



Educação e aprendizagem como estratégias de gestão: um olhar sobre a motivação intrínseca e o engajamento

Education and learning as management strategies: a look at intrinsic motivation and engagement

Geisa Ferreira Ribeiro Félix¹, José Cláudio Rocha²

Autor correspondente: Geisa Ferreira Ribeiro Felix E-mail: geisa.felix@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem por objetivo apresentar a educação e a aprendizagem como um processo construtivo de desenvolvimento organizacional das cooperativas no Brasil, sendo esse processo compreendido como estratégia didática favorável para a produção e difusão do conhecimento, tomando por base as teorias da motivação intrínseca e engajamento. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica. Considera-se na contextualização a constante busca das cooperativas pela excelência da gestão, incentivadas pelo Sistema Cooperativo Brasileiro, amparadas pelo Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Nesse estudo defendemos que os fatores motivação intrínseca e engajamento podem ser a chave para a produção e a difusão do conhecimento entre as cooperativas, tornando assim os dirigentes e as pessoas que compõem o quadro social da cooperativa agentes multiplicadores no processo de ensino-aprendizagem de boas práticas cooperativistas e métodos de gestão. Pretende-se trazer a reflexão sobre os efeitos das decisões das cooperativas a partir de mudanças comportamentais, mirando o desenvolvimento sustentável desse empreendimento socioeconômico.

Palavras-chave: Aprendizagem; Cultura da Cooperação; Educação; Engajamento; Motivação intrínseca.

ABSTRACT

This study aims to present education and learning as a constructive process for the organizational development of cooperatives in Brazil. This process is understood as a favorable didactic strategy for the production and dissemination of knowledge, based on the theories of intrinsic motivation and engagement. The methodology used was a bibliographic review. The context considers the constant search for management excellence by cooperatives, encouraged by the Brazilian Cooperative System and supported by the Management Excellence Model (MEG) of the National Quality Foundation (FNQ). In this study, we argue that the factors of intrinsic motivation and engagement can be the key to the production and dissemination of knowledge among cooperatives, thus making the leaders and members of the cooperative's membership agents in the teaching-learning process of good cooperative practices and management methods. The aim is to reflect on the effects of cooperative decisions based on behavioral changes, aiming at the sustainable development of this socioeconomic enterprise.

Keywords: Cooperativism; Culture of Cooperation; Education; Engagement; Intrinsic motivation; Learning.

1 Advogada, Especialista em Gestão em Cooperativismo (UFBA e PUC) e Mestre em Educação pela Universidade Estadual da Bahia – UNEB.

2 Professor pleno da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Docente na graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado) é coordenador do Centro de Referência em Desenvolvimento e Humanidades (CRDH/UNEB), portaria UNEB 231/2023. Mestre e doutor em educação (UFBA) é pós-doutor em Direito (UFSC).

INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a busca pela excelência na gestão de organizações cooperativas esbarra na complexidade do comportamento humano e na necessidade de alinhar objetivos individuais e coletivos. A presente investigação parte do pressuposto de que a educação e a aprendizagem se configuram como estratégias de gestão fundamentais para promover o desenvolvimento organizacional no cooperativismo. Nesse contexto, torna-se crucial compreender como a motivação intrínseca e o engajamento dos membros e colaboradores podem ser influenciados e potencializados por meio dessas estratégias.

Segundo Schneider (2003) a dificuldade inerente à educação para a cooperação é influenciada por um histórico de valorização da concorrência e do individualismo em detrimento da ajuda mútua. Essa perspectiva sublinha a importância de os dirigentes cooperativistas priorizarem a educação de seus membros e colaboradores. Alinhado a isso, a própria natureza do Sistema Cooperativo impulsiona a educação para a cooperação como um meio de superar desafios coletivamente através de parcerias focadas nesse objetivo.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo teórico é analisar o papel da educação e da aprendizagem como ferramentas estratégicas para a gestão de excelência em organizações cooperativas, com foco nas teorias da motivação intrínseca e do engajamento.

Considerando esse panorama é importante considerar que, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, (Lei 9394/96), a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem no ambiente familiar, na convivência entre as pessoas, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. Essa amplitude da definição de educação reforça seu potencial como uma força moldadora dentro das organizações cooperativas, influenciando o comportamento e os valores de seus membros e colaboradores.

A questão central que guia esta análise é: De que maneira a articulação teórica entre estratégias de educação e aprendizagem e os conceitos de motivação intrínseca e engajamento pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão de excelência em cooperativas?

