

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL**

**JOYCE KELLEN MARCELINO DA SILVA**

*Avaliação de práticas de educação cooperativista no Compêndio de Boas Práticas do  
Sistema OCB: ciclo 2022–2023*

Viçosa - Minas Gerais

2026

**JOYCE KELLEN MARCELINO DA SILVA**

***Avaliação de práticas de educação cooperativista no Compêndio de Boas Práticas do  
Sistema OCB: ciclo 2022–2023***

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de Viçosa,  
como parte das exigências para obtenção do  
título de Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Prof. Mateus de Carvalho Reis  
Neves.

Viçosa - Minas Gerais

2026

## RESUMO

SILVA, Joyce Kellen Marcelino da. Avaliação de práticas de educação cooperativista no Compêndio de Boas Práticas do Sistema OCB: ciclo 2022–2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Cooperativismo) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2026.

Este estudo analisa o grau de aderência das práticas descritas no Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão do Sistema OCB (ciclo 2022–2023) à concepção de educação cooperativista doutrinária. A pesquisa é de natureza qualitativa e documental, tendo como base empírica 44 práticas organizadas em oito eixos temáticos. Para a avaliação, foi construída uma matriz analítica composta por quatro critérios interdependentes: formação do comportamento cooperativo (C1), dimensão crítica e emancipatória (C2), consciência do cooperado como dono e usuário (C3) e caráter permanente e institucional da educação (C4), articulados a partir dos referenciais de Frantz (2001, 2003), Freire (1987), Ferreira e Sousa (2018, 2019) e Schneider e Hendges (2006). Os resultados revelaram que 40 práticas (90,9%) apresentaram baixa aderência, três alcançaram aderência intermediária e uma o Programa Cafeína da Cocatrel atingiu alta aderência (média 2,75). Nenhuma prática configurou educação cooperativista doutrinária plena em todos os critérios. A nota baixa, contudo, não expressa a mesma realidade em todos os casos: parte das práticas sequer destina ações ao cooperado como associado, outra parte o trata como cliente ou beneficiário, e outra o capacita tecnicamente sem contato com a identidade cooperativa. As três práticas intermediárias evidenciam que a dimensão doutrinária existe no repertório das cooperativas participantes deste ciclo, ainda que com limitações de alcance, profundidade ou continuidade. Os achados expressam, no plano das práticas documentadas neste ciclo, a tensão que Ferreira e Sousa (2019) identificam entre a vertente instrumental e a vertente doutrinária do cooperativismo, na qual o aprimoramento organizacional predomina entre os casos reconhecidos como excelentes, enquanto a formação do cooperado como sujeito crítico e participante aparece de forma marginal.

**Palavras-chave:** educação cooperativista; cooperativismo; boas práticas; governança cooperativa; formação do cooperado.

## SUMÁRIO

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                            | <b>5</b>  |
| <b>1.1 O problema e sua importância.....</b>                                                                        | <b>6</b>  |
| <b>1.2 Objetivo Geral.....</b>                                                                                      | <b>7</b>  |
| <b>1.3 Objetivos Específicos.....</b>                                                                               | <b>7</b>  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>2.1 Educação cooperativista.....</b>                                                                             | <b>8</b>  |
| <b>2.2 Dimensões Analíticas da Educação Cooperativista.....</b>                                                     | <b>9</b>  |
| 2.2.1 Formação do Comportamento Cooperativo (C1).....                                                               | 9         |
| 2.2.2 Dimensão Crítica e Emancipatória (C2).....                                                                    | 10        |
| 2.2.3 Consciência do Cooperado como Dono e Usuário (C3).....                                                        | 11        |
| 2.2.4 Caráter Permanente e Institucional da Educação (C4).....                                                      | 12        |
| <b>2.3 Boas práticas em governança cooperativa.....</b>                                                             | <b>13</b> |
| <b>2.4 Compêndio de boas práticas.....</b>                                                                          | <b>14</b> |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                                                                                           | <b>15</b> |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>                                                                                | <b>22</b> |
| <b>4.1 Panorama geral.....</b>                                                                                      | <b>22</b> |
| <b>4.2 Análise do grau de aderência das práticas.....</b>                                                           | <b>24</b> |
| 4.2.1 Práticas com baixa aderência: razões e nuances.....                                                           | 24        |
| 4.2.2 Práticas com aderência intermediária: o que avança e o que ainda falta.....                                   | 26        |
| 4.2.3 Alta aderência: o que o Caféina reúne que nenhuma outra reúne.....                                            | 27        |
| <b>4.3 O Compêndio como espelho institucional: eficiência e o lugar da educação cooperativista doutrinária.....</b> | <b>28</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                                  | <b>29</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                             | <b>31</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A educação cooperativista constitui elemento estruturante do modelo cooperativo, na medida em que viabiliza a compreensão e a vivência dos princípios que fundamentam essas organizações. Conforme destacam Schneider e Hendges (2006), a formação do cooperado não se restringe à capacitação técnica, mas envolve a internalização de valores, a construção da identidade cooperativa e o desenvolvimento da consciência acerca de seu papel na organização. Os autores ressaltam que o maior desafio do cooperativismo reside precisamente na formação humana do associado, uma vez que estruturar organizações cooperativas é um processo mais simples do que desenvolver pessoas verdadeiramente comprometidas com os princípios da cooperação. Nesse sentido, a educação cooperativista deve oferecer ao associado uma compreensão sólida sobre o que diferencia uma cooperativa de outros empreendimentos, cultivando seu engajamento consciente e sua capacidade de participar ativamente da vida organizacional não por imposição, mas por convicção. Cabe destacar que essa formação é dirigida especificamente ao cooperado enquanto associado, distinguindo-se das ações voltadas a colaboradores, dirigentes ou ao público externo, dimensões igualmente previstas no 5º Princípio, mas que constituem objetos analíticos distintos.

É nesse contexto de formação do cooperado como sujeito ativo que se insere o fortalecimento das práticas de governança cooperativa como instrumento de organização institucional e qualificação da gestão. O Sistema OCB disponibiliza o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista, que apresenta diretrizes para estruturação das instâncias decisórias e definição de responsabilidades (Sistema OCB, 2025). Além disso, publica o Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão, que reúne experiências reconhecidas como exitosas no âmbito da gestão cooperativa, organizadas por eixos temáticos e classificadas conforme níveis de excelência.

O Compêndio constitui, portanto, um registro institucional de práticas consideradas modelos de referência para as cooperativas filiadas ao Sistema OCB. Contudo, o reconhecimento de excelência em governança não implica, necessariamente, a incorporação de dimensões formativas voltadas ao desenvolvimento do cooperado. Tal possibilidade evidencia uma lacuna analítica: a ausência de estudos que examinem, a partir de uma concepção teórica explícita de educação cooperativista, o conteúdo formativo dessas práticas documentadas.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar o grau de aderência das práticas apresentadas no Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão do Sistema OCB (ciclo 2022–2023) à concepção de educação cooperativista adotada como referencial

teórico, identificando a presença e a intensidade de dimensões formativas voltadas ao desenvolvimento do cooperado.

Para fins deste estudo, considera-se educação cooperativista o conjunto de ações formativas dirigidas ao cooperado que desenvolvem, de forma intencional e verificável, quatro dimensões analíticas: (i) formação do comportamento cooperativo; (ii) dimensão crítica e emancipatória; (iii) consciência do cooperado como dono e usuário; e (iv) caráter permanente e institucional da educação. Ações voltadas exclusivamente à capacitação técnica de colaboradores, rotinas de compliance ou aprimoramento de processos internos não são classificadas como educação cooperativista, salvo quando evidenciam intencionalidade formativa dirigida ao cooperado nessas dimensões.

### **1.1 O problema e sua importância**

O Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão do Sistema OCB constitui uma ferramenta estratégica que reúne experiências reconhecidas como casos de sucesso no âmbito do cooperativismo brasileiro. Ao divulgar essas práticas, o Sistema OCB busca incentivar a replicação de ações consideradas bem-sucedidas, fortalecendo a governança, a gestão e a sustentabilidade das cooperativas.

Entretanto, ao analisar o conteúdo das práticas classificadas como casos de sucesso, observa-se que grande parte delas está direcionada ao fortalecimento da gestão empresarial, à eficiência administrativa e à capacitação técnica de colaboradores e dirigentes. Embora tais iniciativas sejam relevantes para a sustentabilidade organizacional, nem sempre expressam a educação cooperativista em sua vertente doutrinária, entendida como processo formativo voltado à constituição do cooperado enquanto sujeito crítico, participante e consciente de seu papel como dono e usuário da cooperativa.

Estudos apontam que a educação cooperativista apresenta múltiplas interpretações e aplicações no interior das organizações (Ferreira; Sousa, 2018), podendo assumir desde um caráter instrumental até uma dimensão formadora mais ampla. Nesse contexto, emerge uma tensão central: até que ponto as práticas reconhecidas como boas práticas de gestão efetivamente promovem a formação cooperativista em sua dimensão comportamental, crítica e emancipatória?

