



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

CICOM

Centro de  
Investigación en  
Comunicación

**ALAIC**

# ALAIC 2018

30 JUL-01 AGO | COSTA RICA

XIV Congreso de la Asociación  
Latinoamericana de Investigadores  
de la Comunicación



**Comunicación en sociedades diversas:  
Horizontes de inclusión, equidad y democracia**

**Memorias**

**Grupo Temático 2**

***Comunicación  
Organizacional y  
Relaciones Públicas***



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

CICOM

Centro de  
Investigación en  
Comunicación

ALAIC



30 JUL-01 AGO | COSTA RICA

XIV Congreso de la Asociación  
Latinoamericana de Investigadores  
de la Comunicación

Comunicación en sociedades diversas:  
Horizontes de inclusión, equidad y democracia

---

## GRUPO TEMÁTICO 2

*Comunicación Organizacional y  
Relaciones Públicas*

Universidad de Costa Rica  
San Pedro

ISSN 2179-7617

---

Ponencia presentada a: GT 2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

## Comunicação e Comprometimento em cooperativas brasileiras: uma análise a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

### Communication and Commitment in brazilian co-ops: an analysis as from the Organizational Commitment's Bases Scale

Maura Padula<sup>146</sup>

Maria Aparecida Ferrari<sup>147</sup>

**Resumo:** Motivação, engajamento e comprometimento são palavras que vem sendo indiscriminadamente utilizadas por organizações como sinônimas, para representar o envolvimento das pessoas e instituições a uma ideologia ou causa. Esse estudo se propõe a analisar a relação entre cooperativas e seus associados a partir da comunicação e do grau de comprometimento dos associados em relação à organização. Para bases teóricas, foram revisitadas literaturas sobre cooperativismo, comunicação e comprometimento. Adotou-se como metodologia o estudo de casos (Yin, 2015) desenvolvido em duas cooperativas, sendo uma do ramo agropecuário e a outra de crédito. Como resultado destaca-se a importância da comunicação no fortalecimento do vínculo de comprometimento dos associados em relação às suas respectivas cooperativas, capazes de fortalecer o capital social almejado neste modelo organizacional.

**Palavra-chave:** Comunicação 1; Comprometimento 2; Cooperativismo 3

**Abstract:** Motivation, engagement and commitment are words which have indistinctly been used by organizations as synonyms, to represent the involvement of people and institutions in an ideology or cause. This research proposes to analyse the relation between co-ops and their associates as from communication, and the degree of commitment of associates in relation to the organization. For theoretical basis, cooperativism, communication and commitment's literature have been revisited. The adopted methodology is the study of cases (Yin, 2015), developed in two co-ops, one being from the farming branch and the other from the banking credit branch. As a result, the importance of communication in the strengthening of the associates' commitment bond with their respective co-ops is highlighted as able to fortify the social capital sought in this organizational mode.

**Key words:** Communication 1; Commitment 2; Cooperativism 3

#### Introdução

“Cooperativas ajudam a construir um mundo melhor”, com esse tema a Assembleia Geral das Nações Unidas proclamou, em 2012, o Ano Internacional das Cooperativas. O objetivo foi reconhecer o papel fundamental dessas organizações na promoção do desenvolvimento socioeconômico de centenas de milhões de pessoas em todo o mundo. No Brasil, a relevância socioeconômica das cooperativas está demonstrada nos números do setor: 48% da produção agropecuária brasileira está vinculada, de alguma maneira, a uma organização cooperativa (IBGE, 2016; MAPA, 2016); 38% de todos os atendimentos realizados no mercado privado de saúde são feitos por cooperativas (ANS, 2016); as cooperativas de crédito têm a maior rede de atendimento financeiro do Brasil, com 5.633 pontos. Em 2016, as exportações chegaram a 148 países e somaram US\$ 5,37 bilhões, enquanto a participação em 2005 era de apenas US\$ 1,6 bilhão (OCB, 2016).