No âmbito dessa discussão, torna-se crucial compreender como a motivação intrínseca e o engajamento dos membros e colaboradores podem ser influenciados e potencializados por meio dessas estratégias. Nessa linha de raciocínio, Thesing (2015) lança um desafio fundamental para o movimento cooperativista, questionando se as cooperativas podem efetivamente educar seu quadro associativo para um melhor comportamento cooperativista. Acredita-se que a resposta a essa questão reside na motivação intrínseca de cada indivíduo, sendo essencial que os valores do cooperativismo sejam vivenciados e o princípio da ajuda mútua seja internalizado.

O presente estudo adota uma abordagem teórica, baseando-se em uma revisão abrangente da literatura sobre o cooperativismo, a educação, a aprendizagem, a motivação intrínseca e o engajamento. Através da análise conceitual das diferentes perspectivas teóricas, busca-se identificar pontos de convergência e possíveis relações que possam fundamentar a compreensão de como a educação e a aprendizagem podem ser utilizadas como estratégias de gestão no contexto cooperativo.

O cooperativismo, com suas raízes históricas na Inglaterra e seus princípios e valores bem definidos, representa um modelo de negócio sustentável com forte presença no Brasil. Compreender o arcabouço legal e os princípios que o regem é essencial para contextualizar a importância da colaboração e dos objetivos coletivos em contraposição ao individualismo. A literatura sobre gestão cooperativa também destaca a importância do desenvolvimento das pessoas para o sucesso das organizações.

Nesse sentido, este artigo explorará, a partir da revisão bibliográfica, os fundamentos da educação e da aprendizagem e como eles se manifestam em diferentes modalidades. Serão discutidas as teorias da motivação intrínseca e do engajamento, considerando sua potencial articulação com os princípios e desafios da gestão cooperativa. Por fim, será analisada, sob uma perspectiva teórica, como a educação e a aprendizagem podem ser compreendidas como um processo construtivo de desenvolvimento organizacional nas cooperativas, influenciando o comportamento e o engajamento dos seus membros e colaboradores.

2 PRESSUPOSTOS HISTÓRICOS E TEÓRICOS SOBRE O COOPERATIVISMO

A expressão cooperativismo originou-se da palavra cooperação oriunda do latim *cooperari* que denota cooperar conjuntamente (Santos, Gouveia e Vieira 2008). O cooperativismo moderno foi gerado pelas dificuldades encontradas na Revolução Industrial no século XIX, sendo essa a forma usada para minimizar impactos econômicos e sociais trazidos por esta revolução, ganhando solidez no movimento dos Pioneiros de Rochdale em 1844. Especificamente, localizada na Inglaterra, em Manchester, onde vinte e oito pessoas, a maioria tecelões, fundaram a Sociedade Rochdale dos Pioneiros Equitativos (Gawlak, 2007).

Essa foi a alternativa encontrada por essas pessoas, colidentes às explorações a que eram submetidos com as longas jornadas de trabalho em condições subumanas e com salários baixos. Essa cooperativa cresceu e esse modelo socioeconômico se expandiu tanto na Inglaterra quanto em outros países (OCB 2003). A sociedade dos pioneiros firmou regras para o funcionamento de sua cooperativa dotada de princípios e valores que até os dias atuais norteiam o cooperativismo.

Com isso, foi constituído o modelo de negócio sustentável, amparado por princípios e valores que se expandiu por toda a Europa e pelo mundo, sendo hoje umas das referências de empreendimentos sustentáveis no mundo dos negócios com forte representação política, social e econômica que se preocupa com as questões de valorização dos seres humanos e do ambiente em que opera.

Conforme o Sistema das Organizações das Cooperativas Brasileiras – OCB (2019)³, o cooperativismo é mais que um modelo de negócios, pois representa a filosofia de vida que busca a transformação do mundo em lugar justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades. A OCB traz que não existe cooperativismo sem o compartilhamento de ideias e que sua identidade está alicerçada em três eixos: Cooperação, transformação e equilíbrio.

