


# Efeito da ignorância pluralística na participação em assembleias e nas decisões sobre distribuição das sobras operacionais em empresas cooperativas

DOI: 10.4025/enfoque.v44i2.67916

**Alcindo Cipriano Argolo Mendes** 

Doutor em Contabilidade (UFSC)  
Programa de Pós-graduação em Contabilidade (PPGC)  
Programa de Pós-graduação em Planejamento e Controle de  
Gestão (PPGCG)  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
E-mail: alcindo.mendes@ufsc.br

**Rogério João Lunkes** 

Pós-doutorado em Contabilidade pela Universidad de Valencia  
Programa de Pós-graduação em Contabilidade (PPGC)  
Programa de Pós-graduação em Planejamento e Controle de  
Gestão (PPGCG)  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
E-mail: rogerio.lunkes@ufsc.br

**Simone Martins** 

Doutora em Administração Pública (UFMG)  
Pós-doutorado em Administração (UFSC)  
Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
E-mail: simone.martins@gmail.com

Recebido em: 18.04.2023

Aceito em: 04.09.2023

2ª versão aceita em: 10.10.2023

## RESUMO

**Objetivo:** Essa pesquisa teve dois objetivos centrais. Primeiro, buscou verificar a influência da Ignorância Pluralística nas decisões sobre distribuição das sobras operacionais em empresas cooperativas. Segundo verificou a relação entre a política de distribuição das sobras, transparência na divulgação das assembleias e o constrangimento social com a percepção da importância de participação nas assembleias.

**Método:** Para coletar os dados foi aplicado um questionário com associados de cooperativas do Estado de Santa Catarina. Foram coletadas 107 respostas em 17 cooperativas diferentes. Os dados foram analisados por meio do teste Mann-Whitney e de modelagem de equações estruturais (PLS/SEM).

**Originalidade/Relevância:** Foi utilizada a Teoria da Ignorância Pluralística como *framework* teórico, com o objetivo de verificar o comportamento dos cooperados em suas decisões sobre a destinação das sobras operacionais nas assembleias. Uma visão comportamental pode trazer luz ao tema ao adicionar conhecimento às discussões com pautas econômicas.

**Resultados:** Os resultados apontam que Ignorância Pluralística afeta as decisões sobre a distribuição das sobras operacionais líquidas, e que o constrangimento para expor opiniões sobre a distribuição das sobras é um fator que inibe a participação nas assembleias. O estudo também mostrou que os laços de amizade podem ser importantes para aumentar a participação dos cooperados.

**Contribuições teóricas/metodológicas/práticas:** O artigo contribui com o tema sobre governança ao demonstrar que um erro de avaliação da norma social pode modificar a decisão em relação à distribuição das sobras operacionais. Contribui também com a prática ao evidenciar a disfuncionalidade no processo decisório nas assembleias. Os estudos sobre governança são predominantemente baseados em teorias econômicas, e nesta pesquisa buscou-se entendimento do comportamento dos associados em decisões coletivas, pautado em uma teoria da psicologia social.

**Palavras-chave:** Ignorância pluralística, política de distribuição das sobras, transparência, constrangimento, participação nas assembleias, cooperativas.

## *Effect of pluralistic ignorance on participation in meetings and in decisions about the distribution of operational purposes in cooperative companies*

## ABSTRACT

**Objective:** This research had two main objectives. First, it sought to verify the influence of Pluralistic

Ignorance on decisions about the distribution of operating surpluses in cooperative companies. Second, it verified the relationship between the leftovers distribution policy, transparency in the disclosure of the assemblies and the social embarrassment with the perception of the importance of participation in the assemblies.

**Method:** To collect data, a questionnaire was applied to members of cooperatives in the State of Santa Catarina. 107 responses were collected from 17 different cooperatives. Data were analyzed using the Mann-Whitney test and structural equation modeling (PLS/SEM).

**Originality/Relevance:** The Theory of Pluralistic Ignorance was used as a theoretical framework in order to verify the behavior of cooperative members in their decisions about the allocation of operational leftovers in the assemblies. A behavioral view can bring light to the topic by adding knowledge to discussions with economic guidelines.

**Results:** The results indicate that Pluralistic Ignorance affects decisions about the distribution of net operating surpluses and that the embarrassment to expose opinions about the distribution of surpluses is a factor that inhibits participation in meetings. The study also showed that friendship ties can be important in increasing the participation of cooperative members.

**Theoretical/methodological/practical contributions:** The article contributes to the issue of governance by demonstrating that an error in assessing the social norm can change the decision regarding the distribution of operating surpluses. It also contributes to the practice by evidencing dysfunctionality in the decision-making process in the assemblies. Studies on governance are predominantly based on economic theories, and this research sought to understand the behavior of associates in collective decisions, based on a theory of social psychology.

**Keywords:** Pluralistic ignorance, leftovers distribution policy, transparency, constraint, participation in assemblies, cooperatives.

## 1 INTRODUÇÃO

Na literatura sobre governança de empresas cooperativas, diversos estudos buscaram entender a relação entre o conselho de administração e o desempenho financeiro. Estes estudos mostram resultados inconclusivos entre as características do conselho como, tamanho e diversidade de gênero e governança em cooperativas (Hakelius, 2018; Ghosh & Ansari, 2018; Esteban-Salvador, Gargallo-Castel & Pérez-Sanz, 2019).

A eficácia do conselho de administração é um dos fluxos de literatura mais discutidos em governança corporativa (Adams et al., 2010; Djan & Mersland, 2021). A maioria dos estudos relacionados ao comportamento dos membros do conselho, sustentados pela Teoria da Agência, pressupõe que esses conselheiros vão se comportar de maneira a proteger os interesses dos cooperados e evitar atitudes oportunistas por parte dos diretores executivos (Hambrick et al., 2008). Entretanto, há que considerar o baixo interesse dos cooperados em participar das decisões nas assembleias (Cechin et al., 2013) e que as decisões do conselho são influenciadas por forças do mercado, como para aumentar sua rentabilidade (Glynn & Lounsbury, 2005).

Nesse sentido, pesquisas recentes sobre governança em cooperativas têm buscado entendimento sobre as decisões tomadas nas assembleias (Jäger & Rehli, 2012). Essas decisões deveriam proteger os princípios cooperativistas e os interesses dos cooperados. Ocorre que as recomendações do conselho de administração exercem significativa influência nas decisões tomadas nas assembleias, e pode ser, que o posicionamento do conselho apresente tendência a agir com base nas pressões dos gestores, do mercado ou mesmo em interesse próprio e não priorizando o interesse dos cooperados.

A exemplo, as decisões sobre a distribuição das sobras operacionais líquidas deveriam ser uma atribuição da assembleia, que é o órgão soberano nas cooperativas. No entanto, mesmo que individualmente os cooperados desejem ser recompensados com a distribuição dessas sobras, acabam sendo influenciados pelo posicionamento do conselho e concordando com a retenção, por acreditar que essa seria a posição da maioria, ou seja, a norma social predominante. Segundo Knapp, Dalziel e Lewis (2011), as teorias administrativas ignoram o comportamento social das decisões tomadas em assembleias e que outras perspectivas teóricas da psicologia e sociologia podem trazer reflexões importantes quanto ao comportamento dos cooperados nas decisões colegiadas (Lubatkin, 2005).

No campo da psicologia social é sugerido que alguns fatores podem levar a distorções nas decisões em grupo, onde um erro de avaliação da norma social pode fazer com que os membros de um grupo tomem decisões contrárias à sua opinião individual. Esse erro de avaliação é conhecido como Ignorância Pluralística (Prentice & Miller, 1993; Miller & McFarland, 1987; Sargent & Newman, 2021), e pode servir de *background* para a discussão quanto às decisões tomadas nas assembleias.

Nas organizações cooperativas, a boa governança visa aumentar a confiança e reduzir os conflitos, e tem-se nas deliberações coletivas a possibilidade de alinhar a estratégia de gestão aos interesses individuais dos cooperados (Hakelius, 2018). Questões como a política de distribuição das sobras operacionais líquidas, transparência na divulgação das assembleias e constrangimento no processo democrático de votação são fundamentais para as decisões tomadas nas assembleias e não têm sido abordados pela literatura de governança em cooperativas. Portanto, esta pesquisa visa dois objetivos principais: (a) verificar o possível efeito da Ignorância Pluralística nas decisões sobre distribuição das sobras operacionais e (b) verificar a relação entre política de distribuição das sobras, transparência na divulgação das assembleias e constrangimento social na percepção da importância de participação nas assembleias.