Dessa forma, identifica-se uma lacuna analítica: a ausência de estudos que examinem criticamente o conteúdo formativo das práticas reconhecidas pelo Sistema OCB à luz das dimensões estruturantes da educação cooperativista. Assim, o problema central desta pesquisa consiste em analisar em que medida as práticas constantes no Compêndio expressam a educação cooperativista em sua dimensão formadora, crítica e emancipatória, evidenciando

aproximações e distanciamentos em relação a dimensões formativas associadas à constituição do sujeito cooperativo e ao fortalecimento da identidade coletiva.

## **1.2 Objetivo Geral**

Avaliar as práticas apresentadas no Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão ciclo 2022/2023, com o propósito de identificar em que medida expressam a educação cooperativista em sua dimensão formativa, crítica e institucional.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Mapear e classificar as práticas constantes no Compêndio 2022/2023 quanto à presença ou ausência de potencial caráter educativo.
- Definir e operacionalizar categorias analíticas, com base na literatura sobre educação cooperativista, para avaliação das práticas identificadas.
- Classificar e analisar as práticas mapeadas à luz das categorias analíticas estabelecidas, considerando os critérios de formação do comportamento cooperativo, dimensão crítica e emancipatória, consciência do cooperado como dono e usuário e institucionalização das ações educativas.
- Analisar o grau de aderência da educação cooperativista doutrinária nas práticas constantes no Compêndio 2022/2023, identificando aproximações e distanciamentos em relação à sua vertente doutrinária.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Educação cooperativista**

A educação cooperativista constitui o alicerce que sustenta a identidade das cooperativas e a fidelidade de seus membros aos princípios que orientam o movimento. Mais do que um conjunto de ações formativas, trata-se de uma prática social que preserva o sentido do cooperativismo e o adapta às novas realidades. Schneider e Hendges (2006) a definem como a "regra de ouro" dos princípios cooperativos, pois é por meio dela que o cooperado compreende, vivencia e aplica valores como solidariedade, equidade, transparência e ajuda mútua. Desde os Pioneiros de Rochdale, a educação é vista como condição de sobrevivência e coerência das cooperativas. Conforme destacam os autores, sem formação cooperativista sólida não há cooperação genuína, associado pode integrar formalmente uma cooperativa sem jamais compreender o que a distingue de qualquer outra organização econômica. Nesse sentido, Schneider (2012) esclarece que a cooperativa opera simultaneamente como

associação de pessoas e como empresa, o que implica duas dimensões educativas complementares mas distintas: a educação voltada à formação de valores, identidade e protagonismo do cooperado enquanto sujeito da cooperação; e a formação/capacitação dirigida à qualificação técnica e gerencial necessária ao funcionamento eficiente da organização enquanto empreendimento econômico. Como reforçam Ferreira e Sousa (2019), não condiz com a natureza cooperativa supervalorizar uma dimensão em detrimento da outra, ambas são necessárias. O presente estudo, contudo, concentra sua análise na primeira dessas dimensões, compreendida em sua vertente doutrinária.

A dimensão doutrinária da educação cooperativista opera no sentido de transformar o cooperado em sujeito ativo da organização da qual faz parte. Schneider e Hendges (2006) destacam que um dos maiores desafios do cooperativismo contemporâneo é justamente resgatar o protagonismo do associado, desenvolvendo nele a capacidade de compreender, participar e construir coletivamente a cooperativa, não apenas usufruir de seus resultados. Trata-se de uma aprendizagem que articula teoria e prática, na qual o cooperado aprende a deliberar, compartilhar responsabilidades e exercer a solidariedade no cotidiano organizacional.

Recuperar essa centralidade implica compreender a educação cooperativista como processo permanente, dialógico e vivencial. Freire (1987) critica a educação bancária, baseada na mera transmissão de conteúdos, e propõe uma educação libertadora fundada no diálogo e na reflexão crítica. Transposta ao contexto cooperativista, essa perspectiva implica formar cooperados capazes de compreender e atuar sobre a realidade organizacional da qual fazem parte. Nessa mesma direção, Frantz (2001) considera que é cooperando que se aprende a cooperar, evidenciando que o próprio ambiente cooperativo configura-se como espaço pedagógico (Frantz; Schönardie; Schneider, 2017). Quando a educação cooperativista perde sua dimensão doutrinária, a cooperativa deixa de cultivar o que a diferencia das demais empresas: a formação do associado como sujeito que compreende e exerce sua dupla condição de dono e usuário.

## **2.2 Dimensões Analíticas da Educação Cooperativista**

A partir dessa concepção, educação cooperativista como processo formativo que articula valores, participação, consciência crítica e institucionalização, o conceito foi operacionalizado em quatro dimensões analíticas interdependentes. Sua definição decorre da sistematização de elementos recorrentes na literatura, especialmente aqueles relacionados à formação de valores, à participação democrática, à consciência do papel do associado e à permanência institucional dos processos formativos. Vale destacar que o próprio movimento

cooperativista internacional, por meio da Aliança Cooperativa Internacional, distingue explicitamente três destinatários no âmbito do quinto princípio, a educação dos cooperados para o exercício consciente da cooperação; a formação de dirigentes e colaboradores para a gestão eficiente; e a informação ao público em geral sobre os benefícios do cooperativismo (Sistema OCB, 2025), evidenciando que nem toda ação formativa configura educação cooperativista no sentido doutrinário.

Para fins desta pesquisa, o conceito foi estruturado em quatro dimensões interdependentes: (C1) Formação do Comportamento Cooperativo; (C2) Dimensão Crítica e Emancipatória; (C3) Consciência do Cooperado como Dono e Usuário; e (C4) Caráter Permanente e Institucional da Educação.

### ***2.2.1 Formação do Comportamento Cooperativo (C1)***

A formação do comportamento cooperativo refere-se ao processo pelo qual os princípios e valores do cooperativismo são internalizados e convertidos em práticas concretas no cotidiano organizacional. Não se trata apenas do conhecimento formal dos princípios ou da mera transmissão de informações, mas da incorporação ética, relacional e prática desses fundamentos na ação coletiva.

Nessa perspectiva, Frantz (2001) compreende a educação e a cooperação como duas práticas sociais que, sob certos aspectos, uma contém a outra. Na prática cooperativa, para além de seus propósitos e interesses específicos, produz-se conhecimento, educação e aprendizagem. A organização cooperativa constitui-se, portanto, em espaço pedagógico por natureza não porque declare essa intenção, mas porque a cooperação, enquanto processo social fundado na interação entre pessoas que buscam objetivos comuns, educa pelo próprio fazer. Para o autor, é na prática da cooperação que se aprende a cooperar, evidenciando que o próprio ambiente cooperativo configura-se como lugar de aprendizagem.

Dessa compreensão decorre um aspecto central para a análise das práticas educativas em contexto cooperativo: o aprendizado cooperativo não está restrito a formatos pedagógicos explícitos. Frantz (2003) observa que as práticas educativas aparecem frequentemente de forma difusa nas atividades cooperativas, associadas a processos de comunicação e interação entre os associados, diluídas no cotidiano da organização. Complementarmente, Schneider (2012) reforça que a aprendizagem cooperativa ocorre principalmente nas interações cotidianas entre os associados, nas quais constroem vínculos de confiança, solidariedade e corresponsabilidade. O formato seja uma reunião formal, um estágio, uma visita, uma assembleia ou um encontro é secundário em relação à qualidade da experiência vivenciada.

Assim, o comportamento cooperativo não emerge espontaneamente, mas resulta de processos formativos que, em qualquer de suas formas, inserem o cooperado em situações reais de interação, decisão e construção coletiva. A condição essencial não é a existência de um espaço declaradamente educativo, mas a presença do cooperado como sujeito ativo de uma experiência organizacional que o coloca em contato real com a lógica cooperativa. Contudo, para que essa vivência configure formação cooperativista em sentido doutrinário, é necessário que ela coloque o cooperado em contato com a identidade, os valores e a estrutura da organização cooperativa distinguindo-se, assim, de vivências de natureza exclusivamente técnica ou instrumental.

### ***2.2.2 Dimensão Crítica e Emancipatória (C2)***

A dimensão crítica e emancipatória expressa o componente político da educação cooperativista. Com base na Pedagogia do Oprimido de Paulo Freire, essa dimensão entende a formação como um processo pelo qual o cooperado desenvolve a capacidade de compreender a realidade da qual faz parte e de agir sobre ela de forma consciente.

Para compreender essa dimensão, é preciso partir da crítica que Freire (1987) faz ao que chama de educação bancária, aquela em que o educador apenas transmite conteúdos e o educando os recebe passivamente, sem reflexão, sem questionamento, sem participação. Nessa lógica, o educando é tratado como objeto, não como sujeito. A educação libertadora proposta pelo autor não define um formato obrigatório de ensino, mas estabelece uma condição essencial: o educando precisa ser tratado como sujeito alguém capaz de pensar, questionar e compreender a realidade em que está inserido.