2.1 SOCIEDADE COOPERATIVA

A sociedade cooperativa no Brasil é amparada legalmente pela Constituição Federal de 1988, no Art. 5º, XVIII, quando expressa que na forma da lei, as criações de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. Temos também a Lei Federal, Lei nº 5.764/1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Esta lei traz que a cooperativa é uma sociedade constituída por no mínimo vinte pessoas que se obrigam pela celebração de contrato social a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

³ Disponível no site do Sistema Cooperativo – <https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>

A Lei de nº 5.764/1971, no quarto artigo, expressa onze incisos que anunciam as características que distinguem as cooperativas de outras sociedades, resumidamente são: adesão voluntária; variabilidade do capital social representado por quotas partes; limitação do número de quotas do capital de cada associado; intransferibilidade das quotas do capital a terceiros (estranhos à sociedade); singularidade de votos; número mínimo de pessoas para instalação da Assembleia Geral; retorno das sobras líquidas; indivisibilidade dos fundos obrigatórios criados pela cooperativa; neutralidade política, religiosa, racial e social; prestação de assistência aos associados; restrições quanto a admissão de associados de acordo com a possibilidade de participação em reuniões, controle operações e prestação de serviços.

Com os adventos trazidos pelas mudanças ocasionadas pela dinâmica do mundo do trabalho foi necessária a criação de uma nova legislação que dispusesse sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho, ou seja, criação da Lei nº 12.690/2012, em que há previsão de que no mínimo sete pessoas constituam uma cooperativa deste segmento.

As cooperativas são formadas por pessoas, chamadas de cooperativistas ou cooperadas, unidas pela cooperação e ajuda mútua, geridas democraticamente e de forma participativa.

Segundo a OCB (2019), a cultura da cooperação no Brasil é observada desde a época da colonização portuguesa, originando o Movimento Cooperativista Brasileiro que surgiu no final do século XIX. A primeira cooperativa originou-se em Ouro Preto – MG, no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, e depois se expandiu para outros estados.

As cooperativas pertencem a um modelo de negócio tido como sustentável em cenários de profundas transformações, desde a criação da primeira cooperativa na Inglaterra em *Rochdale*. O cooperativismo, considerado como doutrina por ter ideias fundamentadas e ensinadas para outras gerações, é uma forma de organização social que surgiu para solucionar problemas socioeconômicos. Em meio à crise torna-se a solução mais adequada para se trabalhar coletivamente. Cooperação é o ato de trabalhar junto e realizar objetivos comuns. Coletivamente um grupo busca solucionar seus problemas e deseja por resultados positivos.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2003), “a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, fundamentando-se nos princípios e valores do cooperativismo”. As palavras cooperação, cooperativismo e cooperativa intensificam o pensamento da coletividade, do trabalhar unidos pelo mesmo objetivo.

2.2 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Segundo *Gawlak* (2007), com a evolução e modernização do cooperativismo e da economia do mundo os princípios cooperativistas foram reestruturados e adaptados à atual realidade. O Cooperativismo está subsidiado por sete princípios que fortalecem essa doutrina, quais sejam:

- 1º Adesão Livre e Voluntária – Liberdade para se associar. Alguns critérios podem ser criados para atender as finalidades da cooperativa. Exemplo: Não associar quem tiver interesses conflitantes;
- 2º Gestão Democrática – Os dirigentes da cooperativa são escolhidos por meio de eleição na Assembleia Geral. Há igualdade de voto, cada cooperado tem direito de um voto independente dos números de quotas integralizadas;

- 3º Participação Econômica dos Cooperados – O valor do Capital Social é formado pelas quotas– partes que são integralizadas por todos os cooperados. O valor mínimo deverá constar no Estatuto Social e o valor máximo de quotas por cooperado não deverá ser maior que 1/3 do total de quotas da cooperativa;
- 4º Autonomia e Independência – As decisões tomadas pela cooperativa são definidas pelos seus cooperados, que também poderão ter uma gestão profissionalizada, ou seja, além dos dirigentes eleitos poderá ser administrada por especialistas contratados. Não está subordinada ao governo, sindicatos ou a uma pessoa que pode se figurar como “ÚNICA DONA”;
- 5º Educação, Formação e Informação – Destina–se a qualificação dos cooperados, colaboradores, além da disseminação da cultura cooperativista entre cooperados, funcionários e seus familiares;
- 6º Intercooperação – Cooperação entre cooperativas com objetivo do desenvolvimento econômico das cooperativas; Forte aliada para a expansão econômica da cooperativa;
- 7º Interesse pela comunidade – As cooperativas proporcionam desenvolvimento econômico gerando renda e emprego para a comunidade em seu entorno, além de se preocupar com assuntos de problemas sociais e buscar resolvê–los por meio de ações e projetos de Responsabilidade Socioambiental.

2.3 SISTEMA COOPERATIVISTA

O sistema OCB, composto pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP e Confederação Nacional das Cooperativas – CNCOOP, objetiva o fortalecimento do Cooperativismo e a disseminação da cultura cooperativista tendo como base os valores cooperativistas de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, liberdade, honestidade e responsabilidade social, buscando incentivar e desenvolver novas lideranças abarcadas pela responsabilidade, compromisso ético, visão sistêmica, além de traçar estratégias para a sustentabilidade econômico–social das cooperativas brasileiras com geração de emprego e renda, objetivando a construção de uma sociedade cooperativa mais justa e solidária.