Para alcançar os objetivos foi utilizada uma abordagem quantitativa, com recorte transversal em pesquisa de levantamento de dados, com 107 cooperados em 17 cooperativas do Estado de Santa Catarina/Brasil. Os resultados apontam que há o efeito da Ignorância Pluralística no processo de decisão quanto à distribuição das sobras operacionais, e que o constrangimento sobre a discussão acerca dessa distribuição reduz a percepção de importância nas participações das assembleias.

Esta pesquisa traz contribuições à literatura de governança em empresas cooperativas, com uma discussão sobre o comportamento dos cooperados nas assembleias. Os resultados ampliam as discussões sobre os mecanismos de governança, que até o momento são estudadas com base nas teorias econômicas (Knapp, Dalziel & Lewis, 2011). Além disso, contribui de forma prática provocando uma reflexão sobre a real equidade, que garante o princípio do controle democrático, disseminado pelas cooperativas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Ignorância Pluralística

Normas sociais são padrões identificados que influenciam o comportamento das pessoas (Hogg & Reid, 2006). Em sociedade, as pessoas tendem a ajustar suas expectativas com as normas sociais para definir suas ações (Fields & Schuman, 1976). Mas, em alguns casos, há uma má interpretação da norma social. De acordo com Mendes, Lopez-Valeiras e Lunkes (2017), essa má interpretação provoca desconforto e pode deslocar a atitude do indivíduo e, quando ocorre em muitas pessoas pode modificar uma decisão em grupo.

Kats, Allport e Janness (1931), em estudo sobre comportamento de estudantes universitários sobre consumo de álcool, perceberam que o aumento de consumo ocorria ainda que contrário à posição individual dos estudantes, por conta de uma má percepção da norma social. Neste caso, os estudantes novatos acreditavam que os veteranos bebiam muito, o que efetivamente não ocorria, e por isso buscavam um padrão de comportamento que legitimasse sua entrada no grupo. Quando essa má percepção é coletiva, conduz muitas pessoas para ações das quais individualmente não fariam, e é chamado de Ignorância Pluralística (Prentice & Miller, 1993; Miller & McFarland, 1987).

Em investigação sobre o efeito da Ignorância Pluralística-PI em conselhos de administração, Westphal e Bednar (2005) perceberam que mesmo em caso de sucessivos resultados negativos havia uma persistência na estratégia. Isso porque nas assembleias os cooperados acreditavam que a estratégia atual, sugerida pelos executivos e referendada pelo conselho de administração, era a vontade da maioria. Entretanto, a pesquisa mostrou que a maioria dos cooperados gostaria de mudanças, mas deslocavam seus votos para a permanência da estratégia. Situações como esta mostram que o efeito

de PI pode prejudicar fortemente os mecanismos de governança. Em empresas cooperativas, onde os princípios de equidade dão sustentação no processo decisório (Devarakonda & Reuer, 2019), pouco se conhece sobre esses possíveis efeitos.

## 2.2 Governança em Cooperativas

O termo governança tem sido utilizado há cerca de 40 anos e sua origem é associada à teoria econômica dos custos de transação, desenvolvida dentro da Teoria das Firmas, difundida por Coase em meados da década de 1930. Na ocasião, Coase ressaltou a importância da hierarquia das organizações formais para enfrentar as falhas de mercado. Apesar da grande utilização, o termo governança ainda possui imprecisões de sentido, com grande variedade de formas e de significado (Stoker, 1998; Rhodes, 1996).

Nas últimas três décadas, o conceito e as perspectivas dadas a governança se encontram associados às discussões que ocorreram na esfera privada. Diversas instituições privadas sofreram mudanças substanciais em sua estrutura, deixando de ser geridas diretamente pelo proprietário e passando a ser administrados por terceiros.

Nas empresas cooperativas, a governança se caracteriza pela instituição de mecanismos de controles internos e externos para permitir a continuidade do empreendimento cooperativo. Para isso, o conjunto de ideais para o seu funcionamento, tais como, adesão aberta e controles democráticos, equidade de voto, entre outros, devem orientar as formas de governança. Segundo Fontes Filho e Picolin (2009), embora se adote nestas organizações formas mais democráticas de gestão, não são suprimidos os problemas de propriedade. Assim, disciplinar os papéis e as responsabilidades em organizações de autogestão como as cooperativas é igualmente importante. A adoção de boas práticas de governança corporativa tem a finalidade de melhorar a gestão, e consequentemente a eficiência e o desempenho das cooperativas (Fão et al., 2020; Mariano & Braga, 2022; Jamaluddin et al., 2023).

Diferentemente da estrutura de gestão que se encontra sobre responsabilidade direta do corpo executivo, a qual é aplicada as técnicas de administração para a obtenção de melhores resultados, para organizá-los e gerenciá-los, na estrutura de governança a forma de conceber a organização ultrapassa os limites da própria organização, contemplando as perspectivas dos proprietários ou financiadores (Fontes Filho & Picolin, 2009).

Embora uma vasta literatura se disponha a enfatizar questões relacionadas à composição e papéis desempenhados pelo conselho de administração, principalmente referente ao controle sobre a gestão (Eisenhardt, 1989; Shleifer & Vishny, 1997; Daily, Dalton & Cannella, 2003), é sabido que permitem apenas a compreensão parcial dos problemas que o acometem. Ainda que a gestão democrática seja benéfica, estudos também mostram que a governança em cooperativas pode carregar muito tensão, e levar a problemas de sobrevivência (Basterretxea et al., 2022). Considerando a importância dos mecanismos de governança (Kulak, 2022) e a participação democrática nas assembleias das cooperativas, optou-se por utilizar bases teóricas da psicologia social para se compreender os possíveis vieses comportamentais nas decisões sobre a distribuição das sobras operacionais.

## 2.3 Desenvolvimento das Hipóteses de Pesquisa

### 2.3.1 Efeito da ignorância pluralística nas destinações das sobras operacionais líquidas

a distribuição das sobras operacionais líquidas é um tema importante quando se fala de equidade e da natureza de empresas cooperativas. As decisões sobre as sobras deveriam ser tomadas pelos cooperados em assembleia. No entanto, como aponta Jansen, Maehler e Wegner (2018), em muitos casos as assembleias servem apenas para formalizar o que já foi decidido. Desta forma, mecanismos de governança como conselho de administração acaba por não fazer o seu papel de proteger o interesse dos cooperados contra atitudes oportunistas dos gestores (Knapp, Dalziel & Lewis, 2011).

É comum que cooperados manifestem individualmente insatisfação pela retenção das sobras operacionais, mas de forma contraditória acabam por votar favorável a retenção nas assembleias, ou mesmo, não participar das assembleias por acreditar que a sua opinião seria contraditória à da maioria. Ou seja, se sentem frustrados e desmotivados em participar já que as decisões tomadas na assembleia são contrárias às suas opiniões pessoais. Nesta pesquisa, foi considerado que a interpretação equivocada em que a maioria votaria contrário a distribuição das sobras, ocorre em função do efeito da Ignorância Pluralística (Prentice & Miller, 1993; Miller & Mcferland, 1987; Westphal & Bednar, 2005).

Para verificar empiricamente esse efeito, argumenta-se que haverá uma divergência entre a opinião individual e a interpretação do indivíduo sobre a opinião dos pares em relação à política de distribuição das sobras, a falta de transparência e o constrangimento. Essa divergência pode trazer explicações adicionais sobre o deslocamento das decisões coletivas nas assembleias, com o entendimento do efeito da Ignorância Pluralística.

### 2.3.2 Participação nas assembleias cooperativas

As cooperativas, por sua natureza, são consideradas organizações que desenvolvem a cidadania por meio da democracia, da autonomia, da liberdade, e principalmente da participação dos associados (Martin et al., 2019). Entre suas principais características está a participação do associado na gestão da cooperativa. Além de fazer parte da identidade e ser fundamental para seu desenvolvimento e sobrevivência, o nível de participação dos associados na gestão da cooperativa é considerado um indicador de sucesso (Morato & Costa, 2001; Junqueira & Trez, 2005).

