

## A Influência do Tamanho do Grupo na Participação do Cooperado em Assembleias: O Caso do Sicredi Aliança PR/SP

### *The Influence of the Group Size on the Participation in Meetings: The Case of Sicredi Aliança PR/SP*

Carla Maria Schmidt<sup>1</sup>, Caroline Jane Schmitz<sup>1</sup>, Keila Raquel Wenningkamp<sup>2</sup> e Tiago Rodrigo Fischer<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Maringá, UEM

**Como citar:** Schmidt, C. M., Schmitz, C. J., Wenningkamp, K. R., & Fischer, T. R. (2018). A Influência do Tamanho do Grupo na Participação do Cooperado em Assembleias: O Caso do Sicredi Aliança PR/SP. *Connection Scientific Journal*, 1(1), 1-21. <https://doi.org/10.51146/csj.v1i1.3>

**Recebido em:** 2018-01-10. **Aceite em:** 2018-03-22. **Publicado em:** 2018-06-15.



## Resumo

A cooperação entre indivíduos e firmas tem se tornado necessária na medida em que diversas transformações do atual cenário mercadológico exigem novas formas de organização e coordenação, a fim de tornar as empresas e pessoas mais competitivas. Decorre dessa conjuntura a adoção de estruturas de governança baseadas na coletividade, complementaridade e auxílio mútuo, caracterizando-se como diversas formas de ações coletivas, a exemplo das cooperativas. Ocorre que há diferenças em organizar e manter ações coletivas formadas por grupos grandes e pequenos. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi o de analisar a influência do tamanho do grupo na participação dos cooperados nas assembleias do Sicredi Aliança PR/SP. Em termos metodológicos, tratou-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, cuja coleta de dados se deu a partir de documentos, de entrevista (realizada com o diretor executivo) e de questionários (aplicados aos associados e coordenadores de núcleos do Sicredi Aliança PR/SP). A partir dos resultados, foi possível concluir que ocorre influência do tamanho do grupo, de modo que quanto menor o grupo, maior a presença dos associados nas assembleias e maior a participação dos cooperados com opiniões, sugestões e críticas. Ademais, que grupos menores favorecem relacionamentos mais próximos entre cooperados e seus coordenadores. Porém, somente a diminuição do grupo ainda não é suficiente para que os membros participem mais efetivamente, pois precisam de mais confiança, liderança, comunicação e relacionamentos informais.

*Palavras-chave:* ação coletiva, cooperativa de crédito, Sicredi, tamanho do grupo

## Abstract

*Cooperation between individuals and companies has become necessary as several transformations in the current market scenario require new forms of organization and coordination, to make companies and people more competitive. As a result, the adoption of governance structures based on collectivity, complementarity and mutual assistance, characterized as several forms of collective actions, such as cooperatives, is necessary. There are differences in organizing and maintaining collective actions formed by large and small groups. Therefore, the objective of this study was to analyze the influence of the size of the group in the participation of the members in the assemblies of Sicredi Aliança PR / SP. In methodological terms, it was a descriptive and qualitative research, whose data collection was based on documents, interviews (carried out with the executive director) and questionnaires (answered by members and coordinators of Sicredi Aliança PR/SP). From the results it was possible to conclude that there is an influence of the size of the group, the smaller the group, the greater is the presence of members in the assemblies and the greater the participation with opinions, suggestions and criticisms. In addition, smaller groups favor closer relationships between members and their coordinators. However, just reducing the group is still not enough for members to participate more effectively, because they need more trust, leadership, communication and informal relationships.*

*Keywords:* collective action, credit cooperative, Sicredi, group size

Nos últimos anos, o cenário global tem se deparado com mudanças rápidas e estruturais que estão sendo geradas por forças políticas, econômicas e sociais. A globalização tem alterado os fluxos transfronteiriços para além do comércio, de forma que agora são compartilhados conhecimentos, tecnologias, informações, entre outros. Diante desse contexto, ocorre que as organizações não conseguem mais alcançar seus objetivos sozinhas, ou seja, a cooperação entre indivíduos e empresas tem se tornado necessária e, por isso, cada vez mais presente (Austin, 2001; Sandler, 2004).

Ménard e Klein (2004) compartilham dessa visão ao citar que nos Estados Unidos e na Europa estão sendo observadas organizações em formato de redes. Dessa maneira, percebe-se que estruturas de governança baseadas na cooperação têm emergido em resposta a um contínuo de transformações que ocorre no cenário mundial. Para Schmidt (2010), essas estruturas de governança são marcadas pela complementaridade ou pela coletividade, a partir de relacionamentos e laços de interdependências entre as diversas partes envolvidas.

Essas ações coletivas, segundo Olson (1999), surgem a partir de interesses comuns numa situação em que os atores planejam uma ação coordenada a fim de alcançar tais objetivos. Sandler (2004) complementa que uma ação coletiva abrange interações estratégicas em que as escolhas de um membro do grupo e suas consequências são dependentes de suas próprias ações e das dos outros. Assim, entende-se que as ações coletivas se formam a partir da união de esforços de dois ou mais indivíduos ou organizações para a obtenção de resultados comuns.

As ações coletivas podem assumir diversos formatos: redes, *supply chain systems*, *netchains*, *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs), marcas coletivas, parcerias, alianças, sistemas de cadeia de suprimento, cooperativas, sindicatos, associações e empreendedorismo coletivo (Ménard & Klein, 2004; Schmidt & Saes, 2008; Zylbersztajn, 2010). Entre essas diversas formas e nomenclaturas, o cooperativismo tem assumido um papel de destaque no Brasil e no mundo. Por exemplo, a Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu o ano 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas, em função de estas serem consideradas uma forma de ação coletiva que auxilia a superar períodos de crises (OCB, 2015). Já no Brasil, o cooperativismo tem sido impulsionado pela aprovação de projetos de lei que estabelecem um ambiente legislativo e regulatório favorável ao crescimento e desenvolvimento desse modelo de estrutura de governança (OCB, 2015). No Paraná, estado em que o cooperativismo é muito expressivo, 13% de toda a riqueza produzida advém de cooperativas, contando com quase 984 mil cooperados (Ocepar, 2015).

Especificamente sobre o cooperativismo de crédito, foco deste estudo, segundo dados da Ocepar (2015), esse ramo está em segundo lugar na maior quantidade de cooperativas no Estado do Paraná, com 62 cooperativas, ficando atrás apenas do número de cooperativas do setor agropecuário (77). Além disso, atua em diversos setores da economia, tais como o crédito urbano e rural.

