

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO  
MERCOSUL - ISAE  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV**

MBA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

PAULO JOSÉ DE ANGELO VITOR

**ESTUDO DE CAMPO SOBRE O PAPEL DO PROGRAMA CRESCER  
E PROGRAMA PERTENCER NA REPRESENTATIVIDADE E  
FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS E ENGAJAMENTO DOS  
COLABORADORES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

NOVA LONDRINA  
2014

PAULO JOSÉ DE ANGELO VITOR

**ESTUDO DE CAMPO SOBRE O PAPEL DO PROGRAMA CRESCER  
E PROGRAMA PERTENCER NA REPRESENTATIVIDADE E  
FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS E ENGAJAMENTO DOS  
COLABORADORES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV como um dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Humano. Área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas

NOVA LONDRINA  
2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO  
MERCOSUL - ISAE  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV**

**Termo de Aprovação**

**ESTUDO DE CAMPO SOBRE O PAPEL DO PROGRAMA CRESCER E  
PROGRAMA PERTENCER NA REPRESENTATIVIDADE E FIDELIZAÇÃO DOS  
ASSOCIADOS E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES**

**Por**

**PAULO JOSÉ DE ANGELO VITOR**

Esta monografia foi apresentada às \_\_\_\_\_  
do dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ como requisito parcial para a obtenção  
do título de Especialista em Desenvolvimento Humano, área de concentração:  
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação ISAE/FGV. O candidato foi  
arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados.  
Após deliberação a Banca Examinadora considerou o trabalho  
\_\_\_\_\_.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GUEDES, Jorge Bezerra; SCHOTTEN, Almir; SILVA, Fernando Moreira; VITOR, Paulo José de Ângelo. Estudo de campo sobre o papel do Programa Crescer e Programa Pertencer na representatividade e fidelização dos Associados e engajamento dos colaboradores. 2014. 53 folhas. Monografia (curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores) – Programa de Pós-Graduação ISAE/FGV. Nova Londrina, 2014.

## **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa foi realizar um estudo sobre os Programas Pertencer e Crescer adotados pelo sistema de Cooperativismo de Crédito Sicredi, dentro da regional Sicredi Rio Paraná, com sede na cidade de Nova Londrina – PR. O objetivo da pesquisa é avaliar o papel do programa Crescer e Programa Pertencer na representatividade, na fidelização dos associados e no engajamento dos colaboradores. Teoricamente abordaram-se temas que contribuíram com a compreensão sobre Cooperativas de Crédito contemplando desde o seu início, regulamentação e a maneira de participação nas assembleias bem como os modelos de representação direta e delegada; a criação do Programa Crescer, a forma e conteúdo de sua aplicação e, por fim, o Programa Pertencer. Metodologicamente, a pesquisa é caracterizada como descritiva, tendo como procedimentos técnicos a utilização de estudo de campo, com técnica de análise quantitativa, sendo a coleta de dados efetuada no ano de 2013 e 2014. A análise de dados apresenta estudo sobre a representatividade e participação dos associados na cooperativa de crédito, a percepção dos cooperados quanto ao programa e o envolvimento e participação dos colaboradores no processo. Com base nos dados coletados e analisados, conclui-se que implantação dos Programas projetou uma maior e mais significativa participação dos associados, inclusive, com considerações e percepções positivas destes e dos colaboradores sobre a fidelização e engajamento nas ações da cooperativa.

Palavras-chaves: Cooperativismo de crédito; Programa Pertencer; Programa Crescer.

Guedes, Jorge Bezerra; SCHOTTEN, Almir; SILVA, Fernando Moreira; VITOR Paulo José Ângelo. Field Study on the Role of Growing Program and Belonging in representativeness and loyalty Associates and employee engagement program. 2014. 53 sheets. Monograph (course Postgraduate Diploma in Human Development Managers) - Graduate Program ISAE / FGV. Nova Londrina-PR , 2014.

## **ABSTRACT**

The initial goal of this research was to conduct a study on “To pertain and To grow Programs” adopted by the Cooperative System Sicredi within the regional Sicredi “Rio Paraná”, whose the headquartered is in the city of Londrina – (Parana State). As objective research to evaluate the role of “To pertain and To grow Program” a representation in the associated loyalty and employee’s engagement. Theoretically were studied issues like Credit Cooperatives; initiation of credit unions; regulation of credit unions; Participation in meetings in the direct and delegate model of representation; “To Grow Program”, the way and content of its application, and lastly on the “To pertain Program”. Methodologically, as the goal this research was characterized as descriptive, technical procedures as having the use of a field study with technique of quantitative analyzes, and the data collection was conducted in 2013 and 2014. Data analyze presents a study on the representation and participation of members in the credit cooperative, on the perception of the cooperatives regarding to the program and a study of the involvement and participation of employees in the program. In its analysis, it is concluded and presents an overview of the significant improvement in the participation of members after the implementation of the program, including positive views of the perception of members and employees.

Key words: Cooperative Credit; To pertain Programs; To grow Programs

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - A representação gráfica dessa informação, por municípios. ....	34
Gráfico 2 - Associados participantes do Programa Crescer em Dezembro de 2012.	34
Gráfico 3 - Associados participantes do Programa Crescer em Dezembro de 2012.	35
Gráfico 4 - Produtos e serviços por associados participantes do Programa Crescer	37
Gráfico 5 – Quantidade de Instituições financeiras que os associados movimentam contas em outubro de 2013.....	38
Gráfico 6 – Percepção dos associados do montante dos negócios realizados com sua cooperativa após o programa Crescer em outubro de 2013.....	39
Gráfico 7 – Nível de satisfação dos associados que concluiu o programa crescer. ...	40
Gráfico 8 - Canais utilizados por associados, colaboradores e não associados para fazer o Programa Crescer. ....	42
Gráfico 9 – Os benefícios do Programa Crescer.....	43
Gráfico 10 – Aprendizado no Programa Crescer.....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -MODELO DE REPRESENTACAO DIRETA.....	31
Tabela 2 - MODELO DE REPRESENTACAO POR DELEGAÇÃO.....	32
Tabela 3 – Participantes do Programa Crescer até Dezembro de 2012. ....	33
Tabela 4 – Produtos utilizados na adesão ao Programa Crescer em 2012. ....	36
Tabela 5 – Produtos por associados em outubro de 2013. ....	37
Tabela 6 – Colaboradores do Sicredi Rio Paraná pesquisados por município.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b> .....	<b>12</b>
2.1 Início das Cooperativas de Crédito .....	12
2.2 A regulamentação das cooperativas de crédito: marco legal.....	12
2.3 A participação nas assembleias no modelo por representação direta .....	13
2.4 Modelo de participação por representação delegada – Programas Crescer e Pertencer.....	13
2.4.1 O Programa Crescer, a forma e conteúdo de sua aplicação .....	14
2.4.1.1 Metodologia do Programa Crescer .....	14
2.4.1.2 Linguagens de apresentação .....	16
2.4.1.3 Encontros de coletivização .....	16
2.4.1.4 Desenho pedagógico.....	17
2.4.2 Meios e materiais didáticos.....	18
2.4.3 Avaliação .....	18
2.4.4 Programa Pertencer.....	19
2.4.4.1 A Participação em Núcleos.....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>22</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	22
3.2 Universo da Pesquisa .....	23
3.3 Plano de amostragem.....	24
3.4 Plano de coleta de dados .....	26
3.5 Pré-teste da pesquisa .....	27
3.6 Estratégia de apresentação e análise de dados .....	27
<b>4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1 Caracterização da empresa (Sicredi Rio Paraná PR/SP) .....	29
4.2 Representatividade e participação dos associados na cooperativa de crédito .	30
4.2.1 Modelo e participação por representação delegada – Programas Crescer e Pertencer.....	30
4.2.1.1 Programa Pertencer .....	31

A Participação em Núcleos .....	31
4.3 Perfil dos associados formados pelo Programa Crescer. ....	32
4.4 Análises de negócios realizados antes e após o programa crescer .....	35
4.5 Levantamento e análise da percepção do associado relativo à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer.....	38
4.6 Atores envolvidos - Colaboradores .....	40
4.6.1 Papel dos atores envolvidos na implementação do programa crescer .....	40
4.6.2 Perfil dos colaboradores envolvidos .....	41
4.6.3 Engajamento e conhecimento dos colaboradores no Programa Crescer .....	42
4.7 Análise Geral da Pesquisa.....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APENDICES .....</b>	<b>51</b>
Apêndice 01 – Questionário Aplicado aos Associados .....	52
Apêndice 02 – Pesquisa com Colaboradores.....	53

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta estudo sobre os Programas Pertencer e Crescer adotado pelo Sistema de Cooperativismo de Crédito Sicredi, mais especificamente dentro da regional Sicredi Rio Paraná PR/SP, cuja sede é localizada na cidade de Nova Londrina - PR.

Os primórdios do cooperativismo no Brasil estão ligados à organização da produção em pequenas propriedades rurais. A necessidade de financiamento das atividades primárias foi um dos fatores que propiciaram a criação das cooperativas de crédito, nos idos de 1902, no interior do Rio Grande do Sul.

A evolução normativa do setor, especialmente após a permissão de criação dos bancos cooperativos em 1995, permitiu rápido crescimento das cooperativas de crédito também no âmbito da população urbana. Com isso, aconteceu a ampliação do número de associados, acima de três mil, dificultando a possibilidade de reunião e desmotivando a participação na gestão das cooperativas.

O Planejamento estratégico do Sistema Sicredi indicou que para garantir a sustentabilidade do empreendimento, sem perder a identidade calcada nos princípios do cooperativismo, se formulasse programas, tais como Programa Pertencer, com objetivo de organizar a participação dos associados nas tomadas de decisão e do Programa Crescer, que qualifica e forma o associado para esta participação. Os dois programas tem atuação interdependentes. Ressalta-se que o objetivo do Programa Crescer é a melhora do nível de conhecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo em uma cooperativa de crédito.

Face o exposto, surgiu então o seguinte problema de pesquisa: Qual é o papel do Programa Crescer e Programa Pertencer na representatividade, na fidelização dos associados e no engajamento dos colaboradores?

Para que a resposta ao objetivo proposto fosse atingida adotou-se como objetivo geral avaliar o papel do Programa Crescer e Programa Pertencer na representatividade, na fidelização dos associados e no engajamento dos colaboradores, tendo como objetivos específicos: revisar o marco legal; compreender o Programa Crescer; compreender o Programa Pertencer; avaliar a representatividade/participação dos associados em assembleias antes e depois do Programa Pertencer; avaliar a percepção do associado em relação à

fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer; avaliar o comprometimento e engajamento dos colaboradores com a implantação do Programa Crescer.

Em relação a sua importância, destaca-se que esta pesquisa é aplicável por tratar-se de um estudo de grande relevância para o meio cooperativo ao demonstrar ações que estão voltados a melhorar a participação do associado nas assembleias, o desenvolvimento e comprometimento do associado e dos colaboradores no processo de gestão, podendo servir de modelo para outras instituições cooperativas ou não que buscam soluções para problemas organizacionais.

A pesquisa foi organizada em etapas. Na etapa introdutória, estão a apresentação e organização da pesquisa. A segunda etapa corresponde à apresentação do sistema de crédito cooperativo e descrição do Programa Crescer e do Programa Pertencer. A terceira etapa apresenta a metodologia do trabalho e, a quarta, traz a análise com base na coleta de dados realizada pelos autores. Por fim, na quinta etapa, são apresentadas as considerações finais e conclusões do levantamento.