Um dos ápices da participação dos associados deveria ser a participação nas assembleias da cooperativa. Entretanto, estudos têm mostrado um baixo nível de participação dos cooperados nestas assembleias (Silva, 2020). Entre as explicações, Martin et al. (2019) apontam a ausência de conhecimentos adequados para a administração e a ausência de sentimento de pertencimento à cooperativa. Ernita et al. (2020) mostraram que a motivação dos associados é decisiva para sua participação na gestão e nas assembleias. Ou seja, os membros participam das assembleias somente quando são motivados ou quando apresentam assuntos de seus interesses (Ricciardi, 1986; Freitas et al., 2010). Um dos temas que podem despertar o interesse dos associados na participação da assembleia pode estar relacionado à discussão sobre a distribuição das sobras. Acreditamos que a discussão de temas relacionados à distribuição das sobras pode despertar o interesse do cooperado em participar da assembleia, assim formulamos a seguinte hipótese de pesquisa:

**H1:** *A política de distribuição das sobras tem relação positiva com a percepção de importância quanto à participação nas assembleias*

A transparência em relação à política de distribuição de sobras pode contribuir para a participação do associado na assembleia. O acesso diferenciado às informações, serviços e benefícios da cooperativa como, por exemplo, sobre a política de distribuição das sobras, pode ser um incentivo para a participação dos cooperados (Bialoskorski Neto, 2007). Divulgar ou facilitar o acesso do cooperado às informações sobre a política de distribuição de sobras da cooperativa pode contribuir para sua participação na assembleia. Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa.

**H2:** *A transparência na divulgação de informações sobre a distribuição de sobras tem relação positiva com a percepção de importância quanto à participação nas assembleias*

Quando o associado se sentir constrangido para conversar sobre a política de distribuição de sobras, ele pode desejar não participar, isto pode gerar um efeito negativo sobre sua participação na assembleia da cooperativa. A cooperativa pode gerar um ambiente onde discutir a distribuição de sobras pode ser um tabu, e o associado evita expor suas opiniões para não gerar conflitos com a equipe de gestão ou com outros membros. Ao não se sentir à vontade para questionar ou propor mudanças na

política de distribuição das sobras, pode desmotivar os membros a participar das assembleias. Tendo em mente que restringir a participação efetiva e ativa do associado na assembleia pode explicar a sua ausência. Assim, propõem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H3:** *O constrangimento tem relação negativa com a percepção de importância quanto à participação nas assembleias*

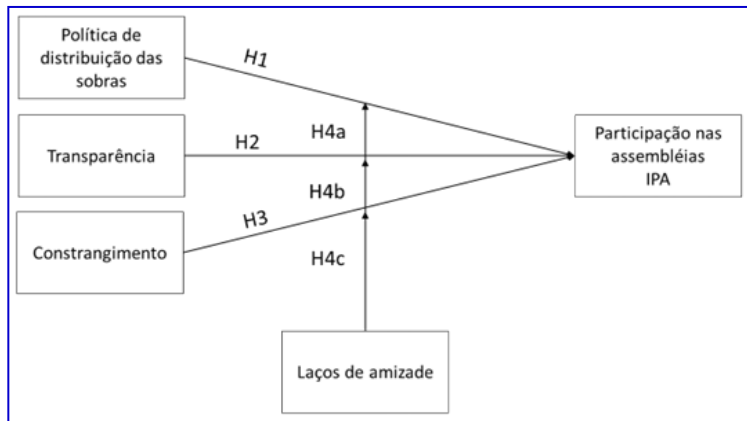
Laços de amizade significam maior coesão social entre os cooperados. Significa que, se eles puderem conversar mais fora do ambiente das assembleias e com isso reduzir o efeito da Ignorância Pluralística. Westphal e Bednar (2005) indicaram que os laços de amizade entre membros do conselho de administração reduzem erros de interpretação da norma social promovendo alinhamento entre a opinião individual e coletiva. A literatura de psicologia suporta a importância desta coesão social para as decisões em grupo (Benefield, Shen & Leavitt, 2016; Munniksma et al., 2017). Nesta pesquisa, foi hipotetizado que os laços de amizade entre os cooperados podem reduzir o efeito da Ignorância Pluralística quanto aos aspectos que envolvem a distribuição das sobras operacionais. Espera-se que os laços de amizade possam moderar as relações entre a política de distribuição das sobras, transparência e constrangimento com a importância percebida quanto a participação nas assembleias. Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H4(a-b-c):** *Laços de amizade reduzem o efeito de política de distribuição das sobras, falta de transparência e constrangimento com a importância da participação nas assembleias*

Desta forma, as hipóteses de pesquisa que têm como objetivo verificar a relação entre política de distribuição das sobras, transparência na divulgação das assembleias e constrangimento social e a percepção da importância de participação nas assembleias, podem ser representadas pelo modelo de pesquisa apresentado na Figura 1.

**Figura 1**

Modelo Teórico da Pesquisa – Importância das Participações em Assembleias.



Fonte: Elaboração própria.

## 3 MÉTODOS DA PESQUISA

### 3.1 Amostra e Procedimentos de Coleta de Dados

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa. O questionário foi aplicado no período de maio a julho/2021 no Estado de Santa Catarina/Brasil. A escolha por essa região se deu em função da grande densidade

e variedade de ramos de atuação das empresas cooperativas. Os participantes foram abordados inicialmente de forma presencial e por meio de mídias sociais. Em ambas as abordagens, a participação foi voluntária e anônima com esclarecimento e consentimento dos respondentes. A amostragem foi não probabilística e, portanto, deve ser entendida com limitações em relação a generalizações. As principais características dos participantes podem ser vistas na Tabela 1.

**Tabela 1**

Características dos participantes da pesquisa.

	Características dos respondentes
Cooperativas	17
Número de respondentes	107
Estado Civil	Casados: 73%
Gênero	Homens (51%); Mulheres (49%)
Idade média	42,7 anos
Tempo médio como cooperado	11 anos
Forma de coleta:	Questionário impresso (abordagem pessoal)
	Questionário eletrônico (abordagem por mídias sociais)
Ramos do cooperativismo:	Agropecuária, Consumo, Crédito, Trabalho e Produção de Bens e Serviços e Transporte

Fonte: Elaboração própria

Para buscar entendimento sobre o efeito da Ignorância Pluralística no processo de distribuições das sobras operacionais foi elaborado um questionário com 47 questões assertivas sobre a política de distribuição das sobras (PDS), transparência (TRP), constrangimento (CTG) e laços de amizade (LA) (Apêndice A. Dado suplementar 1 – Questionário da pesquisa). Nas primeiras 26 questões o participante respondeu sobre suas opiniões e na sequência as questões eram semelhantes, porém foi questionado sobre o que ele acredita ser a opinião dos demais cooperados. Para todas as assertivas foram utilizadas escala *Likert* de 7 pontos, onde 1 significava discordar totalmente e 7 concordar totalmente. Também foram feitos questionamentos sociodemográficos como estado civil, idade, gênero, nível de escolaridade, tempo como cooperado e ramo da cooperativa.

Para análise dos dados, foram utilizadas duas técnicas de análise. Primeiro o teste de hipótese não paramétrico U de *Mann-Whitney*, com o objetivo de verificar um possível efeito da Ignorância Pluralística no processo de distribuição das sobras operacionais e depois a modelagem de equações estruturais para verificar a percepção sobre a importância de participação nas assembleias (Apêndice B. Dado suplementar 2-Resultdos do PLS-SEM)

### 3.2 Procedimentos de Análise

Para o primeiro objetivo da pesquisa que foi verificar a incidência de Ignorância Pluralística nas decisões sobre distribuição das sobras operacionais foram realizados teste U de *Mann-Whitney*. Segundo Fávero et al. (2009), o teste de *Mann-Whitney* é uma alternativa quando a suposição da normalidade não é atendida, sendo similar ao teste-t para dados paramétricos. Bussab e Moretin (2010) indicam que para realização dos testes a única exigência é que as variáveis sejam provenientes de escala ordinal ou quantitativa. Fávero et al. (2009) alertam que primeiro deve-se fixar a hipótese nula  $H_0$  em que afirma não haver diferença entre os grupos, e a hipótese alternativa  $H_1$ , que afirma haver diferença entre os grupos. Essas hipóteses foram testadas, considerando um nível de significância de  $\alpha$  de 5%.

Para o segundo objetivo que foi verificar a percepção de importância nas participações das assembleias, a partir da política de distribuição das sobras operacionais, transparência e constrangimento foi utilizada a análise multivariada conhecida como *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Apêndice B. Dado suplementar 3- Resultados do PLS-SEM). Segundo Hair Jr. et al. (2016), essa técnica é adequada em pesquisas que desejam testar ou expandir proposições teóricas.