146 Maura Padula - Professora das Faculdades de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo na PUC-Campinas. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Comunicação da Universidade de São Paulo. [maurapadula@usp.br](mailto:maurapadula@usp.br) ou [maura@puc-campinas.edu.br](mailto:maura@puc-campinas.edu.br)

147 Maria Aparecida Ferrari. Professora Livre-docente dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. [maferrari@usp.br](mailto:maferrari@usp.br)

Apesar de sua importância econômica e social, o cooperativismo enfrenta alguns desafios e, entre eles, estão a comunicação, a identidade e a participação dos associados nas referidas organizações, assuntos frequentes em estudos de pesquisadores e especialistas da área. Esse artigo se propõe a analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da Comunicação e o consequente impacto desta prática no grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento cooperativo. A base da análise será feita a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida e testada pela primeira vez por Medeiros (2005). Tomou-se como estudo de casos duas cooperativas, de dois dos ramos mais representativos do cooperativismo no Brasil que são: o agropecuário e o crédito.

## Referencial Teórico

### Os desafios do cooperativismo no Brasil

A importância do cooperativismo para mundo fica clara nos números: envolvimento de mais de um bilhão de pessoas em 100 países; geração de mais de 100 milhões de empregos; movimentação de USD 2,950.82 bi em 2013, segundo dados do *World Co-operative Monitor*<sup>148</sup> (2015, p. 15). Também faz a diferença quando promove a inclusão de pessoas que, pelas normas do capitalismo liberal, estariam excluídas ou à margem legal em suas atividades. No caso do Brasil, fica ainda mais evidente o processo de inclusão promovido pelo cooperativismo, particularmente nos dois principais ramos do país: o agropecuário e o crédito.

As cooperativas agropecuárias agregam valor ao produtor rural ao fixá-lo no campo, fomentando a comercialização de seus produtos e fornecendo serviços a seus cooperados. O ramo agropecuário conta com 1.597 instituições e 180,1 mil produtores cooperados (MAPA, 2016). Entre os benefícios proporcionados pela cooperativa destacam-se a inclusão de produtores, independentemente de seu tamanho e sistema de produção, coordenação da cadeia produtiva em relação horizontal, acesso a mercados que, isoladamente seria mais difícil para o produtor alcançar, e, principalmente, a economia de escala nos processos de compra e venda, alcançadas nas negociações coletivas (idem).

Já o ramo crédito inclui mais de 400 cidades brasileiras nas quais as cooperativas de crédito são as únicas instituições financeiras disponíveis, ou seja, milhares de pessoas só dispõem de inclusão financeira, graças ao cooperativismo (SBA, 2016). Segundo Barroso & Bialoskorski Neto (2010), uma das características mais importantes das cooperativas de crédito é a relação entre a eficiência operacional e a social, uma vez que elas são criadas como extensões das economias de seus membros e têm por objetivo proporcionar-lhes serviços financeiros.

Reconhecendo todos os benefícios que o cooperativismo traz para a sociedade, é preciso destacar também os desafios intrínsecos de sua estrutura organizacional. Para se entender o processo, é preciso esclarecer o *modus operandi* do sistema cooperativo, no qual o capital é dividido em cotas-parte, de igual valor econômico, que cada cooperado adquire no momento de adesão à cooperativa, com direito a uma única cota, a fim de garantir o princípio da democracia, ou seja, a igualdade de participação entre os associados (modelo tradicional brasileiro). A renda de cada cooperado está relacionada ao desenvolvimento de sua movimentação financeira, de seu trabalho, produto, ou serviço junto à cooperativa, e não à “sobra”<sup>149</sup>, dando margem ao surgimento de interesses individuais em detrimento do coletivo. (Padula, 2015). Outro desafio está relacionado às legislações (ou a falta delas), que permitem desvios de governança – principalmente relacionado às tributações - e expõem negativamente o sistema cooperativo.

Assim, no tratamento destas questões-chave, a comunicação e participação dos associados nas cooperativas são fundamentais na formação do capital social que, em nosso modo de ver, é um grande diferencial e importante fonte de vantagem competitiva neste modelo organizacional.