O Sistema Cooperativista Brasileiro atualmente, por meio do movimento SomosCoop⁴, almeja integrar cooperativas, cooperados e integrantes do Sistema OCB em torno de uma única causa, buscando despertar a consciência das pessoas para a importância do cooperativismo além de promover o engajamento delas. Acredita–se que a educação e a aprendizagem sejam fortes aliadas para essa conquista. Verifica–se que a identidade apresentada pelo movimento traz em si esse despertar para a força que o cooperativismo representa na atualidade, buscando despertar nas pessoas inseridas nesse modelo de negócios o orgulho de fazer parte além de fomentar a questão do pertencimento.

Vale destacar a importante atuação do SESCOOP que opera como entidade promotora da cultura cooperativista e do aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, ofertando formação profissional, promoção social e o monitoramento. Desenvolvendo produtos que objetivam a excelência da gestão e governança das cooperativas. Destacando–se o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC que incentiva as cooperativas a adotarem

4 SomosCoop – movimento criado pelo Sistema Cooperativo Brasileiro disponível na internet: <https://www.somos.coop.br/>

práticas de gestão tidas como referências em grandes organizações brasileiras e internacionais e que engloba a educação cooperativista e a aprendizagem.

2.4 CULTURA DA COOPERAÇÃO

Conforme Thesing (2015), a cooperação na sociedade contemporânea apresenta-se como um instrumento de prática social, um projeto de esperança, especialmente no mundo do trabalho no que tange a valorização dos seres humanos e a dignidade pessoal, contudo faz-se necessário repensar as práticas e investigar as experiências para validação de sua efetividade, tendo com grande desafio o despertar do espírito coletivo, podendo ser alcançado por meio de dois temas orientadores que é a cooperação e a educação.

Para Thesing (2015), o individualismo deve ceder lugar para a cooperação, possibilitando-se alcançar os objetivos da coletividade. Para ele há conflitos que podem ser minimizados com uma boa comunicação, transparência, controle do individualismo, visão de cooperação além do espírito empreendedor, não deixando de lado a importância do planejamento estratégico. O autor ao falar da cooperação deixa claro que pelo fato das cooperativas serem formadas por pessoas os conflitos estão sempre presentes, contudo a existência do conflito tem a sua importância, pois desafia os profissionais que são responsáveis pelo desenvolvimento dos talentos na constante busca de inovações.

3 EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM COMO FERRAMENTAS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

42

3.1 EDUCAÇÃO E AS SUAS MODALIDADES

Ao pensarmos em educação nos deparamos com diversas reflexões e indagações daquilo que seria o desejável sobre o que vem a ser educação (dever ser) e do que realmente a educação é. Gatti (2012) em sua abordagem diz que não temos o cuidado de distinguir a educação em geral, fato social que abrange a sociedade, da educação escolar, promovida pela escola. Diversas são as confusões dos termos educação, confundindo-a com outros termos como a pedagogia, ciências do ensino ou da educação e didática. Mas, podemos pensar que a educação é o desenvolvimento social em prol das relações humanas, daí a necessidade de conhecermos e pesquisarmos ações de melhorias para que tenhamos uma sociedade cada vez mais direcionada para sua própria conservação e existência.

Baseando-se na concepção de Paulo Freire quando sabiamente afirmava que o indivíduo, histórica e ontologicamente, não é um ser para adaptações e sim, indiscutivelmente, para transformações, ele declara que “a educação não transforma o mundo. A educação muda pessoas e as pessoas transformam o mundo”. É preciso acreditar que a educação é um processo dialógico e criativo. É um sistema de comunicação mediante o qual o homem busca interagir harmonicamente em sua relação socioambiental.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, (Lei 9394/96), a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem no ambiente familiar, na convivência entre as pessoas, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Nesse sentido, é importante esclarecer que a educação pode ser tomada em três modalidades, igualmente, importantes para a discussão que estamos fazendo nesse texto: a educação formal; a educação não-formal e a educação informal. A educação formal é aquela sistematizada que é oferecida

pelo sistema regular de ensino. A educação não formal, são aquelas iniciativas desenvolvidas por empresas, cooperativas, associações, movimentos sociais, igrejas, que são sistematizadas, planejadas e ofertadas as pessoas. A educação informal é tudo aquilo que se aprende na vida, fruto da experiência humana.