Entre essas cooperativas de crédito está o Sicredi, objeto desta pesquisa, filiado à Cooperativa Central de Crédito do Paraná - Sicredi Central PR/SP/RJ e acionista do Bansicredi S.A. (Ocepar, 2015). Segundo Sicredi (2018), o sistema cooperativo Sicredi foi criado em 1902, assumindo essa nomenclatura a partir de 1992, e atua em 22 estados brasileiros. Percebe-se, assim, que a Cooperativa Sicredi é uma ação coletiva que tem se mantido atuante

ao longo do tempo, sendo reconhecida em âmbito nacional. Ocorre que o Sicredi possui mais de 4 milhões de associados (Sicredi, 2018), um grupo considerado por Olson (1999) como um grupo grande, e para tanto, com um grau de dificuldade maior no que tange à participação e organização dos envolvidos. Nesse sentido, sabe-se que há sete anos o Sicredi subdividiu o sistema em diversos núcleos, que são compostos por um coordenador (delegado) e por no mínimo 150 e no máximo 950 associados. Porém, não se conhecem os resultados dessa mudança sobre a participação dos associados nas assembleias, tampouco foram encontrados registros de estudos a respeito da influência do tamanho do grupo sobre a participação do cooperado no Sistema Sicredi.

Diante dessa problemática, o objetivo deste estudo é o de **analisar a influência do tamanho do grupo na participação dos cooperados nas assembleias do Sicredi Aliança PR/SP**. Ressalta-se que estudos dessa natureza contribuem para uma lacuna existente no âmbito de pesquisas sobre a gestão e coordenação internas das ações coletivas (Tonin, 2014). Ademais, optou-se pelo estudo de caso na unidade cooperativa denominada Sicredi Aliança PR/SP, localizada na Região Oeste do Estado do Paraná, em função da importância dessa unidade para a região, sendo muitas vezes a única instituição financeira de vários municípios, tais como São José das Palmeiras e Pato Bragado.

Para fins estruturais, este artigo está subdividido em mais quatro partes, além desta introdução. No segundo capítulo é abordado o referencial teórico que embasa a pesquisa; no terceiro são apresentados os procedimentos metodológicos; no quarto expõem-se os resultados encontrados; e, por último, algumas considerações finalizam o trabalho.

### **A Teoria da Ação Coletiva**

O artigo em questão possui um aporte teórico voltado à ação coletiva, também tratada por cooperação horizontal, sendo esta uma tendência crescente nas últimas décadas. Para autores como Austin (2001) e Ménard e Klein (2004), as ações coletivas ocorrem pela interconexão entre atores e firmas que, geralmente, possuem dificuldade de sobreviver e prosperar de forma individual, necessitando assim de cooperação.

Nesse sentido, a ação coletiva busca explicar por que os indivíduos preferem se reunir em grupos a agir individualmente. De acordo com Olson (1999), grupos de indivíduos com interesses comuns frequentemente tentam promover seus interesses comuns. O autor ainda complementa que a principal motivação para que as pessoas se reúnam em grupos deriva do fato de que os ganhos da cooperação são maiores do que os atingidos individualmente.

Assim, a iniciativa coletiva pode prover diversos benefícios comuns que agregam valor para o grupo, tais como: melhorar a capacidade produtiva; a competitividade e o uso eficiente dos recursos/investimentos; melhorar o acesso à informação e a rede de relacionamentos; proporcionar troca de experiências e fortalecimento dos laços entre os membros, além de motivação por meio de incentivos; superar dilemas sociais e conflitos, que provavelmente não seriam superados facilmente de modo individual (Ostrom, 2003). Dessa forma, percebe-se que existem diferentes razões que impulsionam os interesses para uma ação coletiva, o que é confirmado por

Brito (2001) quando cita que os motivos das ações conjuntas podem ser econômicos, sociais, políticos, financeiros, tecnológicos, culturais, entre outros que favorecem a ligação entre os indivíduos do grupo.

Porém, assim como existem benefícios, existem também desafios à formação e à manutenção de ações coletivas. São as situações, por exemplo, em que há a presença de *free riders* (indivíduos caronas, que não cooperam, mas que usufruem do benefício comum), os custos de coordenação e organização, a falta de inovação dos grupos que são homogêneos, os conflitos presentes em grupos muito heterogêneos, entre outros citados por autores como Granovetter (1985) e Olson (1999).

Observa-se que, apesar da existência de dificuldades, ações coletivas estão surgindo para atender novas e diferentes formas de relacionamento, decorrentes das mais diversas transformações, sejam políticas, sociais ou econômicas, do mercado globalizado (Schmidt et al., 2014). O que se percebe é que a maior parte das ações praticadas por grupos envolvem parcerias entre indivíduos e organizações que diferem entre si, mas que possuem como objetivo comum a promoção dos interesses de seus membros. Ocorre que, para facilitar a obtenção de tais objetivos comuns, uma série de variáveis precisa ser analisada (Granovetter, 1985; Olson, 1999; Ostrom, 2007), as quais resultam no sucesso ou falha de uma ação coletiva. Neste estudo, será dado foco especialmente ao tamanho do grupo e em alguns outros aspectos que impactam positiva ou negativamente na análise da composição dos grupos grandes e pequenos.

#### **A influência do tamanho do grupo nas ações coletivas**

Sobre o tamanho do grupo em ações coletivas, Olson (1999) defende que os grupos menores são mais eficientes do que os grandes, isso porque há maior possibilidade de promoverem benefício coletivo, pela simples atração individual que o benefício tem para cada um dos membros.

Existem três fatores diretamente relacionados com a maior eficiência dos grupos pequenos (Olson, 1999). O primeiro deles é que quanto menor o grupo, maior é a percepção que os indivíduos têm do benefício alcançado pelo trabalho de cada um dos envolvidos. Isso envolve ainda outros aspectos. Um deles está ligado ao fato de que os grupos pequenos “podem ser perfeitamente capazes de proverem-se de um benefício coletivo pura e simplesmente por causa da atração individual que o benefício tem para cada um de seus membros” (Olson, 1999, p. 48). Ou seja, em grupos pequenos o interesse grupal pode ser obtido pela ação voluntária, única e exclusivamente por meio do autointeresse dos indivíduos pelo bem coletivo. O contrário é verdadeiro. A teoria defende que, quanto maior o grupo, mais longe ele ficará de alcançar o nível ótimo de obtenção do bem coletivo. Ou ainda, que é menos provável que tais grupos atinjam até mesmo uma quantidade mínima do bem coletivo. Assim, “quanto maior for o grupo, menos ele promoverá seus interesses em comuns [sic]” (Olson, 1999, p. 48).

Ainda sobre a maior facilidade de obtenção do bem coletivo por um grupo pequeno em detrimento de um grande grupo, Olson (1999) afirma que, mesmo em grupos menores, o benefício coletivo não tende a ser provido em um nível ótimo. O autor chama isso de tendência à subotimidade, e isso ocorre pela característica intrínseca do bem público, isto é, que os membros do grupo não podem ser impedidos de consumir. Dessa forma, se um indivíduo obtiver algum pequeno retorno de qualquer novo gasto que tenha para obter novas quantidades do bem,

ele mesmo interromperá a aquisição do benefício antes que a quantidade ótima tenha sido obtida. Assim, quanto maior o grupo, mais longe ficará de obter o nível ótimo de provimento do bem coletivo.