## 2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

### 2.1 Início das Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito começaram a se estabelecer no Brasil no ano de 1902, por iniciativa do Padre Theodor Amstad, na cidade de Nova Petrópolis (RS), devido à necessidade de instituições financeiras que pudessem fomentar a incipiente agricultura.

Com o advento das cooperativas de livre admissão, o cenário de pequenas cooperativas mudou radicalmente, ampliando o atendimento e os serviços também para pessoas físicas, micro, pequenas e grandes empresas.

O cooperativismo, que tem por princípio o mutualismo, é a forma de associação na qual grupos sociais constituem relação de trabalho organizada, de que decorrem benefícios mútuos. O cooperativismo de crédito se caracteriza por promover acesso a serviços financeiros e intermediação de recursos privados, assumindo os riscos correspondentes e gerando benefícios para a comunidade (SOARES; BALLIANA, 2009, p. 17).

O princípio cooperativista da Gestão Democrática traz em seu bojo a concepção de representação e participação. Para isso, com a demanda maior de cooperados, foi necessário que se repensasse a organização das assembleias e a criação de um processo que pudesse motivar o associado para o conhecimento sobre o sistema e a possibilidade de maior participação nas decisões.

### 2.2 A regulamentação das cooperativas de crédito: marco legal

Fato marcante na história normativa das cooperativas de crédito foi a promulgação da Lei Complementar 130/2009, que regulamentou o artigo 192 Constituição Federal, consolidando a continuidade e estabilidade operativa do setor.

A participação do associado, nas decisões e deliberações é condição imprescindível para o sucesso de qualquer empreendimento cooperativo, neste sentido, Meinen, (2012, p. 283), assevera:

A assembleia geral deve, realmente, funcionar como órgão máximo de deliberação da cooperativa. Sua efetividade esta no nível de participação do quadro associativo. Daí que é indispensável:

[...] Que nos casos de cooperativas com grande número de associados, ou cuja área de atuação envolver localidades muito distantes entre si, seja praticado o regime de representação por delegados, permitindo, assim uma participação mais densa e assídua do quadro social. Nesse caso, é

necessária a realização de encontros prévios dos delegados com seus representados com vistas à discussão preliminar e encaminhamentos sobre os assuntos pautados para a assembleia geral.

### 2.3 A participação nas assembleias no modelo por representação direta

A possibilidade de perpetuidade da empresa cooperativa aumenta quando o associado sente-se “dono do negócio”, acompanhando e influenciando a gestão da empresa.

[...] as cooperativas convertem-se em ambientes para a prática dos princípios da gestão democrática, requerendo, em sua governança, instituição de organismos que fortaleçam a participação dos associados, a sua representatividade nas principais decisões da cooperativa e à condução dos serviços que devem ser prestados ao quadro social (MARUCCI; OLIVEIRA; FONTES FILHO, 2009, p. 92).

No modelo decisório por representação direta, os associados participam de pré-assembleias, com apresentação e discussão dos assuntos pautados, porém, sem caráter deliberativo.

A tomada de decisão é feita em Assembleia Geral (Ordinária ou Extraordinária), com a presença de todos os associados da cooperativa, membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

O processo cooperativo traz em seu bojo a concepção de representação e participação. Para isso, com a demanda maior de cooperados, foi necessário que se repensasse a organização das assembleias e a criação de um processo que pudesse integrar o conhecimento sobre o sistema e a possibilidade maior de participação nas decisões.

### 2.4 Modelo de participação por representação delegada – Programas Crescer e Pertencer

Como visualizado nos relatórios de gestão da Sicredi Rio Paraná, na Cooperativa analisada foi equacionado o problema da organização do quadro social, através do Programa Pertencer, que possibilitou a participação nas tomadas de decisões por representação delegada, através da descentralização do Processo Assemblar.

O regulamento do programa demonstra que a implantação deste modelo preconiza um associado consciencioso das necessidades estratégicas e do processo de gestão do empreendimento cooperativo. Dessa forma, concomitantemente, foi lançado o Programa Crescer, que visa qualificar a participação do associado na tomada de decisão.

#### 2.4.1 O Programa Crescer, a forma e conteúdo de sua aplicação

##### 2.4.1.1 Metodologia do Programa Crescer

O programa de formação cooperativa CRESCER é um programa que envolve as entidades do Sistema Sicredi e suas Cooperativas filiadas, com o objetivo de qualificar a participação dos associados na gestão e no desenvolvimento da cooperativa.

A especificidade do Programa, conforme observado nos documentos internos da instituição, visa contribuir para que os associados e os coordenadores de núcleo participem efetivamente da gestão da cooperativa de crédito propiciando o desenvolvimento pessoal para o exercício das atividades na cooperativa e na sua atividade profissional. Pretende também formar novas lideranças no processo de difusão das sociedades cooperativas e propiciar que um maior número de pessoas participe da construção de novas formas de empreender.

A construção do Programa, no seu desenvolvimento, como observado no regulamento envolve diversos atores quais sejam: A FUNDAÇÃO SICREDI, entidade com papel de Produtor Social na implementação do Programa, responsável por desenvolver e coordenar a implantação, mantendo a unidade no âmbito do Sicredi; O CENPEC – CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA, com sede em São Paulo-SP, que assume o papel de Editor, juntamente com o Comitê Gestor e Centrais Sicredi; A Confederação Sicredi que responde pelo suporte técnico/operacional da formação a distância; A Central Sicredi, que regionalmente assessora as filiadas; e a Cooperativa Singular Sicredi, que implanta e desenvolve o Programa junto ao seu quadro social.

A abordagem ao cooperado levou em consideração as prerrogativas da metodologia de ensino do adulto, que pressupõe o aprendizado através da troca de

experiências, em ambiente com predominância de comunicação ética e respeitosa, estando o facilitador e participante em posição de igualdade, nas mesmas condições de aprendizagem. Também previu que as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem são peculiares a cada associado, por isso, cada participante escolhe o roteiro de estudo que melhor convier.

O regulamento demonstra também que o Programa Crescer foi desenvolvido com objetivo de atender as necessidades de um público adulto com grande diversidade, e, permite ao participante a escolha de como melhor combinar os conteúdos, os meios e as linguagens que favoreçam o aprendizado. Foi disponibilizado por intermédio de livros, CD's, DVD's, internet (diretamente no site do próprio programa), ou em reuniões de coletivização de conteúdo.

A metodologia do Programa Crescer, conforme apresentado pela Fundação Sicredi 2011, fundamenta-se em:

- Metas de Aprendizagem: referem-se ao conhecimento de cada associado para que possa participar ativamente da cooperativa, sempre em sintonia com os princípios do cooperativismo;
- Rotas: são articulações temáticas dos conteúdos e das práticas, que enfatizam as decisões dos associados na participação da cooperativa. Funcionam como caminhos, organizando os saberes e as práticas necessárias para atingir as metas de aprendizagem;
- Avaliação: tem caráter formativo e procura contribuir com o processo de aprendizagem (auto avaliação) e com o reconhecimento coletivo dos saberes (avaliação final).

O associado pode escolher a ordem em que percorrerá as rotas, de acordo com seus interesses. No entanto, para efeitos de avaliação e habilitação, todas as rotas devem ser percorridas sendo que o Percurso 1 é pré-requisito para realizar o Percurso 2.

Como observado no texto da Fundação Sicredi (2011), todas as rotas propõem conteúdos e atividades temáticas, combinando:

- Textos informativos e definição de termos;
- Orientações didáticas;
- Histórias e diálogos de personagens fictícios que ilustram a realidade dos associados das cooperativas de crédito SICREDI e dos interessados em participar;

- Coleção em vídeo - episódios que retratam histórias e depoimentos de associados do SICREDI;
- Exercícios de autoavaliação;
- Exercícios de avaliação ao final de cada percurso.

#### 2.4.1.2 Linguagens de apresentação

As rotas de aprendizagem, conforme relatado pela Fundação Sicredi (2011) foram desenvolvidas por meio de três tipos de linguagem. Os participantes podem optar entre duas combinações para compor seu processo de aprendizagem: cadernos impressos e materiais eletrônicos. A configuração em rotas permite participar do processo de acordo com os interesses de cada associado, com a linguagem mais adequada ao modo de aprender de cada um.

Os textos, apresentados na forma de cadernos, privilegiam a forma estruturada em diálogo entre dois associados, ou um associado e um membro da comunidade, em torno de um dilema real. São diálogos fictícios baseados em dados do cotidiano das cooperativas, aproximando a atividade do cotidiano dos associados.

#### 2.4.1.3 Encontros de coletivização

Em relação aos encontros de coletivização, conforme relatado pela assessoria de programas sociais da cooperativa, um aspecto fundamental para apoiar o aprendizado dos participantes é a coletivização, um encontro para compartilhar sentidos relacionados às ações, conferindo estabilidade ao processo de aprendizagem. A coletivização não se restringe aos processos de comunicação verbal, mas considera também a troca de experiências.

A mesma assessoria informa ainda que os encontros de coletivização foram idealizados para contribuir com o crescimento dos associados que cursam as rotas de aprendizagem do Programa Crescer. Ao final de cada percurso, os participantes são convidados para os encontros presenciais.

Neste caso, a proposta é criar espaços para a coletivização de experiências e saberes relacionados ao cooperativismo de crédito e as sociedades cooperativas, reunindo grupos de 20 a 30 participantes, para realização de

atividades didáticas e vivenciais coordenadas pelos multiplicadores (chamados de reeditores) do Programa.

#### 2.4.1.4 Desenho pedagógico

A formulação do desenho pedagógico do Programa Crescer, definido pela Fundação Sicredi (2011) parte da definição de metas de aprendizagem, formalizando-as em dois percursos compostos por rotas de aprendizagem assim distribuídas:

- Percurso 1 - Contribuindo para o crescimento coletivo, é composto por quatro rotas: Associar-se, Planejar, Acompanhar e Deliberar.
- Percurso 2 - Compartilhando decisões e resultados, é composto por três rotas: Coordenar, Mobilizar e Representar. O material informativo A união de forças para Crescer complementa a coleção.

Os percursos do Programa apresentados pela citada Fundação, definem metas de aprendizagem que permitem ao associado ampliar e intensificar suas capacidades em relação aos seguintes aspectos:

##### Percurso 1 - Contribuindo para o crescimento coletivo

- Caracterizar o cooperativismo e as sociedades cooperativas;
- Diferenciar cooperativa de crédito e banco;
- Conhecer as principais características do SICREDI;
- Conhecer os diferenciais competitivos das cooperativas de crédito que integram o SICREDI;
- Justificar suas próprias decisões nos foros de discussão e deliberação coletiva;
- Dimensionar a responsabilidade do associado na cooperativa;
- Estabelecer, com a cooperativa, relações compatíveis com a natureza societária do empreendimento (ato cooperativo);
- Projetar o futuro do empreendimento cooperativo, atendendo ao objetivo da cooperativa de crédito.

##### Percurso 2 - Compartilhando decisões e resultados

- Conhecer a condição de associado e de coordenador de núcleo;
- Diferenciar os órgãos e instâncias de administração da cooperativa;
- Acompanhar e publicizar o processo de planejamento estratégico das cooperativas de crédito;
- Analisar, publicizar, mediar e sustentar decisões coletivas para a avaliação de desempenho da Unidade de Atendimento e da cooperativa de crédito.