Transposta ao contexto cooperativo, essa distinção é importante para analisar as práticas de formação do cooperado. A dimensão crítica e emancipatória não exige necessariamente rodas de conversa ou espaços formais de debate. Ela está presente sempre que o cooperado é tratado como sujeito capaz de desenvolver consciência sobre a organização da qual faz parte e está ausente quando o cooperado é posicionado apenas como receptor passivo de informações ou decisões. Nesse sentido, Frantz (2001) observa que, na prática da cooperação, os próprios cooperados tomam consciência das diferentes dimensões dos fatos da vida, dos seus significados e das relações sociais que constroem entre si mostrando que essa consciência pode emergir da vivência, sem depender de um formato pedagógico específico.

Dessa forma, a dimensão crítica e emancipatória implica ampliar a capacidade do cooperado de participar conscientemente dos processos da organização. Mais do que um requisito de método, ela é uma afirmação de que o cooperativismo não se reduz à lógica empresarial e que formar o cooperado como sujeito ativo que compreende e age sobre sua

realidade organizacional é condição para a sustentabilidade do modelo cooperativo em sua vertente doutrinária.

### ***2.2.3 Consciência do Cooperado como Dono e Usuário (C3)***

A singularidade do modelo cooperativo reside na dupla condição do associado, que atua simultaneamente como proprietário e usuário da organização. Diferentemente das empresas de capital, o cooperado não ocupa a posição de cliente externo, mas de coproprietário do empreendimento coletivo, o que exige formação específica para o exercício qualificado da governança democrática.

Para que essa condição seja de fato vivida e não apenas formal, Schneider e Hendges (2006) destacam que é mais fácil formar uma estrutura cooperativa do que formar cooperados. Por isso, ressaltam a importância de que o cooperado ingresse na organização já conhecendo sua estrutura, seus princípios e o papel que lhe cabe como associado. Sem essa compreensão, a democracia cooperativa permanece formal: estruturas de governança existem, assembleias são realizadas, votos são computados, mas o sujeito que deveria sustentar esse processo não foi formado para ocupá-lo.

Em consonância com essa perspectiva, Schneider (2012) observa que a adesão consciente à cooperativa pressupõe uma preparação prévia o cooperado precisa saber, antes de formalizar seu ingresso, a que tipo de organização está se associando, quais são seus direitos, seus deveres e suas responsabilidades como coproprietário. Sem essa formação, o associado tende a buscar apenas vantagens imediatas, sem se comprometer com o projeto coletivo, comportando-se como cliente, e não como dono.

Essa lacuna formativa tem consequências concretas para a vida democrática da cooperativa. Ferreira e Sousa (2018) ressaltam que o desconhecimento do papel de proprietário do empreendimento coletivo evidencia fragilidades na educação cooperativista, a qual deve capacitar o cooperado e problematizar seus direitos e deveres na perspectiva de dono e usuário. Nessa mesma direção, Mendes (2010) demonstra que o nível de educação cooperativista influencia diretamente o grau de participação nas instâncias deliberativas evidenciando que a participação qualificada depende de formação prévia. Neta e Anjos (2020), por sua vez, confirmaram empiricamente que cooperados com acesso a atividades de formação demonstram maior envolvimento no cotidiano da organização e nos processos decisórios.

Diante disso, a consciência do cooperado como dono e usuário não se reduz à adesão formal nem ao recebimento de informações sobre a estrutura da cooperativa. Ela se desenvolve quando o cooperado, por meio de experiências formativas em qualquer formato,

passa a compreender ativamente seu papel na organização, seus direitos, suas responsabilidades e a importância de sua participação para o funcionamento do empreendimento coletivo.

#### ***2.2.4 Caráter Permanente e Institucional da Educação (C4)***

A educação cooperativista consolida-se como eixo estruturante do cooperativismo quando se configura como processo contínuo, planejado e institucionalizado. Sem essa continuidade, os valores e práticas cooperativas dificilmente se estabilizam ao longo do tempo, comprometendo a reprodução da cultura cooperativa e a sustentabilidade do modelo.

Para que isso ocorra, Schneider e Hendges (2006) destacam que a institucionalização da educação cooperativista envolve planejamento sistemático, destinação de recursos específicos e alinhamento às diretrizes estratégicas da cooperativa. Sem essa estrutura, as ações educativas tendem a ser pontuais e desconectadas, incapazes de produzir os efeitos formativos que o cooperativismo doutrinário requer.

Nessa mesma direção, Neta e Anjos (2020) demonstram empiricamente que, na ausência de um programa permanente e contínuo de educação cooperativista, a participação democrática nos processos decisórios não se consolida. Atividades educativas realizadas de forma esporádica ou por exigência regulatória e não por iniciativa institucional impedem a formação de uma cultura cooperativa sólida entre os associados. Assim, para que a educação cooperativista ocupe posição central na vida da organização, ela precisa estar integrada à governança e à gestão, e não à margem delas.

Contudo, é importante destacar que este critério não avalia a continuidade ou o grau de estruturação da prática em sentido geral. Uma prática pode ser altamente estruturada, recorrente e integrada à estratégia organizacional como ocorre com sistemas de gestão, programas de compliance ou ferramentas de monitoramento sem que isso implique a institucionalização de processos educativos cooperativistas dirigidos ao cooperado. O C4 pressupõe, portanto, que haja elemento formativo dirigido ao cooperado identificado nos demais critérios. Na ausência de tal elemento, a continuidade operacional da prática não é suficiente para caracterizar a educação cooperativista como institucionalizada.

### **2.3 Boas práticas em governança cooperativa**

As dimensões analíticas apresentadas anteriormente situam-se no interior de um campo mais amplo o da governança cooperativa que estrutura as condições institucionais dentro das quais a educação cooperativista opera ou deixa de operar. A governança corporativa refere-se ao conjunto de práticas e processos pelos quais uma organização é dirigida e controlada, com o objetivo de atender aos interesses das partes interessadas,

incluindo associados, colaboradores e a sociedade. Segundo o Sistema OCB (2025), seu objetivo é promover atuação ética, eficiente e transparente, fortalecendo a sustentabilidade institucional e o alinhamento com os princípios cooperativistas. No contexto cooperativo, esses princípios assumem particular relevância, pois dialogam diretamente com os valores da participação democrática e da responsabilidade coletiva discutidos anteriormente.

A transparência, por exemplo, constitui elemento essencial tanto para a governança quanto para a formação do cooperado. A clareza na comunicação e a acessibilidade das informações financeiras e operacionais promovem ambiente de confiança e reduzem assimetrias informacionais (Sistema OCB, 2025), condição indispensável para que o associado exerça sua condição de dono e usuário de forma consciente. Da mesma forma, a equidade busca assegurar tratamento justo aos stakeholders. Em cooperativas, esse princípio se materializa na regra do "um membro, um voto", reforçando o modelo de governança democrática (Sistema OCB, 2025) e estabelecendo ambiente propício ao desenvolvimento da consciência participativa.

Contudo, conforme alertam Ferreira e Sousa (2019), a supervalorização da dimensão empresarial em detrimento da doutrinária não condiz com a natureza cooperativa. Quando instrumentos de excelência em gestão substituem, em vez de complementar, os processos de formação do cooperado, a cooperativa corre o risco de operar com lógica empresarial convencional, esvaziada do que a diferencia estruturalmente de outros empreendimentos.

Quando as boas práticas de governança são sistematizadas e difundidas por meio de documentos orientadores, passam a compor compêndios que reúnem experiências consideradas exitosas. No caso das cooperativas, tais compêndios funcionam como instrumentos de orientação institucional, registrando iniciativas que expressam determinados padrões organizacionais. É nesse contexto que se insere o Compêndio de Boas Práticas analisado nesta pesquisa, cuja investigação busca compreender em que medida as práticas ali descritas incorporam ou não as dimensões formativas da educação cooperativista discutidas nas seções anteriores.

## **2.4 Compêndio de boas práticas**

Os compêndios de boas práticas surgem como ferramentas destinadas a orientar organizações na adoção de padrões de excelência em governança, gestão e operação. Esses documentos reúnem diretrizes consolidadas a partir de experiências práticas, pesquisas acadêmicas e normas regulatórias, oferecendo base estruturada para a tomada de decisões. Segundo o Sistema OCB (2025), seu objetivo é promover atuação ética, eficiente e

transparente, fortalecendo a sustentabilidade institucional e o alinhamento com os princípios cooperativistas.

Os compêndios geralmente incluem princípios como transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas, além de abordarem temas como compliance, sustentabilidade, gestão de riscos e inovação. No entanto, no caso específico das cooperativas, cuja natureza associativa exige processos formativos dirigidos ao cooperado, torna-se relevante investigar se as práticas ali sistematizadas contemplam também a dimensão formativa do cooperativismo, especialmente no que se refere à formação do cooperado, à participação democrática e à institucionalização da educação. A efetividade dessas orientações depende de sua adequação às realidades culturais e organizacionais específicas de cada cooperativa. No contexto cooperativo brasileiro, a Organização das Cooperativas Brasileiras (Sistema OCB, 2025) atualiza periodicamente suas diretrizes, incorporando novas exigências de mercado e temas emergentes. Nesse cenário, o Compêndio de Boas Práticas analisado nesta pesquisa representa um instrumento institucional que sistematiza experiências consideradas exemplares, constituindo o objeto empírico a partir do qual se examina a presença e o grau de aderência das dimensões analíticas da educação cooperativista.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza documental e interpretativa. O corpus de análise é composto pelas 44 práticas institucionais reunidas no Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão do Sistema OCB (ciclo 2022–2023), organizadas em oito categorias temáticas Governança, Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimentos, Pessoas e Processos e classificadas em três níveis de maturidade: Primeiros Passos, Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência. O estudo não se propõe a mensurar desempenho organizacional ou aferir resultados operacionais das cooperativas, mas examinar, a partir do conteúdo registrado nesses documentos institucionais, em que medida as práticas apresentadas se aproximam da concepção de educação cooperativista adotada como referencial analítico.