Nesse trabalho buscou-se a expansão de conhecimento estabelecido por pesquisas que buscam aprofundamento nos mecanismos de governança em empresas cooperativas. A modelagem por PLS dá suporte para análises de dados multivariados em escala ordinal, como as utilizadas no questionário da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Efeito da Ignorância Pluralística nas Destinações das Sobras Operacionais

Com objetivo de verificar o efeito da Ignorância Pluralística nas decisões sobre as destinações das sobras operacionais foi utilizado o teste de U de *Mann-Whitney*, comparando as observações de cada respondente em relação a sua posição pessoal e ao pensamento que ele acredita ser a posição dos seus pares. Diversos trabalhos têm utilizado estes testes de diferenças de variância, onde a diferença estatística indica que se muitas pessoas têm uma opinião individual, mas acreditam que a maioria pensa diferente, poderá influenciar as posições do grupo (ex.: Westphal & Bednar, 2005). Para tanto, foram fixadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

$H_0$  = não há diferença entre os grupos (opinião própria x opinião dos pares)

$H_1$  = os grupos são diferentes

Os testes foram feitos para os itens das variáveis políticas de distribuição das sobras operacionais (PDS), transparência (TRP), constrangimento (CTG) e importância de participação nas assembleias (IPA).

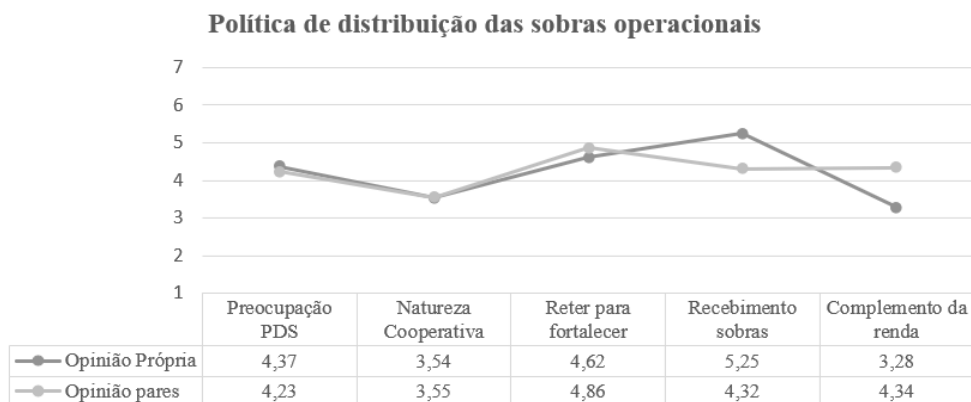
#### 4.1.1 Política de distribuições das sobras operacionais

Sobre a política de distribuição das sobras operacionais (PDS), a hipótese inicial é que os cooperados, individualmente, gostariam de receber as sobras operacionais líquidas, mas nas decisões colegiadas eles concordam com a deliberação de retenção dessas sobras. Para avaliar o efeito de PI (*Pluralistic Ignorance*), os participantes responderam cinco questões afirmativas, onde eles expressavam a sua opinião, e cinco questões idênticas sobre o que ele acreditava ser a opinião dos demais cooperados. As afirmativas eram acerca da preocupação com a atual política de distribuição das sobras operacionais, a natureza de distribuição dos resultados da cooperativa, fortalecimento da cooperativa com a retenção das sobras, desejo de recebimento das sobras e necessidade de recebimento das sobras como renda complementar.

Nas questões envolvendo preocupação com a política de distribuição de sobras, a natureza da cooperativa para distribuir as sobras e o fortalecimento na cooperativa com a retenção destas sobras não apontaram divergência entre a opinião própria e a dos pares como indicada na Figura 2. Entretanto, é possível notar que há um descolamento quando questionados se gostariam de ter recebido sobras operacionais (lucros) nos últimos anos. Percebe-se que a média das opiniões individuais é maior ( $M_o=5,25$ ), ou seja, os cooperados individualmente desejam receber essas sobras, mas não acreditam que os outros membros tenham a mesma opinião ( $M_o=4,32$ ). Dessa forma, fica evidenciado o efeito da Ignorância Pluralística, que pode influenciar no deslocamento nas decisões para a direção da retenção das sobras.

**Figura 2**

Opinião própria x opinião dos pares – Política de distribuição das sobras operacionais.



**Fonte:** Elaboração própria.

Também se observa um deslocamento das opiniões quando questionados sobre receber as sobras como uma renda complementar (Figura 2). No entanto, neste item, o movimento é contrário porque os cooperados acreditam mais fortemente que seus pares percebem a distribuição das sobras como renda ( $M_e=4,34$ ), quando individualmente a percepção menos intensa dessa renda ( $M_e=3,28$ ). Essa diferença pode fazer com que os cooperados se sintam desconfortáveis em participar das assembleias, porque a decisão de retenção poderia não ser bem-vista por seus pares.

No teste U de *Mann-Whitney* foi possível comprovar a diferença nas opiniões nas questões sobre o desejo de recebimento das sobras e a visão destas como complemento de renda, com significância respectiva de 0,041 e 0,004 (Tabela 2). Desta forma, para essas duas perguntas é possível rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) e inferir que há divergência nas opiniões.

**Tabela 2**

Teste U Mann-Whitney – Política de Distribuição das Sobras Operacionais.

	Test Statistics <sup>a</sup>				
	PDS 1-27	PDS 2-28	PDS 3-29	PDS 4-30	PDS 5-31
Mann-Whitney U	5387,500	5424,000	5357,000	4820,000	4455,000
Wilcoxon W	11165,500	11202,000	11135,000	10598,000	10233,000
Z	-,759	-,678	-,832	-2,040	-2,851
Asymp.Sig. (2-tailed)	,448	,498	,406	,041	,004

a. Grouping Variable: V1

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.1.2 Transparência

A hipótese inicial para a transparência é que o acesso à informação sobre a política de distribuição das sobras operacionais está disponível e ocorre de forma igualitária para todos os cooperados. Portanto, espera-se não haver divergência entre as opiniões individuais e a opinião sobre os pares. As afirmativas utilizadas para transparência questionavam sobre o conhecimento de todos sobre a divulgação das políticas de distribuição das sobras, sobre a clareza do processo, facilidade em encontrar informações, facilidade para receber informações e melhoria da divulgação das assembleias.

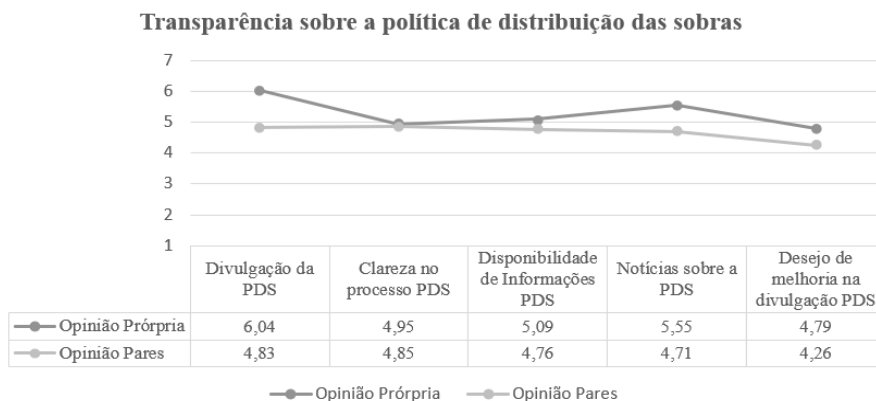
Como pode ser observado no Figura 3, as questões sobre transparência quanto a definição sobre a clareza no processo e disponibilidade das informações sobre a distribuição dos lucros (das sobras) não apresenta divergência entre a opinião pessoal e a opinião sobre o que os pares pensam.

No entanto, observa-se um distanciamento na divulgação da PDS. Individualmente, os participantes acreditam que a política de divulgação é conhecida ( $M_e=6,04$ ), mas quando questionados se acreditam que os demais cooperados tinham esse conhecimento a média das respostas foram bem menores ( $M_e=4,83$ ).

Houve também divergência, embora menor, na questão envolvendo a facilidade de acesso a notícias sobre a PDS. Individualmente, os cooperados acreditam que teriam mais facilidade ( $M_e=5,55$ ), do que acreditam que os demais cooperados percebem essa facilidade ( $M_e=4,71$ ). Igualmente acontece quando questionados em relação a melhoria da divulgação sobre a política de distribuição das sobras, em que individualmente acreditam mais que deveria haver uma melhora ( $M_e=4,79$ ) do que acreditam ser a posição coletiva ( $M_e=4,26$ ).

**Figura 3**

Opinião própria x pares: transparência sobre a política de distribuição das sobras operacionais.