De acordo com Paulo Freire (1996) “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. Sendo assim, os dirigentes cooperativistas podem criar esse ambiente voltados para o processo construtivo educativo objetivando um ambiente diferenciado, sendo perceptível essa diferenciação desde a porta de entrada como em toda a organização.

Com base neste conteúdo e no que tange os princípios cooperativistas, em especial ao princípio educação, formação e informação, as cooperativas podem contribuir neste processo oferecendo à comunidade uma educação de qualidade, inovadora e alinhada com a necessidade do mundo contemporâneo. É um valioso instrumento teórico–metodológico, resultado de uma ação dialógica e que busca o caminho que remeterá à realização, da melhor maneira possível, da função educativa, aqui compreendida como um processo dinâmico, reflexivo e referencial.

Conforme Rocha (2016), a educação afirma–se como um processo interativo, processual de aprendizagem grupal, cooperativo, dialógico e de comunicação trazendo a abordagem de geração de novos espaços de poder relacionados ao conhecimento nos quais se encontram brechas para ações educativas. O que nos permite acreditar que as cooperativas possam criar ambientes de estudos que possibilitem a disseminação da cultura da cooperação para os dirigentes, cooperados, empregados, familiares e comunidade sendo esse um processo de ensino–aprendizagem.

De acordo com Schneider (2003), é uma tarefa difícil a educação para a cooperação devido as experiências passadas de geração a geração cuja contextualização observada é a concorrência e o individualismo, sendo deixados para traz os princípios de ajuda mútua e cooperação, daí a importância dos próprios dirigentes das cooperativas buscarem a educação de seus funcionários e cooperados. Acrescento a este pensamento que o Sistema Cooperativo, de acordo com a sua essência, também corrobora com essa perspectiva de educar para cooperar enfrentando os desafios por meio de trabalho conjunto pela formação de parcerias criadas com este propósito.

Conforme Schneider (2003), a educação visa explorar as potencialidades e habilidades das pessoas, fazendo com que essas pessoas reflitam, discutam e ajam. Para o autor, a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas para as cooperativas é questão de sobrevivência, ou seja, como empreendimento sustentável a educação e a capacitação não podem estar em segundo plano. Schneider acredita que o perfil de um associado desinformado, desestimulado, não participativo, individualista pode ser transformado por meio de mudança comportamental que pode ser estimulada pela educação e capacitação.

Schneider (2003), traz que a experiência ensina e a vida educa e que a cooperação como parte da vida também educa, contudo existe aí a motivação intrínseca que retrata à vontade tanto de ensinar quanto de aprender. Para Watkins (1989, p. 132) “as pessoas não devem simplesmente ser educadas para a cooperação, mas devem ser continuamente reeducadas na cooperação” (Apud Schneider, 2003, p. 25). Esse pensamento reforça a motivação intrínseca que pode ser impulsionada de maneira que se torne cultural. Imaginemos que é cultural as pessoas se cumprimentarem logo cedo com saudações de bom dia. Elas nem percebem que essa atitude já parte do seu contexto social.

Thesing (2015) em sua obra lançou o desafio para o movimento cooperativista em especial para os dirigentes e associados na área da educação quando questiona: “podem as cooperativas

educar o seu quadro associativo para um melhor comportamento cooperativista? ” Acredita-se que depende da motivação intrínseca que há dentro de cada um, os valores do cooperativismo precisam ser exercitados, os valores da ajuda mútua precisam ser despertados.

O individualismo não deve aparecer mais que os interesses coletivos num empreendimento coletivo. Há pessoas que estão inseridas no ambiente cooperativo que não nasceram para trabalhar em conjunto, não há uma regra estabelecida para transformar as pessoas egoístas em pessoas não egoístas. Sendo assim, cabe ao grupo identificar quem realmente apresenta a identidade daquele grupo e quem não apresenta, para que seja possível uma homogeneidade de pensamentos e de vontades.

3.2 APRENDIZAGEM E A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Demo (2006) diz que a revisão do conceito de aprendizagem relacionada ao de ensinar é importante já que a educação aparece debilitada na condição de instrução, informação, reprodução, quando deveria apresentar-se como cenário de instrumentação criativo em contexto emancipatório, citando a pesquisa como um dos instrumentos essenciais da criação. Observa-se, neste ponto, a pesquisa como um princípio educativo.

Existem muitas teorias que tratam da aprendizagem tanto no ambiente escolar, como no ambiente corporativo, no caso aqui tratado, vamos trazer duas teorias que se articulam com o sistema cooperativista, a teoria da motivação intrínseca e a teoria do engajamento.