O Quadro 1 sintetiza os principais referenciais teóricos mobilizados neste estudo, identificando os autores, as obras utilizadas e suas respectivas contribuições para a construção de cada dimensão analítica.

#### **Quadro 1 Referencial teórico e suas contribuições para as dimensões analíticas**

| <b>Autores</b>                 | <b>Ano</b> | <b>Seção/Critério</b> | <b>Contribuição para o estudo</b>                                                                                                        |
|--------------------------------|------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schneider e Hendges            | 2006       | 2.1, 2.2, C1, C3, C4  | Fundamentam a educação cooperativista como "regra de ouro" e distinguem educação de capacitação cooperativa                              |
| Schneider                      | 2012       | 2.1, 2.2, C1          | Distingue as dimensões educativa e empresarial da cooperativa; protagonismo do cooperado                                                 |
| Frantz                         | 2001       | 2.1                   | Cooperação e educação como práticas que se relacionam                                                                                    |
| Frantz                         | 2003       | C1                    | Cooperação como prática social e processo pedagógico                                                                                     |
| Frantz, Schönardie e Schneider | 2017       | 2.1, C1               | Ambiente cooperativo como espaço pedagógico                                                                                              |
| Freire                         | 1987       | 2.1, C2               | Educação bancária x educação libertadora; dimensão crítica e emancipatória                                                               |
| Ferreira e Sousa               | 2018       | 2.1, C3               | Formação do cooperado como dono e usuário                                                                                                |
| Ferreira e Sousa               | 2019       | 2.1, 2.3              | Distinção entre vertente instrumental e doutrinária; contextualiza a tensão entre lógica empresarial e formação doutrinária do cooperado |
| Mendes                         | 2010       | C3                    | Relação entre educação cooperativista e participação nas instâncias deliberativas                                                        |
| Neta e Anjos                   | 2020       | C3, C4                | Evidência empírica da importância da formação cooperativista contínua                                                                    |
| Sistema OCB                    | 2025       | 2.2, 2.3, 2.4         | Governança cooperativista e 5º Princípio                                                                                                 |

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Todas as 44 práticas foram integralmente lidas e analisadas na ordem em que estão dispostas no Compêndio, sem exclusão de casos. Cada prática apresenta estrutura descritiva composta, em geral, pelas seguintes seções: identificação da cooperativa, resumo da prática, motivos que levaram à sua adoção ou objetivos, descrição da execução e resultados alcançados. A leitura teve início pelo resumo e pelos objetivos, que ofereceram uma primeira compreensão da prática; aprofundou-se na seção de execução, onde se identificavam os elementos centrais para a análise; e consolidou-se nos resultados, onde foi possível verificar os efeitos concretos das ações descritas.

Antes da aplicação dos critérios analíticos, cada prática foi submetida a um filtro primário orientado pela distinção estabelecida pela Aliança Cooperativa Internacional no âmbito do quinto princípio cooperativista. Conforme o Sistema OCB (2025), esse princípio distingue três destinatários da educação cooperativista: a educação dos cooperados para o

exercício consciente da cooperação; a formação de dirigentes e colaboradores para a gestão eficiente da organização; e a informação ao público em geral sobre os benefícios do cooperativismo. Embora os três destinatários sejam reconhecidos pela doutrina cooperativista, o presente trabalho adota como recorte analítico exclusivamente o primeiro o cooperado como associado da organização, por ser esse o destinatário diretamente vinculado ao objeto deste estudo.

Cabe registrar que, ao longo da análise, foram identificadas no corpus práticas voltadas aos demais destinatários. Entre essas práticas, destacam-se, ações de formação de colaboradores, programas de desenvolvimento de dirigentes e iniciativas direcionadas à comunidade e a jovens estudantes de escolas públicas. Essas práticas não foram desconsideradas por ausência de relevância, mas porque o recorte deste trabalho não contempla esses públicos. As justificativas individuais de cada prática, registradas na matriz analítica, explicitam os elementos considerados na atribuição das notas, garantindo transparência ao processo.

Dois aspectos merecem esclarecimento adicional sobre a aplicação dos critérios analíticos. O primeiro diz respeito ao formato das práticas. A atribuição das notas não considera a sofisticação tecnológica ou a estrutura pedagógica formal da prática como a existência de plataformas digitais, módulos certificados ou encontros presenciais. O que orienta a análise é a qualidade da experiência vivenciada pelo cooperado: se essa experiência o coloca em contato real com a identidade, os valores e a estrutura da organização cooperativa, ela configura formação cooperativista independentemente do formato em que ocorre. Essa compreensão está ancorada em Frantz (2001; 2003) e Schneider e Hendges (2006), para quem as práticas educativas aparecem de forma difusa nas atividades cooperativas e a aprendizagem ocorre nas interações cotidianas não apenas em espaços declaradamente educativos.

O segundo aspecto diz respeito às práticas voltadas a conselheiros eleitos. Embora os conselheiros ocupem funções de direção, eles são cooperados associados à organização. Quando uma prática os forma para o exercício do mandato, ela simultaneamente coloca o cooperado em contato com a governança, os princípios e as responsabilidades coletivas inerentes à condição de coproprietário. Nesses casos, a análise considera o que a vivência proporciona ao cooperado não o cargo que ele ocupa, reconhecendo, contudo, que o acesso restrito a eleitos limita o alcance formativo da prática em relação ao quadro associativo geral.

A aplicação dos critérios analíticos teve como eixo interpretativo central verificar em que medida o cooperado figurava como sujeito de formação nas práticas descritas no Compêndio. A cada prática foram atribuídas notas individuais para os quatro critérios - C1, C2, C3 e C4, conforme a escala de três níveis detalhada no Quadro 2. Cabe registrar que o C4 Caráter Permanente e Institucional da Educação pressupõe que haja elemento formativo dirigido ao cooperado identificado nos demais critérios.

**Quadro 2 Operacionalização dos critérios analíticos**

| <b>Critério</b>                                 | <b>Baixa aderência (1)</b>                                                                                                                                         | <b>Aderência intermediária (2)</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Alta aderência (3)</b>                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C1 Formação do comportamento cooperativo        | Participação passiva do cooperado, com atuação restrita à recepção de conteúdos em formato expositivo e informativo, sem vivência cooperativa.                     | Participação pontual ou pouco estruturada, com momentos de interação incipientes, sem garantia de envolvimento contínuo nos processos coletivos.                                                                              | Participação ativa e contínua do cooperado, inserido em espaços concretos de troca e construção coletiva, promovendo a vivência do cooperativismo na prática.                                                   |
| C2 Dimensão crítica e emancipatória             | Ausência de problematização, com predomínio da transmissão de conteúdos, sem estímulo ao questionamento ou à construção de pensamento crítico.                     | Presença limitada de reflexão, com estímulos pontuais ao diálogo, sem aprofundamento crítico ou desenvolvimento consistente da consciência do cooperado.                                                                      | Promoção estruturada da reflexão crítica e da problematização da realidade cooperativa, favorecendo a autonomia e o posicionamento ativo do cooperado.                                                          |
| C3 Consciência do cooperado como dono e usuário | Ausência de estímulo à compreensão do papel do cooperado, com foco em conteúdos operacionais ou informativos, sem abordagem sobre governança, direitos ou deveres. | Reconhecimento parcial do papel do cooperado, com apresentação de informações sobre a estrutura e o funcionamento da cooperativa em caráter predominantemente informativo, sem incentivo à atuação nas instâncias decisórias. | Desenvolvimento estruturado da consciência do cooperado como dono e usuário, com estímulo à compreensão da governança e ao envolvimento qualificado nos processos decisórios.                                   |
| C4 Caráter permanente e institucional           | Ausência de formação cooperativista dirigida ao cooperado; ou presença de iniciativas formativas eventuais, isoladas e sem perspectiva de continuidade.            | Formação cooperativista presente e recorrente, com algum grau de organização e sistematização, porém sem plena integração à estratégia institucional nem garantia estrutural de permanência.                                  | Educação cooperativista plenamente institucionalizada, configurando processo contínuo, planejado e integrado à dinâmica organizacional, com mecanismos estáveis que asseguram sua reprodução ao longo do tempo. |

Fonte: elaborado pela autora com base em Frantz (2003), Freire (1987), Ferreira e Sousa (2018) e Schneider e Hendges (2006).