#### 2.4.2 Meios e materiais didáticos

Os principais materiais e meios didáticos utilizados na definição do programa na visão da fundação Sicredi (2011)

**Caderno:** material impresso, contendo conteúdos e práticas do Programa. Acompanham:

- Coleção de vídeos em DVD encartado no final do caderno;
- Coleção de áudios em CD encartado no final do caderno;
- Ficha de exercícios finais, destacáveis no final do caderno.

**CD-ROM:** conteúdos e práticas organizados de forma interativa. Acompanham:

- Ficha impressa com exercícios de auto avaliação;
- Ficha impressa com exercícios finais.

**Educação à distância:** via computador, no site do Programa Crescer. Acompanha:

- Coleção de vídeos em DVD.

#### 2.4.3 Avaliação

A cada rota, o associado faz uma autoavaliação, que lhe permite evoluir para a leitura seguinte. Ao final, faz uma ficha de avaliação para controle da cooperativa, que permitirá conhecer o grau de assertividade do aprendizado de cada um e sua opinião sobre o processo vivenciado. Assim, esta ficha será base para

replanejamento e indicará o associado apto a pleitear cargos representativos de liderança junto ao quadro social.

Com esse programa atendeu-se a perspectiva de quantidade e qualidade de associados em participação nas assembleias, observados nos relatórios de gestão comparativamente dos anos de 2010 a 2013.

#### 2.4.4 Programa Pertencer

##### 2.4.4.1 A Participação em Núcleos

No desenvolvimento do programa pertencer, acontece a organização dos associados em núcleos. A composição destes núcleos é variável em diferentes cooperativas conforme sua realidade e previsão em Estatuto Social. Vale ressaltar que o Programa Pertencer é regido por Regulamento próprio, instituído a partir de 30 de julho de 2012, onde consta entre outras informações em seu Artigo Primeiro e parágrafo único o objetivo de aprimorar o processo de gestão e desenvolvimento das cooperativas singulares de crédito integrantes do Sicredi - Sistema de Crédito Cooperativo, doravante designadas simplesmente “Cooperativas” ou “Cooperativa”. O Programa também objetiva instrumentalizar as Cooperativas de modo a ampliar o processo de participação dos associados nos assuntos relacionados à gestão e desenvolvimento destas, através de núcleos, e padronizar a sua estrutura de organização do quadro social.

Com linha geral, o programa Pertencer, conforme estipulado em seu regimento afirma em seu artigo 3º que “As Cooperativas implementarão a sistemática do voto por delegação até a primeira assembleia geral de 2013, condição essa de ingresso e permanência no Sistema [...]”.

No caso da Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná, em seu estatuto social justifica-se a aplica-se o Programa Pertencer a partir do capítulo V que trata da realização da Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Geral Extraordinária e da participação do associado, como transcrito a seguir:

## CAPÍTULO V

## **DA ASSEMBLÉIA GERAL: DISPOSIÇÕES GERAIS, ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA.**

### **Seção I - Disposições Gerais**

Art. 14º As assembleias gerais (ordinária e/ou extraordinária) serão normalmente convocadas pelo Presidente da Cooperativa, mediante edital, com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação.

§ 1º A convocação poderá também ser feita pelo Conselho de Administração ou pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida no prazo de 5 (cinco) dias, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, hipótese em que pelo menos 4 (quatro) dos requerentes devem assinar o edital convocatório.

§ 2º Dos editais, devidamente afixados em locais visíveis das dependências mais comumente frequentadas pelos associados, publicados em jornal e remetidos aos associados através de circulares, constarão:

I - a denominação da Cooperativa, seguida da expressão "Convocação de Assembleia Geral" (Ordinária e/ou Extraordinária, conforme o caso);

II - o dia e a hora da reunião, em cada convocação, assim como o endereço do local de sua realização, que, salvo motivo justificado, será o da sede social;

III - a sequência ordinal das convocações;

IV - a ordem do dia dos trabalhos, com as devidas especificações e, em caso de reforma de Estatuto, a indicação da matéria;

V - o número de delegados existentes na data de sua expedição, para efeito de *quórum* de instalação;

VI - local, data, nome, cargo/função e assinatura do(s) responsável (eis) pela convocação.

§ 3º As assembleias gerais poderão realizar-se em segunda ou terceira convocações, no mesmo dia da primeira, com intervalo mínimo de 1 (uma) hora, desde que assim conste expressamente do edital/.

Art. 15º O *quórum* de instalação, apurado pelas assinaturas no Livro de Presenças, é o seguinte:

I - 2/3 (dois terços) do número de delegados, em primeira convocação;

II - metade mais um do número de delegados, em segunda convocação;

III - 10 (dez) delegados, em terceira e última convocação.

Art. 16º Nas assembleias gerais, os associados, agrupados por núcleos, serão representados por delegados, eleitos na forma desta Seção e do regulamento próprio, podendo comparecer aos conclaves, privados, contudo, de voz e voto.

§ 1º Os delegados deliberarão acerca de todos os assuntos da ordem do dia.

§ 2º O voto do delegado nas assembleias gerais estará vinculado às decisões tomadas pelo núcleo a que represente decisões essas que devem estar devidamente lavradas em ata na forma do regulamento próprio.

§ 3º O mandato dos delegados terá duração de 4 (quatro) anos, podendo ser reeleitos.

§ 4º Durante o prazo de mandato o delegado não poderá exercer, simultaneamente, cargo eletivo ou remunerado na Cooperativa. Caso venha a ser eleito para outro cargo estatutário ou contratado como empregado da Cooperativa, deverá renunciar concomitantemente ao posto de delegado.

Art. 17º Para efeito da representação de que trata o art. 16, a distribuição das vagas de delegados pelos núcleos será efetuada com base nos seguintes parâmetros:

I – apuração do número de delegados a partir da divisão do número de associados por 450 (quatrocentos e cinquenta).

II – o agrupamento de associados em núcleos poderá ser feito considerando o seu endereço residencial ou comercial, respeitadas as demais regras previstas no regulamento próprio.

Art. 18º A eleição dos delegados ocorrerá em assembleia de núcleo, em até 6 (seis) dias antes da Assembleia Geral que eleger os membros do órgão de administração da Cooperativa, nos termos do regulamento próprio.

§ 1º Em cada núcleo serão eleitos um delegado efetivo e um delegado suplente, os dois mais votados, respectivamente, entre os associados que estejam em pleno gozo de seus direitos sociais e que não exerçam cargos eletivos na sociedade, respeitados os demais requisitos previstos em Regulamento.

§ 2º A eleição será realizada, preferencialmente, por votação aberta, podendo, por definição dos associados reunidos em núcleo, ser de forma secreta.

§ 3º Em caso de votação secreta, o órgão de administração da Cooperativa definirá as condições e os procedimentos próprios para a sua execução.

§ 4º Em caso de empate na votação, o associado que exercerá as funções de delegado efetivo será o associado mais antigo na Cooperativa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa bem definida precisa de caminhos consistentes para atingimento de seus objetivos. Para a consistência do trabalho, necessário se faz a escolha de um método adequado de aplicação e coleta de dados. Todas as ciências, na visão de Marconi & Lakatos (2010, p.65) se caracterizam pela utilização de métodos científicos e nesse caso não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Posto isto, necessário se faz identificar o que é Método. Cervo & Bervian (2002, p. 23) conceituam método a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado. Continuam ainda os autores citando que nas ciências entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

Visando organização melhor da pesquisa e melhor visualização organiza-se este capítulo em cinco partes, identificados como: caracterização da pesquisa; plano de amostragem, pré-teste da pesquisa, plano de coleta de dados e estratégia de apresentação e análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Essa pesquisa referente à área de estudo sobre cooperativismo de crédito, mais especificamente voltado a estudar os Programas Crescer e Pertencer, adotado pelo Sistema de Cooperativismo de Crédito Sicredi, delimitado à regional Sicredi Rio Paraná, cuja central é localizada na cidade de Nova Londrina, Estado do Paraná, tem como problema de pesquisa identificar qual é o papel do Programa Crescer e do Programa Pertencer na representatividade e fidelização dos associados no engajamento dos colaboradores.

Em relação ao seu objetivo, essa pesquisa pode ser classificada como pesquisa descritiva. As pesquisas descritivas segundo Gil (2006, p. 42), têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre duas variáveis. Fica evidente então essa classificação, visto que o objetivo final é apresentar características comportamentais a partir do desenvolvimento e da implantação dos programas Crescer e Pertencer dentro do sistema de Crédito Cooperativo.

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se essa pesquisa como estudo de campo. O Estudo de Campo é caracterizado por Gil (2006, p. 52-53) como um estudo que procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis, afirmando que no estudo de campo o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, enfatizando a importância do pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação do estudo.

Em relação à técnica de análise de dados, a pesquisa é quantitativa, pois faz uso de técnicas estatísticas para a tabulação e análise e sua organização foi feita por meio da utilização da ferramenta Excell. O enfoque quantitativo é identificado por Roesch (2010, p. 130) como indicada quando o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Dando maior consistência a essa visão, Collis & Hussey (2005, p.147) afirmam que uma variável quantitativa é um atributo numérico de um indivíduo ou objeto. Afirmam ainda que para obter uma variável quantitativa, é necessário encontrar uma ferramenta adequada de mensuração.

Dentro dessa concepção, como o objetivo dessa pesquisa é avaliar o papel do programa Crescer e Programa pertencer na representatividade, na fidelização dos associados e no engajamento dos colaboradores, tendo como objetivos específicos: conhecer o marco legal; compreender o Programa Crescer; compreender o Programa Pertencer; avaliar a representatividade/participação dos associados em assembleias antes e depois do Programa Pertencer; avaliar a percepção do associado em relação à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer; avaliar o comprometimento e engajamento dos colaboradores com a implantação do Programa Crescer.

O levantamento de dados dar-se-á através de questionário para coleta possibilitando então a utilização do enfoque quantitativo para apuração dos resultados.

### 3.2 Universo da Pesquisa

O universo de pesquisa adotado foi escolhido, a partir dos objetivos traçados, todos os associados e colaboradores da regional Sicredi Rio Paraná PR/SP.

### 3.3 Plano de amostragem

Segundo Roesch (2010, p. 139), o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa, podendo ser amostra aleatória, onde a suposição é de que é possível inferir estatisticamente a probabilidade de que um padrão observado na amostra seja replicado na população.

A amostra, conforme apontado por Marconi & Lakatos (2010, p.147), é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Afirmam ainda (p.206) que o problema da amostragem é escolher uma parte (amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta for verificada.

A seleção de uma amostra é uma parte fundamental de um estudo positivista, sendo formada por alguns dos membros de uma população, conforme conceitua Collis & Hussey (2005, p. 148).

A amostra selecionada pode ser classificada em dois grandes grupos, conforme apontado por Marconi & Lakatos (2010, p. 206-207): não probabilística caracterizada por ser uma forma aleatória de seleção, não podendo ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra e probabilística, baseando-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido.

Para a escolha do processo de amostragem, Mattar (1996, p. 133) comenta que o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc.

Dentro dessa conceituação, caracteriza-se a amostra selecionada para essa pesquisa como não probabilística, visto que atende as características da conceituação dessa pesquisa. Amostragem não probabilística segundo Mattar (1996

p. 132) é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Caracteriza-se também a amostra como por acessibilidade visto que permite ao pesquisador escolher os elementos respondentes a qual tem acesso.

Neste caso específico da pesquisa, para responder ao questionário, em relação aos associados, foi em primeiro momento efetuado um levantamento interno sobre o programa<sup>1</sup>. Com os dados, foram selecionados, 356 participantes para compor a pesquisa. Desta população foi realizado levantamento para indicar quais os produtos e serviços utilizados e/ou adquiridos perante a cooperativa antes da participação no programa e a quantidade de produtos e/ou serviços utilizados e/ou adquiridos após a inserção no programa. Vale ressaltar que essa coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2013, sendo que o Programa Crescer teve início no ano de 2012.