Teoria da motivação intrínseca ou autodeterminação vem sendo estudada desde os anos 80, considerada como um referencial útil para a compreensão dos aspectos motivacionais do ser humano, com aplicações em diversas áreas, de educação. Essa teoria vislumbra o ser humano associado a suas fontes motivacionais naturais, além da sua natureza ativa, buscando sempre o crescimento para o desenvolvimento saudável e para a autorregulação. O atingimento deste nível evolutivo implica na busca de atividades que possibilitam o desenvolvimento de habilidades e estabelecimento de vínculos sociais que possam levar a alcançar um sentido integrado do ser, associando experiências intrapsíquicas e interpessoais (QUEIROZ, 2017).

Tradicionalmente, a motivação humana era classificada em dois tipos: intrínseca e extrínseca. Ao formularem a teoria da autodeterminação, Queiroz, citando Deci e Ryan (2000), afirma que os autores ampliaram escopo descritivo da motivação intrínseca, com base na variação do nível de autonomia e autodeterminação percebida, um comportamento em que as pessoas se sentem motivadas pela atividade em si, ou seja, pela satisfação inerente à realização da atividade. A motivação extrínseca se manifesta quando a atividade é realizada com base em seu valor instrumental, e envolve uma percepção de que através da atividade será possível alcançar algo desejável ou será possível escapar de alguma consequência adversa ou punitiva (QUEIROZ, 2017).

A teoria do engajamento determina que o colaborador que está engajado aos objetivos da organização tende a desenvolver um melhor aprendizado, esse engajamento se dá quando o colaborador partilha dos mesmos objetivos da gestão, sente-se inspirado a superar seus próprios limites. Esse é um dos grandes desafios das organizações modernas.

3.3 EDUCAÇÃO E A APRENDIZAGEM COMO UM PROCESSO CONSTRUTIVO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NAS COOPERATIVAS

Quantas experiências vivenciadas pelas cooperativas poderiam ser compartilhadas de modo a evitar desgastes e até mesmo alguns desastres? Quantas lições aprendidas poderiam ser registradas

e estes legados passados para os sucessores de suas próprias cooperativas e também, quem sabe, para outras cooperativas? Não será difícil encontrar na atualidade alguns compêndios de boas práticas de gestão e governança de algumas cooperativas tidas como referências que são disponibilizados pelo Sistema OCB para que outras cooperativas tenham acesso e possam replicar ou até mesmo aprimorar processos já existentes.

Tarefa um tanto difícil é o registro de uma falha, já que as falhas parecem marcar profundamente o histórico das organizações, muito mais do que os acertos. Isso é fruto da cultura enraizada nas pessoas que são continuamente repreendidas a cada erro cometido, desde a sua infância, sendo cobradas para que não errem e sentem-se envergonhadas, apenas evidenciam o acerto de maneira que os aplausos são almejados constantemente.

Podemos considerar esse comportamento como algo natural e da essência do homem, afinal foram educados para ter esse comportamento. Não seria diferente dentro das organizações cooperativas, nas quais as falhas de muitos dirigentes são colocadas “debaixo do tapete”, ou seja, são ocultadas e nem ao menos chegam ao conhecimento dos próprios cooperados.

Será que as falhas ocorridas em uma cooperativa, quando identificadas e corrigidas, poderiam ser registradas para que a própria cooperativa pudesse analisar seus históricos e para que não repetissem o mesmo erro? E outras cooperativas será que evitariam um erro se tivessem o conhecimento de que aquele evento poderá ser evitado, já que ocorrido em outra cooperativa não foi avaliado como uma boa experiência?

Será que os dirigentes esquecem que pela autogestão democrática haverá outros sucessores que possivelmente poderão vivenciar as mesmas experiências? Isso faz parte de um aprendizado que pode sim ser compartilhado e aprendido de forma positiva e preventiva.

Dentro da linha de pensamento de Santos e Costa (2017) existem cinco práticas para que as organizações aprendam continuamente:

- 1 – apresentando a resolução sistemática de problemas;
- 2 – pela experimentação;
- 3 – pelas lições aprendidas;
- 4 – pelas aprendizagens de outros e
- 5 – pela difusão do conhecimento.

Os autores supracitados trazem a inovação como fator relevante para o contexto de competitividade ressaltando a necessidade de fomentarem a capacidade de compartilhar. Traz ainda que o essencial é que as organizações incorporem a aprendizagem como uma competência, tendo como diferencial competitivo e processo estratégico a valorização do capital intelectual. Tudo isso engloba a mudança comportamental das pessoas.