O Quadro 3 apresenta práticas selecionadas como casos ilustrativos, representando os diferentes perfis de aderência identificados no corpus, incluindo exemplos de práticas

voltadas a destinatários distintos do cooperado como associado, cujas notas refletem o recorte analítico adotado e não um julgamento sobre sua qualidade ou relevância organizacional.

**Quadro 3 Casos ilustrativos: perfis de aderência e destinatários da educação cooperativista no Compêndio OCB 2022–2023**

| <b>Caso / Cooperativa / Eixo</b>                                                                                      | <b>Dimensões e média</b>                                   | <b>Síntese analítica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Caso 1 -(p. 318)</b><br>Cafeína<br>Cocatrel<br>Eixo: Processos<br><b>Alta aderência</b>                            | C1 = 3<br>C2 = 3<br>C3 = 3<br>C4 = 2<br><b>Média: 2,75</b> | <p>O Cafeína é o único caso de alta aderência identificado no corpus. O programa foi criado em 2016 com o objetivo explícito de ampliar a participação de mulheres cooperadas nos processos decisórios da Cocatrel, reconhecendo que, apesar de a cooperativa possuir o maior percentual de mulheres cooperadas entre as cooperativas de café do Brasil, havia uma postura patriarcal consolidada e baixíssima participação feminina nos conselhos. A prática não parte de uma transmissão de conteúdo parte de uma problematização: por que as mulheres não participam? O que precisa mudar? As participantes não recebem informação passivamente, elas vivenciam a cooperativa, frequentam cursos de gestão e qualidade de cafês especiais, participam de seminários de certificação, integram um grupo de WhatsApp com 176 integrantes em constante troca de conhecimento e chegam efetivamente aos conselhos da organização. O resultado concreto é inequívoco: todos os conselhos da cooperativa passaram a ter representação feminina originada do programa. O que distingue o Cafeína de todas as demais práticas do corpus é a presença simultânea de vivência cooperativa, consciência crítica estruturada e inserção efetiva nos espaços de poder da organização. A limitação que impede a nota máxima em C4 está na descontinuidade registrada em 2020 e 2021 em razão da pandemia e no fato de o programa estar vinculado à Controladoria, não a uma política institucional permanente de formação cooperativista.</p> |
| <b>Caso 2 -(p. 40 )</b><br>Formação de<br>Conselheiros<br>Ailos<br>Eixo: Governança<br><b>Aderência intermediária</b> | C1 = 2<br>C2 = 2<br>C3 = 2<br>C4 = 2<br><b>Média: 2,00</b> | <p>O programa de formação de conselheiros da Ailos revela uma aposta institucional consistente na formação do cooperado eleito. Ao longo de cinco módulos estruturados com conteúdos sobre origem do cooperativismo, propósito do Sistema Ailos, governança cooperativa, legislação e responsabilidades coletivas, o cooperado eleito é inserido em vivências reais da organização cooperativa da qual é coproprietário. O uso de andragogia, plataforma EAD própria, encontros mediados por profissionais internos, grupos de interação e espaços de dúvidas evidencia que o cooperado não é tratado como receptor passivo. O programa existe desde 2017, conta com duas turmas anuais previstas e certificação, configurando recorrência institucionalizada. A aderência intermediária, e não alta, reflete dois limites identificados na leitura do Compêndio: o acesso é restrito a cooperados eleitos para os conselhos não alcança o quadro associativo geral e a continuidade está vinculada ao ciclo eleitoral, sem que a organização demonstre mecanismos de extensão da formação ao conjunto dos associados. O cooperado é sujeito real da prática, mas apenas uma parcela restrita dele.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                            |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Caso 3 - (p. 54 )</b><br/>Plano de Sucessão<br/>Unimed Volta Redonda<br/>Eixo: Governança<br/><b>Aderência intermediária</b></p>     | <p>C1 = 2<br/>C2 = 2<br/>C3 = 2<br/>C4 = 1<br/><b>Média: 1,75</b></p> | <p>O Plano de Sucessão se distingue da Formação de Conselheiros da Ailos por um elemento doutrinariamente relevante: as inscrições foram abertas a todos os cooperados voluntariamente, e 47 de um universo de 422 médicos associados participaram. Qualquer cooperado poderia buscar essa formação independente de ter sido eleito ou de pretender concorrer a um cargo. Ao longo de nove meses e seis módulos, o cooperado vivência a organização cooperativa de forma concreta: módulo específico sobre cooperativismo e Sistema Unimed, dois encontros presenciais conduzidos pelo diretor-presidente com 20 anos de experiência à frente da cooperativa, estágio em reuniões dos três conselhos e visitas técnicas às áreas da organização. O texto registra trocas de experiência entre cooperados mais antigos e mais novos, evidenciando a construção coletiva de conhecimento. O propósito declarado, contudo, permanece instrumental para preparar candidatos para cargo eletivo, e o programa foi realizado em edição única, sem evidência de continuidade como política educativa permanente. É exatamente a ausência dessa continuidade que diferencia o C4 = 1 desta prática do C4 = 2 da Ailos, resultando em média ligeiramente menor apesar de o acesso ser doutrinariamente mais aberto.</p> |
| <p><b>Caso 4 - (p. 65 )</b><br/>Gestão da Jornada do Cooperado<br/>Cocamar<br/>Eixo: Governança<br/><b>Baixa aderência</b></p>             | <p>C1 = 1<br/>C2 = 1<br/>C3 = 1<br/>C4 = 1<br/><b>Média: 1,00</b></p> | <p>A gestão da jornada do cooperado é um caso particularmente revelador porque coloca o cooperado explicitamente no centro da prática e ainda assim obteve baixa aderência em todos os critérios. A prática estrutura um sistema sofisticado de gestão da experiência do cooperado como cliente, com mapeamento de personas, pesquisas de satisfação por NPS, identificação de seis macroetapas da jornada e indicadores de desempenho por etapa. O cooperado é o objeto central, sua satisfação é medida, seu comportamento é mapeado, sua jornada é gerenciada. O texto é explícito quanto ao objetivo: alcançar a fidelidade e encantar o cooperado. Mas o cooperado que aparece aqui é o cooperado-cliente aquele que compra insumos, entrega grãos e espera sobras. Em nenhum momento ele é convocado a compreender que é coproprietário da organização, a questionar seus rumos ou a participar de sua governança. A prática é tecnicamente sofisticada e organizacionalmente relevante, mas a lógica que a orienta é de relacionamento comercial e fidelização mercadológica não de formação cooperativista doutrinária.</p>                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Caso 5 - (p. 333 )</b><br/>Juntos Mentoria para Associados<br/>Sicredi Cerrado GO<br/>Eixo: Processos<br/><b>Baixa aderência</b></p> | <p>C1 = 1<br/>C2 = 1<br/>C3 = 1<br/>C4 = 1<br/><b>Média: 1,00</b></p> | <p>O programa Juntos ilustra uma distinção analítica central deste estudo: a diferença entre educação cooperativista doutrinária e capacitação técnica dirigida ao cooperado. O nome da prática mentoria para associados e o fato de ser voltada a cooperados poderiam sugerir, à primeira leitura, que se trata de educação cooperativista. A leitura detalhada do Compêndio revela, contudo, que o conteúdo é inteiramente de gestão empresarial: marketing, finanças, planejamento estratégico, desenvolvido em parceria com o Sebrae. O cooperado é atendido como empreendedor que precisa melhorar seu negócio não como associado que precisa compreender a organização cooperativa da qual faz parte. Essa vivência seria idêntica em qualquer programa de capacitação empresarial oferecido fora do contexto cooperativo. Não há contato com a identidade cooperativa, seus princípios ou sua estrutura de governança. A destinação ao cooperado não é suficiente para caracterizar educação cooperativista, o que define essa caracterização é o conteúdo da formação e o sujeito que ela pretende construir.</p>                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                           |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Caso 6 - (p. 48 )</b><br/>Visão 360°<br/>Sicoob Copermec<br/>Eixo: Governança<br/><b>Baixa aderência</b></p>                        | <p>C1 = 1<br/>C2 = 1<br/>C3 = 1<br/>C4 = 1<br/><b>Média: 1,00</b></p> | <p>A Visão 360° estrutura um sistema de monitoramento de resultados e metas estratégicas com acompanhamento mensal por plataforma própria, ranking de agências e evento anual de premiação. O texto evidencia que os protagonistas são colaboradores, gerentes e diretoria, que definem metas, atualizam indicadores e disputam posições no ranking. O cooperado não participa da prática como sujeito seus interesses aparecem como motivação para o monitoramento dos indicadores, não como participação efetiva. A diferença em relação à Jornada do Cooperado da Cocamar é que aqui o cooperado sequer aparece como destinatário central da prática, ele é o beneficiário indireto da melhoria de desempenho das agências. A lógica predominante é de gestão de desempenho organizacional orientada ao cumprimento de metas comerciais e financeiras. A institucionalização observada recorrente, estruturada, com plataforma própria serve à eficiência do negócio cooperativo, não à formação do cooperado como sujeito da organização.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Caso 7 -(p. 264 )</b><br/>LGPD<br/>Unimed BH<br/>Eixo: Informações e Conhecimentos<br/><b>Baixa aderência</b></p>                   | <p>C1 = 1<br/>C2 = 1<br/>C3 = 1<br/>C4 = 1<br/><b>Média: 1,00</b></p> | <p>A implementação da LGPD pela Unimed BH é um exemplo de prática altamente estruturada, recorrente e institucionalmente relevante que, ainda assim, obteve baixa aderência em todos os critérios analíticos. O programa envolveu um grupo técnico permanente, mapeamento de 198 processos em 22 gerências, treinamento de mais de 3.100 pessoas e criação de portal para requisição de dados pelos titulares. O cooperado aparece como um dos públicos a serem comunicados e treinados ao lado de clientes, colaboradores, prestadores e fornecedores sobre proteção de dados pessoais. A sofisticação e a recorrência da prática são inegáveis, mas a continuidade observada serve à conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados e à sustentabilidade do negócio, não à formação do cooperado como sujeito da organização cooperativa. Este caso ilustra com precisão o alerta presente na seção 2.2.4 do referencial teórico: a continuidade operacional de uma prática não configura, por si só, a institucionalização da educação cooperativista.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Caso 8 - (p. 231 )</b><br/>Gincana do Saber<br/>Sicoob União dos Vales<br/>Eixo: Sociedade<br/><b>Fora do recorte analítico</b></p> | <p>C1 = 1<br/>C2 = 1<br/>C3 = 1<br/>C4 = 1<br/><b>Média: 1,00</b></p> | <p>A Gincana do Saber merece atenção especial neste quadro porque é a única prática que, embora tenha obtido nota 1 em todos os critérios, contém de fato elementos de educação cooperativista em sentido doutrinário. O programa envolve anualmente cerca de 12 mil alunos do 5º ano do ensino fundamental de escolas públicas em gincanas que incluem concursos de redação e paródia sobre cooperativismo, entrega de cartilhas sobre cooperativismo de crédito a professores e alunos, arrecadação de alimentos e participação voluntária no Dia C. O conteúdo é cooperativista, o formato é estruturado e a recorrência é comprovada. A nota baixa não reflete um julgamento sobre a qualidade da prática, mas uma consequência direta do recorte analítico adotado neste estudo. Conforme estabelecido pela Aliança Cooperativa Internacional no âmbito do quinto princípio cooperativista, a educação cooperativista reconhece três destinatários distintos: cooperados, dirigentes e colaboradores, e comunidade. A Gincana do Saber atende ao terceiro destinatário jovens estudantes de escolas públicas. Este estudo adota como recorte analítico exclusivamente o primeiro destinatário o cooperado como associado da organização. A presença desta prática no quadro tem o propósito de evidenciar que o Compêndio OCB 2022–2023 registra iniciativas de educação cooperativista para diferentes públicos, e que a nota atribuída às práticas voltadas a outros destinatários não constitui julgamento de relevância ou qualidade, mas consequência metodológica do recorte adotado.</p> |