O segundo aspecto da maior eficiência de grupos pequenos está relacionado ao fato de que nestes a não contribuição de um membro fica mais perceptível, ou seja, a presença de indivíduos que não cooperam (*caronas*, *free riders*), mas que usufruem dos benefícios coletivos é detectada mais facilmente. Nesse sentido, torna-se menos provável a existência de *free riders*, uma vez que os outros membros percebem sua presença e buscam formas de reagir à não cooperação desses indivíduos. O que ocorre em grupos grandes é a maior dificuldade de visualizar os *caroneiros*, o que favorece o seu surgimento.

O terceiro e último aspecto está ligado aos custos de organização e coordenação, em que quanto menor for o grupo, mais baixos serão os custos envolvidos na ação coletiva. Levando esses aspectos em consideração, a Tabela 1 apresenta a comparação entre grupos grandes e pequenos, justificando os motivos pelos quais Olson (1999) defende a maior eficiência dos grupos menores.

**Tabela 1**

*Comparação entre grupos pequenos e grandes*

	Grupos pequenos	Grupos grandes
Percepção do benefício alcançado	É maior	É menor
Constatação de <i>free riders</i>	Facilmente	Difícilmente
Custos de organização e coordenação	Baixos	Altos
Ação voluntária	Facilmente ocorre	Difícilmente ocorre
Nível de benefício alcançado	Próximo ao nível ótimo	Distante do nível ótimo

*Nota.* Elaborado pelos autores com base em Olson (1999).

No entanto, há um caso, ainda segundo Olson (1999), em que os incentivos sociais podem muito bem provocar a ação grupal em um grupo grande, também chamado pelo autor de grupo latente. É o caso do **grupo federativo**, que constitui um grupo maior subdividido em uma sequência de grupos pequenos, cada qual com suas razões para se unir aos demais em uma federação que venha a representar o grupo latente em sua totalidade. Ou seja, os membros de cada pequeno grupo são induzidos a contribuir com as metas coletivas do todo grupal por meio de incentivos sociais, sendo que apenas dessa forma o grupo latente seria realmente eficaz.

Para Olson (1999, p. 75), grupos grandes e latentes possuem uma quantidade maior de indivíduos, dificultando que todos se conheçam, o que diminui a probabilidade (exceto no caso de grupos grandes formados por pequenos grupos federativos) de que sejam utilizadas pressões sociais para que os membros satisfaçam seus próprios interesses por um benefício grupal. Nesse sentido, um grupo grande apenas pode ser eficiente na promoção de benefícios comuns se for subdividido em grupos menores.

Outros autores também abordam a questão da influência do tamanho do grupo em ações coletivas, porém não são tão enfáticos ao afirmar a maior eficiência dos grupos menores em comparação aos grandes. Ostrom (2007), por exemplo, cita que, em alguns casos, quanto maior o grupo, maior a probabilidade de alcance do objetivo comum. Isso pode ser entendido a partir do estudo de Agrawal (2000), que também apresenta visão diferente da

de Olson sobre o tamanho dos grupos. Para Agrawal (2000), autores como Olson (1999), quando afirmam a maior eficiência dos grupos menores, focam somente a dinâmica interna do grupo, ou seja, a relação entre seus membros, esquecendo-se de analisar os impactos das relações de um grupo com outros grupos. Nesse sentido, Agrawal (2000), ao estudar os casos de conselhos florestais, assume uma relação curvilínea entre o tamanho do grupo e a ação coletiva. Esse autor defende que a ação coletiva bem-sucedida não depende apenas da formação dos grupos, mas também da realização do objetivo para o qual foi constituída. Ele cita o exemplo dos conselhos florestais: os grupos maiores têm mais facilidade de alcançar o objetivo da ação, qual seja, a proteção da floresta. Já os grupos menores são menos propensos a atingir esse benefício. O contrário ocorre quando se trata de organizar a ação coletiva, em que grupos pequenos têm mais facilidade de se organizar do que grupos grandes. Em resumo, formar um grupo é diferente de fazer com que ele atinja seu objetivo.

Assim, Agrawal (2000) assume que há diferença entre organizar uma ação coletiva e fazer com que ela alcance seu objetivo: grupos pequenos têm mais facilidade de organização, enquanto grupos grandes têm mais facilidade de alcançar benefícios comuns. Todavia, esse autor também afirma que o crescimento de um grupo somente é viável até certo ponto, quando os custos de coordenação se tornam tão altos que podem superar os benefícios. Nesse caso, os grupos grandes se tornam menos eficientes do que os pequenos.

A partir do exposto, entende-se que o tamanho do grupo é fator fundamental para a ação coletiva, mas não somente isso; o objetivo da ação grupal também deve ser considerado.

### **Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa refere-se a um estudo de caso realizado na Cooperativa Sicredi Aliança PR/SP e possui caráter descritivo. Para Yin (2001), o estudo de caso não representa uma amostragem, mas sim busca expandir e generalizar teorias a partir de situações específicas. Neste caso, busca-se comparar o descrito pela Teoria da Ação Coletiva com a análise do caso do Sicredi Aliança PR/SP no que se refere à estratégia de nucleação (criação de grupos federativos) e à influência disso na participação dos associados nas assembleias.

No que tange à pesquisa descritiva, segundo Gil (2010), é aquela que tem como intuito a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas. Ou seja, é adequada ao objetivo deste estudo, que é o de analisar a influência do tamanho do grupo para a participação dos cooperados.

Em relação à coleta de dados, esta se deu por meio de fontes primárias e secundárias, sendo a entrevista, o questionário e os documentos. A documentação se refere ao Estatuto Social, ao Regulamento Eleitoral, ao Regulamento do Programa Pertencer e relatórios gerenciais do Sicredi Aliança PR/SP; a entrevista foi realizada com o diretor executivo dessa filial, mais especificamente denominada Sede Administrativa; os questionários foram aplicados a associados e coordenadores de núcleos.

Destaca-se que os questionários foram aplicados aos associados de uma agência do Sicredi Aliança PR/SP, denominada Dom João VI, no município de Marechal Cândido Rondon, durante uma assembleia realizada no ano de 2015. Os questionários direcionados aos coordenadores dos núcleos também foram aplicados numa assembleia

realizada em 2015, exclusivamente para os 38 coordenadores do Sicredi Aliança PR/SP. Além disso, ressalta-se que a escolha pelos respondentes se deu de forma aleatória, a partir da disposição do associado ou do coordenador em responder ao questionário. Do total de 252 participantes da assembleia de associados, 53 aceitaram participar da pesquisa, o que corresponde a 21,05% do total de participantes. Já na assembleia de coordenadores, dos 38 presentes, 31 responderam aos questionários, correspondendo a 81,57%. No que tange à análise e interpretação dos dados, tanto dos documentos como da entrevista e dos questionários, foi descritiva, caracterizando a pesquisa como qualitativa.

### **Resultados e Discussões**

Este tópico está subdividido em outros dois. Primeiramente são apresentadas algumas considerações sobre o objeto deste estudo, o Sicredi Aliança PR/SP, e posteriormente são abordados os resultados e discussões sobre o impacto do tamanho do grupo na participação dos cooperados.

