soluções concretas para problemas relevantes e ainda não solucionados no ambiente organizacional.

5) Avaliação do Artefato

Em DSRM, essa etapa consiste na avaliação do artefato, por meio da observação e mensuração de sua eficácia na solução do problema proposto. Essa avaliação compara os objetivos definidos anteriormente com os resultados obtidos durante a demonstração, utilizando métricas e técnicas de análise apropriadas. Pode incluir medidas quantitativas de desempenho, pesquisas de satisfação, feedback de usuários, simulações, ou até provas lógicas. Com base nos resultados, os pesquisadores decidem se devem retornar à etapa de desenvolvimento para aprimorar o artefato ou seguir para a próxima etapa (PEFFERS ET AL., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010; tradução nossa).

Segundo Hevner et al. (2004, tradução nossa), a avaliação de um artefato de design deve demonstrar, de forma rigorosa, sua utilidade, qualidade e eficácia, sendo considerada

uma etapa essencial do processo de pesquisa. Essa avaliação baseia-se nas exigências do ambiente organizacional, que fornece os critérios e requisitos para análise, incluindo a integração do artefato ao contexto existente. Tal como ocorre na validação de teorias nas ciências comportamentais, é necessário definir métricas apropriadas e, se for o caso, coletar e analisar dados pertinentes para justificar a eficácia do artefato.

Em SI, segundo Hevner et al. (2004, tradução nossa), a avaliação de artefatos pode considerar atributos como funcionalidade, completude, consistência, precisão, desempenho, confiabilidade, usabilidade e adequação à realidade organizacional. Considera-se que um artefato é eficaz e completo quando responde adequadamente às exigências e restrições do problema abordado. Além disso, para Hevner et al. (2004, p.85, tradução nossa), “como o design é inerentemente uma atividade iterativa e incremental, a fase de avaliação fornece feedback essencial à fase de construção quanto à qualidade do processo de design e do produto em desenvolvimento”. Muitas vezes, as pesquisas em design science partem de representações simplificadas dos problemas, que podem precisar ser revistas conforme ocorrem mudanças tecnológicas ou no contexto organizacional, tornando inválidas premissas anteriormente adotadas (HEVNER ET AL., 2004, tradução nossa).

De acordo com Hevner et al. (2004, tradução nossa), a DSR também contribui por meio do desenvolvimento criativo de metodologias de avaliação e da proposição de novas métricas, sendo essas ferramentas fundamentais para validar a eficácia dos artefatos propostos. Métodos como abordagens experimentais, analíticas, observacionais, de teste ou descritivas são exemplos relevantes nesse contexto. Ainda segundo o autor, a avaliação de artefatos de design na área de sistemas de informação, geralmente usa metodologias disponíveis na base de conhecimento, como as exemplificadas no Quadro 3. Ademais,

A seleção de métodos de avaliação deve ser adequadamente adequada ao artefato projetado e às métricas de avaliação selecionadas. Por exemplo, métodos descritivos de avaliação devem ser utilizados apenas para artefatos especialmente inovadores, para os quais outras formas de avaliação podem não ser viáveis. A qualidade e a eficácia de um artefato podem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos de avaliação bem selecionados (Basili 1996; Kleindorfer et

al. 1998; Zelkowitz e Wallace 1998; apud Hevner et al., 2004, p.86, tradução nossa).

Quadro 3 – Métodos Avaliativos de Design em SI

Métodos Avaliativos de Design	
Observacional	Estudo de Caso: Estudar profundamente um artefato em um ambiente de negócios
	Estudo de Campo: Monitorar o uso do artefato em múltiplos projetos
Analítico	Análise Estatística: Examinar a estrutura do artefato para qualidade estatística (por exemplo, a complexidade)
	Análise da Arquitetura: Estudar a adequação do artefato à arquitetura técnica de Sistemas da Informação
	Otimização: Demonstrar propriedades ideais inerentes ao artefato ou fornecer limites de otimização sobre o comportamento do artefato
	Análise Dinâmica: Estudar o artefato em uso para qualidades dinâmicas (por exemplo, o desempenho)
Experimental	Experimento Controlado: Estudar o artefato em um ambiente controlado quanto às qualidades (por exemplo, a usabilidade)
	Simulação: Executar o artefato com dados artificiais
Teste	Teste Funcional (Black Box): Executar interfaces de artefatos para descobrir falhas e identificar defeitos
	Teste Estrutural (White Box): Realizar testes de cobertura (ou "code coverage") de alguma métrica (por exemplo, caminhos de execução) na implementação do artefato
Descritivo	Argumento Fundamentado: Usar informações da base de conhecimento (por exemplo, pesquisas relevantes) para criar um argumento convincente para a utilidade dos artefatos
	Cenários: Construir cenários detalhados em torno do artefato para demonstrar sua utilidade.

Fonte: Dresh et al., (2015; apud Carmisini, 2017, p.36)

6) Comunicação

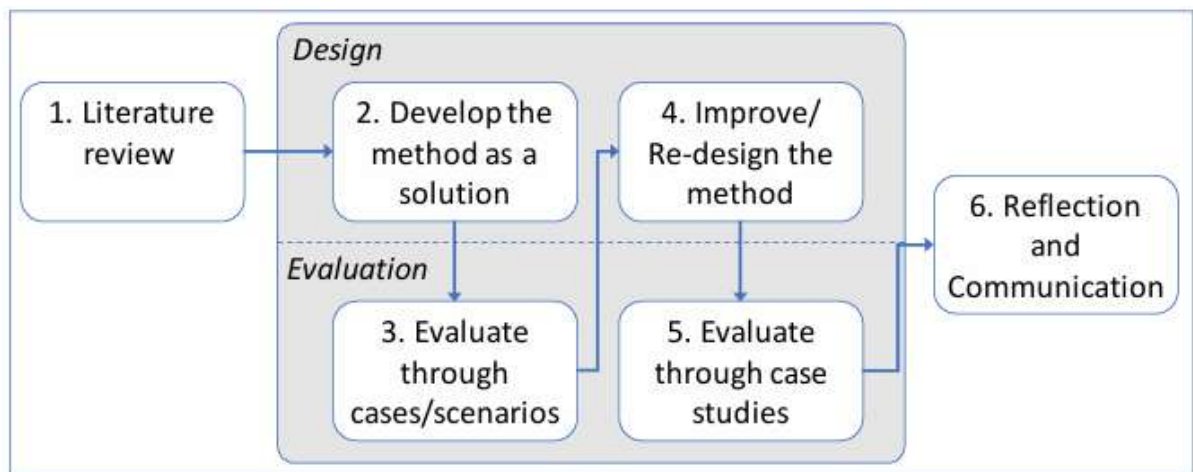
Em DSRM, essa etapa envolve a comunicação dos resultados, incluindo o problema e sua relevância, o artefato desenvolvido, sua utilidade e originalidade, o rigor do processo de design e sua efetividade. Essa comunicação deve ser direcionada tanto à comunidade acadêmica quanto a profissionais da prática, quando pertinente. Em publicações científicas, é possível utilizar a própria estrutura do processo de pesquisa em ciência do design para organizar o artigo, de maneira análoga à estrutura comum dos estudos empíricos. Essa etapa exige domínio das normas e práticas de comunicação da área disciplinar em questão (PEFFERS ET AL., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010; tradução nossa).

4.3. SÍNTESE METODOLÓGICA

Devido à densidade e complexidade de alguns termos e metodologias, aplicadas de forma interdisciplinar, esse tópico aborda como a revisão integrativa é aplicada dentro da etapa da DSR e uma ilustração de como foi realizado metodologicamente este trabalho. Isto é, apresenta de forma sucinta o que foi visto anteriormente.

Portanto, utilizando o modelo adaptado apresentado por Suratno et al. (2017, p.183), para os processos de Design Science Research, a presente pesquisa se desenvolverá como:

Figura 5 – Metodologia Design-Science Research adaptado a um Business Model¹



Fonte: Gregor and Hevner, (2013; adaptado apud Suratno et al., 2017, p.183)

1. Revisão teórica e bibliográfica;

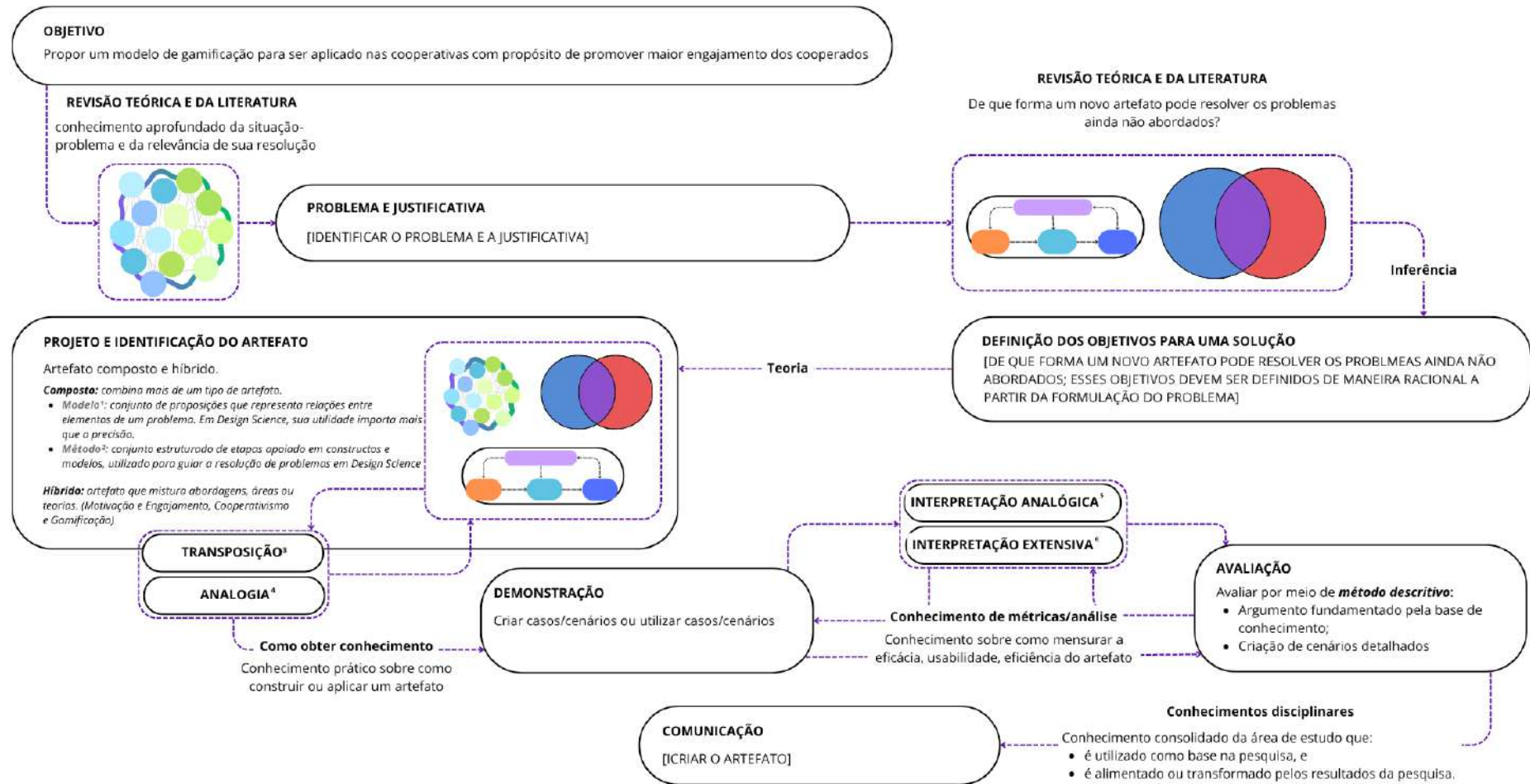
A revisão será feita através da base de dados não somente científicos mas considerando também outros tipos de registros e fontes de conhecimento, essa pesquisa será

orientada por meio da Revisão Integrativa com Análise Temática Indutiva e Snowballing. Nessa etapa busca-se salientar os seguintes aspectos:

- a. Identificar a necessidade/problema no contexto específico a ser analisado, neste caso, no cooperativismo;
- b. A partir dessa compreensão:
 - i. Entender o que o cooperativismo considera como “engajamento” e delimitar como ele será definido nesta pesquisa;
 - ii. Para justificar a relevância, compreender em quais espaços, contextos e instâncias é necessário ter esse engajamento dentro das cooperativas e quais lacunas existentes;
 - iii. Verificar se já existem soluções para esse problema. Se sim, quais? Como são aplicadas? São eficazes? Há uma melhor forma de solucionar através da criação de um artefato inovador?
 - iv. Entender dentro dos estudos da motivação humana se com as teorias existentes é possível compreender e criar um artefato embasado nelas para o contexto do cooperativismo acerca do engajamento;
 - v. Analisar os frameworks de gamificação existentes e sua aplicabilidade, bem como o seu sucesso;
 - vi. Validar por meio dessas pesquisas, se o Octalysis framework seria o melhor framework para criar um artefato bem sucedido na solução de engajamento dentro do cooperativismo e como fazê-lo.
2. Desenvolvimento do artefato;
 - a. Utilizar de todo embasamento científico, teórico ou prático, nas temáticas que fundamentam a criação do modelo que essa pesquisa busca propor para o desenvolvimento do artefato.
3. Validação do artefato por meio de outras pesquisas da base de conhecimento analisada;
4. Reconstrução do artefato (se necessário);
5. Validação novamente do artefato;
6. Reflexões e comunicação do artefato

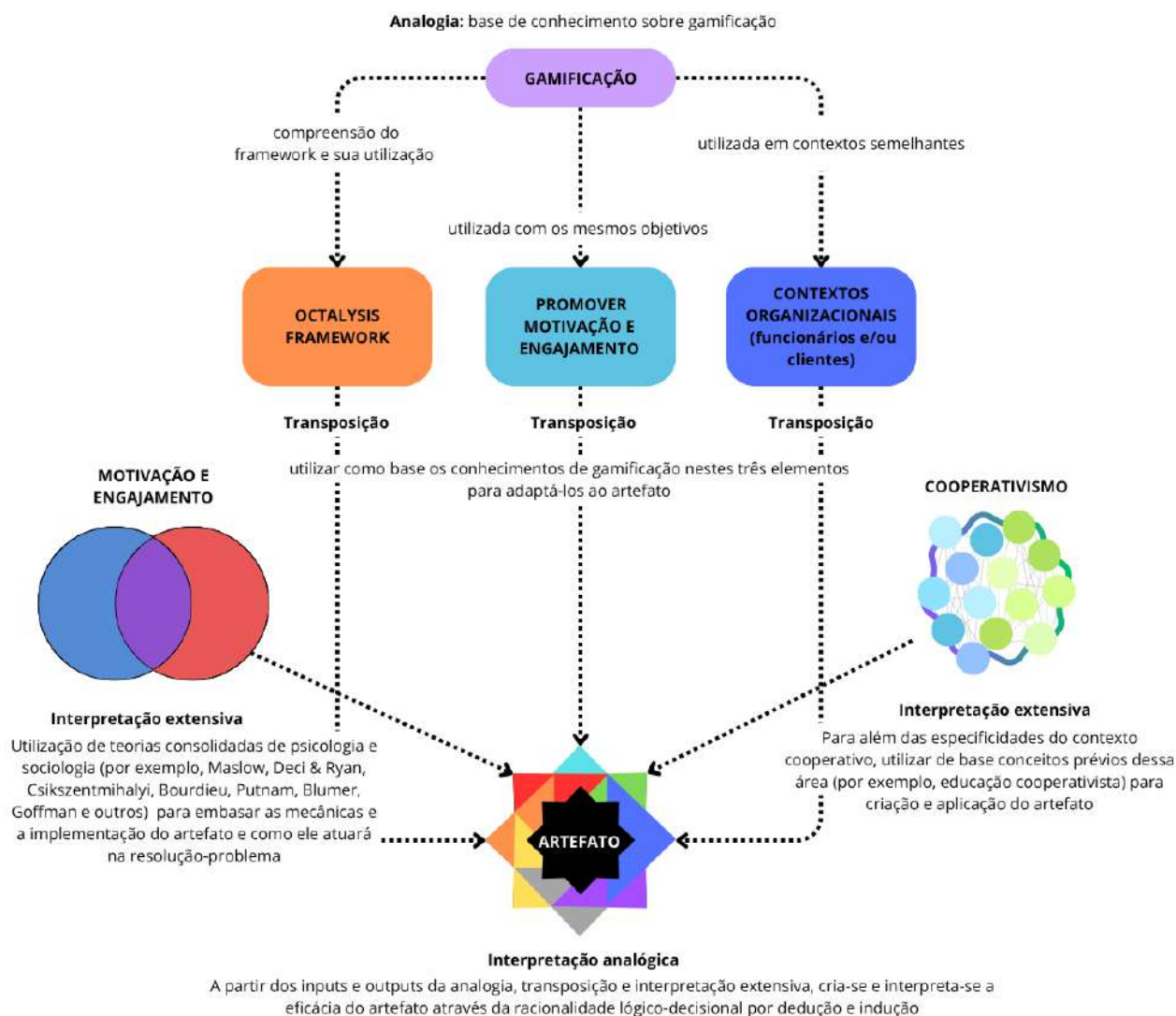
Figura 7 – DSRM do presente trabalho (Objective-Centered solution)

OBJECTIVE-CENTERED SOLUTION



Fonte: elaborado pelo autor (baseado em PEFFERS ET AL., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010)

Figura 8 – Metodologia do presente trabalho



Fonte: elaborado pelo autor (baseado em PEFFERS ET AL., 2007; HEVNER E CHATTERJEE, 2010)

5. DISCUSSÕES E RESULTADOS

Esta seção apresenta os achados da pesquisa, organizando-os como constructo de engajamento no domínio cooperativista e o artefato proposto. Inicialmente, apresentam-se os fundamentos conceituais que permitiram identificar, delimitar e operacionalizar o engajamento no contexto cooperativista, distinguindo-o da participação e detalhando seus tipos, níveis, dimensões, características e fatores determinantes. Em seguida, discute-se a aplicação desses elementos à construção do modelo de gamificação baseado no Octalysis

Framework, elucidando como os core drives podem ser articulados à jornada do cooperado (Prospecção, Admissão, Integração, Desenvolvimento, Retenção e Desligamento) para orientar estratégias contextualizadas de participação e engajamento. Dessa forma, os subtópicos que compõem esta seção avançam progressivamente da caracterização conceitual para sua transposição prática, estabelecendo o caminho teórico que fundamenta a formulação do artefato final e evidenciando sua aderência às especificidades do contexto cooperativista, oferecendo uma estrutura estratégica e humanizada para promover o engajamento qualificado e sustentável no cooperativismo.

5.1. CONSTRUCTO DE ENGAJAMENTO

5.1.1. Dimensões

De acordo com Birchall (1999), há variáveis-chave que afetam a participação dentro das cooperativas, tais como seu tamanho, a extensão da dependência de capital financeiro, o grau de eficiência das instâncias deliberativas e de gestão desse tipo de modelo de negócio. Ainda, o autor elenca três possíveis tipos de participação: contribuir na tomada de decisão, realizar as atividades econômicas-financeiras fins da cooperativa (àquela mantida com o cooperado, seja a oferta ou demanda de produtos, serviços ou mão-de-obra) e a participação na vida social da cooperativa. Por meio disso, as dimensões participativas incluem, de forma não exclusiva, as assembleias (AGO e AGE), os comitês e subcomitês, todas as tarefas necessárias para manter a organização, ou seja, em casos de cooperativas menores que ainda não tem capital suficiente para contratar empregados, a participação voluntária em atividades operacionais se torna crucial para a sobrevivência do negócio, bem como a participação nos eventos sociais que, apesar de não contribuírem diretamente para as atividades fins da cooperativa, representam sua cultura e valores, enquanto um espaço de estreitamento dos laços cooperativos, ampliando o senso de pertencimento e união entre os membros. Segundo o autor, qualquer proposição no âmbito cooperativista que envolva motivação e engajamento, devem considerar essas três dimensões participativas, ou seja, é imprescindível considerar a participação política, econômica e social em qualquer estratégia que se propõe promover engajamento dos cooperados de forma efetiva.

5.1.2. Fatores Determinantes

Segundo as literaturas embasadas no presente trabalho, os fatores determinantes do engajamento no contexto cooperativista, são:

- Grau de compreensão sobre a importância da participação (conscientização política)
- Nível de burocratização dos processos e linguagem acessível
- Confiança no conselho administrativo e fiscal, bem como com a cooperativa e entre os membros
- Acesso e transparência nas decisões, comunicação, prestação de contas e nos dados disponibilizados
- Identificação e integração grupal, senso de comunidade
- Senso de pertencimento, vínculos e conexões relacionais e coletivas (laços emocionais)
- Educação Cooperativista efetiva e estruturada (entendimento do modelo cooperativista, aderência aos seus princípios e valores, entendimento dos objetivos, dos processos, das razões e significados, tal qual sua aplicação e também do conhecimento do negócio e de gestão)
- Membros coerentes ao movimento (apesar da livre adesão, o quadro social qualificado, aderente e alinhado aos valores e princípios cooperativistas impacta diretamente no comportamento individualista ou coletivista dos associados)
- Compromisso
- Satisfação e felicidade
- Valor percebido (valor atribuído à participação em relação à outras atividades)
- Sentir que sua participação faz diferença, ser ouvido e sentir que tem o poder de impactar no resultado (estruturas democráticas efetivas)
- Grau de conhecimento sobre o negócio e gestão do empreendimento
- Percepção individual de que os ganhos obtidos pela participação são maiores do que seus custos
- Extensão (tamanho da cooperativa, dimensão geográfica, diversificação de produtos/serviços em conjunto com variedade dos “tipos” de cooperados, ou seja, de forma mais abrangente seriam os usuários e os fornecedores)
- Grau de impacto que a cooperativa tem na vida de seus cooperados (nível ao qual as razões para os membros se “filiarem” e suas necessidades estão sendo atendidas)

5.1.3. Tipos e Níveis de Participação

De acordo com Brito et al (2020) apesar da quantidade de membros participando ser importante, para ser efetiva e gerar impacto é imprescindível que ela seja, acima de tudo, qualitativa. Isto é, os cooperados precisam ter o conhecimento à respeito do negócio, dos valores, objetivos e conexão relacional forte, como o senso de comunidade e de pertencimento (BRITO et al, 2020), para que possam tomar decisões e contribuir expressivamente com o desenvolvimento da cooperativa. Em consonância, Birchall e Simmons (2004a; 2004b) argumentam que é necessário que as cooperativas desenvolvam estratégias de gestão para promover o envolvimento qualitativo dos membros. Os autores também trazem à luz o fato de que as cooperativas, principalmente as de larga escala, não precisam de uma participação em massa. No geral, é mais importante e efetivo a mobilização de grupos diversos que abranjam diferentes perspectivas as quais consideram as diferentes demandas e necessidades dos membros, isto pode ser resolvido com uma centena de cooperados que sejam de fato ativos, que se interessem pelo negócio, se proponham a participar de cargos representativos, neste caso, que participem politicamente. Paralelamente, é essencial ter um grupo maior de pessoas que saibam sobre a organização, as quais demonstram lealdade, orgulho, admiração pelos princípios e valores cooperativistas, que tenham consciência política para votar nos seus representantes e voz para influenciar nas políticas internas.

Nesse sentido, com base nas inferências advindas do arcabouço teórico desta pesquisa, pode-se distinguir quatro tipos de participação no contexto cooperativista:

Quadro 4 – Tipos de Participação dos Cooperados

Tipos de Participação	Descrição
Política-Democrática	Se enquadra todos os espaços e oportunidades de tomadas de decisões e formação de opiniões. Além disso, trata-se da participação política tudo àquilo que se refere à participar dos cargos de gestão, ou seja, se eleger, ser dirigente, estar à frente de comitês, núcleos, conselho fiscal e entre outros. Enquanto a parte democrática se intitula as atividades de participar das decisões, tais como votar, questionar, opinar em reuniões e encontros das assembleias, pré-assembleias, comitês, conselhos e outros espaços políticos-democráticos deliberativos e participativos que exigem e permitem vocalizar suas demandas, desejos, críticas, visões, sugestões e opiniões à respeito das decisões de negócio.
Comercial-Econômica	Transações comerciais entre a cooperativa e o cooperado, seja em seu papel de cliente e/ou de fornecedor. Além de valores econômicos, abrange também o comprometimento com a qualidade dos produtos/serviços e a fidelidade do membro
Financeira	Manutenção do capital social e investimentos financeiros na cooperativa, remete-se ao comprometimento e suporte aos índices financeiros da cooperativa (ex: integralização de capital, fundos de reserva, etc)
Social-Organizacional	Aborda os demais elementos cooperativos igualmente importantes. Isto é, participar dos programas de educação cooperativista, grupos de OQS e comitês, eventos sociais e divulgações da cooperativa, fazer o marketing “boca a boca” para outras pessoas não cooperadas, praticar os valores e princípios do cooperativismo, participar de ações voluntárias e colaborativas com a comunidade e programas de ESG. Inclui-se, também, o entendimento do negócio e da governança, o desenvolvimento técnico na atividade fim, compreensão dos múltiplos papéis dos associados, “vigiando” e “denunciando”, aos conselhos e dirigentes, as atividades e comportamentos destoantes. Incentivando a participação de outros membros com a cooperativa e convidando pessoas externas para fazerem parte.