No segundo momento, dentre a população de 356 associados, foram escolhidos 20 % de cada município participante, obtendo-se uma amostra com 78% do sexo masculino e 22% do sexo feminino. Feito essa escolha, o procedimento de seleção nos municípios foi aleatório, com procedimento de sorteio, tendo cada integrante a mesma probabilidade de ser sorteado.

Em relação à pesquisa com os colaboradores, foi efetuado um levantamento interno sobre os colaboradores da cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP, e aplicado o questionário com 133 (cento e trinta e três) colaboradores, que na data da aplicação do questionário representavam 99% dos colaboradores da cooperativa.

Desta população foi realizado levantamento e todos os entrevistados passaram pelo programa Crescer e tinham sido avaliados pela própria cooperativa, e atingiram a nota mínima de 70% de aproveitamento. Foram entrevistados com a finalidade de uma avaliação sobre as técnicas, os métodos utilizados na aplicação do programa aos associados, e a percepção dos colaboradores sobre o programa, bem como os canais mais eficazes, os benefícios, o que ensina, o grau de satisfação e as sugestões de melhorias para o mesmo. Vale ressaltar que essa

---

<sup>1</sup> A coleta de dados sobre os participantes do Programa Crescer, foi realizada nos arquivos da Assessoria de Programas Sociais da Cooperativa em atas de presença e registros sobre a aplicação do Programa.

coleta de dados foi realizada no mês de fevereiro de 2014, sendo que o Programa Crescer teve início no ano de 2012.

### 3.4 Plano de coleta de dados

Em relação à coleta de dados, a pesquisa foi aplicada em dois momentos: no primeiro momento, com os associados, o procedimento adotado foi de aplicação de um questionário com questões fechadas (modelo apêndice 01) via telefone, onde as questões foram apresentadas diretamente pelos pesquisadores para resposta dos integrantes da amostra selecionada. Feito isto, procedeu-se a tabulação e análise dos dados.

Em um segundo momento, para avaliação com os colaboradores, o procedimento adotado foi de aplicação de um questionário com questões fechadas e abertas (modelo apêndice 02), onde as questões foram apresentadas diretamente para resposta dos integrantes da amostra selecionada. Feito isto, procedeu-se a tabulação e análise dos dados.

Como afirmado anteriormente, o instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário, conceituado por ROESCH (2010, p. 142) como o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, destacando não ser apenas um formulário ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. Destaca que o questionário requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa.

Em relação ao questionário utilizado nessa pesquisa, o mesmo vem de encontro ao pregado pela autora, obedecendo às normas de elaboração, tipo de instrumento a ser utilizado, o método de abordagem dos respondentes, a sequência e a ordem das questões, e o tipo de questão a ser utilizada. Nesse caso, o instrumento utilizado é um questionário administrado para um grupo de pessoas, as questões foram agrupadas de acordo sequenciais e lógicas, com questões fechadas e abertas, submetidas a testes para verificar sua fidedignidade, validade e operatividade.

Vale ressaltar que tanto o questionário dedicado aos associados quanto aos colaboradores foram elaboradas pelos pesquisadores, os quais identificaram na documentação interna da instituição as informações relacionadas aos dois programas (Pertencer e Crescer) e, de posse dessas informações,

somadas aos objetivos de pesquisa, elaboraram as questões direcionadas à coletar respostas referentes a cada objetivo.

### 3.5 Pré-teste da pesquisa

Para que os dados coletados fossem consistentes e agregassem valor à pesquisa, adotou-se como critério de confiabilidade a aplicação de pré-testes de pesquisa. O pré-teste consiste de testes aplicados antes do início de um programa ou experimento, é o que afirma Roesch (2010, p. 132).

Por outro lado, Gil (2006, p. 120) conceitua que qualquer que seja o instrumento, o primeiro passo nessa etapa consiste em selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar, havendo necessidade desses indivíduos serem típicos em relação ao universo pesquisado e que aceitem dedicar mais tempo para responder às questões do que os que serão escolhidos para o levantamento propriamente dito.

Especificamente para essa pesquisa, por se tratar de um questionário, foram selecionados aproximadamente oito indivíduos dentro do universo a ser pesquisado, os quais responderam às questões propostas, sendo observado pelo entrevistador e questionado junto aos respondentes quanto às principais dificuldades encontradas para respondê-las, sendo verificado, posteriormente, a aplicação das respostas obtidas em relação ao objetivo proposto.

Finaliza-se por apresentar que no pré-teste, tentou-se apurar também, em relação ao questionário se ele apresenta ou não três elementos de suma importância, caracterizados por Marconi & Lakatos (2010, p. 211) como fidedignidade, isto é, obter-se-ão sempre os mesmos resultados, independentemente da pessoa que o aplica; validade, verificando se os dados obtidos são todos necessários à pesquisa e se nenhum dado ou fenômeno foi deixado de lado na coleta e, por último, a operatividade, se o vocabulário é acessível a todos os entrevistados e o significado das questões é claro.

### 3.6 Estratégia de apresentação e análise de dados

É o momento de apresentar os resultados obtidos e as análises em cima desses dados. Os dados coletados foram submetidos a análise estatística, o que segundo Roesch (2010, p. 149), normalmente são utilizados em pesquisas quantitativas. Os dados foram apresentados, incorporando no texto apenas as tabelas, os quadros e os gráficos e outras ilustrações estritamente necessárias à compreensão do desenrolar do raciocínio.

Ainda em referencia à análise dos dados, destaca-se estudos de Gil (2006, p. 125) que conceitua que o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

Como instrumento de tabulação, utilizou-se o programa de computador conhecido como Excell versão office 2010, através do qual foram gerados tabelas e gráficos para possibilitar a obtenção das respostas. Uma vez finalizado esse processo de geração de informações, através da análise quantitativa foram apurados os principais fatores que respondem então aos objetivos propostos no trabalho.

Evidencia Marconi & Lakatos (2011, p. 215) que a apresentação e a análise dos dados assim como a interpretação dos resultados levam as conclusões. Nesse caso, destaca-se que após apresentados e analisados os dados dessa pesquisa foram apresentados os resultados ao problema proposto.

## 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização da empresa (Sicredi Rio Paraná PR/SP)

A empresa estudada teve início de atividade em 21 de novembro de 1988 com nome inicial de CREDICOPAGRA, tendo atendimento restrito aos associados da cooperativa de produção COPAGRA, também localizada no município de Nova Londrina. Na época era dirigida e administrada por colaboradores cedidos pela própria COPAGRA. Em 1995, sob a denominação de SICOOPER NOROESTE, já com estrutura própria, ganhou diretoria independente e abriu seu quadro social para demais produtores rurais da região noroeste paranaense.

Extinto o Banco Nacional de Crédito Cooperativo em 1991, e sob ameaça de rompimento de convênio operacional com o Banco do Brasil, o sistema decidiu criar um banco próprio. A melhor opção foi associar-se às cooperativas do Rio Grande do Sul que tinham recém criado o Bansicredi – Banco Cooperativo SICREDI S/A. Assim a partir de 1996, integrou-se o sistema SICREDI, sob a denominação de SICREDI Nova Londrina.

A partir Julho de 2000, o crescimento que a SICREDI Nova Londrina vinha obtendo motivou a busca um novo espaço físico, ou seja, a edificação da sede administrativa SICREDI Nova Londrina, proporcionando melhor condição de atendimento aos associados e suporte as unidades de atendimento. No ano de 2006, novamente a cooperativa buscou um novo espaço físico e com uma nova estrutura organizacional.

Em 2007, realizou-se a Assembleia Geral Extraordinária para transformação em cooperativa de Livre Admissão de Associados, podendo se associar todas as atividades profissionais, alterando a sua denominação para SICREDI Noroeste PR. Em 2011, passou a ter em sua área de ação 16 municípios localizados no oeste do Estado de São Paulo, totalizando 33 municípios, e sua denominação passou a ser Sicredi Rio Paraná PR/SP.

A SICREDI Rio Paraná PR/SP possui suas unidades de atendimento em Diamante do Norte, Marilena, Nova Londrina, Santa Mônica, Querência do Norte, São Jose do Ivaí ( Distrito de Santa Isabel do Ivaí ) Terra Rica, Loanda, Planaltina do Paraná, Cidade Gaúcha, Nova Olímpia, Amaporã, Guairaçá, Santa Cruz de Monte

Castelo, Santa Isabel do Ivaí, São Pedro do Parana, Primavera (Distrito de Rosana), Presidente Epitácio e Presidente Venceslau .

Atualmente possui mais de 24 mil associados, e mais de 150 colaboradores para atender as necessidades do associado, que atuam nas 19 unidades de atendimento e na Superintendência da Cooperativa que fica sediada em Nova Londrina.

#### 4.2 Representatividade e participação dos associados na cooperativa de crédito

Na Cooperativa de Credito de Livre Admissão Rio Paraná PR/SP, objeto de estudo desta pesquisa, houve presença de 3,97% do quadro social em Assembleia Geral. Segundo informações coletadas junto a empresa, os motivos que levaram a baixa representatividade neste modelo são: i) O Associado não se sentir dono do negocio; ii) Falta de consciência da importância de deliberar sobre as diretrizes; iii) Falta de conhecimento da empresa; iiiii) Não compreender a cooperativa como provedor de recurso para o município.

Entretanto, a questão mais marcante e relevante apontada pelos associados e apresentado pela gerencia regional de desenvolvimento do Sicredi Rio Paraná, foi a distância entre a sua residência e a sede das assembleias, pois alguns cooperados residem em locais relativamente distantes da cidade na qual se realizam as Assembleias Gerais. Vale destacar que, segundo a fonte de pesquisa, outra dificuldade adicional para a administração é de local apropriado para acolher os milhares de associados, e possibilitar a voz e voto para cada um deles.

##### 4.2.1 Modelo e participação por representação delegada – Programas Crescer e Pertencer

Conforme constatado internamente na organização, o sistema SICREDI equacionou o problema da organização do quadro social, através do Programa Pertencer, que possibilita a participação nas tomadas de decisões por representação delegada, através da descentralização do Processo Assemblear.

A implantação deste modelo preconiza um associado consciencioso das necessidades estratégicas e do processo de gestão do empreendimento

cooperativo. Dessa forma, concomitantemente, foi lançado o Programa Crescer, que visa qualificar a participação do associado na tomada de decisão.

#### 4.2.1.1 Programa Pertencer

##### A Participação em Núcleos

Na cooperativa em estudo Sicredi Rio Paraná PR/SP, cada núcleo agrega 450 associados. As reuniões são realizadas por núcleos, no próprio município ou localidade próxima a residência dos associados, e com isso facilita a participação de todos.

Essa forma de organização favoreceu a organização e condução da Assembleia, já que em cada reunião pode-se preparar o local para cerca de 450 associados, tornando viável o debate, questionamentos e explicações.

Os votos e decisões tomadas em assembleias de núcleos são levadas a Assembleia Geral de Delegados, portadas pelo Coordenador de Núcleo, que neste ato, se tornam delegados aptos a representarem os seus Núcleos.

A partir da análise do livro de presenças em Assembleias da cooperativa em estudo, extraiu-se os números relacionados a participação dos associados nas assembleias e são apresentados na tabela 01 e 02.