Imaginemos como seria gigantesco o movimento cooperativista se as cooperativas brasileiras se unissem verdadeiramente, genuinamente, ajudando umas às outras visando à prática do princípio da intercooperação. Quantos serviços seriam tomados entre elas e quantos produtos seriam adquiridos por elas mesmas?

Pode-se almejar, uma rede de cooperativas conectada que busque objetivos comuns. Pode ser um pensamento utópico, mas não é uma realidade impossível. Mas dentro dessa realidade que se apresenta, já é uma vitória que as cooperativas busquem a excelência da gestão e da governança e que compartilhem suas boas práticas para que outras cooperativas e a sociedade tenham conhecimento,

abrindo suas portas e permitindo que outros dirigentes por meio de intercâmbios e visitas técnicas conheçam suas experiências e implantem algumas ideias nas suas cooperativas.

Vale ressaltar que o fato de replicarem boas práticas não é fator determinante de aprendizado já que Santos e Costa (2017) trazem que aprender não é copiar modelos ou apenas adquirir conhecimento, mas sim ter a capacidade de prever acontecimentos, ser proativos criando novas formas de agir, produzindo resultados, inovando, desenvolvendo habilidades de somar qualidade, trabalhar em conjunto e gerar competências.

Quantos foram os dirigentes que replicaram uma ideia e tendo sucesso em suas cooperativas retornaram para a cooperativa referência e compartilharam suas experiências? Quantos dirigentes, cooperados ou funcionários de cooperativas levaram para outras cooperativas vizinhas àquela experiência de sucesso para que também fossem oportunizadas com aquele conhecimento? Isso requer mudança de comportamento, educação e aprendizagem.

Os dirigentes precisam definir as prioridades agrupando os pontos fortes e oportunidades de melhorias, e essas prioridades devem ser internalizadas com comprometimento pelos dirigentes e também pelas pessoas envolvidas com as necessidades de melhorias na gestão, esses são os ensinamentos compartilhados no manual de boas práticas desenvolvido pelo Sescoop, FNQ e pela OCB.

As cooperativas brasileiras dentro desse processo de educação e aprendizagem podem contar também com o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC, destinado às cooperativas vinculadas ao Sistema OCB, cujo objetivo principal é promover nas cooperativas a adoção de boas práticas de gestão e governança, aprimorar os processos de produção, reduzir custos e aumentar a produtividade e competitividade das organizações cooperativas.

As cooperativas por meio de autoavaliação podem medir o seu grau de maturidade em comparação as grandes organizações que tem implantado o Modelo de Excelência Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Dentro dos critérios avaliados, ressalta-se aqui o critério pessoas e processos, que buscam saber se a educação cooperativista dos cooperados e colaboradores da cooperativa é promovida, regularmente e de forma planejada, visando ações de desenvolvimento comportamental e de cidadania.

Registra-se, também, que o PDGC dentro dos fundamentos da excelência da gestão trata do aprendizado organizacional destacando a busca pela eficácia e eficiência dos processos da organização, tendo a inteligência, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências como o meio para atingir o grau elevado de competência para a organização e sua força de trabalho. Ressalta-se que o programa incentiva a melhoria dos processos gerenciais requerendo que esses processos façam parte de um ciclo de aprendizado para a promoção do aperfeiçoamento da gestão.

Com isso, acredita-se que a motivação intrínseca pode ser a chave da disseminação do conhecimento entre as cooperativas, tornando assim os dirigentes e as pessoas que compõem o quadro social da cooperativa agentes motivadores no processo de ensino-aprendizagem. Requerendo de cada um dos atores sociais que compõe o complexo cooperativo a mudança de comportamento voltada para o compartilhamento das experiências, a disseminação da cultura cooperativista e a promoção de ações que visem o desenvolvimento da sociedade em que operam, gerando assim o aumento da competitividade onde atuam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito apresentar a educação e a aprendizagem como um processo construtivo de desenvolvimento organizacional das cooperativas, sendo esse processo compreendido

como ferramenta didática favorável para a disseminação do conhecimento. Vimos que a educação, embora refletida de diversos modos, é o fato social de desenvolvimento da sociedade que visa o próprio desenvolvimento social em prol das relações humanas.

Dentro dos aspectos tratados sobre a aprendizagem enfatizou-se a teoria da motivação intrínseca e o engajamento, considerando-se esse um dos principais aspectos motivacionais do ser humano. Buscou-se relacionar os termos educação e aprendizagem com intuito de contextualizar e demonstrar que por meio do uso dessas ferramentas o compartilhamento das lições aprendidas pode contribuir com o desenvolvimento organizacional das cooperativas.