Fonte: elaboração própria

Dessa forma, segundo Birchall e Simmons (2004a; 2004b), pode-se categorizar os níveis de participação dos membros, como os tipos apresentados no quadro 4. Isso também pode ser percebido no trabalho de Silva (2007), baseando-se na pesquisa de Wenger, McDermott e Snyder (2002), a autora identifica três níveis de participação nas comunidades virtuais, aos quais são atribuídos como “núcleo da comunidade” (grupo central), “grupo ativo” e “grupo periférico”. Seguindo a mesma ideia de Birchall e Simmons (2004a; 2004b), Silva (2007) apresenta um grupo menor de pessoas que se dispõe à tomar atitudes de liderança para guiar o grupo, dessa forma o núcleo da comunidade se caracteriza pelas pessoas que assumem os projetos, identificam as necessidades e soluções, elencando os temas a serem discutidos e movimentando o ciclo de vida dessa comunidade. A autora aponta que esse grupo representa apenas em torno de 10% a 15% de seus membros, onde se encontra (em cooperativas) os membros do conselho fiscal, conselho administrativo, lideranças formais e informais, pessoas que “pegam a frente” de programas e projetos de forma voluntária, comitês, núcleos, eventos e outros tipos de ações que exigem uma pessoa organizadora e responsável por aquilo, isto é, as pessoas que tem o maior grau de engajamento dentro da cooperativa. No grupo de pessoas ativas, entre 15% a 20% da comunidade, a autora elencou àqueles membros mais participativos em número de atividades mas também de frequência nas mesmas, diferenciando-os dos do núcleo por meio de uma menor regularidade, intensidade ou compromisso que eles, ou seja, ainda são os cooperados ativos mas que não tem uma conexão emocional tão grande quanto àqueles que defendem com “unhas e dentes” a instituição, mesmo que eles sejam bem participativos. E, não obstante, os demais 70% dos participantes são os membros mais passivos ou inativos, que representam uma tímida presença e baixa ou nula colaboração, fortemente caracterizados pelos membros que obtêm os benefícios sem contribuir com e para a cooperativa. E, no caso das comunidades abertas, de livre associação, encontra-se ainda os membros externos, que não são membros mas tem algum tipo de interesse ou vínculo com a mesma (SILVA, 2007). Partindo desses pressupostos (BIRCHALL; SIMMONS, 2004a; 2004b; SILVA, 2007), é possível determinar os níveis de participação dos cooperados, apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Níveis de Participação dos Cooperados

Participação Política-Democrática			
Membros Inativos	Membros Passivos	Membros Ativos	Membros Engajados
→ Não comparece às assembleias, pré-assembleias, reuniões ou encontros;	→ Comparece apenas a assembleias obrigatórias, muito importantes ou para tirar satisfação quando o resultado está negativo;	→ Participa com frequência de assembleias, reuniões, comitês e espaços deliberativos;	→ Assume cargos de representação (conselho, diretoria, comitês, núcleos);
→ Não vota e não acompanha as pautas políticas;	→ Vota de forma pouco informada, seguindo a maioria ou orientações externas;	→ Vota de forma consciente e inteligente pensando nas melhores propostas para a cooperativa, com base em dados e informações;	→ Mobiliza outras pessoas para votarem e participarem, defendendo sua importância;
→ Não manifesta opiniões ou questionamentos;	→ Ouve, mas raramente questiona ou se posiciona;	→ Expressa opiniões, faz perguntas, propõe melhorias; → Dialoga com outros cooperados sobre decisões relevantes;	→ Dialoga com outros cooperados sobre decisões relevantes → Lidera debates, propõe pautas, constrói consenso;

→ Não lê comunicados, editais ou materiais sobre decisões;	→ Mostra interesse mínimo sobre a gestão, conselhos e comitês;	→ Lê comunicados, documentos e pautas antes das reuniões;	→ Atua como guardião da governança, denunciando desvios, comportamentos inadequados e defendendo a missão da cooperativa;
Participação Comercial-Econômica			
Membros Inativos	Membros Passivos	Membros Ativos	Membros Engajados
→ Não realiza transações com a cooperativa ou usa o mínimo possível; → Relação comercial e econômica como se fosse qualquer outro tipo de empreendimento, ou seja, não faz diferença ser ou não cooperado, escolhe sempre o que lhe dá mais ganhos;	→ Utiliza alguns serviços ou comercializa produtos ocasionalmente; → Em momentos de crises ou que não seja a melhor opção econômica, não comercializa/compra da cooperativa, ou seja, só a utiliza quando for melhor para si;	→ Realiza transações frequentes com a cooperativa, sendo grande parte de suas transações feitas com ela ao invés de outras organizações; → Mantém a relação comercial e econômica com a cooperativa quando está em crise, mas variando o volume para compensar o prejuízo próprio;	→ Fiel à cooperativa. Relação comercial quase exclusiva, direcionando a maioria de suas movimentações econômicas para a cooperativa; → Mesmo em crises ou não sendo a melhor opção econômica, prioriza a cooperativa, salvo quando isso pode colocar o seu negócio em risco

→ Prefere fornecedores e clientes externos;	→ Alterna entre a cooperativa e outros canais, variando conforme qual o beneficia mais;	→ Prioriza a cooperativa como fornecedora e/ou compradora	→ Utiliza outros fornecedores ou clientes externos somente quando a cooperativa não fornece ou carece daquilo que precisa;
→ Não demonstra fidelidade ou preocupação com qualidade/entrega; → Sempre comercializa e compra com outros lugares independente da qualidade, mas sim com base nas vantagens econômicas individuais;	→ Cumpre o básico, mas sem comprometimento com padrões de qualidade; → Frequentemente procura outros fornecedores ou clientes que o favoreçam ou apresentem melhores vantagens, mesmo que sejam diferenças pequenas;	→ Alinha sua qualidade e entrega às exigências da cooperativa; → Ocasionalmente procura outros fornecedores ou clientes quando oferecem padrões melhores do que os da cooperativa;	→ Busca e defende melhoria contínua nos padrões de qualidade dos produtos/serviços e à inovação, independente do “mínimo” exigido pela cooperativa; → Cobra e apoia o desenvolvimento técnico e dos padrões da cooperativa, explicando a importância para os demais cooperados;
→	→	→ Participa de programas de desenvolvimento comercial da cooperativa;	→ Participa dos programas da cooperativa mas também se aprimora com outros e compartilha os ensinamentos com a cooperativa e/ou os membros;

		→ Mantém relação comercial constante e confiável (indica, de forma passiva, para outras pessoas como parceiro de negócios, pois confia na cooperativa e está satisfeito com a relação comercial e econômica);	→ Atrai novos clientes/fornecedores/cooperados por meio de influência própria, de forma mais ativa;
Participação Financeira			
Membros Inativos	Membros Passivos	Membros Ativos	Membros Engajados
→ Não integraliza regularmente o capital social e ainda corre o risco de sair se precisar integralizar constantemente;	→ Integraliza o capital apenas quando exigido;	→ Mantém suas integralizações em dia; → Vê a cooperativa como seu negócio (dono/sócio) e por isso investe nela (para mantê-la);	→ Além das integralizações obrigatórias, realiza aportes voluntários para fortalecer o capital social; → Investe na cooperativa não só por ser seu negócio (sócio/dono), mas também pela sua sustentabilidade e prosperidade (pensa no futuro do empreendimento, expansão e desenvolvimento);

→ Não participa de fundos, aportes ou renovações financeiras não obrigatórias; → Só cumpre o que é obrigatório e se achar justo, se não concordar, facilmente se desliga da cooperativa;	→ Contribui minimamente aos fundos não obrigatórios e/ou vota contra criação de fundos ou destinação do retorno financeiro para investimentos na cooperativa ao invés do retorno proporcional das sobras para os membros	→ Realiza aportes quando convocado ou em campanhas; → Apoia a criação ou desenvolvimento de fundos não obrigatórios, portanto que não afete tanto o retorno das sobras;	→ Além de apoiar fundos não obrigatórios, age como agente de confiança para campanhas de capitalização, isto é, compreende e defende momentos de investimento interno (para melhoria, desenvolvimento, inovação e etc) ao invés de priorizar as sobras distribuídas entre os cooperados, ou seja, apesar de querer as sobras, entende que em determinados momentos o mais estratégico é abrir mão delas para investir internamente (pensamento coletivo e de longo prazo)
→ Não entende indicadores financeiros da cooperativa e não faz questão de saber; → Em momentos de prejuízo ou crise, se desliga da cooperativa até ela voltar a ter retornos positivos; → Neste nível, a cooperativa é como qualquer outro empreendimento	→ Sabe superficialmente da importância do capital social, mas tem uma visão mais individualista; → Só participa ou contribui em momentos ao qual foi prejudicado individualmente ou que as decisões o impactarão, mesmo que seja a opção mais estratégica e benéfica para a cooperativa ou o coletivo;	→ Compreende a relação entre indicadores financeiros e estabilidade da cooperativa;	→ Ajuda outros membros a entenderem a importância da saúde financeira;

	→ Têm comportamento volátil à situação econômica-financeira da cooperativa; → A organização é vista como um investimento financeiro que deve dar retornos positivos, ou seja, é como se fosse uma ação comprada, é uma oportunidade de negócio/financeira e, por isso, age como investidor ao invés de cooperado;	→ Seu comportamento é pouco suscetível às variações de resultados da cooperativa, se mantém ativo, mas o incomoda. Isso pode impactar em seu engajamento e, caso um cenário negativo se prolongue, pode vir a se desligar;	→ Estável às variações financeiras da cooperativa, elas pouco impactam em seu engajamento ou fidelidade, mantendo um comportamento constante mediante às crises. Ao mesmo tempo que se empenha para tirar a cooperativa desse cenário negativo;
Participação Social-Organizacional			
Membros Inativos	Membros Passivos	Membros Ativos	Membros Engajados
→ Não participa de eventos, programas educativos ou ações sociais;	→ Comparece a eventos esporádicos (datas comemorativas, reuniões sociais);	→ Participa de forma constante de programas de OQS, comitês, eventos, formações e ações com a comunidade;	→ Atua como líder natural ou formal em grupos, comitês, OQS ou projetos de impacto social/ESG;
→ Não acompanha as informações institucionais;	→ Participa de programas de educação quando solicitado, não por iniciativa própria;	→ Participa dos programas de educação, faz outros programas para se desenvolver, principalmente nos quesitos técnicos e de gestão;	→ Mobiliza voluntários, cria iniciativas, propõe ações educativas;

	→ Faz treinamentos técnicos ou de desenvolvimento quando são obrigatórios à todos os cooperados;	→ Acompanha as informações e comunicações institucionais;	→ Faz cursos dos sistema (como capacitacoop) e participa de eventos do cooperativismo;
→ Não promove a cooperativa, nem pratica valores cooperativistas; → A cooperativa é uma organização como qualquer outra, logo, não sabe muito sobre seu funcionamento, processos, o que é ou o que faz;	→ Se enquadra nos valores e princípios cooperativistas, mesmo que não os pratique; → Não sabe quais são os objetivos ou metas da cooperativa; → Entende minimamente o dia a dia da cooperativa (funcionamento e processos)	→ Pratica valores e princípios cooperativistas no dia a dia; → Compreende quais são as metas e propósitos da cooperativa e a essência desse movimento; → Sabe com quem falar internamente para resolver seus problemas, sente-se à vontade para trazer feedbacks e busca os conhecimentos que acercam a cooperativa;	→ Identifica comportamentos inadequados e comunica aos conselhos (“vigilância cooperativa”) → Tenta contribuir ativamente para alcançar as metas e objetivos da cooperativa (têm conhecimento/noção acerca do planejamento estratégico) e acompanha seu progresso;
→ Não sabe o que é uma cooperativa e não tem interesse em saber mais sobre;	→ Entende minimamente o que é o cooperativismo, mas não busca saber além do mínimo; → Divulga a cooperativa apenas ocasionalmente, comentando que faz parte de uma ou os retornos/oportunidades quando está satisfeito com os ganhos obtidos;	→ Sabe o que é cooperativismo e a respeito, principalmente, da cooperativa que faz parte; → Faz marketing boca a boca da cooperativa, incentivando os colegas, amigos e familiares a participarem; → A cooperativa está presente no seu cotidiano;	→ Ajuda a esclarecer dúvidas sobre governança e funcionamento da cooperativa; → Convida ativamente pessoas externas a conhecerem e a ingressarem na cooperativa;

			→ Aproxima a cooperativa da sua família ou comunidade;
→	→ Não pratica as boas-práticas (ex: ESG) de forma voluntária	→ Cumpre as práticas e segue as orientações dadas;	→ Busca saber mais sobre como se desenvolver para além dos requisitos básicos;

Fonte: elaboração própria.