Tabela 1 -MODELO DE REPRESENTACAO DIRETA

ANO	No. ASSOCIADOS	No. PARTICIPANTES ASSEMBLEIAS	% DE PARTICIPACAO
2010	12.863	310	2,41
2011	14.746	778	5,27
<b>Media</b>			<b>3,84</b>

Fonte: dados obtidos nos registros da empresa/2014

Tabela 2 - MODELO DE REPRESENTACAO POR DELEGAÇÃO

2012	16.449	2004	12,18
2013	19.845	1840	9,28
<b>Media</b>			<b>10,73</b>

Fonte: dados obtidos nos registros da empresa/2014

Denota-se que a média bianual de participação cresceu de 3,84% no modelo de representação direta, para 10,73% no modelo de representatividade por delegação, com crescimento de participação na ordem de 179%. Em relação ao comparativo 2012-2013 notou-se uma redução percentual na participação. Questionado os motivos desta redução a gerencia regional de desenvolvimento apresentou como justificativa questões climáticas, com grande volume de chuvas no dia da realização de algumas assembleias impedindo a vinda de alguns associados.

Considerando que os meios e esforços de comunicação, por parte da cooperativa, foram os mesmos nos 4 anos da análise, conclui-se que os resultados expressam a eficácia do Programa Crescer e Pertencer, para melhorar a representatividade e participação do associado.

#### 4.3 Perfil dos associados formados pelo Programa Crescer.

Os associados que participaram do Programa Crescer, apresentaram-se espontaneamente ou por intermédio de convites. Os convites foram realizados por intermédio das assembleias de núcleos, reuniões com associados, da imprensa escrita e falada, por colaboradores da cooperativa e por outros associados.

A adesão ao Programa foi livre para qualquer associado que quisesse participar, independente de sexo, idade, situação financeira, formação e atividade. Foi aberto também para a participação de pessoas não associadas, com pouca participação e sem dados registrados.

Participaram, conforme pode ser observado na tabela 03, o montante de 356 (trezentos e cinquenta e seis associados) até dezembro de 2012, que representavam 1,79 % (um vírgula setenta e nove por cento) do quadro total de associados de 19.845 (dezenove mil e oitocentos e quarenta e cinco). Compõem o quadro de análise, 16 municípios da região extremo noroeste do Paraná e 1 município da região oeste do estado de São Paulo, todos pertencentes à área de

atuação da Cooperativa de Livre Admissão de Associados Rio Paraná, SICREDI RIO PARANA PR/SP, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 – Participantes do Programa Crescer até Dezembro de 2012.

Participantes Programa Crescer até Dezembro de 2012.	
Município	Qtde. Assoc.
Amaporã	11
Cidade Gaúcha – PR	27
Diamante do Norte – PR	9
Guairacá – PR	34
Loanda – PR	31
Marilena – PR	33
Nova Londrina – PR	20
Nova Olímpia – PR	13
Planaltina do Paraná – PR	35
Primavera / Rosana – SP	12
Querência do Norte – PR	27
Santa Cruz de Monte Castelo – PR	12
Santa Isabel do Ivaí – PR	30
Santa Monica – PR	33
São Pedro do Paraná – PR	10
Terra Rica – PR	19
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>

Fonte: Assessoria Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP



Gráfico 1 - A representação gráfica dessa informação, por municípios.

Fonte: Assessoria Programas Sociais – Sicredi Rio Paraná PR/SP

Dos participantes, comprova-se conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, que 276 (duzentos e setenta e seis) são do sexo masculino, representando 78 % (setenta e oito por cento) e 80 (oitenta) são do sexo feminino, representando 22 % (vinte e dois por cento).

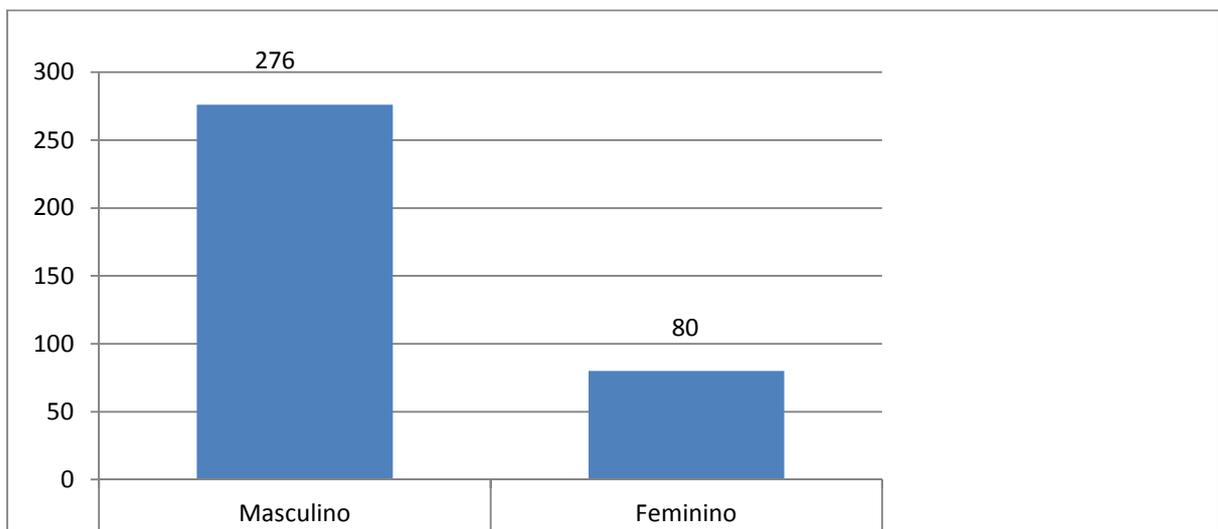


Gráfico 2 - Associados participantes do Programa Crescer em Dezembro de 2012.

Fonte: Assessoria Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP

Em relação à atividade econômica, dos associados que concluíram o programa, 135 (cento e trinta e cinco) são da atividade rural e 221 (duzentos e vinte

e um) são da atividade urbana (comerciantes, industriais, funcionários públicos, comerciários e aposentados), conforme gráfico 03:

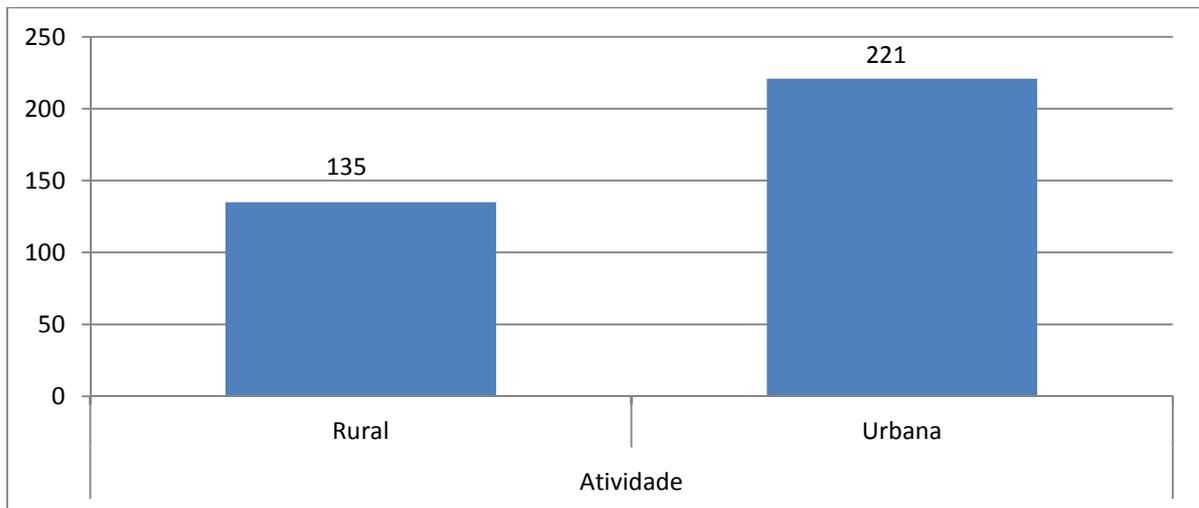


Gráfico 3 - Associados participantes do Programa Crescer em Dezembro de 2012.

Fonte: Assessoria Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP

Durante a pesquisa foi observado que 92 % dos associados que realizaram o Programa Crescer tiraram nota máxima na prova final, em que foram avaliados os conhecimentos adquiridos durante a realização das rotas de aprendizagem. Esse dado indica uma excelente nota, grande esforço e comprometimento das pessoas que se dispuseram a realizar esse programa.

#### 4.4 Análises de negócios realizados antes e após o programa crescer

Após estudar-se o Programa Crescer, levantou-se uma questão a respeito da visão de negócios. A questão era se os associados, após estarem mais informados a respeito dos temas estudados, utilizariam mais os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa ou não.

Estudou-se então a quantidade de produtos e serviços que os mesmos possuíam antes de participarem desse programa, e comparou-se com a quantidade de produtos que o mesmo associado possuía em outubro de 2013.

Após o levantamento desta informação e percebeu-se que os 356 associados que participaram do programa possuíam os seguintes produtos e serviços da cooperativa quando começaram a estudar as rotas que compõem o programa, conforme apresentado na tabela 04.

Tabela 4 – Produtos utilizados na adesão ao Programa Crescer em 2012.

Produtos na adesão ao Programa Crescer em 2012	
Faixa	Quantidade
1 a 2	25
3 a 4	77
5 a 6	73
7 a 8	62
9 a 10	64
11 acima	55

Fonte: Dados da Assessoria de Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP

Percebeu-se que 25 associados possuíam 1 ou 2 produtos, 77 associados possuíam de 3 a 4 produtos, 73 associados possuíam de 5 a 6, 62 associados de 7 a 8, 64 associados de 9 a 10 e 55 associados possuíam 11 ou mais produtos ou serviços contratados junto a sua cooperativa de crédito. A maior concentração estava entre 3 a 6 produtos ou serviços, embora existisse um grande equilíbrio entre todas as faixas.

Foram encontrados 2.439 (dois mil e quatrocentos e trinta e nove) produtos ou serviços adquiridos nos 356 associados, que representa uma média de 6,85 (seis vírgula oitenta e cinco) produtos ou serviços por associado pertencente ao programa crescer.

Em seguida, conforme pode ser visto na tabela 05, estudou-se a quantidade de produtos e serviços dos mesmos associados em outubro de 2013. Após a participação no Programa, os mesmo associados passaram a consumir 2.879 (dois mil e oitocentos e setenta e nove) produtos ou serviços representando uma média de 8,08 (oito vírgula zero oito) produtos ou serviços por associado, com uma evolução média de 1,24 (um vírgula vinte e quatro) produtos ou serviços por associado, o que equivale a uma evolução de 18 % (dezoito por cento).

Tabela 5 – Produtos por associados em outubro de 2013.

Produtos por associado em outubro de 2013	
Faixa	Quantidade
1 a 2	1
3 a 4	31
5 a 6	69
7 a 8	103
9 a 10	88
11 acima	64

Fonte: SGR – Sistema de Gestão de Relacionamentos Sicredi.

Percebeu-se que ocorreu uma concentração maior na faixa de 7 a 8 produtos ou serviços por associado, representando uma evolução em relação à medição antes da participação no programa, conforme apresentado no gráfico 04.