Bialoskorski Neto (2012, p. 183) afirma que o novo cooperativismo, que busca atender às novas demandas de mercado, exige uma nova postura de gestão com o monitoramento feito a partir de auditorias independentes e a separação entre a propriedade e o controle, por meio da profissionalização da gestão. Nas cooperativas de crédito a separação entre propriedade e gestão já foi definida e resolvida a partir dos modelos de governança estabelecidos pelo Banco Central do Brasil. No ramo agropecuário essa é uma política de gestão que já vem sendo adotada pelas cooperativas referências, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Assim, surge aqui uma questão: nas cooperativas que possuem um ambiente organizacional mais verticalizado e controlado, como as cooperativas de créditos que seguem as regras de governança do Banco Central, a participação do cooperado nas esferas de decisão é limitada? As limitações de participação influenciam nos sentimentos de

148 Levantamento feito pela International Co-operative Alliance (ICA) e pelo European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse), com a colaboração de pesquisadores e observatórios de cooperativismo de todo o mundo.

149 “Sobra” é o termo usado pelo sistema cooperativo para identificar os resultados operacionais da organização, que é distribuída aos cooperados, ao final de cada exercício fiscal. Quanto é negativo é chamado de “perdas”, que também são rateadas entre os associados.

pertencimento dos associados à organização cooperativa? Esse artigo se propõe, entre outras questões, responder também a essas dúvidas.

## **A importância da motivação e do comprometimento**

Segundo Rodrigues e Bastos (2012), a partir da interação entre o indivíduo e organização podem emergir múltiplos vínculos, com distintas consequências para ambos. Pode ser positiva para os dois lados, a partir do momento que as necessidades entre “demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais convergem, fazendo com que se estabeleça um elo, principalmente, entre os dois últimos elementos, amparado e guiado pelo primeiro, que são as demandas apontadas pela sociedade” (RODRIGUES E BASTOS, 2012, p. 144). Partindo-se do pressuposto que a organização é comunicação entre os agentes que a forma (Baldissera, 2008), o fortalecimento destes vínculos também está fortemente relacionado ao processo de comunicação.

Dois tipos de vínculos são particularmente abarcados pelo mundo da comunicação: engajamento e comprometimento. Neste artigo, optamos por trabalhar a partir do conceito de comprometimento, que apesar de despertar o interesse de muitos pesquisadores, “(...)é marcado por uma grande diversidade de conceitos, muitas vezes pouco delimitados, o que gera sobreposição, confusão e fragmentações” (Bastos *et al*, 2014, p. 282). Entre os muitos modelos integradores apresentados, um dos mais reconhecidos e aceitos pela academia foi o de Meyer e Allen (1991, apud Bastos *et al*, 2014), conhecido como modelo tridimensional, pois propõe que o comprometimento pode ser expresso a partir de três estados psicológicos diferentes: afetivo, de continuação ou instrumental e o normativo. Apesar de representar avanço, pesquisadores provavam que, empiricamente, o normativo se sobrepõe ao afetivo e, assim, anula também a base de continuação. Para Bastos *et al*,

*(..) na tentativa de ampliar seu alcance, as definições e as propostas de modelos diferentes ocasionaram uma ampliação indevida ao construto de comprometimento, que passou a ser mais um modelo para explicar a permanência ou não na organização, não se aplicando a outros produtos importantes ou desempenho esperado do trabalhador. (BASTOS *et. al*, 2014, p. 287)*

E como resposta às inconsistências observadas quanto à base instrumental ou ao comprometimento de continuação, Rodrigues (2009, apud Bastos *et al*) apresentam o conceito de entrincheiramento, que envolve o sentimento do trabalhador de estar preso à organização por não conseguir visualizar uma alternativa viável para suas necessidades.

Se o comprometimento é a meta a ser alcançada, também devem ser direcionados para esse fim os esforços de comunicação. Grunig (2984, 2009) defende a ideia de que a comunicação excelente é aquela cujas atividades para públicos específicos são de origem estratégica. Portanto, pode-se pressupor que os bons resultados almejados em termos de comprometimento e desempenho em cooperativas inclui certamente uma comunicação estratégica, simétrica e de mão dupla.