A educação e a aprendizagem dos princípios cooperativistas, boas práticas de gestão e novos modelos de organização produtiva, são essenciais ao desenvolvimento do sistema com um todo, a educação é a principal ferramenta na construção de uma cultura cooperativista, não só dos aspectos técnicos gerenciais, mais da cidadania e ética na gestão dos negócios.

A sociedade do conhecimento e a informação estão em toda parte, e a motivação intrínseca é essencial para o sucesso das pessoas dentro das organizações, é ela quem leva dirigentes, cooperados e outros agentes que compõem o quadro social da cooperativa ao destaque dentro da organização. Esse destaque não é algo impositivo e sim pelo reconhecimento do mérito que aquela pessoa obteve por ter tido determinadas ações além das que lhes foram requeridas, são ações que, por exemplo, torna o jovem um bom administrador de uma cooperativa, não se abstendo do ensino-aprendizagem.

Desta forma, a articulação teórica explorada neste estudo sugere que a implementação de estratégias de educação e aprendizagem nas cooperativas oferece um caminho promissor para o desenvolvimento de uma gestão de excelência. Ao promover a disseminação do conhecimento sobre os princípios cooperativistas, as melhores práticas de gestão e a inovação, a educação e a aprendizagem fortalecem a cultura da cooperação e preparam os membros e colaboradores para os desafios do ambiente organizacional. Ademais, ao fomentar a motivação intrínseca e o engajamento através de práticas pedagógicas que valorizam a autonomia, a competência e o relacionamento, as cooperativas podem criar um ambiente propício ao desenvolvimento individual e coletivo, impulsionando a excelência na gestão e, conseqüentemente, o sucesso e a sustentabilidade da organização.

Espera-se que partir da leitura deste texto, os agentes que compõem o quadro social da cooperativa se tornem multiplicadores no processo de ensino-aprendizagem e que haja reflexão sobre o compartilhamento das lições aprendidas, estando engajados para o crescimento de suas próprias cooperativas e das cooperativas que compõem o Sistema Cooperativista Brasileiro.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO. Nelson Santos. COSTA. Renato Lopes da. **A aprendizagem organizacional enquanto capacidade dinâmica**. Lisboa – Portugal. Editora Actual, 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. acesso em 02/05/2019.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. acesso em 20/04/2019.

_____. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre as Sociedades Cooperativas**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acessado em: 20/04/2019.

_____. **Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; Disponível em: www.planalto.gov.br. Acessado em 20/04/2019.

DEMO, Pedro. Pesquisa: **Princípio científico e Educativo.** São Paulo: Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática.* São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GATTI, A. Bernadete. **A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios.** RBPAE – v. 28, n. 1, p. 13–34, jan/abr. 2012. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/36066>. Acesso em: 15/04/2019.

GAWLAK, Albino. RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo: primeiras lições.** Brasília: Sescoop, 2007.

MATTA, Alfredo. ROCHA, José Cláudio. **Cognição aspectos contemporâneos da construção e difusão do conhecimento.** Salvador, 2016. Editora Eduneb.
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de Orientação para a Constituição e Registro de Cooperativas.** 8 ed. Brasília: Sescoop, 2003.

SESCOOP. **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo;** FNQ – **Fundação Nacional da Qualidade;** OCB – **Organização das Cooperativas Brasileiras.** *Manual de autoavaliação da gestão e implementação de melhorias.* Brasília, 2016. (Série Caminhos para a Excelência). Disponível em: <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/manuais>. Acesso em: 15 abr. 2019.

THESING, Nelson José. **Por um mundo melhor: cooperação e desenvolvimento.** 1ª ed. Porto Alegre. Editora Buqui, 2015.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo.** Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>. Acessado em 05/05/2019.

QUEIROZ, João Dias de. **A influência da motivação intrínseca e do engajamento multidimensional no desempenho do aluno, sob a perspectiva da sociedade do conhecimento.** (Tese de Doutorado Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2017.). Disponível em <https://repositorio.ufba.br>. Acessado em: 20/04/2019.

SANTOS, Ariovaldo dos. GOUVEIA, Fernando Henrique Câmara. VIEIRA, Patrícia dos Santos. **Contabilidade das Sociedades Cooperativas: Aspectos Gerais e Prestação de Contas.** São Paulo: Atlas, 2008.

Recebido: 2025-03-20

Aceito: 2025-04-29