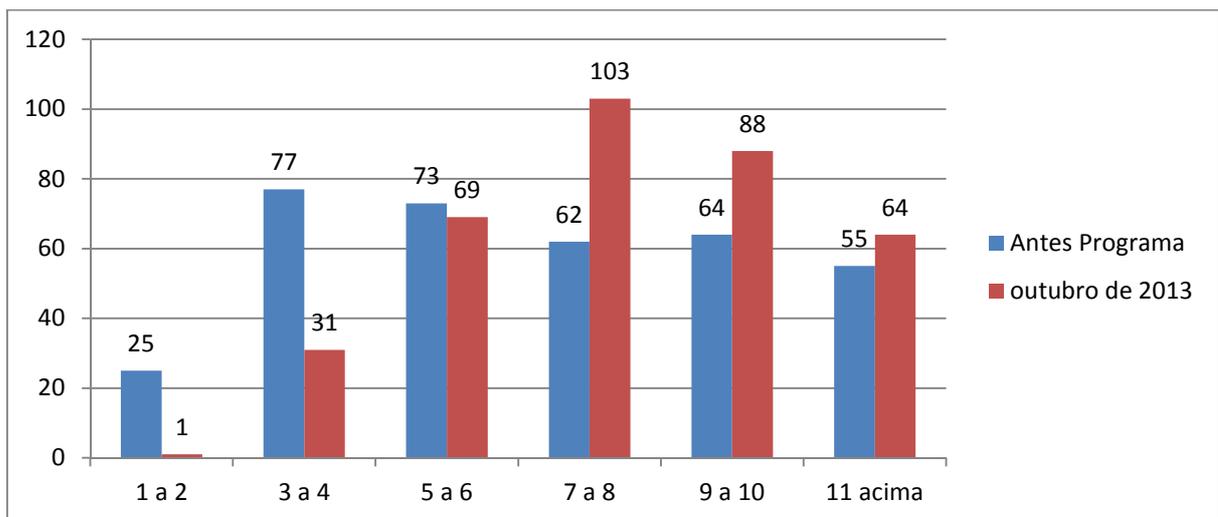


Gráfico 4 - Produtos e serviços por associados participantes do Programa Crescer

Fonte: Dados da Assessoria de Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP

Analisando o gráfico acima, percebeu-se uma redução de associados com a menor quantidade de produtos e serviços (de 01 até 06) e um aumento nas classes maiores de utilização (de 7 a 11 e acima), indicando claramente que ocorreu um aumento nos produtos e serviços consumidos pelos associados participantes do Programa Crescer.

#### 4.5 Levantamento e análise da percepção do associado relativo à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer.

Na perspectiva de analisar a fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer, foi aplicado um questionário na população em estudo. O Objetivo foi conhecer se após a participação no Programa Crescer o associado aumentou seus negócios com a cooperativa, ou seja, o nível de preferência e principalidade em relação a outras instituições financeiras.

Para esse levantamento, os associados foram separados por município, sexo e atividade, e em seguida, montou-se uma amostragem aleatória (por sorteio) de 20 % dentro de cada categoria, de maneira que a amostragem compreenda 20 % dos associados de cada município que realizaram o programa crescer, 20 % de cada sexo e 20 % de cada atividade, e chegou-se a uma amostragem de 71 (setenta e um) associados, que foram entrevistados por telefone.

Após a realização da entrevista, constatou-se o panorama de negócios dos associados com instituições financeiras, e as respostas obtidas foram as apresentadas no gráfico 05:

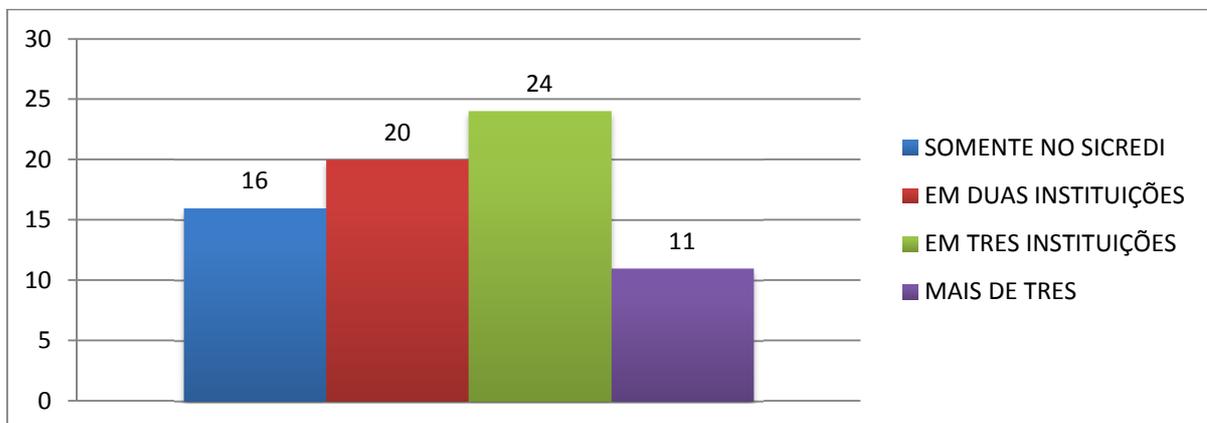


Gráfico 5 – Quantidade de Instituições financeiras que os associados movimentam contas em outubro de 2013.

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Constatou-se que dos 71 (setenta e um) entrevistados, 16 (dezesesseis) eram correntistas apenas da Sicredi Rio Paraná PR/SP, representando 23 (vinte e três) por cento da amostra. Por esses dados, pode-se deduzir que 23 por cento dos associados que fizeram o Programa Crescer mantém seus negócios totalmente com a sua cooperativa.

Perguntou-se ainda se, na opinião deles, após a participação no programa Crescer, a sua participação no Sicredi cresceu ou diminuiu, e as respostas foram positivas, conforme apresentado no gráfico 05:

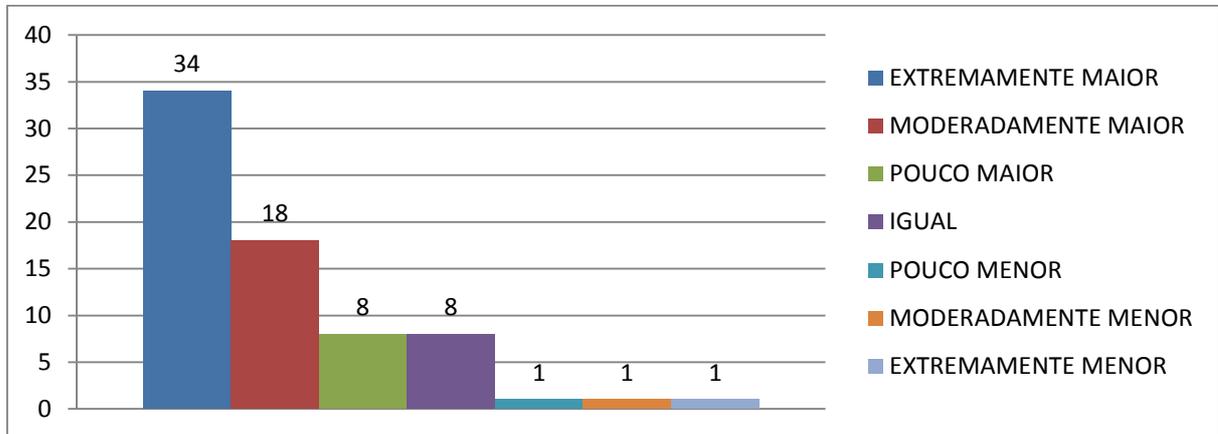


Gráfico 6 – Percepção dos associados do montante dos negócios realizados com sua cooperativa após o programa Crescer em outubro de 2013.

Fonte: dados da pesquisa/2013.

O gráfico 06 demonstra que para 60 dos respondentes da pesquisa, o que representa 85 % (oitenta e cinco por cento) dos entrevistados, a sua participação aumentou. Na mesma forma de cálculo, para 11 % (onze por cento) ficou igual, não ocorrendo mudanças em seu comportamento, e para apenas 4 % (quatro por cento) a participação foi menor após o programa crescer.

Na sequência foi pesquisado o grau de satisfação em relação ao Programa Crescer, e as respostas foram de 75 % (setenta e cinco por cento) de extremamente satisfeitos, e 24 % (vinte e quatro por cento) acham que o Programa ainda pode melhorar, com apenas 1 % (um por cento) insatisfeito.

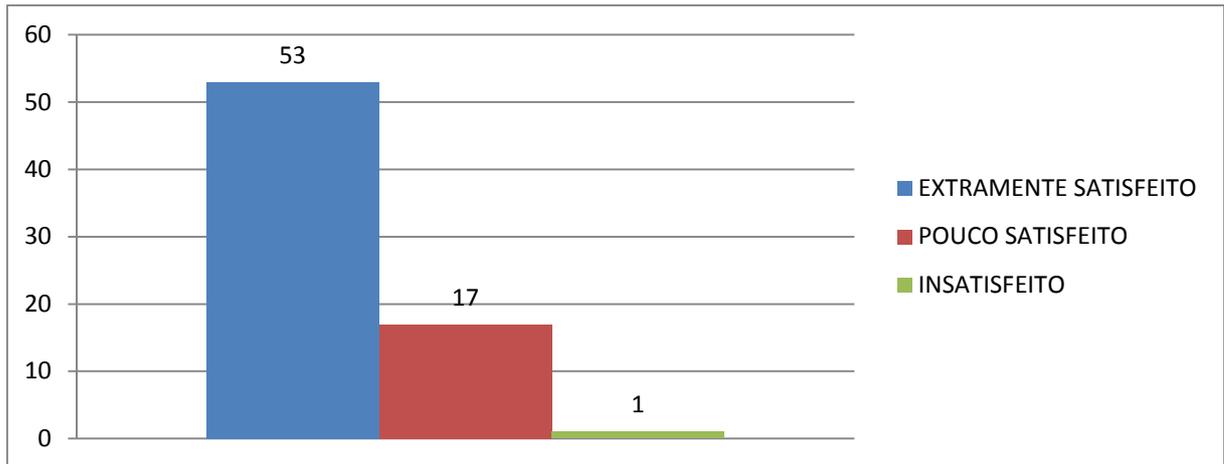


Gráfico 7 – Nível de satisfação dos associados que concluiu o programa crescer.

Fonte: dados da pesquisa/2014

Com essas informações, avaliou-se que os associados acharam importante o Programa Crescer, ficaram satisfeitos, e isso provocou um aumento de seus negócios junto à cooperativa.

#### 4.6 Atores envolvidos - Colaboradores

Os colaboradores da cooperativa foram os atores envolvidos na presente pesquisa, sendo desconsiderados os demais atores que participam do programa, como conselheiros, diretores, associados e comunidade.

##### 4.6.1 Papel dos atores envolvidos na implementação do programa crescer

Os colaboradores tem um papel importante na implementação do programa crescer, sendo os mesmos responsáveis pelos convites aos associados, preparação do local da reunião, preparação do material para as reuniões, listas de presenças, acompanhamento dos associados, preparação de águas e lanches, quando necessário, logística de deslocamentos quando a reunião não for na própria unidade, e outras tarefas pertinentes ao desenrolar da reunião. É ainda responsável pelo registro dos assuntos discutidos em ata da própria reunião, e encaminhando a SUREG (Superintendência Regional) que é responsável pela guarda e armazenamento desse material.

Descrito isso, podemos afirmar que o colaborador tem fundamental importância no processo do programa crescer, e que seu engajamento é de suma importância para que a continuidade desejada seja atingida.