A média das quatro notas definiu a classificação final de cada prática, segundo os seguintes intervalos: baixa aderência (média < 1,50), aderência intermediária ( $1,50 \leq \text{média} < 2,50$ ) e alta aderência (média  $\geq 2,50$ ). Cabe registrar que os descritores do nível 3 funcionaram como horizonte normativo ao longo da análise expressando o padrão pleno de cada dimensão conforme o referencial teórico, e não como expectativa de ocorrência frequente no corpus.

Os resultados foram sistematizados em uma planilha eletrônica estruturada como matriz analítica, composta pelas seguintes colunas: identificação da cooperativa, nome da prática, página no Compêndio, categoria temática (FNQ), nível de maturidade (Sescoop), ramo cooperativo, pontuação atribuída em cada um dos quatro critérios (C1 a C4), média geral, classificação final (baixa aderência, aderência intermediária ou alta aderência) e justificativa textual. A justificativa registra os elementos considerados na leitura de cada prática e o percurso analítico que orientou a atribuição das notas, garantindo transparência e rastreabilidade ao processo. A matriz completa de análise encontra-se disponível em planilha complementar encaminhada à banca.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Panorama geral

A análise das 44 práticas descritas no Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão do Sistema OCB (ciclo 2022–2023) revelou que nenhuma delas configura educação cooperativista doutrinária plena em todos os critérios. Conforme apresentado na Tabela 1, 40 práticas (90,9%) obtiveram baixa aderência (média < 1,50); três práticas (6,8%) alcançaram aderência intermediária ( $1,50 \leq \text{média} < 2,50$ ); e uma atingiu alta aderência (média  $\geq 2,50$ ).

**Tabela 1 Distribuição das práticas por nível de aderência à educação cooperativista**

| Nível de aderência                                         | N  | %     |
|------------------------------------------------------------|----|-------|
| Baixa aderência: média < 1,50;                             | 40 | 90,9% |
| Aderência intermediária: $1,50 \leq \text{média} < 2,50$ ; | 3  | 6,8%  |
| Alta aderência: média $\geq 2,50$                          | 1  | 2,3%  |
| <b>Total</b>                                               | 44 | 100%  |

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Esse resultado não significa que as práticas analisadas careçam de valor formativo em sentido amplo. Muitas delas expressam esforços relevantes em termos de governança, qualificação de gestores, comunicação institucional e responsabilidade social. O que os dados revelam é uma lacuna específica: as práticas reconhecidas institucionalmente pelo Sistema

OCB estão predominantemente orientadas para o aprimoramento organizacional interno, e não para a formação do cooperado enquanto sujeito crítico, participante e consciente de seu papel como dono e usuário da cooperativa. Essa lacuna expressa, no plano institucional, a tensão entre eficiência organizacional e formação doutrinária documentada por Ferreira e Sousa (2019), na qual a lógica empresarial progressivamente desloca a educação cooperativista para a periferia das prioridades institucionais.

A análise por critério, apresentada na Tabela 2, permite aprofundar essa leitura ao evidenciar quais dimensões da educação cooperativista aparecem com mais ou menos frequência no conjunto das práticas.

**Tabela 2 Distribuição das notas por critério**

| <b>Critério</b>                                 | <b>Nota 1 n (%)</b> | <b>Nota 2 n (%)</b> | <b>Nota 3 n (%)</b> |
|-------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| C1 Formação do comportamento cooperativo        | 40 (90,9%)          | 3 (6,8%)            | 1 (2,3%)            |
| C2 Dimensão crítica e emancipatória             | 40 (90,9%)          | 3 (6,8%)            | 1 (2,3%)            |
| C3 Consciência do cooperado como dono e usuário | 40 (90,9%)          | 3 (6,8%)            | 1 (2,3%)            |
| C4 Caráter permanente e institucional           | 41 (93,2%)          | 3 (6,8%)            | 0 (0,0%)            |

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Um dado merece atenção imediata: os quatro critérios apresentam distribuição quase idêntica, com C4 ligeiramente mais restritivo e 41 práticas com nota 1 contra 40 nos demais. Isso não é coincidência. Reflete a dependência estrutural entre os critérios: o C4 pressupõe a existência de elemento formativo dirigido ao cooperado identificado nos demais critérios, de modo que a ausência de C1, C2 e C3 implica necessariamente ausência de C4. A única prática que obteve nota 2 em C1, C2 e C3 mas nota 1 em C4 foi o Plano de Sucessão da Unimed Volta Redonda programa que, embora estruturado e com conteúdo formativo relevante, foi realizado em edição única, sem evidência de repetição em ciclos subsequentes nem de consolidação como política educativa permanente. Essa situação difere do Programa de Integração de Novos Cooperados da Unimed Circuito das Águas, que também ocorre uma vez por ano, mas conta com oito ciclos realizados e participação prevista no Estatuto Social, condições que configuram recorrência institucionalizada e justificam o C4=2.

## 4.2 Análise do grau de aderência das práticas

### 4.2.1 *Práticas com baixa aderência: razões e nuances*

Das 44 práticas analisadas, 40 (90,9%) obtiveram baixa aderência à educação cooperativista doutrinária. A nota baixa, contudo, não expressa a mesma realidade em todos os casos e compreender as razões que levaram a esse resultado é tão importante quanto o resultado em si.

Um primeiro conjunto de práticas sequer menciona o cooperado como destinatário. A Matriz de Desempenho da Sicoob Crednacional (p. 117) monitora indicadores financeiros e operacionais com ranking mensal entre agências, tendo gerentes e diretoria como protagonistas. O GPS + da Viacredi (p. 123) reúne os 147 líderes da cooperativa para alinhamento estratégico e o próprio texto reconhece que o alcance ao cooperado é um objetivo futuro. A Jornada do Colaborador da Cocar (p. 290) mapeia competências e certifica funções de seus 582 colaboradores. Tratam-se de iniciativas construídas inteiramente para o funcionamento interno da organização, nas quais o cooperado não existe como sujeito, destinatário ou referência.