#### **Considerações sobre o Sicredi Aliança PR/SP**

O Sicredi é composto por 114 cooperativas de crédito organizadas em um sistema nacional, que operam com uma rede de atendimento constituindo 1.684 agências, presentes em 22 estados e no Distrito Federal. O sistema conta ainda com cinco centrais regionais (acionistas da Sicredi Participações S.A.), uma Confederação, uma Fundação, um Banco Cooperativo, um Fundo Garantidor e suas empresas controladas: Sicredi Cartões, Administradora de Consórcios, Corretora de Seguros e Administradora de Bens. Todas as entidades juntas formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único, para atender os mais de 4 milhões de associados (SICREDI, 2018).

A unidade foco deste estudo (Figura 1), a cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Aliança das Regiões Costa Oeste Paranaense e Norte Paulista (Sicredi Aliança PR/SP), filiada ao Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo, foi fundada em 06 de julho de 1985, no Município de Marechal Cândido Rondon (PR).



Agência	Associados
MCR – Dom João VI	5.552
Mercedes	2.924
Monte Alto	513
Orlândia	1.520
Pato Bragado	3.395
Pitangueiras	80
Quatro Pontes	2.666
São Joaquim da Barra	1.062
São José das Palmeiras	2.075
Sub-Sede Santa Helena	310
<b>Total</b>	<b>47.042</b>

*Nota.* Sicredi (2018).

A cooperativa Sicredi Aliança PR/SP é administrada pelo Conselho de Administração, composto por sete conselheiros, entre eles o presidente e o vice-presidente, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva. A Assembleia Geral de associados é o órgão supremo da cooperativa, dentro dos limites da lei e do estatuto da Cooperativa. Cabe a ela tomar toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. Essas assembleias eram feitas regularmente uma vez por ano, no Município de Marechal Cândido Rondon.

No entanto, visando uma maior participação dos associados nas assembleias e efetividade do princípio da transparência, a cooperativa Sicredi Aliança PR/SP reformulou o processo das assembleias. Em 2011, criou 44 núcleos – que depois foram diminuídos para 38 – compostos geralmente por no mínimo 150 e no máximo 950 associados. Dessa forma, os assuntos da Assembleia Geral passaram a ser previamente discutidos nesses grupos menores, em que os associados da Cooperativa estão unidos na forma de núcleos, e os coordenadores/delegados desses grupos têm a responsabilidade de representar o voto da maioria dos associados de seus respectivos grupos na Assembleia Geral (Sicredi, 2013).

Os coordenadores/delegados desses grupos/núcleos são eleitos pelos associados (pertencentes ao grupo) em assembleia de núcleo, para um mandato de quatro anos, podendo ser reeleitos. Para o associado se tornar apto a ser candidato para o cargo de coordenador de núcleo, deve ter realizado os treinamentos, denominados pelo Sicredi de Crescer e Pertencer. Esses treinamentos têm por objetivo difundir a cultura da cooperação e do cooperativismo.

Diante dessa conjuntura, sabe-se que há anos a cooperativa Sicredi Aliança PR/SP está atuando sob a forma de núcleos. Contudo, até o momento, a cooperativa não possui informações sobre a visão dos coordenadores e associados sobre a criação desses grupos menores, ou seja, se isso foi benéfico ou não, e se de fato aumentou a participação dos associados nas assembleias. Nesse sentido, esta pesquisa, além de contribuir para o entendimento da influência do tamanho do grupo para uma ação coletiva, também auxilia a Cooperativa na compreensão sobre a opinião da referida mudança para os cooperados. Para tanto, no próximo tópico são detalhadas as entrevistas realizadas com o diretor executivo e os questionários envolvendo os coordenadores e os cooperados, a fim de obter informações sobre as consequências da formação dos núcleos para os associados e para o Sicredi Aliança PR/SP.

## Influência do tamanho do grupo na participação dos cooperados do Sicredi Aliança PR/SP

Foram realizados três procedimentos de coleta de dados para analisar a influência do tamanho do grupo na participação dos cooperados nas assembleias: entrevista com o diretor executivo, questionários aplicados aos associados do Sicredi Aliança PR/SP, especificamente da Unidade Dom João VI, e questionários aplicados aos coordenadores dos núcleos da referida cooperativa. Os resultados serão discutidos a partir da análise conjunta das respostas fornecidas pelos cooperados, coordenadores e diretor.

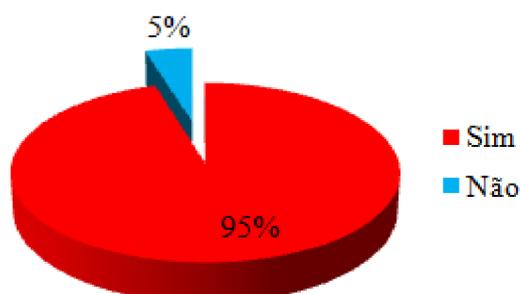
Um dos primeiros aspectos questionados aos cooperados foi se eles consideravam a participação e o voto deles importantes para a cooperativa. Do total de respondentes, 96% confirmaram que a participação deles em assembleias e, conseqüentemente, nas decisões da cooperativa era, sim, importante. No que tange ao voto, 98% dos cooperados afirmaram ser relevante para a cooperativa.

Sobre esse quesito, torna-se importante comentar que a participação dos cooperados nas assembleias e na tomada de decisão de toda e qualquer cooperativa não é obrigatória, porém é essencial. De acordo com o relato do diretor executivo, ao se considerar que o Sicredi é do associado, não se pode colocar apenas sete pessoas do conselho de administração para tomar todas as decisões sem ter a visão dos demais proprietários – que são os cooperados. Por isso a importância de mostrar para o associado, de pedir a opinião de todos por meio do voto e de detectar satisfação ou insatisfação, uma vez que é ele quem auxilia na tomada de decisões. O entrevistado ainda ressalta que, até pouco tempo, o Sicredi possuía a obrigatoriedade de prestar contas do andamento da cooperativa aos associados duas vezes ao ano, durante as assembleias. Atualmente, não há mais essa obrigatoriedade, mas as assembleias continuam sendo realizadas a fim de mostrar transparência na gestão e envolver mais os cooperados. O próximo aspecto questionado, tanto ao diretor quanto aos associados e coordenadores, foi o possível aumento da presença e participação dos cooperados nas assembleias depois da criação dos núcleos.

Na visão dos associados, conforme demonstrado na Figura 2, a presença dos cooperados aumentou após a criação dos núcleos. Ressalta-se que, nesse questionamento, deixou-se claro que a presença citada na questão se referia ao aspecto físico e não à participação do associado com dúvidas, críticas ou sugestões. Para 95% dos respondentes, os associados estão mais presentes nas assembleias desde a subdivisão da cooperativa em grupos menores.