**Fonte:** Elaboração própria.

Em relação a significância estatística dessas diferenças, o teste U de *Mann-Whitney* indica que somente a primeira questão sobre divulgação da PDS apresenta divergência em relação às percepções com significância de 0,003, conforme exposto na Tabela 3. Significa dizer que a hipótese nula ( $H_0$ ) deve ser rejeitada e que há divergência entre a opinião individual e a percepção do pensamento coletivo. Neste caso, individualmente, os respondentes acreditam que é de amplo conhecimento a divulgação da política de distribuição das sobras operacionais, mas acreditam que os seus pares não pensam da mesma forma, ou seja, a maioria não acredita ser de amplo conhecimento essas divulgações. Assim, é possível haver um deslocamento nas decisões na direção da maioria percebida, o que configura o efeito da Ignorância Pluralística.

**Tabela 3**

Teste U Mann-Whitney – Transparência sobre a Política de Distribuição das Sobras Operacionais.

	Test Statistics <sup>a</sup>				
	TRP 12_38	TRP 13_39	TRP 14_40	TRP 15_41	TRP 16_42
Mann-Whitney U	4421,500	5589,000	5632,000	5319,000	5382,500
Wilcoxon W	10199,500	11367,000	11410,000	11097,000	11160,500
Z	-2,977	-,304	-,208	-,914	-,768
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,761	,835	,361	,442

a. Grouping Variable: V1

**Fonte:** Elaboração própria.

### 4.1.3 Constrangimento

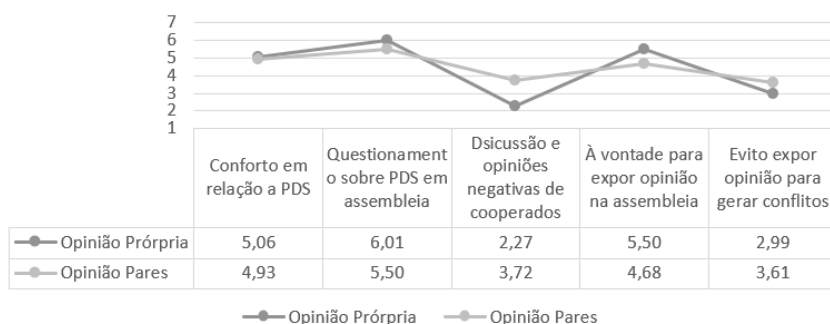
Em relação ao constrangimento sobre a política de distribuição das sobras operacionais, a hipótese inicial era que questões como sentimento de conforto em conversar sobre o tema e para se expressar nas assembleias, a possibilidade de questionar, o receio com a própria imagem e o medo de conflitos não apresentam diferenças entre a opinião individual e a percepção da opinião entre os pares.

Como observado na Figura 4, apenas na questão sobre evitar discussões sobre a PDS houve uma diferença nas médias dos respondentes. A média de respostas foi relativamente baixa, o que mostra não haver preocupação com uma imagem negativa perante os pares, quando se discute a política de distribuição das sobras. No entanto, individualmente, os respondentes apresentam uma opinião inferior ( $M_e=2,27$ ), do que acreditam sobre os seus pares ( $M_e=3,72$ ).

**Figura 4**

Opinião própria x opinião dos pares – Constrangimento sobre a política de distribuição das sobras operacionais.

#### Constrangimento sobre a política de distribuição das sobras operacionais



**Fonte:** Elaboração própria.

Essa diferença em relação a opinião individual e a percepção sobre a opinião dos pares pode levar os cooperados na direção do que acreditam erroneamente ser a opinião da maioria e, nesse caso, há risco de não discutir a política de distribuição das sobras para evitar uma imagem negativa. No teste U de *Mann-Whitney* (Tabela 4) é possível verificar que há significância estatística ( $\text{Sig}=0,000$ ) para essa questão, o que significa que a hipótese nula ( $H_0$ ) deve ser rejeitada, pois há uma diferença estatística entre as opiniões individuais e a as opiniões sobre a percepção dos pares.

**Tabela 4**

Teste U Mann-Whitney – Constrangimento sobre a Política de Distribuição das Sobras Operacionais.

	Test Statistics <sup>a</sup>				
	CTG 17-43	CTG 18-44	CTG 19-45	CTG 20-46	CTG 21-47
Mann-Whitney U	5513,500	4989,000	3772,000	5052,500	4993,500
Wilcoxon W	11291,500	10767,000	9550,000	10830,500	10771,500
Z	-,477	-1,696	-4,422	-1,521	-1,652
Asymp. Sig. (2-tailed)	,633	,090	,000	,128	,099

**Nota:** <sup>a</sup>. Grouping Variable: V1

**Fonte:** Elaboração própria.

O efeito da Ignorância Pluralística em relação à política de distribuição das sobras operacionais, a transparência na divulgação dessas políticas e o constrangimento sobre discutir essas políticas, podem levar o cooperado votar contrário à sua opinião própria para se sentir mais confortável perante ao seu grupo social. Também pode levar à baixa participação dos cooperados nas assembleias, em função de acreditar que há divergência entre a sua opinião e da maioria dos seus pares. Desta forma,

o estudo buscou, como segundo objetivo, verificar a relação entre política de distribuição das sobras, a transparência na divulgação das assembleias e o constrangimento social e a percepção sobre a importância da participação dos cooperados nas assembleias.

## 4.2 Importância da Participação nas Assembleias

Para testar as hipóteses da pesquisa sobre a importância da participação dos cooperados nas assembleias foi utilizada a análise multivariada *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Apêndice B. Dado suplementar 3-Resultados do PLS-SEM). A análise foi realizada com a aplicação de dois modelos, conforme sugerido por Hair et al. (2016): o modelo de mensuração e o modelo estrutural. No modelo de mensuração verifica-se a confiabilidade e validade dos constructos e no modelo estrutural analisa-se a força e a significância das relações entre os constructos.

### 4.2.1 Modelo de mensuração

Para atender ao segundo objetivo deste estudo foi aplicada a modelagem de equações estruturais, baseada nos mínimos quadrados parciais. Para tanto, a primeira etapa desta análise consistiu na execução da técnica algoritmo PLS, que permitiu avaliar a validade e confiabilidade dos construtos. Apresenta-se na Tabela 5 o modelo de mensuração.

**Tabela 5**

Modelo de mensuração.

Construtos	CR	AVE	1.PDS	2.TRP	3.CGT	4.LA	5.IPA	6.GEN	7.ID	8.TEMP
1.PDS	0.776	0.633	<b>0.796</b>	0.534	0.382	0.578	0.491	0.107	0.204	0.160
2.TRP	0.851	0.589	-0.301	<b>0.768</b>	0.937	0.664	0.561	0.075	0.149	0.144
3.CGT	0.843	0.643	-0.203	0.689	<b>0.802</b>	0.819	0.760	0.083	0.087	0.041
4.LA	0.835	0.558	-0.315	0.505	0.608	<b>0.747</b>	0.654	0.125	0.134	0.115
5.IPA	0.866	0.683	0.285	-0.434	-0.584	-0.506	<b>0.826</b>	0.107	0.151	0.147
6.GEN	-	-	-0.002	0.066	-0.077	-0.008	0.059	-	0.197	0.201
7.ID	-	-	0.134	-0.022	0.071	-0.111	-0.132	-0.197	-	0.613
8.TEMP	-	-	0.102	-0.046	0.033	-0.033	-0.132	-0.201	0.613	-

**Nota:** Critério Fornell e Larcker e na diagonal o Heterotrait-Monotrait (HTMT). Confiabilidade composta (CR $\geq$ 0.70); Average Variance Extracted (AVE $>$ 0.50); Heterotrait-Monotrait (HTMT  $<$ 0,85); Colinearidade (VIF $<$ 5,00).

**Fonte:** Elaboração própria.

É possível verificar na Tabela 4 que a validade convergente foi atendida, uma vez que as AVEs dos construtos foram superiores ao limiar de 0,50 (Hair Jr. et al., 2016). Quanto a validade discriminante, percebe-se que pelo critério de *Fornell-Larcker* os construtos apresentam-se distintos entre si. Do mesmo modo, o critério *Heterotrait-Monotrait* reforçou a confirmação da validade discriminante, dado que o maior índice (HTMT) foi inferior a 1.0. A análise da colinearidade demonstrou que o VIF está aderente ao recomendado porque foi inferior a 5,00 (Hair Jr. et al., 2016).

### 4.2.2 Modelo estrutural

Para análise das hipóteses foi aplicada a técnica *bootstrapping* com reamostragem de 5.000, seguindo o intervalo de confiança de [10%; 90%], com método de BCA (enviesamento corrigido e acelerado) e nível de significância de 10%. Apresenta-se, na Tabela 6, o modelo estrutural, bem como as hipóteses da pesquisa.