Além disso, por meio da caracterização dos tipos e níveis de participação presentes no domínio cooperativista, pode-se elencar os comportamentos dominantes nos membros pertencentes em cada um desses níveis, bem como elucidado no quadro 6.

Quadro 6 – Comportamentos característicos dos diferentes níveis de participação

Síntese - Perfis por níveis de Participação			
Membros Inativos	Membros Passivos	Membros Ativos	Membros Engajados

→ Para eles a cooperativa é como qualquer outro empreendimento. Raramente interage ou se relaciona com ela. Demonstra comportamento “interesseiro” e de priorização de benefício próprio; → Apenas interage com a cooperativa enquanto o beneficiá-lo; → Usufrui dos benefícios sem retribuir com a cooperativa e seus membros. Praticamente nula participação democrática ou em instâncias deliberativas. O foco desse grupo é exclusivamente comercial e econômico.	→ Não tem entendimento aprofundado sobre o cooperativismo, mas tem uma mínima noção sobre o tema e sobre o empreendimento; → Interage com maior potência quando está insatisfeito; → Apresenta comportamentos individualistas; → Tem maior contribuição e comportamento comercial; → Apesar do baixo engajamento, sua participação ou presença ainda são relevantes para a cooperativa. Usufruem mais do que retribuem, mas mesmo com a baixa participação política, considerável contribuição econômica advém desse grupo e, às vezes, até social. Mas carece de engajamento político e democrático.	→ Tem compreensão acerca do cooperativismo e do seu negócio; → Participa tanto do lado social quanto econômico de ser cooperado; → Apresenta comportamentos coletivos, na maior parte; → Entende os direitos e deveres e, majoritariamente, se sente dono e cliente/fornecedor, fortalecendo tanto a governança, a democracia, os índices sociais, educacionais quanto os elementos econômicos e financeiros → Equilíbrio de participação econômica, social e política dentro da cooperativa	→ São os chamados “embaixadores da marca”, ou seja, os que defendem e promovem o cooperativismo e a cooperativa, tanto no âmbito político, democrático, social, organizacional, econômico e financeiro; → Geralmente os membros com esse nível de engajamento que se elegem e atuam como lideranças da cooperativa; → Comportamento exemplar e incentivador de participação dos demais membros → Foco nos benefícios e ganhos coletivos acima dos seus; → Destaca-se pelo engajamento político e social nas esferas da cooperativa, mesmo que não sejam os maiores contribuidores financeiros
---	---	--	---

Fonte: elaboração própria.

É a partir da compreensão e identificação dos tipos e níveis de participação presentes dentro da cooperativa que será possível desenvolver estratégias e métricas de participação.

5.1.4. Estratégias de Participação e Engajamento

Conforme dito anteriormente, existem diferentes estratégias para promover o engajamento dos cooperados, como por exemplo a Educação Cooperativista e a Gamificação. De acordo com suas pesquisas, Birchall e Simmons (2004a; 2004b) apresentam os elementos-chave que atuam na motivação dos membros para participarem do modelo cooperativista, eles chamaram essa estratégia de “An Umbrella Strategy for Promoting Member Involvement”. Essa “estratégia guarda-chuva” defende a ideia de quatro estágios necessários para promover maior envolvimento dos membros: (1) identificar o potencial de mobilização, (2) tornar a associação significativa, (3) construir confiança e credibilidade e (4) permanecer responsável. Ainda, os autores constroem um modelo teórico para entender o que motiva os cooperados a participarem, porém, eles não encontraram um consenso na literatura e nos conceitos advindos da psicologia social, já que alguns defendem as pessoas como inatamente competitivas ou cooperativas, o mesmo é observado na ciência política, entre a teoria da “escolha racional” (onde os se escolhe aquilo que for menos custoso e concomitantemente mais benéfico) e o “modelo de incentivos gerais” (que defende que há maior propensão de pensar coletivamente do que de forma individualística). Foram nessas controvérsias teóricas, da sociologia, psicologia e ciência política, que Birchall e Simmons (2004a; 2004b) desenvolveram a “teoria dos incentivos mútuos”, que examina as abordagens individualista (da teoria da troca social que assume recompensas e punições individuais como motores motivadores) e coletivista (advinda das teorias da cooperação, as quais defendem que a participação pode ser impulsionada pelo senso de comunidade e pelos objetivos e valores compartilhados). Essa teoria desenvolvida por eles traz insights relevantes, mas, assim como afirmado pelos autores, não é suficiente para explicar o que leva as pessoas a participar e, por isso, é essencial linká-la à outras abordagens ou explicações que auxiliem em uma interpretação mais holística. É nesse sentido que os autores desenvolveram a “cadeia de participação”, que tem como objetivo analisar e interligação de diversos elementos em um processo participativo, assim, ela abrange desde os pilares da motivação que influenciam aos membros a participarem até os resultados consequentemente alcançados. Ainda, essa ferramenta é distribuída em três níveis conectados por elos, sendo (1) os recursos, (2)

mobilização e (3) as motivações, sendo esse último o momento onde entra a “teoria dos incentivos mútuos”. Sendo assim, segundo Birchall e Simmons (2004a; 2004b), o êxito de qualquer iniciativa que promova participação não reside apenas na motivação inicial dos envolvidos, mas exige uma abordagem estruturada e a devida consideração sobre como os diferentes componentes se conectam para facilitar ou restringir o engajamento efetivo.

Embora o presente trabalho não tenha focado no desenvolvimento das estratégias nem das métricas de participação, mas sim na instanciação de “engajamento” para construção do artefato de gamificação, é essencial considerar as contribuições de Birchall e de Simmons para propor quaisquer tipo de artefato de participação no contexto cooperativista, em vista que, foram um dos primeiros e, provavelmente um dos poucos, que problematizam a questão da definição e falta de estudos e teorias fundamentadas nesse campo de estudo, não obstante, atualmente são os mais referenciados nesta área. Por isso, o presente trabalho embasa e considera seus pressupostos na construção do artefato, mas, ainda assim, vale ressaltar que os autores, mesmo abordando essas temáticas, não conceitualizam, delimitam e definem engajamento, como esta presente pesquisa o fez. Outras observações interessantes recaem sobre o fato ao qual o trabalho dos autores enfocam nos motivos e elementos que contribuem para participar e não em estratégias, ao mesmo tempo que se utiliza, além da observação, a coleta de dados e informações auto preenchidas pelos participantes, o que, como pontuado anteriormente, limita de forma significativa a compreensão de tais fenômenos à percepção individual e, não raro, incorreta dos fatos.

5.1.5. Métricas de Participação e Engajamento

O engajamento e a participação em contextos de cooperativas e comunidades, tendem a ser similares e exigem uma abordagem métrica distinta, que vá além da simples contabilização quantitativa, do mesmo modo que não pode ser exclusivamente subjetiva. Nesses ambientes, não dá para tratar seus membros como uma audiência, coletar métricas de presenças ou comportamentos passivos, da mesma forma que não se fala com uma plateia, ou seja, não se pode aplicar sem criticidade as métricas tipicamente advindas do marketing ou da área de social media ou comunicações internas, como utilizadas pela área de relações públicas, como um modelo unidirecional de $1 > N$. Essa aplicação é completamente equivocada e inadequada, pois esses espaços não se configuram como uma audiência, mas sim como ecossistemas vivos de reciprocidade inter-relacional interativa, caracterizada por

vínculos, conexões, culturas, histórias, confiança, lealdade, compromisso, senso de pertencimento e comunidade, ou seja, os membros não podem ser equiparados a uma audiência ou à posição de meros espectadores, o relacionamento e a comunicação tem que ser de $N > N$, agindo como co-produtores daquele ambiente.

O propósito fundamental da participação nesses contextos não é o volume de presença, mas sim a ação e a atitude dela derivadas. O papel do gestor de cooperativa ou community manager é atuar como um agente facilitador (ponte e meio), promovendo a interação e facilitando as trocas entre os membros e deles com a organização, ajudando tanto os membros quanto a instituição à alcançarem seus objetivos individuais e coletivos. Dessa forma, a eficácia do engajamento do membro deve ser avaliada pelo resultado concreto e pelo valor agregado que advém de sua participação. O indicador de sucesso não reside na verificação da presença física, mas sim na demonstração de impacto, como por exemplo, nas ações e programas de educação cooperativista, o que deve ser medido e avaliado é a compreensão e aplicação prática do conhecimento adquirido, não somente sua participação em determinado programa. O mesmo deve-se valer para outras esferas de engajamento, é importante observar os ganhos subjetivos e instrumentais, como o aumento do capital social, das conexões e vínculos com a cooperativa ou de novas conexões entre os próprios cooperados, ou deles com os funcionários e os conselhos, consequentemente, gerando o aumento da confiança e motivação, ou a obtenção de informações aplicáveis, devido sua participação em programas de educação cooperativista, nas assembleias, comitês, eventos e outras ações. Isso quer dizer que, o sucesso do engajamento é o retorno obtido pelo membro como consequência de sua ação. Em última análise, o sucesso individual de cada membro reverte-se, direta ou indiretamente, nas metas e métricas de negócio da cooperativa.

Embora as métricas de áreas correlatas (como marketing, gestão de pessoas ou administração) possam servir de base para o desenvolvimento de indicadores, elas não podem ser adotadas como regra absoluta. O propósito e o tratamento da participação em cooperativas e comunidades são intrinsecamente diferentes aos demais campos, e desrespeitar essa distinção pode levar a indicadores ineficientes, perpetuando a falha promoção de estratégias (como a educação cooperativista) baseadas em métricas que não medem o resultado esperado daquele propósito e sim, o que se pode considerar, indicadores de vitrine, que não avaliam o retorno e são usados meramente para satisfação do ego de quem os aplica. Por isso, a interpretação da realidade do sujeito e a mensuração de sua participação exigem uma

consideração integrada dos conhecimentos provenientes da Sociologia, Psicologia Social e Psicologia Comportamental. Nesse cenário, como o indivíduo está inserido em um contexto de pluralidade, os fatores do “eu” (estímulos internos) e os aspectos coletivos (estímulos externos) interagem de forma concomitante e influente, o que representam parte de sua realidade, assim, não devem ser isolados ou negligenciados na metrificação e avaliação dos indicadores de engajamento.

5.2. ARTEFATO: GUIA ESTRATÉGICO DE ENGAJAMENTO

A partir dos temas identificados e suas bases teóricas, foi utilizado o Design Science Research (DSR) para a construção de um modelo de gamificação voltado ao engajamento de cooperados. Como se trata de um artefato conceitual, as etapas de demonstração e avaliação não foram realizadas neste estudo.

A Gamificação, ou qualquer estratégia para aumentar o engajamento dos cooperados, deve atuar na raiz dos motivos identificados pela falta de participação. Ou seja, não se faz um programa para promover participação sem entender o que está causando sua falta. E, deve-se tratar o problema por etapas em cada passo ao qual se encontra um gargalo ou impeditivo da participação, isto é, identifica-se onde, na jornada do cooperado, que se situa a origem do problema de participação para ir atuando em cada etapa, desde a prospecção até o final do ciclo. Não obstante, cada fase da jornada do cooperado terá um objetivo de engajamento diferente, bem como elementos impulsionadores da motivação que atuarão em cada etapa, logo, o programa deve ser desenvolvido para cada uma delas de formas distintas. Por isso, o guia (este artefato) para desenvolver um programa de engajamento dentro da cooperativa se baseia em algumas premissas norteadoras:

1. Deve ser sensível ao propósito, cultura e valores cooperativistas, de forma alinhada e adaptativa ao contexto de cada cooperativa (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010). Para isso, deve-se realizar um levantamento de dados que permita mapear e segmentar seu público para entender suas dores, expectativas, satisfações e insatisfações, o nível de compreensão do modelo de negócio cooperativista e da sua relação com a cooperativa, bem como os motivos da falta de participação de cada cooperado e elencar cada tipo de problema a uma etapa da jornada do cooperado, assim, permitindo criar estratégias específicas para atuar e sanar cada tipo de fator que impacta na participação do cooperado. Bem como, nos primeiros momentos, é essencial

identificar o grau de participação “atual” dos cooperados para que se possa formular estratégias para promover seu engajamento (GEORGES; CAMPEÃO, 2023). Ademais, é importante também compreender, nesta etapa, porquê o cooperado quis fazer parte da cooperativa e o(s) tipo(s) de participação que está disposto a realizar para e com ela;