**Figura 2**

*Presença dos associados nas assembleias após a criação dos núcleos (visão dos cooperados)*

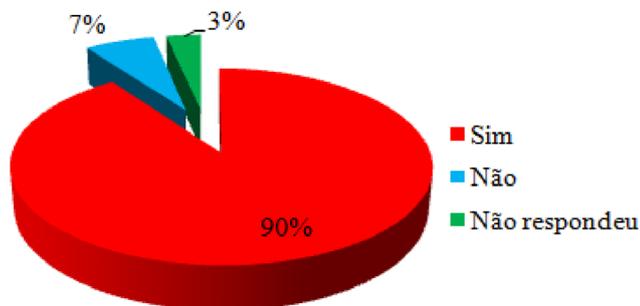


*Nota:* Resultado da pesquisa (2015).

Na perspectiva dos coordenadores dos núcleos, conforme se pode visualizar na Figura 3, os índices ficaram semelhantes. Para 90% deles, a partir do desenvolvimento dos subgrupos, a presença dos cooperados nas assembleias aumentou.

**Figura 3**

*Presença dos associados nas assembleias após a criação dos núcleos (visão dos coordenadores)*

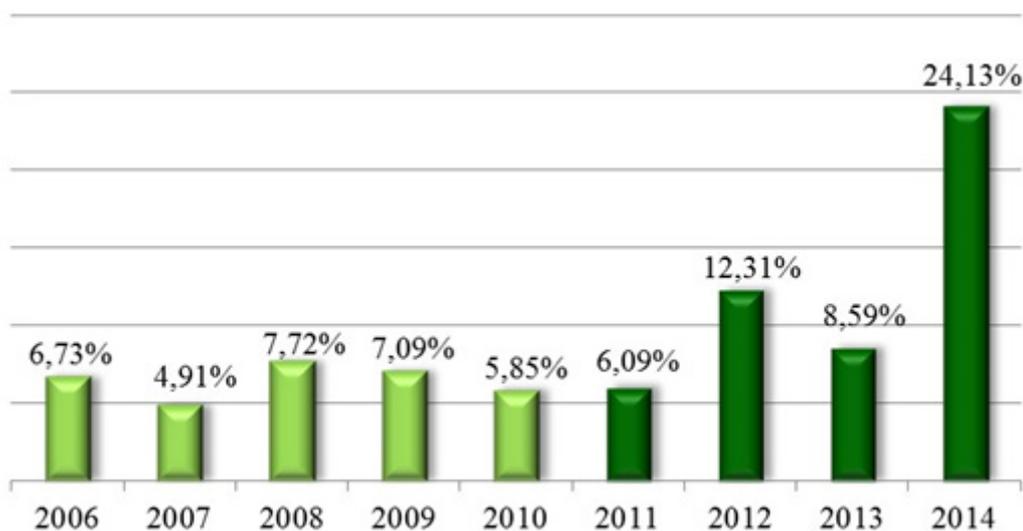


*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Levando em consideração a entrevista feita com o diretor executivo, este cita que o associado está participando mais das assembleias, uma vez que a nucleação aumentou a proximidade do associado com a cooperativa e o elo entre os dois, feito pelo coordenador de núcleo. Essa opinião do diretor executivo é confirmada pela análise dos documentos, conforme pode ser visto na Figura 4.

**Figura 4**

*Evolução da participação dos associados nas assembleias*



*Nota.* Sicredi (2015).

Observando a Figura 4, é possível identificar uma evolução crescente na participação dos associados na Assembleia Geral Ordinária (AGO), principalmente a partir de 2011, ano em que a Sicredi Aliança subdividiu seus associados em grupos menores e elegeu um representante (delegado/coordenador) para cada grupo, mudando sua estratégia. Destaque para o ano de 2014, com percentual de participação superior a 24% da base de associados.

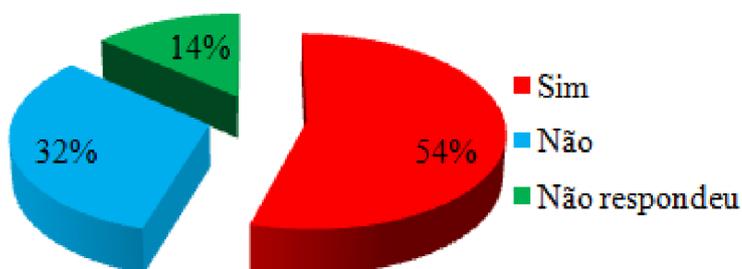
Tais resultados sobre o aumento na quantidade de cooperados do Sicredi presentes nas assembleias vêm ao encontro do exposto por Olson (1999) quando aborda a importância dos grupos federativos. Isto é, no caso

de grupos grandes, a subdivisão em grupos menores aumenta a probabilidade de que os membros de uma ação coletiva participem e promovam objetivos comuns. Ademais, caso se considerem as primeiras respostas obtidas no questionário, em que os cooperados mencionaram sua importância na participação e no voto, têm-se resultados considerados positivos para a Cooperativa, uma vez que está conseguindo envolver mais o associado nas tomadas de decisões (voto). Contudo, além da presença em assembleias e do voto em si, torna-se pertinente entender sobre a participação efetiva dos membros nas discussões e nas tomadas de decisão da ação coletiva.

Nesse sentido, indagou-se também sobre a maior participação dos associados nas assembleias, isso com críticas, sugestões, dúvidas, entre outros aspectos (Figura 5). Para um pouco mais da metade dos associados questionados (54%), a criação dos núcleos fez com que o cooperado participasse mais efetivamente das assembleias. Porém, para 32% deles essa participação não aumentou com o surgimento dos núcleos.

**Figura 5**

*Participação dos associados nas assembleias (na visão dos cooperados)*

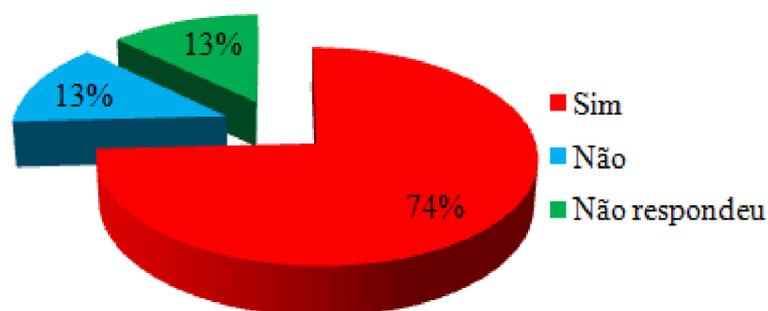


*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Em relação à opinião dos coordenadores dos núcleos (Figura 6), para a maioria dos respondentes (74%), os associados têm participado mais de forma efetiva nas assembleias, pedindo o uso da palavra, por exemplo. Apenas para 13% dos indagados, a participação do cooperado não aumentou, enquanto outros 13% não responderam a essa pergunta.