## **Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)**

Como forma de preencher a lacuna para identificação e mensuração do comprometimento foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada pela primeira vez por Medeiros em 2003 e formalizada em artigo por Medeiros e colaboradores em 2005. A EBACO foi desenvolvida para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. O detalhamento da proposta dos autores é apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1 - Comprometimento: Bases de Análise**

Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Obrigação em permanecer	Crença que tem a obrigação de permanecer, que não seria certo deixar, que se sentiria culpado.
Obrigação pelo desempenho	Crença que deve se esforçar em benefício da organização, ajudar com seu trabalho a atingir os objetivos da cooperativa.
Afiliativa	Sentimento de fazer parte. Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo.
Falta de recompensas e oportunidades	Expectativas de retorno. Crença que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e que a cooperativa deve dar-lhe mais oportunidade.
Linha consistente de atividade	Obrigação às regras. Crença que deve manter atitudes e regras com objetivo de manter a cooperativa.
Escassez de alternativas	Crença que possui poucas alternativas se deixar a cooperativa

Fonte: Medidas de comportamento Organizacional. Bastos *et al*, 2008, p. 63

A escala é composta por 28 assertivas, sendo quatro para cada uma das sete constructos. Cada variável é analisada numa escala de 4 pontos, sendo em ordem crescente: Baixo Comprometimento, Comprometimento abaixo da média, Comprometimento acima da média e Alto Comprometimento. Nas bases Afetiva, Afiliativa, Obrigação em permanecer e Obrigação pelo desempenho, quanto mais alto o  ndice, maior é o comprometimento positivo. Já nas bases instrumentais Escassez de alternativas, Linha consistente de atividade e Falta de recompensa e oportunidade é importante que o comprometimento seja baixo.

## Metodologia

Para a classificação da pesquisa foi adotada como base a taxionomia apresentada por Vergara (2008) que a qualifica em relação a dois critérios: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser definida como exploratória e descritiva. Exploratória porque embora o cooperativismo já seja objeto de estudo de pesquisadores diversos, não foram encontrados estudos que associassem comunicação e comprometimento no ambiente cooperativo.   também descritiva, pois expõe características de um modelo organizacional e busca correlações entre variáveis a fim de contribuir com o aprofundamento no conhecimento sobre o tema. Como meio, adotou-se o estudo de caso, definido por Yin (2015), que é indicado quando se propõe estudar temas contemporâneos (e não históricos), com questões de pesquisa que buscam responder “como” ou “porque”. Foi desenvolvido em duas cooperativas, sendo uma de crédito e uma cooperativa agropecuária, representando, assim, os dois maiores ramos cooperativistas do Brasil. As organizações cooperativas foram selecionadas de forma intencional (não probabilístico) a partir do retorno positivo ao convite feito pelas pesquisadoras.

Estabeleceu-se como protocolo para o estudo de caso três fases: primeiramente foi feita pesquisa exploratória documental (Regimento Interno e Estatuto da Cooperativa), a fim de entender profundamente o negócio da cooperativa; na sequência, foram feitas entrevistas em profundidade com o presidente, o diretor superintendente e o profissional responsável pela comunicação. Na terceira e última fase, foi aplicada uma pesquisa junto a 15 associados de uma das cooperativas (Gama) e 31 associados da outra (Beta), utilizando-se como instrumento um questionário semi-estruturado, com perguntas de múltipla escolha e algumas abertas, incluindo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que foi validada para cooperativas por meio de análise fatorial confirmatória.

## Estudo de caso

As duas cooperativas pesquisadas neste estudo pertencem exatamente aos dois maiores ramos cooperativos do país: agropecuário e crédito, respectivamente identificadas neste estudo como Beta e Gama. Beta   cooperativa uma agroindustrial com 54 anos de existência, formada por produtores de cana-de-a car, cultura rotação com a cana, como amendoim e soja, além de outras culturas em menor escala. Gama é uma cooperativa de crédito do sistema SICOOB, um dos grandes Sistemas de Crédito existentes no Brasil<sup>150</sup>. De ramos distintos, ambas as cooperativas analisada nasceram

150 No Brasil, existem pelo menos 4 grandes Sistemas de Crédito Cooperativo – SICREDI, UNICRED, CONFESOL E SICOOB.

da necessidade local de alavancar oportunidade e renda para a comunidade, ratificando, assim, a razão de ser de uma cooperativa.