- a. É preciso entender elementos que podem não ser ditos mas precisam ser inferidos e interpretados, como por exemplo, o nível de satisfação com o processo assemblear, com a atuação dos dirigentes, com a rotatividade dos representantes, com a prestação de contas, as opiniões acerca da imagem da cooperativa, das ações e programas educativos e sociais da cooperativa, da transparência nas ações e comunicações, da facilidade de entender e acessar os canais adotados pela organização, o nível de confiança nos processos internos e nos representantes da cooperativa (comitês, colaboradores, conselho fiscal, conselho administrativo, etc), o grau de conhecimento sobre o negócio e suas percepções sobre o que se compreende do processo eleitoral, dos resultados da cooperativa, a sua contribuição direta nisso, do funcionamento das distribuições de sobras e o seu papel enquanto cooperado, não só em questões de responsabilidade, mas, principalmente de entender se o cooperado se sente ouvido, se ele acredita que sua voz importa e faz diferença, que ele tem a capacidade e o poder de impactar diretamente em todas as questões cooperativas, com exceção aos elementos obrigatórios impostos pela Lei brasileira e não se colocando acima de outros membros, da assembleia e nem dos regimentos internos e estatuto social.
2. Não se cria ou se propõe um programa de engajamento sem entender sua comunidade, neste caso, os membros da cooperativa, seus limites geográficos, etnia, gênero, renda, faixa etária, tipo de relacionamento financeiro com a cooperativa (em termos de produto/serviço), tipo de relacionamento social com a cooperativa (em termos de participação em instâncias participativas). Nesses dois tópicos apresentados, é essencial não só ouvi-los, mas corroborar suas percepções com dados, ou seja, levantar internamente as informações a respeito da participação do membro e as informações pessoais, mas, principalmente, não depender exclusivamente de opiniões fornecidas pelos cooperados, bem como, é primordial que a cooperativa mantenha os dados dos seus membros atualizados e compute todas as informações que comprovem ou

permitam medir a participação dos membros nos diferentes espaços e tipos de participação necessários no contexto cooperativista. Essa questão foi levantada por Georges e Campeão (2023) como limitações em sua obra, que corroboram para a crítica que a presente pesquisa faz aos estudos feitos somente com instrumentos e indicadores que medem percepções dos membros, no trabalho dos autores, esses fatores limitaram compreender a participação efetiva dos cooperados. Por isso, é essencial comparar as percepções da gestão e dos associados com os dados numéricos e evidências (GEORGES; CAMPEÃO, 2023) .

3. É imprescindível respeitar proposições amplamente referenciadas e consolidadas no campo da motivação, tanto nos campos da sociologia quanto da psicologia, salvo a formulação e descobrimento de novas teorias que, bem formuladas, embasadas e validadas, vão de encontro ou as refutam universalmente.
 - a. Assim, para qualquer programa de engajamento que seja idealizado pelas cooperativas, precisam considerar, como elucidado por Maslow (1943), a complexidade do ser humano para além do observável, bem como, sanar as necessidades básicas dos cooperados antes de querer engajá-lo ou cobrar sua participação. Isto quer dizer que, é preciso ter um olhar mais humano e estudar cada caso de cooperado para além da simples baixa participação e sim entender seus motores motivacionais individuais e sua realidade particular, para que possa ajudá-lo a superar essas barreiras, para só então depois, incluí-lo em ações de engajamento. O comportamento é influenciado por diversos fatores que atuam ao mesmo tempo sob o indivíduo, todos esses determinantes de comportamento, sejam eles biológicos, culturais, situacionais ou psicológicos, devem ser considerados de forma holística e integrada do ser (MASLOW, 1943), isso implica em compreender o cooperado e os elementos que influenciam seu comportamento de forma interligada e integrada e não como partes isoladas (TOLMAN, 1992/1996a; 1933/1966b; apud LOPES, 2008; 2009), logo, para além da sua vida na cooperativa, seus outros contextos que o integram, como família, vida social, emprego, situação financeira, etc, devem ser consideradas e satisfeitas em nível básico, para que o sujeito participe da cooperativa. Dessa forma, a participação aumentará de intensidade à medida que satisfaz suas necessidades básicas e psicológicas, em conjunto com o atingimento de felicidade, satisfação e sensação de meta cumprida,

contribuição, senso de pertencimento obtido em cada fase da jornada do cooperado, aumentando, conseqüentemente, seu envolvimento com a cooperativa, seu interesse e comprometimento.

- b. Outra premissa norteadora que deve ser respeitada no contexto cooperativista são os diferentes tipos de participação dentro desse domínio, que atuem de forma concomitante nos aspectos políticos, econômicos e sociais, como os apresentados por Birchall (1999).

Quadro 7 – Mapeamento e Caracterização dos Membros

Mapeamento e Caracterização dos Membros		
1	Aspectos Demográficos e Socioeconômicos	• Região, Cidade e Estado • Etnia • Gênero • Renda • Faixa Etária • Estado Civil • Nível de Escolaridade • Profissão ou Atividade(s) Geradora de Renda • Se tem filhos(as) e animais (quantos e quais)
2	Acessibilidade e Letramento Digital	• Tipos de aparelhos tecnológicos utiliza (computador, notebook, celular, tablet, etc) • Tecnologias que tem dificuldade de utilizar • Redes sociais que utiliza • Por quais canais consome informações (TV, Whatsapp, Instagram, Facebook, Jornais físicos ou online, etc) • Nível de inclusão digital da cooperativa ◦ eliminação de barreiras tecnológicas, adaptação de interfaces, usabilidade dos usuários, suporte, letramento digital e aprendizagem ▪ Letramento digital • grau de compreensão e habilidade de usar dispositivos e serviços digitais ▪ Tecnologia assistiva • aplicativos ou ajustes específicos para facilitar o uso dos dispositivos (serviços ou produtos) ▪ Facilidade de adoção tecnológica • o quanto facilmente há amparo/estrutura/suporte para auxiliar o(a) membro a usar determinada tecnologia
3	Perfil de Relacionamento com a Cooperativa	• Tipo de relação com a Cooperativa (consumidor ou fornecedor) • Produtos/Serviços que consome/fornece para a Cooperativa • Produtos/Serviços que não consome/fornece para a Cooperativa ◦ (1) por que não faz parte do portfólio da cooperativa; ◦ (2) por outros motivos; • Outros empreendimentos que consome/fornece (entendimento da concorrência) ◦ Motivos • Formas de participação ◦ Compõe algum cargo de governança/liderança ◦ Participa de algum núcleo ou comitê (A cooperativa tem núcleos, comitês ou outros tipos de grupos? Quais? O cooperado participa?) ◦ Posição de membro sem cadeiras eletivas

Fonte: elaboração própria.

Quadro 8 – Identificar o grau de participação “atual”

Identificar o grau de participação “atual”					Devem ser amplamente comunicados e divulgados:
4	O que a Cooperativa entende ou considera como “Participação” e Engajamento? E na visão dos Cooperados?	Há concordância e alinhamento sobre o que é considerado participação e engajamento dentro da cooperativa? (entre cooperados, dirigentes, funcionários...)	NÃO: então é necessário definir o que seria participação dentro daquele contexto e alinhar entre todos os stakeholders que “precisam” participar	Deve-se considerar os 4 tipos de participação e todos tem que ser identificados dentro de cada cooperativa e definidos:	Definição de Participação
	O que os Cooperados entendem ou consideram como “Participação” e Engajamento?		SIM: registra o que se é considerado e passe para próxima etapa	—	
5	Quais são todos os espaços, atividades e oportunidades de participação que a Cooperativa tem?	Todos os possíveis espaços foram elencados de forma coerente com o que definiram como participação?	NÃO: então é preciso ajustar/atualizar	Elencar e determinar todos os espaços, atividades e eventos aos quais configura-se como ambiente de participação	Determinação dos espaços, momentos e atividades de participação existentes
			SIM: registra o que se é considerado e passe para próxima etapa	Identificar % de (1) dirigentes, (2) líderes – formais ou informais, (3) funcionários, (4) cooperados que elencaram cada uma delas [para entender a porcentagem de stakeholders que conhecem ou identificam um espaço, programa, evento ou atividade como espaço participativo – ao qual deveria participar]	
6	Coleta de dados para compreender a situação atual em cada um dos tipos de participação:	perguntar, por meio de entrevistas, formulários e outros meios	Percepção do público à respeito de sua própria participação e dos demais membros	Comparar os dados, fazer as estatísticas, levantar o desvio padrão (nível de dispersão dos dados obtidos em relação à média)	Identificar o grau de participação “atual” em cada tipo de participação cooperativista
		levantar os dados atuais registrados na cooperativa (atas, relatórios, documentos e etc)	Embasamento das respostas dadas na coleta perceptiva	Desvio baixo: sinal positivo = a percepção e a realidade estão próximas Desvio alto: sinal negativo = a visão dos stakeholders em relação à sua participação destoam da realidade OBS.: ter engajamento ótimo em apenas um tipo de participação deve ser considerado como algo negativo, já que para sustentabilidade da cooperativa, ela tem que ter um equilíbrio satisfatório entre seu lado político, econômico e social	

Fonte: elaboração própria.

Quadro 9 – Avaliação da Experiência, Satisfação e Governança - Fatores Determinantes de Participação

Avaliação da Experiência, Satisfação e Governança – Fatores Determinantes de Participação	
Extensão (tamanho da cooperativa, dimensão geográfica, diversificação de produtos/serviços em conjunto com variedade dos "tipos" de cooperados, ou seja, de forma mais abrangente seriam os usuários e os fornecedores)	Feito na etapa "Mapeamento e Caracterização dos Membros"
- Acesso e transparência nas decisões, comunicação, prestação de contas e nos dados disponibilizados - Nível de burocratização dos processos e linguagem acessível	- as comunicações - são de qualidade - tem "rapidez" – receber de forma tempestiva - é respeitosa - é fidedigna - grau de transparência dos dados, informações e decisões - fácil acesso as informações além das que são de exigências legais; - existe um fluxo de informações contínuo e adequado - linguagem adequada e de fácil compreensão (mesmo em relatórios técnicos) - tem acesso ao conhecimento necessário para tomar decisões
Grau de impacto que a cooperativa tem na vida de seus cooperados (nível ao qual as razões para os membros se "filiares" e suas necessidades estão sendo atendidas)	- Uma parte da coleta é feita na etapa "Mapeamento e Caracterização dos Membros" - Motivos para ter se tornado cooperado(a) - entender também os desejos, sonhos e objetivos individuais dos cooperados (e como a cooperativa pode ajudar nisso)
Identificação e integração grupal, senso de comunidade; Senso de pertencimento, vínculos e conexões relacionais e coletivas (laços emocionais)	- forma de tratamento - sente-se respeitado(a) - tratado de forma justa, respeitando suas particularidades e zelando pelo senso de justiça em todas as relações - sente-se valorizado/reconhecido
- Educação Cooperativista efetiva e estruturada (entendimento do modelo cooperativista, aderência aos seus princípios e valores, entendimento dos objetivos, dos processos, das razões e significados, tal qual sua aplicação e também do conhecimento do negócio e de gestão) - Grau de conhecimento sobre o negócio e gestão do empreendimento	- A cooperativa tem programas de educação cooperativista? - se sim, avaliar: - a qualidade - satisfação - quantidade de cooperados que participam - quantidade de cooperados que conhecem - efetividade do programa - nível de retorno - pessoas identificadas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas - percentual de cumprimento dos planos de "treinamento" - índice de eficácia do treinamento/capacitação – formas avaliativas e melhoria nos indicadores e processos que foram trabalhados - metas individuais e coletivas atingidas - O que entende sobre cooperativismo (conhecimento básico) - O que sabe sobre a cooperativa (conhecimento institucional)
- Membros coerentes ao movimento (apesar da livre adesão, o quadro social qualificado, aderente e alinhado aos valores e princípios cooperativistas impacta diretamente no comportamento individualista ou coletivista dos associados) - Confiança no conselho administrativo e fiscal, bem como com a cooperativa e entre os membros	- possibilidade/permissão para apresentação de sugestões e pleitos - tem acesso as informações que deseja/necessárias - há possibilidade de eleição para órgãos de direção estratégica - sente que tem voz ativa nas assembleias e espaços compartilhados e deliberativos - sente liberdade para se expressar, contribuir e participar dos processos decisórios
- Compromisso - Satisfação e felicidade	- Satisfação com - o trabalho do conselho administrativo/ dirigentes/ comitês/ conselho fiscal/ funcionários - os produtos/serviços - Elementos da cooperativa - positivos (que gosta) - negativos (que não gosta) - Nível de qualidade dos produtos/serviços - Suas necessidades e expectativas são atendidas
- Valor percebido (valor atribuído à participação em relação à outras atividades) - Percepção individual de que os ganhos obtidos pela participação são maiores do que seus custos - Sentir que sua participação faz diferença, ser ouvido e sentir que tem o poder de impactar no resultado (estruturas democráticas efetivas) - Grau de compreensão sobre a importância da participação (conscientização política)	- sente-se valorizado/reconhecido - sente-se ouvido - sente-se que sua participação e voz são importantes e fazem a diferença - o processo assemblear - recebe as informações de convocação com mais de 10 dias? (recomenda-se que seja de 30 dias) - são realizadas pré-assembleias - as convocações tem prazos, datas/horários/locais e meios de divulgação adequados - existe canais pré-assembleares abertos para todos usarem e verem, que eles possam enviar dúvidas e questionamentos - sente que tem voz ativa nas assembleias e espaços compartilhados e deliberativos

Fonte: elaboração própria.