**Figura 6**

*Participação dos associados nas assembleias (na visão dos coordenadores)*



*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Também sobre esse assunto, o diretor executivo relatou que considera a participação por meio de perguntas, dúvidas e sugestões extremamente importante para a cooperativa. Sobre isso, o entrevistado cita que a vinda dos coordenadores, por meio dos núcleos, foi positiva por despertar questionamentos, mesmo que estes

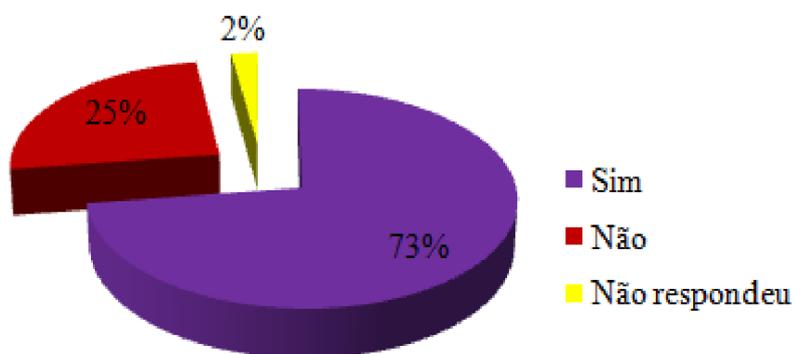
não ocorram no momento específico da Assembleia Geral, pois alguns perguntam em outro momento, diretamente aos coordenadores, e estes repassam à cooperativa. O diretor ressalta que a participação é ainda maior em eventos mais informais, como, por exemplo, nas ocasiões em que o Sicredi vai até as comunidades, quando o grupo é menor e formado apenas por pessoas conhecidas. Nesse aspecto, o entrevistado ressalta que, mesmo o grupo já tendo sido subdividido, ainda poderia ser menor em alguns sentidos, a fim de aumentar a eficiência no que se refere à maior participação do cooperado.

Diante disso, o que se entende é que a divisão em núcleos possibilitou ao Sicredi, além da maior presença de cooperados nas assembleias (e o seu voto), também a sua maior participação efetiva, resultado este que reflete o defendido por Olson (1999) sobre maior eficiência dos grupos menores em relação aos maiores. Porém, chama-se a atenção para os índices de respondentes que não perceberam esse aumento da participação do cooperado e para as reflexões propostas pelo entrevistado, denotando que possivelmente o tamanho dos núcleos ainda não seja pequeno o suficiente para trazer ainda mais impactos da presença e participação efetivas do cooperado.

Nesse sentido, buscou-se saber também sobre o relacionamento entre cooperados e coordenadores dos núcleos, a fim de verificar características que possam também impactar na maior participação do cooperado nas assembleias. Primeiramente, os cooperados foram indagados quanto a se eles conheciam o coordenador do núcleo ao qual pertenciam. Dos 53 respondentes, conforme Figura 7, 73% responderam que sim, 25% responderam que não e 2% não responderam à pergunta.

**Figura 7**

*Os associados conhecem os coordenadores do seu núcleo*



*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Os coordenadores, de acordo com a Tabela 3, em sua maioria (21 dos 31 respondentes) afirmaram que conhecem os cooperados do núcleo ao qual pertencem. Percebe-se que as respostas dos cooperados e dos coordenadores são similares. Ou seja, a maior parte dos cooperados e dos coordenadores se conhece, mas ainda um número considerado alto não se conhece.

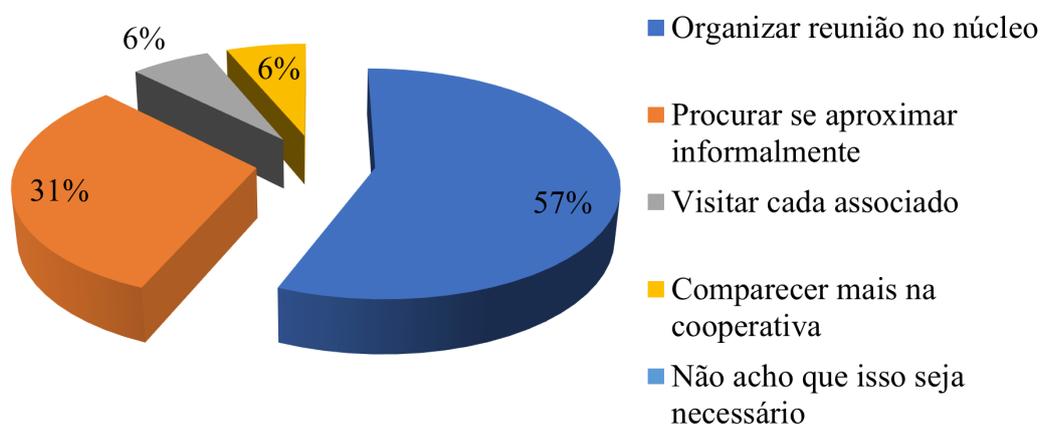
**Tabela 3***Os coordenadores conhecem os cooperados do seu núcleo*

Resposta	Quantidade
Sim, todos	3
Sim, a maioria	18
Poucos	5
Ainda não, mas pretendo conhecer	4
Não respondeu	1

*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Sobre essa questão exposta na Figura 6 e na Tabela 3, cabe ressaltar que o conhecimento entre os membros de uma ação coletiva é essencial para a sua maior participação e cooperação (Olson, 1999). Nesse sentido, para Ostrom (2007), quando há confiança e reputação, o nível de cooperação dos indivíduos tende a aumentar. Porém, isso só se torna possível por meio de aspectos como a existência de informações passadas sobre os atores, ou seja, o conhecimento da reputação do indivíduo. Para Olson (1999), é o grupo menor (e/ou federativo) que mais contribui para esse conhecimento.

Prosseguindo, indagou-se aos coordenadores o que poderia ser feito para que eles conhecessem mais e melhor os associados do núcleo que coordenavam. As respostas podem ser observadas na Figura 8.

**Figura 8***O que os coordenadores sugerem fazer para conhecer mais e melhor os cooperados do núcleo**Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Conforme pode ser observado na Figura 8, mais da metade dos coordenadores (57%) sugere que sejam realizadas reuniões com os cooperados do núcleo para que o conhecimento entre associados e coordenadores aumente. Já 31% deles apontam que seria importante uma aproximação informal entre os associados e coordenadores. Enquanto isso, 12% citam que visitar cada associado e comparecer mais na cooperativa seriam aspectos fundamentais para um maior conhecimento e relacionamento entre cooperado e coordenador.

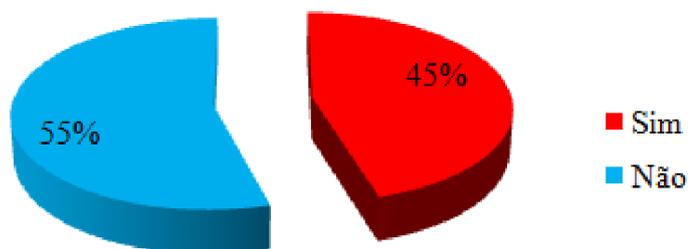
Observa-se que todos os aspectos citados remetem a um contato mais físico entre todos. Diante disso, cabe

ressaltar a citação de Ostrom (2007) sobre a necessidade da comunicação face a face para maior conhecimento e, conseqüentemente, confiança entre os membros de uma ação coletiva. Para a autora, quando os atores estão frente a frente, eles usam mais essa oportunidade para discutir desvios de promessas que foram realizadas, aumentar o diálogo e, também, a possibilidade de que os indivíduos vão cooperar mais. Contudo, cabe ressaltar que a comunicação face a face tende a ser mais presente quanto menor for o grupo. Em grupos maiores, esse tipo de comunicação se torna menos frequente.