Nas entrevistas com dirigentes e profissionais de comunicação de ambas as cooperativas ratificou-se o orgulho dos resultados que as organizações trouxeram para suas respectivas regiões no âmbito econômico e social. Estruturadas em sistemas diferenciados de gestão, adequadas aos seus respectivos ramos de atuação, demonstram preocupação com a profissionalização da organização em todos os níveis.

Na cooperativa de crédito, há um profissional de comunicação contratado que responde para o diretor administrativo, mas assessora diretamente o presidente na coordenação dos projetos econômico-sociais e educacionais, que acabaram por tornar-se a base de relacionamento da organização com seus cooperados. A cooperativa não possui canais formais de comunicação com seus associados; desenvolve apenas os relatórios legais e materiais promocionais de produtos. A comunicação pessoal é a preferida pelos dirigentes e também pelos associados, segundo a sondagem realizada.

Na cooperativa agropecuária a comunicação é coordenada pela superintendência, com apoio de uma agência de comunicação terceirizada. Investem fortemente em comunicação priorizando a descentralização e a democratização da informação por meio de núcleos de desenvolvimento formado por cooperados. Como apoio desenvolvem também boletim informativo mensal – impresso e eletrônico – e newsletter, além de projetos de capacitação técnica, orientação para processos sucessórios e um núcleo de desenvolvimento da mulher, uma semente importante para se discutir questões de diversidade na organização.

A fim de verificar o impacto da comunicação sobre os níveis de comprometimento dos associados em relação à sua cooperativa foi feita uma sondagem com alguns cooperados – 31 na cooperativa de crédito e 15 na agropecuária – utilizando a EBACO já validada para as cooperativas. Nesta validação, feita com 417 associados de nove cooperativas, foi descartado o constructo “falta de recompensas e oportunidades” devido aos baixos valores de suas cargas fatoriais. Desta forma, o melhor ajuste do modelo conta agora com 23 assertivas e seis constructos. Os resultados da sondagem realizada com os cooperados das duas cooperativas estão apresentados na tabela 1.

Tabela 27 – Mensuração do comprometimento nas cooperativas

	<b>GAMA - Crédito</b> Média (DP) <b>NC</b>	<b>BETA - Agro</b> Média (DP) <b>NC</b>
<b>Afetivo</b>	12,22 (3,19) <b>Acima da média</b>	14,43 (1,44) <b>Alto</b>
<b>Obrigação em permanecer</b>	6,40 (3,15) <b>Baixo</b>	11,39 (4,57) <b>Acima da média</b>
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	13,82 (3,21) <b>Acima da Média</b>	14,29 (1,91) <b>Alto</b>
<b>Afiliação</b>	10,22 (5,31) <b>Abaixo da média</b>	16,05 (2,47) <b>Alto</b>
<b>Linha consistente de atividade</b>	8,60 (2,60) <b>Acima da Média</b>	8,72 (1,96) <b>Acima da Média</b>
<b>Escassez de alternativas</b>	6,80 (3,88) <b>Baixo</b>	9,75 (4,31) <b>Abaixo da média</b>

Fonte: Autoras. NC = Nível de Comprometimento; DP = Desvio Padrão

Na base afetiva, os resultados apontaram bons níveis de comprometimento nas duas cooperativas, com destaque para a agropecuária que atingiu o nível alto neste constructo. Isso significa que os respondentes percebem positivamente a cooperativa em suas vidas e por ela tem sentimentos de carinho. Porém, na base “obrigação em permanecer”, os resultados na Gama apontam índice “baixo”, demonstrando que não existe relação de compromisso dos respondentes com a cooperativa se não houver bom desempenho operacional. Na base “obrigação pelo desempenho”, os resultados alcançados demonstraram altos níveis de comprometimento e apontaram que os respondentes respeitam os propósitos cooperativistas e se empenham para alcançar os melhores resultados.