Assim, os elementos e informações abordadas nos Quadros 7, 8 e 9 se caracterizam como partes fundamentais do processo de construção e elaboração de um programa ou estratégia de engajamento dos cooperados. Essas informações, apesar de não precisarem ser

coletadas repetidas vezes com os mesmos cooperados, devem se manter atualizadas na base de dados e realizar seu acompanhamento.

Cada etapa da jornada do cooperado pode ser aplicado uma estratégia de engajamento, como argumentado, tanto os programas de engajamento quanto os de gamificação devem ser específicos, ajustados e personalizados para cada tipo de porte cooperativo, perfil de membros, cultura, maturidade governamental, ramo de atuação, os desafios e problemas enfrentados, bem como nos instrumentos e mecanismos dispostos como recursos, como abordados por Birchall e Simmons (2004a; 2004b), sejam financeiros ou outros tipos de aparatos para utilizar nestas estratégias, além de ser necessário diagnosticar o momento da cooperativa e de seus membros, como feito pela COCAMAR (SESCOOP, 2025), compreender o tamanho do seu quadro social, o nível de capacitação e educação cooperativista. Isto é, independente da existência desse e de outros modelos, não se pode replicar ou aplicar de forma demasiada a qualquer contexto e de modo genérico como se fosse “receita de bolo”, é importante considerar todas as suas especificidades, de cooperativa a cooperativa, principalmente por serem formadas por pessoas que têm características próprias e individuais, ao mesmo passo que compartilham espaços e anseios coletivos.

Por isso, é importante que, apesar de propor um modelo que apresente maior clareza e ajudar nesse processo, ele tem que ser implementado a cada contexto e situação, sendo em cada uma delas adaptado para cada tipo de empreendimento de uma forma diferente. Assim, faz-se necessário mapear e caracterizar os membros, em uma das primeiras etapas identificar o grau de participação “atual” (GEORGES; CAMPEÃO, 2023) e realizar a avaliação da experiência, satisfação e governança dos cooperados, para que assim consiga desenvolver e propor uma estratégia efetiva de engajamento.

Quadro 10 – Jornada do Cooperado



Fonte: elaboração própria, adaptado de (SESCOOP, 2025).

A jornada do cooperado pode ser tratada como seu ciclo de vida dentro da cooperativa, o termo foi cunhado como um dos mecanismos de gestão da experiência dos cooperados da COCAMAR (SESCOOP, 2025), ao qual, realizou-se o diagnóstico do seu quadro social para que pudesse entender as necessidades e expectativas de seus cooperados, para depois gerar as personas, que dariam base para personalização do atendimento e direcionamento futuro para ofertas de negócios e produtos para o cooperados. Assim como minha proposta, dentro do ciclo apresentado pela COCAMAR o processo se retroalimenta de forma a compreender o cooperado em todas as fases de sua jornada com a cooperativa ao mesmo tempo em que acompanha os indicadores e performances. Embora existam práticas estruturadas de prospecção, admissão, integração e relacionamento com cooperados, conforme evidencia o Caderno de Governança do Sescop (2025), tais iniciativas carecem de um alinhamento sistemático com a motivação humana e com mecanismos capazes de sustentar engajamento ao longo da jornada do cooperado. Dessa forma, reforça-se a necessidade de um modelo que integre governança, participação e motivação. Na jornada do cooperado, pode-se elencar os core drivers de Chou (2015) de forma a impulsionar os cooperados inativos, passivos, ativos e engajados de formas diferentes.

Além disso, diversas iniciativas das cooperativas são apresentadas e premiadas anualmente pelo Sistema OCB e, um ponto em destaque entre as apresentadas no Caderno de Governança (SESCOOP, 2025) são as ênfases em sistemas, áreas e pessoas dedicadas para cuidar e desenvolver o relacionamento com o cooperado. Nessa mesma lógica, como as comunidades virtuais apresentam características muito similares às cooperativas, no que tange a gestão e relacionamento grupal, isso porque em ambos contextos as pessoas estão reunidas em prol de um objetivo em comum, para ajudar umas as outras a atingirem determinado propósito compartilhado, impulsionando-as durante sua jornada dentro daquele ambiente. Para qualificar e desenvolver os relacionamentos com os membros, as comunidades virtuais designam pessoas que atuam especificamente nessa área profissional, os chamados “community managers”. Em paralelo, assim como aconselhado pelo Sescop (2025), é imprescindível designar um setor ou uma pessoa que seja responsável pelo relacionamento com o quadro social, por causa disso, as cooperativas podem utilizar desses profissionais especializados nesse tipo de interação e promoção de engajamento como estratégia para auxiliar no desenvolvimento de ações e programas que aumente a felicidade do cooperado, sua lealdade, compromisso, participação e alcance retornos positivos quanto suas expectativas

e resolução de necessidades. Sendo assim, para as estratégias de educação cooperativista e também para quaisquer programas gamificados, recomenda-se a participação exclusiva de um community manager e, se possível, de um gamification manager, para que em concordância trabalhem no lado pessoal, social, afetivo, econômico, motivacional ao mesmo passo que cria mecanismos operacionais efetivos para que isso seja possível.

Além disso, para aplicação da gamificação no contexto cooperativista é importante considerar os tipos e níveis de participação dentro desse domínio, como também suas particularidades. No trabalho de Albino e Almeida (2015, p.5) os autores enfatizam que “os princípios cooperativistas e a estrutura de uma organização cooperativa devem incentivar a participação e não penalizar a falta dela”, assim, considerando os impulsos motivacionais fundamentais presentes em todas as ações humanas, os core drivers propostos por Chou (2015), deve-se evitar o uso de motivadores advindos do Black Hat para promover engajamento no contexto cooperativista, isto é, àqueles que promovem motivações negativas, fazendo os membros se sentirem obcecados, ansiosos e viciados, logo, os core drivers CD6 – Escassez e Impaciência, CD7 – Imprevisibilidade e Curiosidade e CD8 – Perda e Evitação devem ser evitados ou usados com muito cuidado. Além disso, assim como a SDT, para impulsionar a participação dos cooperados, devido seu caráter político, econômico e social, é primordial que se use mais CD’s do Right Brain e White Hat em qualquer programa e ação que desejam engajar os associados. Isso porque, o Right Brain se caracteriza pelos impulsos que estimulam à motivação intrínseca, derivada do prazer inerente, enquanto o White Hat apresenta estímulos que podem ser usados para gerar estímulos à longo prazo.

Dessa forma, considerando a jornada do cooperado (prospecção > admissão > integração > desenvolvimento > retenção > desligamento) paralelamente com a jornada do jogador (discovery > onboarding > scaffolding > endgame), é possível elucidar e adaptar a aplicabilidade dos core drivers no contexto cooperativista, sendo assim:

Quadro 11 – Fases do Ciclo de Relacionamento do Cooperado

Fase da Jornada do Cooperado	Fase da Experiência do Jogador	Descrição	Core Drivers (CD)

Prospecção	Discovery (Descoberta)	Contato inicial da pessoa com a cooperativa. Nesta etapa é preciso fornecer estímulos extrínsecos e com senso de urgência e perda de algo para a pessoa agir.	CD6 – Escassez e Impaciência CD7 – Imprevisibilidade e Curiosidade CD8 – Perda e Evitação
Admissão	Discovery (Descoberta)	Este processo é um pilar fundamental na construção do relacionamento com o cooperado. Já devem ser coletados os dados de mapeamento e caracterização dos membros. Não se faz mais o uso de Black Hat, salvo a curiosidade bem estruturada, já que a admissão é um dos pontos cruciais para agir sob os comportamentos e visões individualistas e introduzir os coletivistas. O foco inicial são práticas que impulsionem a tomar ações e que contribuam para o engajamento de curto prazo.	CD1 – Significado Épico e Chamado CD4 – Propriedade e Posse CD5 – Influência Social e Afinidade CD7 – Imprevisibilidade e Curiosidade*
Integração	Onboarding (Integração)	Deve-se atuar com o encantamento do novo cooperado, ao mesmo passo em que o ensina, aos poucos, sobre participação e educação cooperativista, atuando diretamente em todos os fatores determinantes da motivação e engajamento. Esta etapa já configura o início do trabalho do engajamento à longo prazo.	CD1 – Significado Épico e Chamado CD2 – Desenvolvimento e Realização CD4 – Propriedade e Posse CD5 – Influência Social e Afinidade

Desenvolvimento	Scaffolding (Estrutura/Apoio)	Onde se concentra o ciclo vicioso da jornada de relacionamento do cooperado. Por isso, o núcleo central da educação cooperativista deve atuar nesta fase, principalmente no empoderamento, nos conhecimentos e desenvolvimento, nos relacionamentos e construções dos compromissos institucionais e afetivos entre o cooperado e todo ecossistema da cooperativa, ou seja, é o cerne de atuação de todos os tipos de participação e onde se trabalha com seus níveis.	CD2 – Desenvolvimento e Realização CD3 – Empoderamento da Criatividade e Feedback CD4 – Propriedade e Posse CD5 – Influência Social e Afinidade
Retenção	Scaffolding (Estrutura/Apoio)	Similar com o desenvolvimento, porém, esta etapa tem duas ramificações importantes, ela se caracteriza por meio das ações que atuarão no melhoramento das métricas e mudanças necessárias nos programas de engajamento aplicados, de forma a trabalhar para mudar ou manter o comportamento dos membros inativos, passivos, ativos e engajados. Para os inativos e passivos é crucial utilizar o black hat, enquanto para os demais o enfoque deve permanecer no white hat. Por isso deve-se mesclar e usar de forma apropriada, todos os CD's.	CD1 – Significado Épico e Chamado CD2 – Desenvolvimento e Realização CD3 – Empoderamento da Criatividade e Feedback CD4 – Propriedade e Posse CD5 – Influência Social e Afinidade CD6 – Escassez e Impaciência CD7 – Imprevisibilidade e Curiosidade CD8 – Perda e Evitação

Desligamento	Endgame	Atua-se com os elementos de black hat apenas para os motivos de demissão. O desligamento de eliminação ou exclusão não se deve aplicar estratégias de motivação. Nos de demissão, aplica-se a ideia de que é mais custoso ou há uma perda muito maior em não fazer parte, do que em fazer.	CD1 – Significado Épico e Chamado CD2 – Desenvolvimento e Realização CD3 – Empoderamento da Criatividade e Feedback CD4 – Propriedade e Posse CD5 – Influência Social e Afinidade CD6 – Escassez e Impaciência CD7 – Imprevisibilidade e Curiosidade CD8 – Perda e Evitação
--------------	---------	--	--

Fonte: elaboração própria.

5.2.1. Discovery

O Discovery, ou Fase de Descoberta, caracteriza-se pelo primeiro contato ou experiência do indivíduo com àquela marca, produto ou serviço. É primordial que se utilize motivadores além do intrínseco para que o usuário sinta mais atração em experimentar e que forneçam razões convincentes para se envolver (CHOU, 2015). Por isso, a forma que o futuro cooperado escuta à respeito da cooperativa, seja de seus produtos/serviços ou de outros membros, como também o contexto em que ele tem essa aproximação são essenciais para gerar essa curiosidade e engajamento positivo.

5.2.1.1. Prospecção

Contato inicial da pessoa com a cooperativa. Se caracteriza pela manutenção ou adequação do quadro social conforme a estratégia de atuação (SESCOOP, 2025). É preciso usar impulsionamentos que estimulem a pessoa a sair da inércia, nesse caso, a motivação para começar. Nesta etapa é preciso fornecer estímulos extrínsecos e com senso de urgência e perda de algo para a pessoa agir. Aqui entram estratégias para as pessoas terem consciência da

marca e aprenderem conhecimentos básicos prévios sobre a cooperativa e o modelo cooperativista (SESCOOP, 2025). Isto é, buscar o perfil desejado de membro que contribuirá com as operações da cooperativa e com fortalecimento da sua identidade, ao mesmo tempo que apresenta os motivos e benefícios para se associar. A importância de estruturar essa etapa reside no aspecto de que ela é a porta de entrada dos futuros cooperados e por isso ela gera um efeito cascata, ou seja, todas as etapas subsequentes e, principalmente, a forma como o futuro membro irá se comportar dependerá diretamente do processo de prospecção e seleção de novos associados, por isso, é imprescindível que haja o chamado “fit cultural”, a compatibilidade de cultura, habilidades, experiências, valores, princípios e comportamentos entre esses indivíduos e a cooperativa, seu quadro social e com o modelo cooperativista. Assim, ações como educação cooperativista são fundamentais de serem aplicadas e introduzidas desde esta etapa, para que não acarrete consequências negativas futuras destoantes dos preceitos cooperativistas, ou seja, “a admissão de participantes que não atendam ao seu fim social ou que exerçam atividades que configurem conflito de interesse com a atividade e finalidade da cooperativa” (SESCOOP, 2025, p.20), pois isso impactará diretamente no engajamento deste indivíduo, na sua influência na insatisfação do atual quadro social, bem como na sustentabilidade do negócio.