Complementando a análise sobre o relacionamento coordenador-cooperado, perguntou-se aos associados se eles eram influenciados pelo coordenador a participar das assembleias. Conforme pode ser visualizado no Figura 9, mais da metade (55%) dos cooperados afirma não ser influenciada pelo coordenador para participar das assembleias.

**Figura 9**

*Os coordenadores influenciam os cooperados a participarem das assembleias*

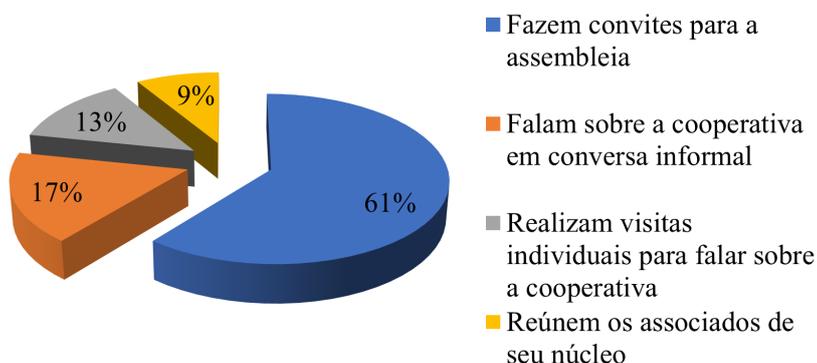


*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Para os 45% de associados que responderam que são influenciados pelos seus coordenadores para participar das assembleias, 61%, conforme Figura 10, afirmam que essa influência ocorre principalmente por meio de convite para a participação. Depois, 17% apontam que eles e o coordenador falam sobre a cooperativa informalmente e, nesses momentos, ocorre o convite para a assembleia. Por fim, 13% e 9% disseram que a visita individual e a reunião com os associados dos núcleos são os fatores que os influenciaram a participar das assembleias, respectivamente.

**Figura 10**

*Como os coordenadores influenciam os cooperados a participarem das assembleias*



*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

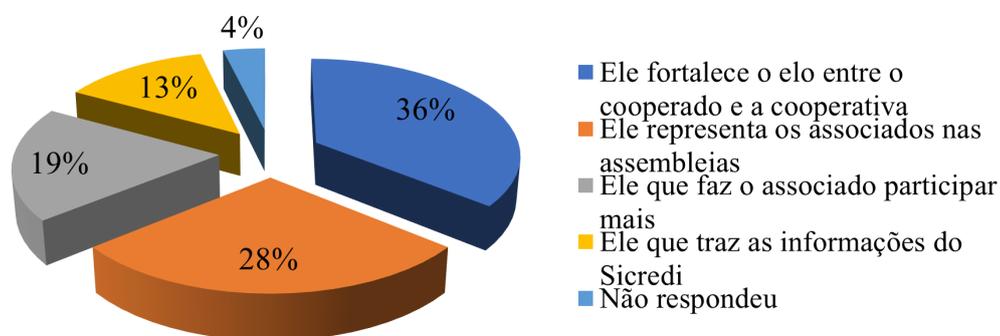
Observando os resultados obtidos sobre o conhecimento e relacionamento existentes entre cooperados e coordenadores, especialmente a partir dos gráficos 8 e 9, pode-se entender que atitudes diversas são encontradas entre os coordenadores dos núcleos, desde a possibilidade de total ausência de relacionamento com os cooperados do seu núcleo até a realização de visitas individuais por outros. Sobre isso, cabe lembrar Ostrom (2007) sobre a importância da existência de confiança e reputação para a cooperação dos indivíduos pertencentes às ações coletivas, o que pode ser obtido especialmente a partir do contato frequente e face a face entre os atores.

Prosseguindo, quando os associados foram indagados sobre a importância da figura de um coordenador de núcleo, quase todos (96%) responderam que é importante que o grupo tenha um coordenador. Em complementação, perguntou-se quais eram as funções dos coordenadores. Para 36% dos respondentes, primeiramente, o coordenador fortalece o elo entre a cooperativa e o cooperado. Posteriormente, para 28%, ele representa os cooperados na assembleia geral. Outros 19% e 13% citaram que o coordenador faz o associado participar mais e que ele traz informações da cooperativa, respectivamente.

Relacionando as informações anteriores, das Figuras 9 e 10, com a importância retratada do coordenador e suas funções, na Figura 11, tem-se que, apesar de muitos cooperados não serem influenciados por seus coordenadores, a maioria acredita que a figura de um líder/coordenador é essencial.

**Figura 11**

*As funções do coordenador na visão do associado*



*Nota.* Resultado da pesquisa (2015).

Nesse sentido, cabe citar autores como Olson (1999) e Nassar e Zylbersztajn (2004), que falam sobre a importância de um líder para as ações coletivas. Olson (1999) aponta que o coordenador é aquela pessoa que ajuda a organizar esforços para prover um benefício comum. Esse indivíduo geralmente é alguém em que os membros envolvidos confiam ou temem. Dessa forma, é alguém capaz de intermediar negociações economizando tempo e custos, de forma a lutar para que a tomada de decisão seja a melhor para todos os atores envolvidos.

Assim, indagou-se também aos associados se o fato de elegerem um coordenador significa que confiam nele. De modo geral, a maioria (95,5%) citou que sim, que votaram em alguém em que confiam.

Na visão do diretor executivo, há confiança no coordenador de núcleo por parte dos associados, até mesmo por ser uma pessoa de sua localidade, que o associado conhece e que é acessível para ele. Ademais, menciona que na própria cooperativa existem diferenciais que estimulam essa questão da confiança, tais como a forma de relacionamento, a comunicação informal, face a face, e a forma de atendimento.

Pelo exposto, entende-se que ocorre influência do tamanho do grupo na participação dos cooperados nas assembleias do Sicredi Aliança PR/SP. Especificamente no caso analisado, assim como defendido por Olson (1999), quanto menor o grupo, maior a presença dos associados nas assembleias e a participação dos cooperados com opiniões, sugestões e críticas. Ademais, os grupos menores demonstraram ser mais efetivos no que tange a relacionamentos mais próximos entre cooperados e seus coordenadores. Assim, reflete-se que uma maior redução na quantidade de membros por núcleos poderia trazer ainda mais impactos positivos na presença e participação dos cooperados nas assembleias e decisões, bem como no efetivo relacionamento desses com a Cooperativa. Além disso, a realização de ações que buscam maior proximidade com o associado é necessária para aumentar o envolvimento deste com a Cooperativa.

### **Considerações Finais**

Ao longo do estudo, os resultados demonstraram que o tamanho do grupo exerceu influência sobre a participação e o envolvimento dos cooperados do Sicredi Aliança PR/SP, de modo que quanto menor o grupo, maior a presença dos associados nas assembleias e a participação dos cooperados com opiniões, sugestões e críticas.