**Tabela 6**  
Modelo estrutural.

	B	T-value	P-value
PDS → IPA	0.102	1.152	0.125
TRP → IPA	-0.071	0.627	0.265
CGT → IPA	-0.409	3.123	0.001***
LA → IPA	-0.256	2.203	0.014**
PSD X LA → IPA	-0.065	0.662	0.254
TRP X LA → IPA	-0.153	1.334	0.091*
CGT X LA → IPA	-0.007	0.052	0.479

**Nota:** significância \* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

**Fonte:** Elaboração própria.

Conforme se observa na Tabela 5, os resultados indicam que a política de distribuição das sobras não exerce influência positiva na percepção de importância quanto à participação nas assembleias ( $B=0.102$ ;  $p > 0.10$ ), não suportando a H1. Este resultado demonstra que embora as políticas de distribuição de resultado sejam importantes para cooperativas, não incentivam diretamente a participação dos cooperados nas assembleias. A segunda hipótese não foi confirmada, porque demonstrou que a transparência na divulgação não tem relação positiva e significativa com a percepção de importância quanto à participação nas assembleias ( $B=-0.071$ ;  $p > 0.10$ ). A terceira hipótese foi confirmada, pois demonstrou que o constrangimento tem relação negativa e significativa com a percepção de importância quanto à participação nas assembleias ( $B=-0.409$ ;  $p < 0.010$ ). Sobre a quarta hipótese, as evidências confirmam que, perante o contexto de maior transparência, os laços de amizade reduzem a participação dos cooperados nas assembleias ( $B=-0.153$ ,  $p < 0.10$ ), suportando o efeito moderador conjecturado na H4b. Entretanto, a moderação dos laços de amizade na relação entre política de distribuição das sobras e do constrangimento com a participação nas assembleias não foi confirmada (H4a,  $B=-0.065$ ,  $p > 0.10$ ; H4c,  $B=-0.007$ ,  $p > 0.10$ ). Essas evidências demonstram que, embora haja forte coesão social entre cooperados e menor presença de ignorância pluralística, o debate/diálogo entre cooperados fora das assembleias não (ou pouco) versa sobre a distribuição das sobras e/ou constrangimentos.

Adicionalmente, a análise de robustez foi efetuada para avaliar as diferenças das relações avaliadas no modelo principal, subdivididas pelas variáveis de controle (ver Tabela 7). Quando controlado pelo gênero, percebeu-se que: (i) a TRP afeta negativa e significativamente a importância percebida da participação das assembleias (GEN1); (ii) que a CGT influencia negativamente no IPA, e (iii) LA modera negativamente a relação entre CGT e a IPA.

**Tabela 7**  
Resultados das análises das variáveis de controle.

	GEN1	GEN2	ID40	ID maior 40	TEMP até 10	TEMP maior 10
	$\beta$ (T-value)	$\beta$ (T-value)	$\beta$ (T-value)	$\beta$ (T-value)	$\beta$ (T-value)	$\beta$ (T-value)
1.PDS -> 5.IPA	0.053 (0.356)	0.063 (0.531)	0.042 (0.375)	0.198 (1.454*)	0.086 (0.805)	0.369 (2.030**)
2.TRP -> 5.IPA	-0.296 (1.741)**	0.015 (0.085)	-0.110 (0.272)	-0.177 (0.854)	0.010 (0.063)	-0.554 (2.192**)
3.CGT -> 5.IPA	-0.051 (0.235)	-0.552 (3.127)***	-0.351 (2.011**)	-0.369 (1.442*)	-0.477 (2.965***)	-0.112 (0.383)
4.LA -> 5.IPA	-0.485 (2539)***	-0.190 (1.068)	-0.425 (2.382***)	-0.190 (0.172)	-0.253 (1.613*)	0.014 (0.059)
CGT -> 5.IPA	-0.431 (1543)*	0.106 (0.575)	-0.132 (0.552)	0.056 (0.226)	0.026 (0.161)	-0.217 (0.684)
PDS -> 5.IPA	0.132 (0.553)	-0.046 (0.407)	-0.046 (0.268)	-0.160 (1.240)	0.002 (0.022)	-0.488 (2.562***)
TRP -> 5.IPA	0.128 (0.513)	-0.190 (1.113)	-0.100 (0.416)	-0.124 (0.551)	-0.222 (1.748**)	0.121 (0.403)

**Nota:** significância \* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

**Fonte:** Elaboração própria.

Em relação a idade, verifica-se que a CGT afeta negativamente a IPA (i) e que os laços de amizade afetam negativamente a participação das assembleias (ii). Em relação ao tempo de cooperado, de até 10 anos de associação, verificou-se que: (i) o efeito do CGT no IPA é negativo e significativo, e a (ii) moderação do LA na relação entre a TRP e IPA é negativa significativa. Para os cooperados com mais de 10 anos de associação confirmou-se que: (i) a TRP está negativamente relacionada com IPA, e (ii) a moderação negativa do LA na relação entre PDS e IPA foi significativa.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro objetivo do estudo foi verificar possíveis efeitos da Ignorância Pluralística no processo de distribuição das sobras operacionais líquidas. Para a política de distribuição utilizada foi percebido que individualmente os cooperados, participantes da pesquisa, desejavam ter recebido mais sobras (lucros) nos últimos anos. Entretanto, os resultados mostram que eles acreditam que seus pares não tiveram a mesma percepção. Esse erro de avaliação da norma social, que advém da percepção individual sobre o pensamento da maioria, pode influenciar as votações e decisões. Ou seja, os cooperados podem deslocar a sua opinião individual para ter a aprovação social do grupo, legitimando decisões que não representam a sua própria opinião. Ainda, o erro de avaliação da norma social pode inibir a participação dos cooperados nas assembleias, já que eles podem se sentir constrangidos a terem que votar contrário às suas convicções. É nesse sentido, que Jansen, Maehler e Wegner (2018) relatam que em muitos casos os cooperados veem as assembleias apenas como uma reunião para formalizar o que já está decidido, o que resulta em baixa participação. A baixa participação dos associados nas assembleias gerais é resultante de deficiências na comunicação, centralização das decisões e a falta de capacitação sobre cooperação e cooperativismo para associados e dirigentes, principalmente nas cooperativas que não promovem encontros frequentes com seus associados (Silva, 2020). O autor acrescenta que, como consequência, para muitos associados, a cooperativa é apenas um instrumento para comercialização da produção.

Os cooperados acreditam que a maioria vê a distribuição de sobras como renda complementar. Entretanto, individualmente, eles se contradizem ao revelar que não contam tanto com essas sobras. Isso mostra como a visão sobre a maioria desloca a posição de avaliação individual.

Assim, no processo de distribuição das sobras líquidas em cooperativas percebe-se o efeito da Ignorância Pluralística nas decisões colegiadas (como observado nos estudos de Westphal e Bednar (2005)), que faz com que os cooperados votem pelo não recebimento de parte das sobras operacionais (voto contrário à sua opinião pessoal) e, portanto, comprometem o controle democrático que acaba não tendo o efeito desejado nas assembleias. Como resultado, os associados não cobram por melhores resultados dos gestores (Milani et al., 2020) e, tampouco, contribuem para tornar eficaz o funcionamento da assembleia geral, na supervisão e orientação dos gestores da cooperativa, conforme orienta Basterretxea et al. (2022).

Ainda sobre a política de distribuição das sobras operacionais, os resultados indicam o efeito de PI. Isso porque individualmente os respondentes acreditam conhecer muito mais sobre a transparência da política de distribuição das sobras do que a maioria dos cooperados. Essa atitude pode fazer com eles subestimem a importância das informações sobre a distribuições das sobras já que a maioria não se importa com essa informação. Estudos mostram que existe um grande incentivo da gestão para os cooperados participarem das Assembleias Gerais, porém há pouca publicidade das diretrizes estabelecidas nestas reuniões (Leite et al., 2022). Esse é o mesmo efeito apontado por Fields e Shuman (1976), em que acreditar que a maioria das pessoas tinham preconceito raciais aumentavam a segregação racial.

Os resultados da pesquisa mostram, ainda, que os cooperados superestimam o quanto seus pares iriam avaliar negativamente a discussão sobre a política de distribuição das sobras operacionais. Assim, é possível que, para evitar um constrangimento de ter a sua imagem vinculada a imagem de alguém que pensa negativamente evita-se discutir sobre as sobras operacionais. Esses resultados são importantes porque mostram que esse constrangimento inibe o diálogo entre os cooperados sobre o tema, provocando um silêncio, que pode aumentar ainda mais o efeito da Ignorância Pluralística.

Segundo Westphal e Bednar (2005), quando há maiores laços sociais entre os membros do conselho de administração aumenta a oportunidade de conversarem, o que alinha a opinião individual e coletiva e reduz o efeito de PI.