5.2.1.2. Admissão

Nesta fase começa-se a conhecer profundamente seus membros, realizando o mapeamento e caracterização (Quadro 7) e a introdução dos significados de participação (Quadro 8). Essa etapa representa a interseção entre prospecção e a integração do membro, ou seja, inicia-se a construção do relacionamento com esse futuro cooperado e fornecendo ferramentas que irão moldar suas atitudes e comportamentos, por isso, é interessante que se estruture um processo seletivo e de admissão para novos cooperados que lhe forneça compreensão básica do modelo cooperativista e da cooperativa, empregando desde o início atividades de educação cooperativista, como feito pela Unimed Goiânia, exemplificado pelo SESCOOP (2025), ao qual, em seu processo de admissão não só aplicam-se os critérios para admitir novos membros, como também os indivíduos precisam participar de um curso, de caráter eliminatório, oferecido pela cooperativa cujo qual deverão alcançar um proveito mínimo de 50% de acerto. Após isso, segundo o autor, esses novos associados recebem treinamentos institucionais para aprender mais sobre o cooperativismo e a cooperativa em questão, o que já configura a próxima etapa de onboarding desses novos membros.

5.2.2. Onboarding

O onboarding se caracteriza como a fase de experimentação do membro, onde ele aprenderá as regras e as ferramentas necessárias para conseguir sucesso nessa jornada, o foco principal é proporcionar aos novos cooperados uma integração que não os façam se sentir incapazes, confusos, estúpidos ou sobrecarregados (CHOU, 2015). Ainda, de acordo com o autor, é interessante que durante as etapas de Integração ou Desenvolvimento esse novo membro alcance o seu momento “Uau!”, ou seja, o primeiro grande estado de vitória para impulsionar seu engajamento nessas e nas próximas etapas do ciclo de relacionamento com a cooperativa.

5.2.2.1. Integração

Diante do anteposto, é interessante trabalhar com práticas de educação cooperativista que abordam os princípios e valores, exaltando esse modelo de negócio, sua cultura e história, ao passo em que enfatiza os comportamentos e benefícios de atuar e contribuir com o coletivo, isto é, comunicando uma narrativa de propósito mais elevado e significativo, que o estimule a permanecer, se desenvolver e engajar-se no cooperativismo (CHOU, 2015). Além disso, nesta etapa também é relevante apresentar as normas, regras, regimentos, estatuto e outros manuais, seus direitos e obrigações (SESCOOP, 2025) que permitam que o cooperado se sinta inteligente e competente (SDT) desde as fases iniciais (CHOU, 2015). Não obstante, já começa a ensiná-lo(a) sobre a importância de sua participação política-democrática, comercial-econômica, financeira e social-organizacional, contribuindo tanto para a narrativa quanto para o seu conhecimento. Além disso, nesta etapa, apresenta-se a identidade organizacional, a estrutura de governança da cooperativa e qualifica esses novos cooperados para utilizarem todos os recursos disponíveis necessários à sua atividade enquanto membro (SESCOOP, 2025). A integração é um importante momento de encantamento desses indivíduos com o negócio cooperativo, por isso é imprescindível o emprego de ações e atividades que estimulem o senso de pertencimento, vínculo, construção de relacionamentos e senso de comunidade, como abordados pela SDT na necessidade de conexão e desenvolver relacionamentos significativos que o façam se sentir compreendido (DECI; RYAN, 2000), isso pode ser feito, por exemplo, por meio da utilização de um “buddy” cooperado, ao qual de membro para membro, possa introduzi-lo(a) na cooperativa e em todos os espaços de

participação, convidando-o para participar, conhecer outras pessoas e apresentando-o o dia a dia daquela organização.

5.2.3. Scaffolding

A Scaffolding se configura como uma fase regular, repetitiva em direção a um objetivo e que se retroalimenta de forma cíclica, ou seja, é onde o cooperado é identificado ou categorizado pelo tipo e nível de participação que ele pratica continuamente no seu ciclo de relacionamento com a cooperativa, assim, nesta fase ele(a) deve explorar, contribuir e obter retorno (sucessos) das ações desejadas dentro do programa de engajamento para atingir os objetivos propostos (CHOU, 2015). Ainda, segundo o autor, os motores da motivação desta fase podem também advir da dinâmica social ao qual está inserido e se sente pertencente ou para alcançar os objetivos que ainda não foram atingidos (para o cooperado relaciona-se mais com a expectativa ou um anseio maior do que as necessidades, já que a falta de supressão delas acarretaria em sua demissão).

5.2.3.1. Desenvolvimento

Esta fase se caracteriza pela parte central do ciclo de relacionamento do cooperado, ou seja, é toda a sua jornada dentro da cooperativa após sua adesão ao quadro social e antes de sua saída, assim, representa as ações e comportamentos diários das participações política-democráticas, comercial-econômicas, financeiras e social-organizacionais, bem como a intensidade de seu engajamento em cada uma delas, sendo identificados como participação inativa, passiva, ativa ou engajamento. De acordo com o SESCOOP (2025), dentro desta etapa se concentram as estratégias de atuação, organização do quadro social, a educação cooperativista, os mecanismos de relacionamento com o cooperado, bem como o recebimento e atendimento de suas manifestações, dúvidas, necessidades, desejos, feedbacks, integração na comunidade, nos eventos, nas instâncias participativas, no engajamento do mesmo, como também a avaliação de sua satisfação. Por isso, aqui utiliza-se da avaliação da experiência, satisfação e governança atrelados aos fatores determinantes do engajamento (Quadro 9), já que ela se configura como o momento ao qual se planeja e aplica as estratégias para qualificar e engajar seu quadro social, de modo a contribuir para o crescimento, perenidade e sucesso da cooperativa (SESCOOP, 2025). É nesse cenário que se empenha esforços que permitam rápidas devolutivas nas tratativas com os membros, espaços que proporcionem ajuda mútua, desenvolvimento técnico e social dos cooperados (por meio da educação cooperativista),

personalização da experiência e que, ao mesmo tempo, se fortalece sua autonomia, competência e conexão (SDT) em todas as esferas e aspectos políticos, sociais e econômicos.

5.2.3.2. Retenção

Assim como a etapa de Desenvolvimento, a Retenção também está presente dentro do ciclo central do relacionamento do cooperado, entretanto, ao contrário da última etapa, a fase de retenção visa a reestruturação (quando necessária) das abordagens de engajamento em vigor, bem como as ações pontuais, temporárias ou temporais aplicadas a um determinado momento ou nível de participação, como por exemplo as atividades para impulsionar a participação dos cooperados em momentos de eleição, votação e participação em assembleias, bem como em eventos pontuais como o dia C. Assim como, ações estratégicas para aumentar a participação dos membros inativos e passivos, com motivadores “negativos” de perda, evitação, sensação de urgência para incitar atitude, ao mesmo passo que promove motivadores “positivos” aos membros ativos e engajados para manterem sua intensidade de participação. Essa fase é crucial para os programas de engajamento, já que “diferentes tipos de pessoas são motivados de maneiras diferentes”, logo, o gamification manager ou community manager devem conhecer profundamente os cooperados e compreender suas necessidades e desejos de forma a designar estratégias personalizadas que atuem nos diferentes estágios dos membros em cada forma de participação e em sua intensidade, trabalhando a motivação em vários pontos diferentes (CHOU, 2015).

5.2.4. Endgame

Espera-se, dentro de qualquer programa de engajamento que se impulse através da motivação, que ele tenha um propósito ao qual incentive os membros a permanecerem (na cooperativa) mesmo que ela passe por instabilidades e também quando eles se sintam desengajados, ou seja, toda estratégia para promover engajamento deve ter um propósito que independente de sua fase dê motivos que resultem na permanência do cooperado (CHOU, 2015). No contexto cooperativista ela poderia ser caracterizada como o momento ao qual o cooperado atingiu todos os seus objetivos e necessidades que o motivaram a entrar na cooperativa, como por exemplo uma mudança de status ou ascensão financeira e social, isso resulta na estagnação do membro perante a cooperativa. Dessa forma, o mesmo pode manter-se ou desejar sair. O mesmo ocorre em cenários ao qual ele não esteja satisfeito, suas

necessidades não estão sendo atendidas e/ou ele não compactua mais dos mesmos valores e princípios.

5.2.4.1. Desligamento

De acordo com o SESCOOP (2025), a fase de desligamento pode ser resultado de três tipos de eventos, sendo eles: a demissão (escolha do cooperado), a eliminação (infração legal ou estatutária) e a exclusão (dissolução da pessoa jurídica, morte, incapacidade civil ou deixar de atender os requisitos estatutários). Como visto, em caso de eliminação ou exclusão não faz sentido aplicar nenhum tipo de estratégia de engajamento. Por outro lado, a demissão, que parte do próprio membro, pode e, dependendo de cada caso, deve-se ter algum tipo de estratégia que a contorna.

Assim sendo, neste último evento mencionado, o cooperado que está estagnado pode ser impulsionado dentro da educação cooperativista e em eventos a partir da criação de atividades que representem um status quo, reconhecimento e valorização de sua jornada e “tempo de casa”, como seria o caso de se tornar um “buddy” para guiar os novos cooperados quando entram na cooperativa, proporcionar espaços de mentorias, palestras e evidenciá-lo em espaços de liderança informal, como ensinar educação cooperativista. Não obstante, quaisquer estratégias devem ser alinhadas com perfil do cooperado, respeitando também a história da cooperativa e os demais membros, ao mesmo passo que proporciona espaços para esse membro veterano sentir que contribuiu, se empenhou e se envolveu o suficiente à ponto de provar o status e poder demonstrar suas experiências e conhecimentos (CHOU, 2015). Entretanto, em casos de insatisfações, é imprescindível compreender o que levou a esse sentimento e se ainda há possibilidade de saná-lo, construindo a partir disso diversas ações e estratégias que contornam a situação ao mesmo passo que invistam tempo de qualidade na retenção e reengajamento daquele membro. Se a situação não é possível ser revertida nem por meio de outras alternativas, ou seja, esgotada-se as soluções e opções, é imperativo que desligue o membro da melhor forma possível para que ele(a) volte e nesse período não venha a impactar negativamente na imagem da cooperativa para os demais membros ou o público em geral. Tanto nos casos de estagnação quanto no de insatisfação é possível utilizar o black hat para impulsionar o cooperado a permanecer, para não perder as vantagens, benefícios, toda construção que desenvolveu dentro do seu ciclo de vida enquanto associado, mas elas não servem para gerar algo negativo, devem ser usadas como base para sustentar e fortalecer

as propostas advindas do white hat, ou seja, o propósito, crescimento contínuo, os retornos sociais e econômicos, as conexões e vínculos criados dentro daquela comunidade, isso implica em não utilizar somente core drivers de black hat nessa fase para não esgotar o membro e acabar dando o empurrão necessário que o faltava para se desligar (CHOU, 2015).

6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo propor um modelo de gamificação (baseado no framework Octalysis) para ser aplicado em cooperativas com o propósito de promover maior engajamento dos cooperados. Além de desenvolver um constructo operacional de engajamento aplicado no contexto cooperativista. Para tanto, a abordagem metodológica foi de caráter exploratório e propositivo, dessa forma foi adotada a Revisão Integrativa da literatura, análises temáticas indutivas para embasamento teórico, como também os princípios do Design Science Research (DSR) como base metodológica para a proposição do artefato conceitual.