#### 4.6.2 Perfil dos colaboradores envolvidos

Foram pesquisados os colaboradores que estavam em trabalho no mês de fevereiro de 2014, que representavam nesta data 133 (cento e trinta e três), e 99% do quadro de colaboradores da cooperativa, sendo que os outros estavam em férias ou em licença maternidade. Foram entrevistados, conforme observado na tabela 05, colaboradores de 15 unidades de atendimento da cooperativa no estado do Paraná e de 01 unidade de atendimento no estado de São Paulo, locais onde a cooperativa tem o programa implantado. Todos os colaboradores tem formação em nível Superior ou, em curso, sendo que 65 % dos mesmos cursaram ou estão cursando pós-graduação. Os dados permitem avaliar que estão muito bem preparados para as tarefas solicitadas no desenvolvimento desse programa.

Tabela 6 – Colaboradores do Sicredi Rio Paraná pesquisados por município

Participantes Programa Crescer até Dezembro de 2012.	
Município	Qde Assoc.
Amaporã	5
Cidade Gaúcha – PR	10
Diamante do Norte – PR	6
Guairacá – PR	5
Loanda – PR	13
Marilena – PR	8
Nova Londrina – PR	34
Nova Olímpia – PR	5
Planaltina do Paraná – PR	6
Primavera / Rosana – SP	6
Querência do Norte – PR	6
Santa Cruz de Monte Castelo – PR	6
Santa Isabel do Ivaí – PR	5
Santa Monica – PR	7
São Pedro do Paraná – PR	2
Terra Rica – PR	9
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>

Fonte: Assessoria Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP

#### 4.6.3 Engajamento e conhecimento dos colaboradores no Programa Crescer

Também foi objetivo desta pesquisa analisar a visão dos colaboradores, o engajamento e conhecimento dos mesmos sobre o Programa Crescer, conhecendo a percepção destes sobre os canais de divulgação considerados mais efetivos, os benefícios e perspectivas para sua formação e carreira profissional e o aprendizado mais efetivo percebido por eles, bem como, as contribuições de melhoria e ou mudanças apontadas para o programa. A pesquisa foi realizada na perspectiva que o colaborador estará mais engajado a partir do momento em que compreender as vantagens para seu crescimento profissional e pessoal conseguindo aplicar e repassar o que aprendeu. Após tabulados e avaliação dos dados coletados, obteve-se uma visão ampla sobre a percepção dos colaboradores.

Os canais mais utilizados e que tem maior utilização para acesso aos colaboradores, associados e não associados, na visão dos colaboradores, conforme visto no gráfico 08 é pela internet, com 55,64%.

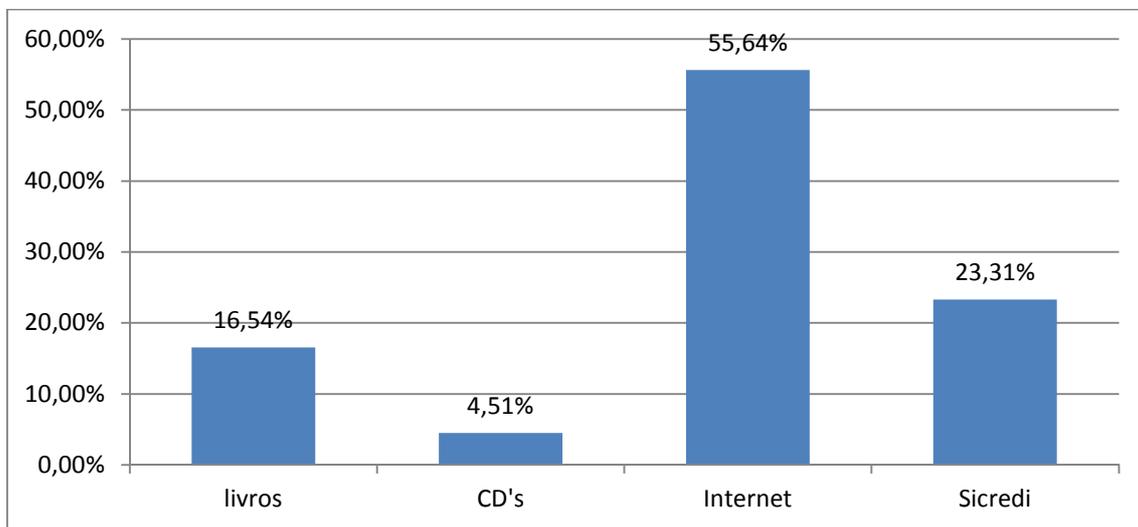


Gráfico 8 - Canais utilizados por associados, colaboradores e não associados para fazer o Programa Crescer.

Fonte: dados da pesquisa/2014

Na avaliação dos colaboradores, para 99% dos entrevistados, o Programa Crescer, conforme apresentado no gráfico 09, traz benefícios para a Cooperativa e também para as pessoas que participam do mesmo. Com esse percentual, pode-se afirmar que a visão do programa de desenvolver as pessoas

não somente para o desempenho de suas atividades dentro da cooperativa, mas também desenvolve o crescimento das pessoas para as suas atividades no dia a dia.

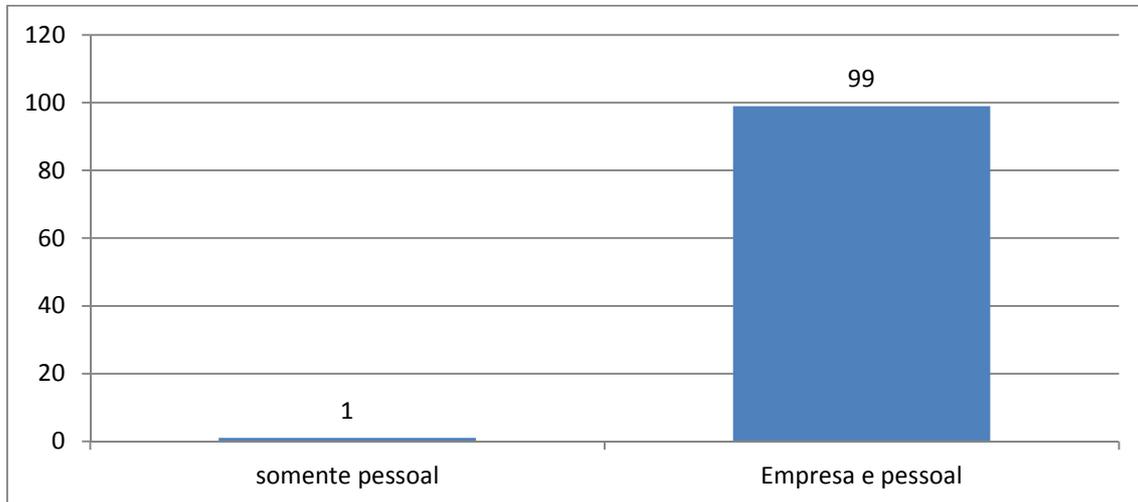


Gráfico 9 – Os benefícios do Programa Crescer

Fonte: dados da pesquisa/2014

Na sequência, foi questionado e apresentado no gráfico 10, o que mais foi aprendido dentro do programa crescer, e a resposta para 83,46% dos entrevistados foi que é um diferencial das outras instituições financeiras, e nas justificativas das respostas, apresentaram indicativos de que trabalhar nesse formato de Programa Crescer, ensinando sobre cooperativismo aos seus associados, faz com que a empresa se destaque de seus concorrentes no mercado financeiro, e ainda consegue contribuir com o desenvolvimento das pessoas, e por consequência, com o desenvolvimento das comunidades onde atua.

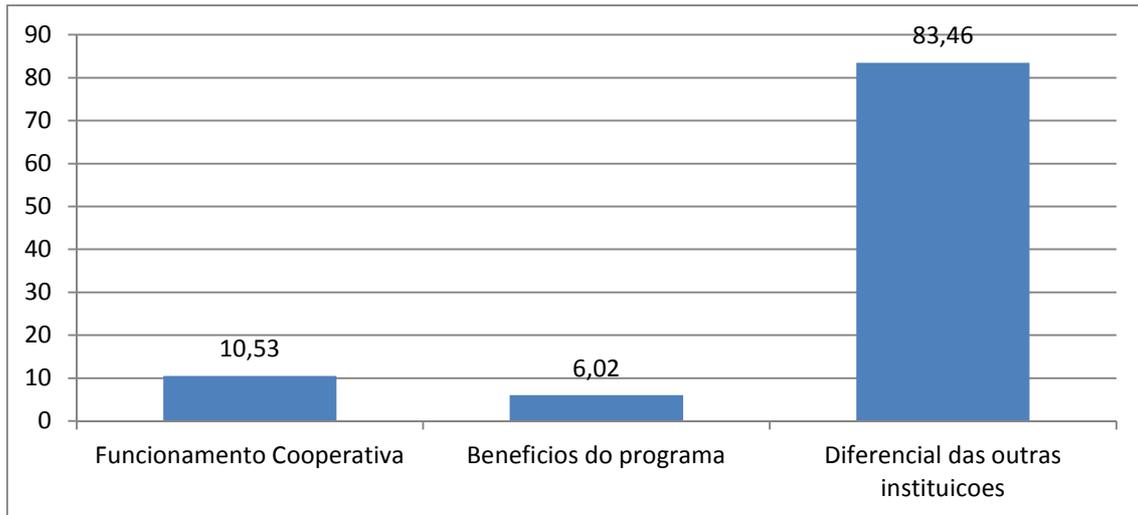


Gráfico 10 – Aprendizado no Programa Crescer

Fonte: dados da pesquisa/2014

Outro dado pesquisado, e informação muito importante, foi que 100% dos entrevistados estão extremamente satisfeitos com o Programa.

Dentro das sugestões para melhorias no Programa Crescer foram apresentadas novas tarefas para desenvolvimento dos associados participantes, com tarefas mais praticas para promover um melhor desenvolvimento e aprendizado, e uma maior divulgação aos associados do programa, a ser realizado pelos próprios colaboradores e também por meio de rádios e jornais, com sorteio de pequenos prêmios aos associados que efetivamente participarem do programa.

Questionados sobre como o Programa Crescer pode contribuir com sua carreira, a maioria relatou que o programa traz informações amplas para entender o funcionamento do Sistema Sicredi, de uma cooperativa de crédito e da forma como se organizam outras cooperativas; como o sistema lida com seus associados e colaboradores, além de possuir um método eficiente, criativo e cooperativo, criando a união entre todos os atores, associados, conselheiros, diretores e colaboradores, o que é essencial no modelo de trabalho do Sicredi.

#### 4.7 Análise Geral da Pesquisa

Terminado o processo de apresentação e análise dos dados, destaca-se dentre outros, como pontos principais extraídos da pesquisa:

- A falta de participação do quadro social nas assembleias anterior ao processo de implantação do programa Crescer e Pertencer eram justificadas pelo Associado não se sentir dono do negócio; pela falta de consciência da importância de deliberar sobre as diretrizes; pela falta de conhecimento da empresa; e por não compreender a cooperativa como provedor de recurso para o município, além de destacarem a distância entre a residência do associado e a sede das assembleias, bem como falta de local apropriado para acolher os milhares de associados e possibilitar a voz e voto para cada um deles;
- O Programa Pertencer equacionou o problema possibilitando a participação na tomada de decisão por representação delegada e o Programa Crescer ajudou na qualificação do associado na tomada de decisão;
- Houve um aumento de 179 % na participação dos associados através do modelo de representação direta adotada através do programa Pertencer;
- Nota-se claramente um aumento nos produtos e serviços consumidos pelos associados participantes do Programa Crescer;
- Na percepção de 85% dos associados a participação dele nos negócios realizados com a cooperativa após o programa crescer aumentou, considerando-se também que os associados acharam importante o Programa Crescer, ficaram satisfeitos o que teria levado ao aumento de seus negócios junto a cooperativa.
- Em relação aos colaboradores, para 99% dos entrevistados, o Programa Crescer traz benefícios para a cooperativa e para as pessoas que participam do mesmo, desenvolvendo o crescimento das pessoas para a suas atividades no dia a dia;

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial da pesquisa, conforme apresentado, foi avaliar o papel do programa Crescer e do programa Pertencer na representatividade e fidelização dos associados e no engajamento dos colaboradores tendo como objeto de estudo a regional Sicredi Rio Paraná.