Para o segundo objetivo da pesquisa, de verificar o quanto a política de distribuição, transparência e constrangimento sobre a distribuição das sobras operacionais impactam na percepção sobre a importância de participação das assembleias, os resultados mostram que PDS não exerce influência na percepção de importância quanto à participação nas assembleias, demonstrando que embora as políticas de distribuição de resultado sejam importantes para as cooperativas, não incentivam diretamente a participação dos cooperados nas assembleias. Isso ocorre porque, provavelmente, os cooperados acreditem que a distribuição ou retenção das sobras já está definida a priori e que a deliberação em colegiado será apenas uma formalização em assembleia (Jansen, Maehler & Wegner, 2018).

Sobre a transparência na definição, divulgação e comunicação das informações sobre sobras, foi observado que não guarda relação com a percepção dos cooperados sobre a importância quanto à participação nas assembleias. O fato da cooperativa ser mais transparente não gera incentivo adicional para aumentar a participação na assembleia. Ou seja, aumentar as informações sobre as políticas e decisões na distribuição das sobras não necessariamente desencadeia um maior interesse dos cooperados em participar da assembleia. Isso pode ser explicado pelo constrangimento do cooperado em falar sobre a questão da distribuição das sobras. Embora a natureza da cooperativa seja a retenção das sobras, os cooperados gostariam de receber mais sobras, mas questionar a retenção pode se tornar um constrangimento, pois podem acreditar que isso poderia enfraquecer a cooperativa. Como resultado, considerando que frequentemente há uma pré-disposição para reinvestir as sobras na ampliação e melhoria dos serviços da cooperativa, os cooperados ficam pouco motivados a participar das assembleias. O que pode ser um problema, já que em muitos casos as assembleias são a única forma de comunicação com os cooperados (Leitão & Cardoso, 2019).

Os resultados mostram que o constrangimento apresenta relação negativa e significativa com a percepção quanto a importância da participação nas assembleias. Significa que quanto mais constrangidos se sentirem, menos importância eles darão para as assembleias. E, considerando que manifestar sobre a distribuição das sobras causa constrangimento, esse assunto acaba por afastar os cooperados das assembleias, pois eles buscam evitar o conflito entre a sua opinião e o que acredita ser a opinião da maioria. Assim, como apontado por Westphal e Bednar (2005), laços de amizade e a facilidade de conversar com colegas em outros ambientes como clubes e igrejas podem fazer com que a discussão sobre a política e a transparência sobre a distribuição das sobras possam aumentar a importância de participação nas assembleias.

## 6 CONCLUSÕES

Os resultados indicam que os efeitos da Ignorância Pluralística afetam as decisões sobre a distribuição das sobras operacionais líquidas. As decisões tomadas nas assembleias são diferentes da opinião individual, ou seja, os cooperados gostariam que as sobras fossem distribuídas e acabam decidindo pela sua retenção. Essa mudança de opinião ocorre justificada por um erro de avaliação da norma social, ao pensar que os demais membros gostariam que as sobras fossem retidas. Erro, este, que também pode explicar, em parte, o desinteresse dos associados em participar das assembleias. Isto porque seu maior interesse na assembleia é discutir e decidir pela distribuição das sobras e compreende que a discussão se dará em outro sentido, objetivando a retenção.

O estudo mostra que o constrangimento de falar e expor suas opiniões sobre a distribuição de sobras na assembleia acaba afastando a participação do associado. Este resultado indica que as cooperativas devem incentivar as discussões sobre distribuição das sobras nas assembleias, criando um ambiente propício para que os cooperados possam expressar sua opinião. Os resultados indicam, ainda, que laços de amizade entre associados pode ser um fator importante entre a política de distribuição das sobras, transparência e constrangimento e a participação nas assembleias.

O artigo faz importantes aportes ao conhecimento sobre governança em cooperativas, em especial a participação dos associados nas assembleias, ao demonstrar que um erro de avaliação da norma social faz mudar a decisão em relação à distribuição das sobras. Esta mudança na decisão acaba por frustrar o associado, gerando desinteresse em comparecer às assembleias de associados e, que pode enfraquecer as decisões colegiadas. O estudo também proporciona subsídios importantes aos gestores de cooperativas sobre os fatores que influenciam na participação dos associados em assembleias. Mostra que a distribuição das sobras pode ser um estímulo adicional na maior participação do associado nas decisões da cooperativa.

Apesar das relevantes contribuições e dos resultados robustos, este estudo não está isento de limitações. Com o questionário aplicado buscou-se coletar as percepções dos associados em relação à participação nas assembleias, consequentemente estas respostas podem conter algum efeito não dimensionado e controlado neste estudo. A coleta dos dados abrangeu uma região do Brasil que, embora seja importante no desenvolvimento do cooperativismo brasileiro, acredita-se que estudos futuros podem ampliar esse escopo pesquisando outras regiões do País. Pesquisas futuras podem, ainda, considerar capturar o desempenho da cooperativa, visando verificar em que grau a distribuição das sobras afeta a participação do associado nas assembleias.

## REFERÊNCIAS:

- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework & survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.48.1.58>
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2022). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 362-387. <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>
- Benefield, G. A., Shen, C., & Leavitt, A. (2016, February). Virtual team networks: How group social capital affects team success in a massively multiplayer online game. In: *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work and Social Computing* (pp. 679-690). <https://doi.org/10.1145/2818048.2819935>
- Bialoskorski Neto, S. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 45, 119-138. <https://www.scielo.br/j/resr/a/DzNgNRzyJtthrQySZdDfQfj/?format=pdf&lang=pt>
- Bussab, W. O., & Moretin, P. (2010). *A. Estatística básica*. 6 ed. São Paulo: Saraiva.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue & data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703>
- Devarakonda, S. V., & Reuer, J. J. (2019). Safeguarding from the sharks: Board representation in minority equity partnerships. *Organization Science*, 30(5), 981-999. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1263>
- Djan, K. O., & Mersland, R. (2021). Are NGOs and cooperatives similar or different? A global survey using microfinance data. *Journal of Management and Governance*, 1-43. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-021-09567-9#citeas>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment & review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Ernita, E., Firmansyah, F., Martial, T. (2020). Effect of manager entrepreneurship attitude & member motivation on organizational member Participation. *Management Science Letters*, 10, 2931-2936. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.013>
- Esteban-Salvador, L., Gargallo-Castel, A., & Pérez-Sanz, J. (2019). The presidency of the governing boards of cooperatives in: Spain: A gendered approach. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 34-41. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.03.002>

- Fávero, L. P.; Silva, Fabiana L.; Belfiore, Patrícia; Chan, Betty (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Elsevier: Rio de Janeiro.
- Fão, J. M.; Zaluski, F. C.; Dezordi, A. P. R.; Lima, D., I.; Zanardi, F. (2020). O conhecimento dos associados acerca da governança corporativa em cooperativas: um estudo em uma cooperativa de crédito. *II Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional (Anais)*. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/21221/19927>. Acesso em 06/10/2023.
- Ferreira, M. A. M.; Braga, M. J. Eficiência das sociedades cooperativas e de capital na indústria de latínios. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 61, n. 2, jun. 2007. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Fields, J. M., & Schuman, H. (1976). Public beliefs about the beliefs of the public. *Public Opinion Quarterly*, 40(4), 427-448. <https://doi.org/10.1086/268330>
- Fontes Filho, J. R., & Picolin, L. M. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*, 42, 1163-1188. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600007>
- Freitas, A. F., Freitas, A. F., Oliveira, S. D. & Máximo, M. S. (2010). Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 45-66.
- Ghosh, S., & Ansari, J. (2018). Board characteristics & financial performance: Evidence from Indian cooperative banks. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 86-93. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.06.005>
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: Logic blending, discursive change & authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x>
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hakelius, K. (2018). Understanding the board of Swedish farmer cooperatives—Cases focusing on board composition & interaction patterns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 45-52. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.06.001>
- Hambrick, D. C., Werder, A. V., & Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19(3), 381-385. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0361>
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, & the communication of group norms. *Communication Theory*, 16(1), 7-30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00003.x>
- Jamaluddin, F., Saleh, N. M., Abdullah, A., Hassan, M. S., Hamzah, N., Jaffar, R., Abdul Ghani Aziz, S. A., & Embong, Z. (2023). Cooperative Governance and Cooperative Performance: A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>
- Jansen, A. C., Maehler, A. E., & Wegner, D. (2018). Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(3), 61-80. <https://doi.org/10.5585/ijism.v17i3.2602>
- Junqueira, L. A. P., & Trez, A. P. (2005). Social capital and the survival of worker cooperatives. *Revista de Administração Pública*, 39(2), 381.
- Katz, D., Allport, F. H., & Jenness, M. B. (1931). *Students' attitudes: a report of the Syracuse University reaction study*. American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/record/1931-03274-000>
- Knapp, J. R., Dalziel, T., & Lewis, M. W. (2011). Governing top managers: Board control, social categorization, & their unintended influence on discretionary behaviors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 295-310. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00845.x>