Entretanto, na base “afiliação” notou-se grande discrepância entre as cooperativas pesquisadas. Enquanto a Beta apresentou altos níveis de comprometimento, o que demonstra que os respondentes se sentem parte relevante da cooperativa à qual pertencem, na Gama o resultado ficou abaixo da média, ou seja, os respondentes desta cooperativa não se sentem pertencentes ao “grupo”, uma questão que precisa ser revista pelos gestores. Nesta questão específica é importante destacar a diferença nas estratégias de comunicação adotadas pelas respectivas cooperativas. Enquanto a Beta se esforça para descentralizar e democratizar a comunicação, por meio dos grupos de desenvolvimento de cooperados e buscando a comunicação de mão dupla, a Gama limita-se à comunicação pessoal e informal, ou por meio de projetos educacionais e econômicos.

## Conclusão

Participação e envolvimento do associado no empreendimento é, sem dúvida, a base do cooperativismo em todo o mundo. O estudo em questão ratifica a importância da comunicação neste processo ao identificar altos níveis de comprometimento em uma cooperativa que investe em comunicação, buscando, inclusive, alternativas para democratizar e descentralização da informação.

Na cooperativa Gama, nota-se que o espírito de grupo não está presentes entre os associados. É alto grau de afetividade, porém o maior compromisso está com o desempenho. Uma das hipóteses para esse resultado é que o fato das cooperativas de crédito estarem inseridas em um ambiente controlado pelo Banco Central do Brasil induz a sensação que não é preciso fazer nada além do que manda a lei. Os resultados mostram o contrário, que existe a necessidade de se trabalhar com altos índices de confiança por parte dos cooperados, não apenas na gestão como também nos seus pares, a fim de garantir o sentimento de que juntos poderão ser muito mais fortes e alcançar os melhores resultados para todos. A separação da propriedade e da gestão já foi um ponto importante neste sentido, porém a comunicação ainda pode ser fortalecida, sem abrir mão das características culturais locais, que pedem a comunicação face a face.

Trabalhar com estudos de casos traz reflexões e identificam tendências que devem ser aprofundados em estudos futuros. Entretanto, há indícios que nos permitem concluir que comunicação e comprometimento são dois lados de uma mesma moeda nas instituições cooperativas.

### Referências Bibliográficas

- BALDISSERA, R. (2008). Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. *Interfaces e tendências da comunicação*. (149-177). São Caetano do Sul: Difusão
- Barroso, M. F. G., & Bialoskorski Neto, S. (2010) ..Surplus distribution in San Paulo rural credit cooperatives. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 12(2), 290-307.
- BASTOS, A.V.B et al.(2014). Comprometimento do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. e MOURÃO, L.O.(Org). *O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed
- BIALOSKORSKI NETO, S. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas
- DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. (2010, janeiro/junho). Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. In: *ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa* . (Vol. 5, nº 01).
- FERRARI, M.A. (2009). Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação..in: KUNSCH, M.M.K. *Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva.
- GRUNIG, J.E. (ed).(1992) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA) (14 mar.2015). Recuperado a partir de [www.ica.coop](http://www.ica.coop).
- MAPA - Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2016) . Recuperado a partir de: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>. Acesso em 15.12.2017.
- MEDEIROS, C.A.F. et al (22, jan/fev. 2015) Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*. (v.11, n.1) Porto Alegre.
- MONGREVEJO, R., MORA, A., VANHEYNEGEM, P (Eds).(2012) *El cooperativismo en América Latina: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *OCB divulga panorama do cooperativismo brasileiro em 2012*. Brasília, 16 maio.2013. Recuperados a partir de [http://www.ocb.org.br/site/agencia\\_noticias/noticias\\_detalhes.asp?CodNoticia=13837](http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837)
- RODRIGUES, A.P. G.; BASTOS, A.V.B. (2013, agosto) *Os Vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas*. Revista de Ciências de Administração. (V15) (nº 36). (P. 143-158).
- SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA.( 10.03.2017.) Cooperativismo tem números que impressionam, afirma presidente da OCB. Recuperado a partir de <http://sna.agr.br/cooperativismo-tem-numeros-que-impressionam-afirma-presidente-da-ocb/>.
- WORLD CO-OPERATIVE MONITOR (16.12.2017). *Exploring the Co-Operative Economy*, Report, 2015. Recuperado a partir de: [http://monitor.coop/sites/default/files/WCM\\_2015%20WEB.pdf](http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf) .