Na organização da pesquisa, os objetivos específicos foram caracterizados como: conhecer o marco legal; compreender o Programa Crescer; compreender o Programa Pertencer; avaliar a representatividade/participação dos associados em assembleias antes e depois do Programa Pertencer; avaliar a percepção do associado em relação à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer; avaliar o comprometimento e engajamento dos colaboradores com a implantação do Programa Crescer.

Posto isso, depois de efetuadas a coleta de dados em relação ao papel dos programas mencionados, destaca-se que os programas são fundamentais para o desenvolvimento da cooperativa analisada. Isso é claramente observado a partir da análise do levantamento de questões nas quais se observou que a menor participação dos associados da cooperativa de crédito nas assembleias gerais da Sicredi Rio Paraná PR/SP estava ligada, principalmente, à distância da sede e a falta do senso de pertencimento gerado pelo desconhecimento do Sistema.

Nesse sentido, a realização de assembleias em núcleos menores favoreceu o esclarecimento e aprofundamento de questões mais complexas promovendo o entrosamento e diálogo entre os associados e diretoria. Os Programas Crescer e Pertencer, realizados concomitantemente se potencializam e são eficazes no aumento de representatividade e na tomada de decisões em Cooperativas de Crédito.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro definido como conhecer o marco legal, mostra que a partir da regulamentação das cooperativas de crédito e a legislação, as questões relacionadas a participação do associado nas decisões e deliberações como condição imprescindível para o sucesso de qualquer empreendimento cooperativo, reforçado em citações da própria legislação e de autores como Meinen (2012).

Quanto ao objetivo de compreender o Programa Crescer e o Programa Pertencer a pesquisa nos documentos da legitimação da implantação nos mostra a

funcionalidade de cada programa destacando-se que o Programa Crescer é um programa que envolve as entidades do Sistema Sicredi e suas Cooperativas filiadas, com o objetivo de qualificar a participação dos associados na gestão e no desenvolvimento da cooperativa, bem como evidencia as especificidades do programa.

Já em relação ao programa Pertencer, também baseados nas pesquisas documentais do marco introdutório do programa, destaca-se seu conceito e como visão organizacional o programa possibilita a participação na tomada de decisões por representação delegada, através da descentralização do Processo Assemblear. A implantação deste modelo, conforme apresentado, preconiza um associado consciencioso das necessidades estratégicas e do processo de gestão do empreendimento cooperativo.

Posto isto, o próximo objetivo específico do trabalho referia-se a avaliação da representatividade, o que fica evidente na apuração dos números de participação dos associados uma melhora considerável alcançada tendo então como parâmetro após análise um crescimento na ordem de 179% após a implantação do programa, levando à conclusão de que resultados expressam a eficácia do Programa Crescer e Pertencer, para melhorar a representatividade e participação do associado.

Ao considerar o objetivo específico de avaliar a percepção do associado em relação à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer, após a identificação e análise dos dados coletados na população em análise, concluiu-se que o conhecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo influencia na fidelização dos negócios com a cooperativa, ou seja, quanto mais informados forem os associados, mais negócios farão com sua cooperativa.

Isso ficou bem evidente no aumento do volume de negócios realizados pelos associados formados no Programa Crescer. Os negócios foram ampliados em 18 % (dezoito por cento) em apenas um ano. Dos participantes, 85 % (oitenta e cinco por cento) afirmaram que sua participação em negócios com a cooperativa aumentou após a conclusão do Programa Crescer.

Por intermédio da avaliação do comportamento negocial dos associados antes e depois de sua participação no Programa, foi analisada a evolução dos negócios com a cooperativa. Constatou-se com a pesquisa que o

volume de negócios e a fidelização à cooperativa por parte dos associados foi mais expressiva após a participação do Programa Crescer.

Por fim, o último objetivo específico de avaliar o comprometimento e engajamento dos colaboradores com a implantação do Programa Crescer, concluiu-se que o Programa Crescer influencia positivamente o colaborador no engajamento frente ao programa, ou seja, quanto mais informados forem sobre os procedimentos de uma Cooperativa de Crédito, mais o colaborador se interessa por sua cooperativa.

Isso ficou bem evidente nos percentuais obtidos através da pesquisa, onde 83,46% dos entrevistados avaliaram que esse programa é um diferencial do Sicredi em relação aos concorrentes do mercado financeiro e outras cooperativas de crédito, e que 100% estão extremamente satisfeitos com esse programa.

Com essas informações pode-se concluir em relação à Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Rio Paraná que os associados estão engajados e aptos a dar continuidade nesse trabalho, e acreditam que esse programa fará a diferença para um crescimento sustentável e duradouro do Sicredi nas comunidades e em futuras comunidades em que atuar.

Como limitações dessa pesquisa, ressalta-se a aplicação na regional Sicredi Rio Paraná, não tendo sido avaliado o resultado obtido nas outras regionais, não tendo então um comparativo dos resultados entre regionais. Por outro lado, essa limitação aponta caminhos para futuros estudos relacionados ao tema. Estudos estes, que conforme evidenciado no contexto referencial, ganham importância a partir do objetivo do próprio sistema de Crédito Cooperativo em aproximar mais o associado da gestão da cooperativa.

Para finalizar, sugere-se a aplicação das informações colhidas nessa pesquisa como ponto de partida para estudos futuros relacionados ao tema, colocando-os à disposição para análise e aproveitamento, podendo tanto sua reaplicação e ou continuidade dentro dos pontos anteriormente apontados ou novos trabalhos que porventura possam utilizar-se como referência a presente pesquisa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. – 2 ed. – Porto Alegre : Bookman, 2005.

**CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988**, Disponível em: <http://www.cooperativismodecredito.com.br/Legislacao.html>. Acesso em 15 Abr. 2013.

FILHO, J. R. F. et al. **Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil**: Identidade, valores e governança das cooperativas, São Paulo: V Encontro de Pesquisadores Latino-americano de Cooperativismo, 2008.

Fundação Sicredi. **Programa de Formação Cooperativa Crescer: referencias para reeditores**, Porto Alegre, 2008.

Fundação Sicredi. **Regulamento do Programa Crescer**

Fundação Sicredi. **Programa de Formação Cooperativa Crescer: Cooperativismo de crédito: contribuindo para o crescimento coletivo**. – Porto Alegre, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4ª edição. – 8ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa**. – 4ª ed. – 8ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Participação e representatividade. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord. Geral) **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para o**

**fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**, Brasília: BCB – Branco Central do Brasil, 2009.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

MEINEN, Ênio. e PORT, Márcio. O cooperativismo de crédito no Brasil. In: MEINEN, Ênio. e PORT, Márcio. (org.). **O Cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confedbras, 2012.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas cooperativas**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3ª ed. – 6ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

SICREDI. **Programa Crescer**. Fundação SICREDI. Disponível em: < <http://www.sicredi.com.br/>>. Acesso março de 2013.

SICREDI. **Programa Pertencer**. Fundação SICREDI. Disponível em: < <http://www.sicredi.com.br/>>. Acesso março de 2013.

SICREDI RIO PARANÁ PR /SP. **Estatuto Social**. (material impresso) Disponível na sede da cooperativa. 2013.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord. Geral) **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**, Brasília: BCB – Branco Central do Brasil, 2009.

## **APÊNDICES**

**Apêndice 01 – Questionário Aplicado aos Associados**  
**PESQUISA DE AVALIAÇÃO SOBRE O PROGRAMA CRESCER**

- 1- VOCE TEM CONTA EM QUANTAS INSTITUICOES FINANCEIRAS?  
 ( ) SOMENTE NO SICREDI  
 ( ) EM DUAS INSTITUIÇÕES  
 ( ) EM TRES INSTITUIÇÕES  
 ( ) MAIS DE TRES
  
- 2- VOCE SE LEMBRA DE TER FEITO O PROGRAMA CRESCER DO SICREDI?  
 ( ) SIM  
 ( ) NÃO  
 ( ) MUITO POUCO
  
- 3- ANTES DA PARTICIPAÇÃO DO PROGRAMA CRESCER QUAL ERA SEU GRAU DE CONHECIMENTO SOBRE A COOPERATIVA SICREDI?  
 ( ) ALTO  
 ( ) MÉDIO  
 ( ) BAIXO
  
- 4- QUAL SEU GRAU DE SATISFAÇÃO COM O PROGRAMA CRESCER?  
 ( ) EXTRAMENTE SATISFEITO  
 ( ) POUCO SATISFEITO  
 ( ) INSATISFEITO
  
- 5- NA SUA OPINIÃO APÓS A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA CRESCER, A SUA PARTICIPAÇÃO NO SICREDI É MAIOR, MENOR OU IGUAL?  
 ( ) EXTREMAMENTE MAIOR  
 ( ) MODERADAMENTE MAIOR  
 ( ) POUCO MAIOR  
 ( ) IGUAL  
 ( ) POUCO MENOR  
 ( ) MODERADAMENTE MENOR  
 ( ) EXTREMAMENTE MENOR
  
- 6- VOCE RECOMENDARIA O PROGRAMA CRESCER PARA OUTRAS PESSOAS?  
 ( ) MUITO PROVAVEL  
 ( ) POUCO PROVAVEL  
 ( ) NADA PROVAVEL

**Apêndice 02 – Pesquisa com Colaboradores****PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES  
FRENTE AO PROGRAMA CRESCER**

- 1 QUAIS OS CANAIS MAIS UTILIZADOS PARA ACESSO AO PROGRAMA CRESCER AOS COLABORADORES, ASSOCIADOS E NÃO ASSOCIADOS?
- ( ) LIVROS
  - ( ) CDS
  - ( ) INTERNET
  - ( ) SICREDI

- 2 OS BENEFÍCIOS DO PROGRAMA CRESCER SÃO SOMENTE PARA A EMPRESA OU TAMBÉM PESSOAL?
- ( ) SOMENTE EMPRESA
  - ( ) SOMENTE PESSOAL
  - ( ) EMPRESA E PESSOAL
  - ( ) NINGUÉM

- 3 O QUE VOCE MAIS APRENDEU NO PROGRAMA CRESCER?
- ( ) FUNCIONAMENTO DA COOPERATIVA
  - ( ) BENEFÍCIOS DO PROGRAMA
  - ( ) É UM DIFERENCIAL DAS OUTRAS INSTITUIÇÕES

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.....

- 4 QUAL SEU GRAU DE SATISFAÇÃO COM O PROGRAMA CRESCER?
- ( ) EXTRAMENTE SATISFEITO
  - ( ) POUCO SATISFEITO
  - ( ) INSATISFEITO

SE POUCO INSATISFEITO OU INSATISFEITO RESPONDA POR QUÊ?

- 5 EM SUA OPINIÃO, O QUE DEVE SER MUDADO NO PROGRAMA CRESCER?
- 6 COMO O PROGRAMA CRESCER PODE CONTRIBUIR COM SUA CARREIRA?