- Knapp, J. R., Dalziel, T., & Lewis, M. W. (2011). *Governing top managers: Board control, social categorization, & their unintended influence on discretionary behaviors*. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 295-310. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00845.x>
- Kulak, C. M. (2022). *Governança corporativa nas sociedades cooperativas*. *Revista Capital Científico*, 20 (4), 45-64.
- Leitão, F. O.; Cardoso, D. L. O. (2019). *Nível de serviço logístico da coleta de leite: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária*. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6 (8), 53-68.
- Leite, C. C.; Silva, A.; Santos, J. F. (2022). *Práticas de Governança nas Cooperativas de crédito brasileiras*. In: *XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO 2022*. Disponível em: [https://anpad.com.br/pt\\_br/event/details/117](https://anpad.com.br/pt_br/event/details/117). Acesso em 06/10/2023.
- Lubatkin, M. H. (2005). *A theory of the firm only a microeconomist could love*. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 213-216. <https://doi.org/10.1177%2F1056492605275352>.
- Mariano, T. H.; Braga, M. J. (2022). *Condicionantes da eficiência em cooperativas de cafeicultores de Minas Gerais*. *RGC-Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 9 (18), e10. <https://doi.org/10.5902/2359043266396>
- Martin, D. G., Castro, S. O. C., Mendes, W. A., & Araújo, J. M. (2019). *Cooperativismo e Participação: Dicotomia entre Gestão Social e Estratégica*. *Desafio Online*, 7(3), 417-434.
- Mendes, A., Lopez-Valeiras, E., & Lunkes, R. J. (2017). *Pluralistic ignorance: Conceptual framework, antecedents & consequences*. *Intangible Capital*, 13(4), 781-804. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1063>.
- Milani, R.; Boscardin, M.; Souza, M. De; Lago, A.; Spanevello, R. M. (2020). *Problemas de governança em cooperativas de produtores de leite no estado do RS*. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7, 80-94. <http://dx.doi.org/10.5902/2359043240852>
- Miller, D. T., & McFarland, C. (1987). *Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 298. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.53.2.298>
- Morato, A. F., & Costa, A. (2001). *Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista. Cooperativismo na Era da Globalização*. Goiânia: UCG/Terra.
- Munniksma, A., Scheepers, P., Stark, T. H., & Tolsma, J. (2017). *The impact of adolescents' classroom and neighborhood ethnic diversity on same-and cross-ethnic friendships within classrooms*. *Journal of Research on Adolescence*, 27(1), 20-33. <https://doi.org/10.1111/jora.12248>
- Peter Jäger, U., & Rehli, F. (2012). *Cooperative power relations between nonprofit board chairs & executive directors*. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(2), 219-236. <https://doi.org/10.1002/nml.21061>
- Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1993). *Pluralistic ignorance & alcohol use on campus: some consequences of misperceiving the social norm*. *Journal of Personality & Social Psychology*, 64(2), 243. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.64.2.243>
- Ricciardi, L. (1996). *Cooperativismo: uma solução para os problemas atuais*. Vitória: Coopermídia, 96p.
- Rhodes, R. A. W. (1996). *The new governance: governing without government*. *Political Studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Sargent, R. H., & Newman, L. S. (2021). *Pluralistic ignorance research in psychology: A scoping review of topic and method variation and directions for future research*. *Review of General Psychology*, 25(2), 163-184. <https://doi.org/10.1177/1089268021995168>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). *A survey of corporate governance*. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>

- Silva, C.A. (2020). Fatores que influenciam na longevidade das cooperativas da agricultura familiar. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Dissertação), 1-131.
- Stoker, G. (1998). Public-private partnerships & urban governance. In: *Partnerships in Urban Governance* (pp. 34-51). Palgrave Macmillan, London.
- Teixeira, M. G., Roglio, K. D. D., & Marcon, R. (2017). Institutional logics & the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. *Journal of Management and Governance*, 21(1), 181-209. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-016-9340-x>
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards & firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298. <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.2005.50.2.262>

**Endereço dos Autores:**

Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, s/nº  
CEP: 88040-900  
Florianópolis – SC - Brasil

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

- Para todas as questões foram utilizadas escalas likert de 7 pontos, onde (1) significava “discordo totalmente e (7) concordo totalmente”.
- As perguntas 27 A 47 foram semelhantes às perguntas 1 a 21, porém, questionando a opinião sobre os demais cooperados.
- Ao final do questionário houve perguntas sobre características como idade, nível de escolaridade e gênero.

CONSTRUTO	QUESTIONÁRIO
<b>VARIÁVEL: PDS</b> Política de distribuição das sobras operacionais	1.Estou preocupado com a atual política de distribuição dos lucros da cooperativa.
	2.Acredito que a própria natureza da cooperativa é distribuir os lucros entre os cooperados e não de prestar serviços.
	3.Penso que a cooperativa se fortalece quando ela retém os lucros.
	4.Gostaria de ter recebido mais lucros da cooperativa nos últimos anos.
	5.Conto com o recebimento de lucros distribuídos pela cooperativa como complemento de renda.
<b>VARIÁVEL: IPA</b> Importância da participação na assembleia	6. Penso que minha participação nas assembleias seja importante para as decisões sobre a distribuição dos lucros.
	7.Acredito que as decisões sobre a distribuição dos lucros sejam tomadas antes mesmo das assembleias.
	8.As assembleias possuem um aspecto de prestação de contas maior do que seu aspecto de tomada de decisão.
	9.A minha participação na Assembleia Geral Ordinária pode influenciar na decisão quanto a distribuição de lucros da cooperativa.
	10.Não compareço às assembleias pois acredito que minhas sugestões não receberão apoio.
	11.Acredito que nas assembleias faltam espaços para expor dúvidas e soluções.
<b>VARIÁVEL: TRP</b> Transparência	12.Acredito que a divulgação sobre a política de distribuição dos lucros seja de conhecimento de todos os cooperados.
	13.Penso que o processo de definição da distribuição dos lucros é bastante claro para todos os cooperados.
	14.Tenho facilidade em encontrar informações quanto às decisões sobre a distribuição de lucros.
	15.Acredito que receberia com facilidade notícias sobre mudanças na política de distribuição dos lucros.
<b>VARIÁVEL: CTG</b> Constrangimento	16.Acredito que a cooperativa poderia melhorar a divulgação de suas assembleias.
	17.Me sinto confortável para conversar sobre a política de distribuição dos lucros com os gestores da cooperativa.
	18.Caso enxergasse necessidade, eu questionaria a política de distribuição dos lucros em uma Assembleia Geral Ordinária.
	19.Acredito que discutir a política de distribuição dos lucros pode fazer com que outros cooperados tenham opiniões negativas sobre mim.
	20.Eu me sinto à vontade para expor minha opinião nas Assembleias Gerais Ordinárias.
<b>VARIÁVEL: LA</b> Laços de amizade	21.Evito expor minha opinião quando acredito que ela pode gerar conflitos.
	22.Eu me sinto confortável para conversar sobre assuntos relacionados a cooperativa com outros cooperados.
	23.Eu acredito que os membros da cooperativa possuem senso de coletividade.
	24.Eu converso com outros cooperados em momentos que não são ligados a compromissos da cooperativa, tais como clube, igreja, festas, etc.
	25.Eu possuo facilidade em me relacionar com outros cooperados
	26.Amigos pessoais me influenciaram a entrar na cooperativa.



**Disponível em:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307182700003>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe,  
Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no  
âmbito da iniciativa acesso aberto

Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Rogério João Lunkes,  
Simone Martins

**Efeito da ignorância pluralística na participação em  
assembleias e nas decisões sobre distribuição das sobras  
operacionais em empresas cooperativas**

**Effect of pluralistic ignorance on participation in  
meetings and in decisions about the distribution of  
operational surposes in cooperative companies**

*Enfoque: Reflexão Contábil*

vol. 44, núm. 2, p. 43 - 62, 2025

Universidade Estadual de Maringá,

**ISSN:** 1517-9087

**ISSN-E:** 1984-882X

**DOI:** <https://doi.org/10.4025/enfoque.v44i2.67916>