6.1. PRINCIPAIS RESULTADOS

Os achados principais desta pesquisa são elencados como:

1. Constructo de Engajamento Cooperativista: foi elaborada uma instancionalização de engajamento aplicada ao domínio do campo de estudo do cooperativismo, sendo assim, foi estabelecida uma distinção fundamental entre os conceitos de participação e engajamento dentro deste contexto. Dessa forma, a participação foi definida como o ato ou ação colocada em prática, ou seja, a manifestação do comportamento do cooperado, enquanto o engajamento se conceitualiza como a intensidade psicológica de conexão, identificação e envolvimento que sustenta e dá intensidade à essas manifestações de participação. Nessa elaboração também foi decomposta os elementos desse constructo, ou seja, as dimensões, características e fatores determinantes observáveis do engajamento no cooperativismo;
2. Tipos de Participação: este trabalho delineou quatro tipos de participação do cooperado (Política-Democrática, Comercial-Econômica, Financeira e Social-Organizacional) e definiu quatro níveis de engajamento (Inativo, Passivo, Ativo e Engajado), com comportamentos característicos para cada tipo de participação;

3. Propôs um artefato conceitual (guia): proposição de um modelo que integra os aspectos característicos do cooperativismo com os core drivers (CD) do octalysis framework, de Yu Kai Chou (2015). Assim, modelo mapeia a aplicação estratégica dos impulsos motivacionais (CD1 a CD8) à jornada do cooperado (SESCOOP, 2025), ou seja, indicando os CDs mais adequados em cada fase do ciclo de relacionamento dele com a cooperativa (Prospecção, Admissão, Integração, Desenvolvimento, Retenção, Desligamento), assim, propondo um guia para a criação de estratégias de engajamento personalizadas e alinhadas às motivações humanas de forma a respeitar e considerar as particularidades do cooperativismo;

6.2. CONTRIBUIÇÕES

As contribuições deste trabalho atuam em lacunas teóricas e conceituais da área, além de fornecer um modelo, em forma de guia, para auxiliar a gestão cooperativista na construção de ações e/ou programas de engajamento, como apresentadas abaixo:

1. Diante da lacuna teórica existente, esta pesquisa apresenta, até onde vai o entendimento do autor, o primeiro constructo inicial de engajamento no cooperativismo para que possa elucidar reflexões e incitar pesquisas futuras neste âmbito, ao mesmo tempo em que fornece ferramentas conceituais que, de acordo com a literatura apresentada, careciam de teorias consolidadas neste campo de estudo. Ou seja, fornece uma definição operacional de engajamento aplicada ao cooperativismo, suprimindo uma lacuna conceitual e oferecendo uma base para mensuração e investigação futura
2. Demonstra a viabilidade e a estrutura para aplicar o framework Octalysis no contexto cooperativista, sendo identificado como a abordagem mais adequada à esse domínio, ou seja, que considera de forma holística e humana estratégias para engajar o cooperado
3. Propõe um artefato enquanto guia estratégico para direcionar o desenvolvimento de estratégias para promover o engajamento do cooperado, assim, ele permite que os agentes responsáveis por isso consigam identificar e atuar na raiz do problema (baixa participação), segmentando o público, comparando as percepções com dados numéricos (para além de uma visão só quantitativa ou qualitativa) e também por meio de motivadores intrínsecos (white hat e SDT) e alguns extrínsecos alinhados aos

valores, culturas, princípios, governança e especificidades características das cooperativas brasileiras.

6.3. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

É reconhecido as limitações da presente pesquisa, tais quais a sua natureza teórica e conceitual, ou seja, os resultados obtidos não foram submetidos a uma avaliação empírica, sendo validada por meio da teoria e não da aplicação em cenários reais. Recomenda-se que isso seja validado em aplicações práticas futuras, depois de estruturar estratégias e métricas para compor o artefato e, dessa forma, poder aplicá-lo nas cooperativas. Além disso, devido a literatura escassa acerca dessa temática, as metodologias precisaram ser adaptadas para atingir o objetivo proposto, ou seja, a revisão integrativa foi exclusivamente utilizada para embasar a construção do artefato e não realizar um mapeamento exaustivo da literatura como recomenda o protocolo. Outro apontamento relevante caracteriza-se na conceituação do engajamento e o modelo proposto, pois são específicos ao domínio cooperativista e foram desenvolvidos para dar apoio e suporte na construção do artefato, não possuindo intenção de universalização, sendo essa uma das sugestões para pesquisas futuras. Assim, sua aplicação efetiva requer adaptação e personalização para as especificidades de cada cooperativa, devendo considerar seus ramos, portes e contextos culturais distintos mediante ajustes específicos. Além disso, para construção do guia, utilizou-se a ideia principal do cooperado como cliente e fornecedor, dessa forma, os resultados obtidos não podem ser transpostos dessa mesma maneira no ramo de educação, inclusive devido também a identificação de uma base mais sólida do termo engajamento dentro dos campos de estudos relacionados à educação e, por isso, como o constructo aqui elaborado foi utilizado para embasar todo o artefato, assim sendo, o mesmo é inapropriado para o ramo educacional do cooperativismo. Essas limitações sinalizam a necessidade de cautela na aplicação direta do modelo sem avaliações conceituais prévias e a completude de sua elaboração (métricas quantitativas e qualitativas, meios de avaliação, implementação e o conceito universal de engajamento no contexto cooperativista).

6.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, este trabalho avança o conhecimento sobre engajamento no cooperativismo ao oferecer um constructo operacional e um modelo de gamificação teoricamente fundamentado e contextualizado. Embora sua aplicação prática requeira avaliação empírica e adaptações locais, a pesquisa estabelece fundamentos conceituais,

metodológicos e instrumentais que podem orientar gestores e pesquisadores no desenvolvimento de estratégias mais efetivas e humanizadas para fortalecer a participação e a sustentabilidade das cooperativas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, Pablo Murta Baião; ALMEIDA, Hugo Francisco. **A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC, Santa Maria, RS, v. 2, n. 3, p. 1-16, jan./jun. 2015.

ALVARENGA, Eldaronice Queiroz de et al. **A revisão integrativa nos estudos das políticas públicas educacionais: potencialidades e aplicabilidade do método**. Revista Brasileira de Educação, v. 29, 2024.

BEYENE, Leulseged; ABEBE, Workneh. **The role of members' participation in enhancing sustainability of Ambo Town Saving and Credit Cooperative Society (SACCOS), Oromia Regional State, Ethiopia**. Journal of Science and Sustainable Development, v. 1, n. 2, p. 41–55, 2013.

BIRCHALL, Johnston; SIMMONS, Richard. **What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses?**. Annals of Public and Cooperative Economics, v. 75, n. 3, p. 465-495, 2004a.

BIRCHALL, Johnston. **What makes people participate in cooperatives? Towards a theoretical model**. Journal of Rural Cooperation, v. 27, n. 1, p. 3-15, 1999.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. **O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**. Gestão e Sociedade, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1971.

BRITO, Paula Almeida et al. **Contexto cooperativo: um framework de análise para participação e deliberação**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 10, p. 84150-84171, 2020.

CARMISINI, Andrey. **Análise de elementos de gamificação em um aplicativo móvel através de Design Science Research**. 2017.

CHOU, Yu-kai. **Actionable gamification: beyond points, badges, and leaderboards**. [S.l.]: Octalysis Media, 2015.

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

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior**. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000

DETERDING, Sebastian. **Eudaimonic design, or: Six invitations to rethink gamification**. 2014. In : FUCHS, M. et al. (EDS.). **Rethinking gamification**. Lüneburg, Germany: meson press eG, 2014.

DOS SANTOS, Suellen Nascimento; PALASSI, Marcia Prezotti. **Educação cooperativista, consciência política e participação na cooperativa de crédito ASCOOB Sisal**. *Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea-SEGOC*, v. 1, 2021.

Drebes Pedron, C., Segger Macri Russo, R. de F., Nogueira Rafael, D., & da Assunção Moutinho, J. (2024). **Design Science in business administration: the intellectual structure of the paradigm**. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 23(1), e25650.

ENGAJAMENTO. In: Dicio – Dicionário Online de Português. [S.l.]: 7Graus, [s.d.]b. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/engajamento/>. Acesso em: 25 set. 2025.

ENGAJAMENTO. In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. [S.l.]: Priberam, [s.d.]b. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/engajamento>. Acesso em: 25 set. 2025.

ENGAJAMENTO. In: Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, [s.d.]e. Disponível em:

<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/engajamento/>. Acesso em: 25 set.. 2025.

EXTRÍNSECO. In: Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, [s.d]c. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/extrinseco/>. Acesso em: 25 set. 2025.

FONTES, JOAQUIM RUBENS; MARUCCI, José Carlos; DE OLIVEIRA, Mauro José. **Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

GREGOR, Shirley; HEVNER, Alan R. **Positioning and presenting design science research for maximum impact**. MIS quarterly, p. 337-355, 2013.

Hevner, A.R., Chatterjee, S. (2015). **Design Science Research in Information Systems**. In: Association for Information Systems. Reference Syllabi, Ed.: J. vom Brocke, Eduglopedia.org, 2015.

HEVNER, Alan R. et al. **Design science in information systems research**. MIS quarterly, p. 75-105, 2004.

HEVNER, Alan; CHATTERJEE, Samir. **Design research in information systems: theory and practice**. Springer Science & Business Media, 2010.

HSU, Chia-Lin. **Enhancing brand love, customer engagement, brand experience, and repurchase intention: Focusing on the role of gamification in mobile apps**. Decision Support Systems, v. 174, p. 114020, 2023.

INTRÍNSECO. In: Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, [s.d]b. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/intrinseco/>. Acesso em: 25 set. 2025.

LOPES, Carlos Eduardo. **O projeto de psicologia científica de Edward Tolman**. Scientiae Studia, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 263–277, jun. 2009.

LOPES, Carlos Eduardo. **Uma matriz de influências como instrumento para análise da obra de EC Tolman**. Revista Psicologia em Pesquisa, v. 2, n. 2, 2008.

MARIANO, Ari Melo; ANDRADE, SÉRVIO TÚLIO CIPRIANI; SANTOS, Maíra Rocha. **OS ANTECEDENTES DA GAMIFICAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NO ENGAJAMENTO**. In: Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo (CLAV). 2018.

MARTINEZ GEORGES, Celina; CAMPEÃO, Patrícia. **ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 25, 2023.

MASLOW, Abraham Harold. **A theory of human motivation**. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MENDES, Mônica Martins. **Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: verdades incertas**. 2010. 233 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

MORAIS, Dayane de Castro et al. (org.). **Aspectos metodológicos utilizados na elaboração de revisões de literatura: revisões de escopo, sistemática e integrativa**. Viçosa, MG: UFV–IPPDS, 2025.

MORSCHHEUSER, B. et al. **How to gamify? A method for designing gamification**. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017). Hawaii International Conference on System Sciences, 2017.

MOTIVAÇÃO. In: Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, [s.d.]a. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/motivacao/>. Acesso em: 25 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **15º Congresso Brasileiro do Cooperativismo: documento-base**. Brasília, DF: OCB, 2024.

PARTICIPAÇÃO. In: Dicio – Dicionário Online de Português. [S.l.]: 7Graus, [s.d.]a. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/participacao/>. Acesso em: 25 set. 2025.

PARTICIPAÇÃO. In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. [S.l.]: Priberam, [s.d.]a. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/participação>. Acesso em: 25 set. 2025.

PARTICIPAÇÃO. In: Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, [s.d.]d. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/participacao/>. Acesso em: 25 set. 2025.

PEFFERS, Ken et al. **A design science research methodology for information systems research.** Journal of management information systems, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RAGAZOU, Konstantina et al. **Democratic administration and commitment of members of agricultural cooperatives: A case study from a prefecture in Greece.** Businesses, v. 1, n. 2, p. 115-126, 2021.

ROBSON, Karen et al. **Game on: Engaging customers and employees through gamification.** Business horizons, v. 59, n. 1, p. 29-36, 2016.

RODRIGUES, Diogo Duarte. **Design Science Research como caminho metodológico para disciplinas e projetos de Design da Informação**| Design Science Research as methodological path for Information Design subjects and projects. InfoDesign-Journal of Information Design, v. 15, n. 1, p. 111-124, 2018.

SECOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Brasil). **Caderno de governança.** 4. ed. Brasília, DF: SESCOOP – Unidade Nacional, 2025. (Caminhos para a excelência).

SILVA, Maristela Jesus da et al. **Barreiras à participação em comunidades virtuais.** 2007.

SIMMONS, R.; BIRCHALL, Johnston. **Creating and supporting co-operative members in the West Midlands.** *Journal of Co-operative Studies*, v. 37, n. 1, p. 22-37, 2004b.

SOUZA, Luciana Karine de. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática.** *Arquivos brasileiros de psicologia*. Rio de Janeiro. Vol. 71, n. 2 (maio/ago. 2019), p. 51-67, 2019.

SURATNO, Bambang; GREFEN, P.; TURETKEN, O. **Towards operationalization of business models: designing service compositions for service-dominant business models.** In: 29th International Conference on Advanced Information Systems Engineering, CAiSE 2017. CEUR-WS. org, 2017. p. 179-187.

WOHLIN, Claes. **Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering.** In: Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering. 2014. p. 1-10.