Ademais, os grupos menores favoreceram relacionamentos mais próximos entre cooperados e seus coordenadores e, portanto, com a Cooperativa. Evidenciou-se, assim, que a divisão em núcleos possibilitou ao Sicredi, além da maior presença de cooperados nas assembleias (e o seu voto), também a sua maior participação efetiva, resultado este que reflete o defendido por Olson (1999) sobre maior eficiência dos grupos menores em relação aos maiores.

Tais considerações se tornam possíveis ao analisar a opinião do diretor executivo, dos coordenadores e dos cooperados de que a divisão da Cooperativa Sicredi Aliança PR/SP em núcleos (compostos por no mínimo 150 e no máximo 950 associados) foi positiva no sentido de aumentar a presença e participação dos cooperados nas assembleias e nas tomadas de decisões. Porém, observou-se que, na visão do diretor executivo e dos coordenadores, esse aumento na participação é maior se comparada à opinião dos associados. Considerando a análise documental, também foi possível visualizar que a partir da implantação dos núcleos e eleição dos delegados (representantes dos núcleos), que ocorreu em 2011, houve um aumento expressivo na participação dos associados nas assembleias de prestação de contas.

Portanto, de modo geral, foi possível observar que a criação dos núcleos foi positiva à maior presença e participação do associado nas assembleias. Porém, acredita-se que esses núcleos ainda envolvam um número grande de membros, o que ainda resulta na falta de participação de muitos, especialmente no que se refere a opiniões, sugestões e críticas, por não conhecerem os outros membros e o coordenador. Logo, somente a

diminuição do grupo ainda não é suficiente para que os membros participem mais efetivamente, pois precisam de mais confiança, liderança, comunicação e relacionamentos informais.

Sobre o relacionamento entre cooperado e coordenador, pode-se perceber que os associados acreditam na importância de um líder, especialmente a partir de funções como ser o elo entre o cooperado e a cooperativa e representar o associado nas assembleias. Além disso, o fato de elegerem um coordenador significa que confiam nele. Contudo, foi possível constatar que muitos cooperados ainda não estão sendo influenciados pelos seus coordenadores para maior participação nas assembleias e, conseqüentemente, na tomada de decisões. Isso pode ser explicado, pelo menos em parte, por alguns coordenadores buscarem maior contato com os seus cooperados e outros não.

Além disso, pode-se verificar que os grupos pequenos são favoráveis para a organização das pessoas, para conhecer mais e melhor suas opiniões, para a maior troca de ideias, enfim, para valorizar as individualidades. Entretanto, quanto maior o grupo, mais força, mais resultados financeiros, mais poder diante de outros grupos e da sociedade. Tais resultados estão em conformidade com a Teoria da Ação Coletiva, especialmente com o defendido por Olson (1999) e Ostrom (2007) de que grupos pequenos são mais eficientes no que se refere à organização, mas, muitas vezes, menos eficientes na obtenção do benefício, dependendo do tipo do objetivo comum.

Por fim, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no Sicredi Aliança PR/SP, abrangendo mais coordenadores e associados para maior amplitude de resultados. Também, pesquisas em outras formas de ações coletivas buscando visualizar a influência do tamanho do grupo na participação efetiva dos membros.

## Referências

- Agrawal, A. (2000). Small is beautiful, but is larger better? Forest-management institutions in the Kumaon Himalaya, India. In C. C. Gibson, M. A. Mckean, & Ostrom, E. (Orgs.). *People and Forests: Communities, Institutions, and Governance* (pp. 57-85). [http://www-personal.umich.edu/~arunagra/papers/Small%20is%20 Beautiful.pdf](http://www-personal.umich.edu/~arunagra/papers/Small%20is%20Beautiful.pdf)
- Austin, J. E. (2001). *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. Futura.
- Brito, C. M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, (16)3, 150-166. <https://doi.org/10.1108/08858620110389777>.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, (91), 481-510. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100006>.
- Ménard, C., & Klein, P. G. (2004). Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(3), 750-755. <https://doi.org/10.1111/j.00029092.2004.00619.x>.
- Nassar, A., & Zylbersztajn, D. (2004). Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise das estratégias coletivas. *Revista de Administração*, 39(2), 141-152. <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3902141.pdf>.
- Organização das Cooperativas Brasileiras (2015). *Cooperativas de sucesso no agronegócio mundial*. [http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/noticias\\_detalhes.asp?CodNoticia=12218](http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=12218).
- Organização das Cooperativas do Paraná (2015). *Cooperativismo paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade*. <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>.
- Olson, M. (1999). *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais* (F. Fernandez, Trad.). Editora da Universidade de São Paulo.
- Ostrom, E. (2003). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2007). Collective Action and Local Development Processes. *Sociologica*, 3, 1-5. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.2383/25954>.
- Saes, M. S. M. (2008). *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala* [Tese de Livre Docência em Administração, Universidade de São Paulo]. <http://pensa.org.br/publicacoes/estrategias-de-diferenciacao-e-apropriacao-da-quase-renda-na-agricultura-producao-em-pequena-escala/>.
- Sandler, T. (2004). *Global Collective Action*. University of Southern California.
- Schmidt, C. M., Tomio, M., Wenningkamp, K. R., Paloschi Tomé, L. H., & Cielo, I. D. (2014). Ações coletivas no agronegócio: uma análise do estado da arte a partir dos congressos da SOBER (2004-2013). *Anais do 52º*
-

*Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Goiânia/GO. <https://sober.org.br/anais/>.

Schmidt, C. M. (2010). *Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17122010-100342/pt-br.php>.

Schmidt, C. M., & Saes, M. S. M. (2008). Ações coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agronegócio e turismo rural. *Anais do 46º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Rio Branco/AC. <https://sober.org.br/anais/>.

Sistema de Crédito Cooperativo. (2013). *Estatuto Social da Cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Aliança das Regiões Costa Oeste e Norte Paulista – Sicredi Aliança PR/SP*. Marechal Cândido Rondon, PR.

Sistema de Crédito Cooperativo. (2015). *Sobre o Sicredi*. [www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/](http://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/)

Sistema de Crédito Cooperativo. (2018). *Vivendo o Nosso Propósito na Prática*. Relatório disponibilizado por Sicredi Aliança PR/SP.

Tonin, G. A. (2014). *Redes de empresas e impacto regional: o caso de Santa Maria (RS)*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman.

Zylbersztajn, D. (2010). From Contracts to Networks: New Directions in the Study of Governance of AgroFood-Energy Networks. *Proceedings of the 4TH European Forum on Systems Dynamics and Innovation in Food Networks*. InnsbruckIgl. [https://www.researchgate.net/publication/254387851\\_From\\_Contracts\\_to\\_Networks\\_New\\_Directions\\_in\\_the\\_Study\\_of\\_Governance\\_of\\_Agro-Food-Energy\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/254387851_From_Contracts_to_Networks_New_Directions_in_the_Study_of_Governance_of_Agro-Food-Energy_Networks).