Distinto é o caso de práticas em que o cooperado aparece no texto, mas como motivação ou público de comunicação nunca como sujeito ativo. A Visão 360° da Sicoob Copermec (p. 48) melhora indicadores para servir melhor ao cooperado, sem que ele integre o processo. A Comunicação Integrada da Coocafé (p. 37) produz conteúdos institucionais em 21 plataformas, o cooperado os recebe e consome. A Reunião de Resultados Mensal da Coopanest (p. 103) apresenta indicadores pela gestão, com possibilidade de o cooperado ser convidado pontualmente para assistir. Nesses casos, o cooperado existe como beneficiário indireto de uma organização que funciona bem posição que não configura, nos termos de Frantz (2003), a vivência cooperativa necessária à formação do comportamento cooperativo. Analiticamente mais relevante é o conjunto de práticas em que o cooperado é o destinatário declarado e ainda assim a média permanece baixa. A Mentoria Juntos da Sicredi Cerrado GO (p. 333) oferece orientação individual sobre marketing, finanças e planejamento estratégico em parceria com o Sebrae o cooperado é atendido como empreendedor que precisa desenvolver seu negócio, não como associado que precisa compreender a organização cooperativa da qual faz parte. O Projeto Rural + da Sicoob Credinacional (p. 329 ) oferece assistência técnica agrônômica com foco em manejo e produtividade. A vivência proporcionada por ambas seria idêntica fora do contexto cooperativo, o vínculo cooperativista aparece como contexto da oferta, não como objeto da formação. Como observam Schneider e

Hendges (2006), a capacitação técnica é necessária para o funcionamento eficiente da cooperativa enquanto empreendimento, mas não se confunde com a educação cooperativista doutrinária, cujo objeto é a formação do cooperado como sujeito da organização coletiva.

Há ainda práticas voltadas ao cooperado com foco em conformidade regulatória. A implementação da LGPD pela Unimed BH (p. 264) envolveu mais de 3.100 pessoas treinadas, o cooperado aparece como um dos públicos a serem informados sobre proteção de dados, ao lado de clientes, colaboradores e fornecedores. A Cultura C da Castrolanda (p. 11) estrutura um programa de integridade com código de conduta e canal de denúncias, o cooperado recebe o código e é convidado a aderir. A sofisticação e a recorrência dessas práticas são inegáveis, mas a lógica é transmissiva: o cooperado recebe conteúdo e adere a normas sem ser convocado a compreender, questionar ou transformar a realidade organizacional da qual faz parte o que Freire (1987) identifica como educação bancária.

Por fim, práticas voltadas à comunidade e a públicos externos compõem um grupo específico. A Gincana do Saber do Sicoob União dos Vales (p. 231) envolve anualmente cerca de 12 mil alunos do ensino fundamental em gincanas sobre cooperativismo, conteúdo genuinamente cooperativista, formato estruturado, recorrência comprovada. A nota baixa não reflete ausência de qualidade, mas consequência do recorte analítico adotado: conforme estabelece a Aliança Cooperativa Internacional no âmbito do quinto princípio cooperativista, a educação cooperativista reconhece três destinatários distintos, e este estudo concentra-se exclusivamente no cooperado como associado da organização.

#### ***4.2.2 Práticas com aderência intermediária: o que avança e o que ainda falta***

Três práticas alcançaram aderência intermediária: o Programa de Formação de Conselheiros da Ailos (p. 43), com média 2,00; o Programa de Integração de Novos Cooperados da Unimed Circuito das Águas (p. 74), com média 2,00; e o Plano de Sucessão da Unimed Volta Redonda (p. 54), com média 1,75. A presença de elemento formativo genuinamente dirigido ao cooperado como associado é o que as separa das 40 práticas de baixa aderência. Os limites específicos de cada uma de alcance, profundidade ou continuidade são o que as impede de avançar para alta aderência.

O Programa de Formação de Conselheiros da Ailos é a prática intermediária com estrutura formativa mais consolidada. Ao longo de cinco módulos abrangendo origem do cooperativismo, propósito do Sistema Ailos, governança cooperativa, legislação e responsabilidades coletivas, o cooperado eleito vivencia a organização da qual é coproprietário. O uso de andragogia, plataforma EAD própria, grupos de interação e espaços

de dúvidas evidencia participação ativa. O programa existe desde 2017, com duas turmas anuais e certificação, configurando recorrência institucionalizada. A limitação está no alcance: a formação é restrita aos cooperados eleitos para os conselhos quem não ocupa cargo eletivo permanece fora desse processo. Como alertam Schneider e Hendges (2006), a democracia cooperativa permanece formal enquanto apenas uma parcela do quadro associativo for formada para ocupá-la.

O Programa de Integração de Novos Cooperados da Unimed Circuito das Águas avança em uma dimensão que a Ailos não contempla: alcança o cooperado no momento do ingresso, independentemente de cargo ou eleição. Em duas etapas, reunião de boas-vindas com a diretoria executiva e reunião de integração operacional, o novo associado é apresentado à identidade organizacional, aos conselhos e ao Seminário de Educação Cooperativista. O programa está previsto no Estatuto Social, acumula oito ciclos realizados e registra 85,71% de participação no Seminário no primeiro ano. A vivência, contudo, é concentrada no momento de ingresso, com carga horária de cinco horas, sem aprofundamento formativo posterior o cooperado é apresentado à organização, mas não acompanhado em seu desenvolvimento como sujeito dela ao longo do tempo.

O Plano de Sucessão da Unimed Volta Redonda apresenta o elemento doutrinariamente mais aberto das três: inscrições voluntárias e abertas a qualquer médico cooperado, com 47 participantes de um universo de 422. Ao longo de nove meses e seis módulos, os cooperados vivenciam a organização de forma concreta módulo específico sobre cooperativismo e Sistema Unimed, estágio em reuniões dos três conselhos e visitas técnicas às áreas da cooperativa. O texto registra trocas entre cooperados mais antigos e mais novos, evidenciando a construção coletiva de conhecimento. O limite mais significativo é a continuidade: o programa foi realizado em edição única, sem evidência de repetição em ciclos subsequentes, elemento que, conforme Neta e Anjos (2020), é condição para que a participação democrática nos processos decisórios se consolide.

O que as três práticas intermediárias compartilham e o que as distingue das 40 de baixa aderência é a intencionalidade formativa dirigida ao cooperado como associado. O que as diferencia entre si são os limites dessa intencionalidade: alcance restrito a eleitos, profundidade limitada ao momento de ingresso, continuidade interrompida após uma única edição. Nenhuma delas forma o cooperado comum de maneira contínua, antes e além do momento eleitoral.

#### ***4.2.3 Alta aderência: o que o Cafeína reúne que nenhuma outra reúne***

O Programa Cafeína da Cocatrel (p. 318) é a única prática do corpus a alcançar alta aderência, com média 2,75. Para compreender o que o distingue, é preciso situá-lo em relação aos dois grupos anteriores porque a distância entre o Cafeína e as práticas de baixa aderência é de natureza diferente da distância entre o Cafeína e as práticas intermediárias.

Nas práticas de baixa aderência, o cooperado é objeto da ação organizacional pesquisado, informado, capacitado para seu negócio individual ou simplesmente ausente. No Cafeína, as cooperadas são o ponto de partida. O programa nasceu de uma contradição identificada dentro da própria Cocatrel: a cooperativa possuía o maior percentual de mulheres cooperadas entre as cooperativas de café do Brasil e, ao mesmo tempo, registrava baixíssima participação feminina nos conselhos. Partir dessa contradição questionar por que ela existe e construir coletivamente caminhos para transformá-la é o que Freire (1987) situa como condição da educação emancipatória: não a transmissão de conteúdo, mas a reflexão crítica sobre a realidade para agir sobre ela.

A distinção em relação às práticas intermediárias é mais fina. Todas as três têm elemento formativo real: módulos sobre cooperativismo, contato com a estrutura organizacional, vivência dos espaços de governança. O que as separa do Cafeína não é a presença desse elemento, mas sua profundidade e o resultado que produz. Na Ailos, o acesso é restrito a quem já foi eleito. Na Unimed Volta Redonda, a vivência é intensa mas ocorreu uma única vez. Na Unimed Circuito das Águas, a formação se esgota em cinco horas no momento de ingresso. O Cafeína também restringe o acesso é voltado exclusivamente às mulheres cooperadas, mas esse recorte responde a uma desigualdade concreta documentada dentro da própria organização, não a um critério de cargo ou momento de vínculo. E o que acontece dentro do programa vai além do que qualquer intermediária oferece: as cooperadas frequentam cursos, participam de seminários de certificação, integram um grupo permanente com 176 integrantes em constante troca de conhecimento e chegam efetivamente aos conselhos da organização. O resultado é documentado: todos os conselhos da Cocatrel passaram a ter representação feminina originada do programa transformação que, nos termos de Frantz (2003), evidencia que a formação do comportamento cooperativo de fato ocorreu. O C4=2 revela o limite do programa. O Cafeína existe desde 2016, conta com parcerias com o UNIS-MG, o Senar e a Embrapa e está integrado à estratégia de sucessão da cooperativa. As atividades, contudo, foram suspensas em 2020 e 2021 em razão da pandemia, e o setor responsável é a Controladoria não uma área de educação ou formação cooperativista. A

ausência de mecanismos institucionais que garantam a continuidade independentemente de circunstâncias externas é o que Schneider e Hendges (2006) identificam como condição para a institucionalização plena e é o que ainda separa o Caféina de uma política educativa permanente e estruturalmente garantida.

### **4.3 O Compêndio como espelho institucional: eficiência e o lugar da educação cooperativista doutrinária**

Um dado chama atenção ao término da análise: o Programa Caféina da Cocatrel, única prática a alcançar alta aderência à educação cooperativista doutrinária em todo o corpus, está registrado no Compêndio OCB 2022–2023 na categoria "Processos" não em educação, não em formação, não em desenvolvimento do cooperado. Esse dado não é uma crítica ao sistema de classificação adotado. É uma evidência sobre o que os critérios deste ciclo foram construídos para capturar: uma concepção de excelência centrada em governança estruturada, gestão eficiente e resultados mensuráveis de dimensões legítimas e necessárias para o funcionamento das cooperativas participantes, mas distintas da educação cooperativista em sua dimensão formadora.

Os resultados desta pesquisa expressam, no plano das 44 práticas documentadas neste ciclo, a tensão que Ferreira e Sousa (2019) identificam entre a vertente instrumental do cooperativismo orientada à eficiência organizacional e sua vertente doutrinária orientada à formação do cooperado para o exercício consciente da cooperação. O que predomina entre os casos reconhecidos neste ciclo são iniciativas de aprimoramento organizacional interno: qualificação de lideranças, otimização de processos e conformidade normativa. A formação do cooperado como sujeito participante aparece de forma marginal presente nas três práticas intermediárias e plenamente desenvolvida apenas no Caféina.

Vale notar que as práticas intermediárias identificadas demonstram que a dimensão doutrinária existe no repertório das cooperativas participantes deste ciclo, ainda que de forma incipiente. O que as mantém no nível intermediário são limitações de alcance, profundidade ou continuidade não ausência de intenção formativa. Isso sugere que o caminho para o desenvolvimento dessa dimensão passa menos pela criação de práticas inteiramente novas e mais pelo aprofundamento e pela ampliação do que algumas cooperativas já ensaiam.

O Caféina confirma essa leitura: quando a intencionalidade formativa é genuína e dirigida ao cooperado como sujeito, os resultados são documentados e concretos. Nos termos de Schneider e Hendges (2006), formar cooperados é mais difícil do que estruturar cooperativas e os dados deste estudo mostram que, entre as práticas documentadas neste ciclo

do Compêndio, esse desafio se apresenta como caminho ainda a ser percorrido pela maior parte das cooperativas participantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar o grau de aderência das práticas descritas no Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão do Sistema OCB (ciclo 2022–2023) à concepção de educação cooperativista doutrinária, operacionalizada em quatro dimensões analíticas interdependentes: formação do comportamento cooperativo (C1), dimensão crítica e emancipatória (C2), consciência do cooperado como dono e usuário (C3) e caráter permanente e institucional da educação (C4). A resposta que os dados oferecem é precisa: das 44 práticas analisadas, nenhuma configura educação cooperativista doutrinária plena em todos os critérios. Três alcançaram aderência intermediária e uma o Programa Cafeína da Cocatrel atingiu alta aderência. A formação do cooperado como sujeito crítico e participante aparece de forma marginal entre as práticas documentadas neste ciclo.

Esse achado, contudo, não é apenas quantitativo é interpretativo. O que os dados revelam não é simplesmente que poucas práticas atingiram alta aderência, mas que as práticas reconhecidas neste ciclo expressam uma concepção de excelência centrada no aprimoramento organizacional interno governança estruturada, eficiência de processos, conformidade normativa e que a educação cooperativista doutrinária não ocupa posição central nessa concepção. Isso dialoga diretamente com a tensão que Ferreira e Sousa (2019) identificam entre a vertente instrumental e a vertente doutrinária do cooperativismo: os achados deste estudo expressam essa tensão no plano das práticas documentadas neste ciclo do Compêndio. O fato de o Programa Cafeína estar classificado na categoria "Processos" e não em educação ou formação é, nesse sentido, um dado revelador: não como crítica ao sistema de classificação adotado, mas como evidência de que os critérios deste ciclo não foram construídos para captar essa dimensão.

A exceção que o Cafeína representa não contradiz esse quadro, ela o qualifica. Quando há intencionalidade formativa genuinamente dirigida ao cooperado como sujeito, essa dimensão é reconhecível, documental e produz transformação concreta verificável. As três práticas intermediárias reforçam essa leitura: a dimensão doutrinária existe no repertório das cooperativas participantes deste ciclo, ainda que de forma incipiente, com limitações de alcance, profundidade ou continuidade. O desafio não é de impossibilidade, é de desenvolvimento e consolidação.

A contribuição teórica deste estudo reside na construção e aplicação de uma matriz analítica que operacionaliza a educação cooperativista em quatro dimensões interdependentes, articulando referenciais de Frantz (2001, 2003), Frantz, Schönardie e Schneider (2017), Freire (1987), Ferreira e Sousa (2018, 2019) e Schneider e Hendges (2006). Essa matriz oferece um instrumento replicável para análise de outras fontes documentais, programas educativos de sistemas cooperativos ou políticas institucionais de formação cooperativista contribuindo para a operacionalização de um conceito que, na literatura, frequentemente permanece no plano da abstração. A contribuição empírica reside no mapeamento sistemático de 44 práticas a partir de critérios analíticos explícitos, acompanhados de justificativas textuais documentadas para cada atribuição de nota, garantindo transparência e rastreabilidade ao processo analítico.

Duas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira diz respeito à base documental: a análise se apoiou exclusivamente nas descrições registradas no Compêndio pelas próprias cooperativas, sem acesso direto às práticas em sua execução efetiva. É possível que dimensões formativas relevantes existam nas práticas mas não estejam documentadas nos registros institucionais o que indica que a análise documental captura o que foi registrado, não necessariamente a totalidade do que foi realizado. A segunda limitação diz respeito à interpretação: a atribuição de notas, ainda que fundamentada em critérios teóricos explícitos e acompanhada de justificativas sistematizadas, envolve necessariamente o julgamento da pesquisadora condição inerente à pesquisa qualitativa e documental, mas que deve ser considerada ao se generalizar os achados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do objeto empírico para outros ciclos do Compêndio, possibilitando análise longitudinal da presença e da evolução da educação cooperativista nas práticas reconhecidas pelo Sistema OCB. Recomenda-se também a realização de estudos de caso nas cooperativas com práticas classificadas como de aderência intermediária especialmente o Programa de Integração de Novos Cooperados da Unimed Circuito das Águas e o Plano de Sucessão da Unimed Volta Redonda, com vistas a compreender o que impede a consolidação dessas iniciativas como educação cooperativista plena. O aprofundamento do estudo sobre o Programa Caféina da Cocatrel seria igualmente relevante, buscando identificar as condições institucionais que permitiram o desenvolvimento de uma prática genuinamente formativa e os fatores que ainda limitam sua plena institucionalização. Por fim, investigar se a marginalidade da dimensão crítica e emancipatória nas práticas deste ciclo reflete uma limitação do sistema de reconhecimento ou uma ausência efetiva dessa dimensão nas cooperativas participantes é uma questão que este

estudo, por seu recorte documental, não pode responder e que representa uma agenda relevante para a pesquisa em educação cooperativista

## REFERÊNCIAS

FERREIRA, Palloma Rosa; SOUSA, Diego Neves de. Educação cooperativista: aprofundando o conceito. *Cooperativismo & Desarrollo*, Bogotá, v. 27, n. 2, p. 1-32, 2019. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.04>

FERREIRA, Palloma Rosa; SOUSA, Diego Neves de. O campo da educação cooperativista e sua relação com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). *Interações*, Campo Grande, v. 19, n. 4, p. 773-787, out./dez. 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v19i4.1716>

FRANTZ, Walter. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 3, n. 6, p. 36-71, jul./dez. 2001.

FRANTZ, Walter. Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, José Odelso (org.). *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: Unisinos, 2003. p. 59-108.

FRANTZ, Walter; SCHÖNARDIE, Paulo Afonso; SCHNEIDER, José Odelso. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação e aprendizagem. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 89-104, 2017.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

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

NETA, Anerita Oliveira de Almeida; ANJOS, Eliene Gomes dos. Os desafios à educação cooperativista: análise de uma experiência em uma cooperativa de crédito na Bahia. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 7, ed. especial, p. 17-30, 2020. doi: <https://doi.org/10.5902/2359043241073>

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. *Cadernos Gestão Social*, Salvador, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2012.

SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. *Economia Solidária e Ação Cooperativa*, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 33-48, jul./dez. 2006.

SISTEMA OCB. *Manual de boas práticas de governança cooperativista*. Brasília: Sistema OCB, 2025. Disponível em: <https://www.ocb.org.br>. Acesso em: maio 2026.

SISTEMA OCB. *Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2022–2023*. Brasília: Sistema OCB, 2023.