

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**LEONARDO RAFAEL DE SOUZA**

**MODELOS DE REPRESENTAÇÃO DELEGADA DAS**  
**COOPERATIVAS DE CRÉDITO:**  
**análise do alinhamento ao princípio da gestão democrática.**

**CURITIBA**

**2019**

**LEONARDO RAFAEL DE SOUZA**

**MODELOS DE REPRESENTAÇÃO DELEGADA DAS  
COOPERATIVAS DE CRÉDITO:  
análise do alinhamento ao princípio da gestão democrática.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção de título de mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira

Coorientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

CURITIBA

2019

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB – 9/1118

S729m  
2019 Souza, Leonardo Rafael de  
Modelos de representação delegada das cooperativas de crédito : análise do alinhamento ao princípio da gestão democrática / Leonardo Rafael de Souza ; orientador: Vilmar Rodrigues Moreira ; coorientador: Tomás Sparano Martins. – 2019.  
146 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019  
Bibliografia: f. 133-147

1. Cooperativas - Administração. 2. Cooperativas de crédito. I. Moreira, Vilmar Rodrigues. II. Martins, Tomás Sparano. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. IV. Título.

CDD 20. ed. – 658.047

## TERMO DE APROVAÇÃO

### MODELOS DE REPRESENTAÇÃO DELEGADA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: análise do alinhamento ao princípio da gestão democrática.

Por

**Leonardo Rafael de Souza**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



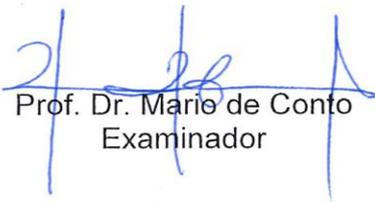
Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira  
Orientador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins  
Coorientador



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer  
Examinador



Prof. Dr. Mario de Conto  
Examinador

*À minha amada Thayrine, que continua a retribuir o meu alheamento com o mais puro e verdadeiro amor, além da sua eterna compreensão.*

*À minha filha Mariah, que mesmo tão tenra já me inspira a seguir em frente, estudando. Esta tentativa de ser um homem cooperativo agora passa também pela necessária importância de deixar um legado.*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é a síntese do meu atual pensamento sobre o futuro da gestão em cooperativas. De nada adiantará uma cooperativa bem-sucedida economicamente se ela faltar com o que lhe é mais importante: seus membros. Defender a participação do sócio na gestão da cooperativa é mais do que uma bandeira, é a minha tentativa de defesa da cooperatividade e do homem cooperativo preconizado por Georges Lasserre.

Meu sincero agradecimento à Pontifícia Universidade Católica do Paraná, na pessoa do nosso coordenador Alex Antônio Ferraresi, pela confiança depositada em mim, enquanto bolsista e colaborador de uma reflexão cooperativa, por vezes até filosófica, dentro da Escola de Negócios e do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas.

Meu agradecimento admirado à Professora Leila Andressa Dissenha por me apresentar esta Universidade e, ao cabo, me dar a honra da sua doce convivência.

Minha eterna gratidão ao Professor e Orientador Vilmar Rodrigues Moreira, mestre que me ensinou que a aspereza da disciplina em nada rotula a capacidade do docente. Do professor da disciplina mais difícil por mim enfrentada se transformou num apoiador e amigo, sempre disposto. Sou-lhe grato por saber tão bem orientar alguém que, por vezes, acredita que sabe se guiar sozinho. Sua condução, Amigo, foi-me determinante para este momento.

Sou grato a todos os colegas com quem convivi nesta jornada pela convivência, pelos debates, por dividir o amor pelo cooperativismo das mais diversas formas.

Agradeço à equipe da Souza & De Lorenzi Advogados Associados. Se hoje consigo conciliar minha vida profissional e acadêmica, devo à determinação de todos e ao apoio incondicional daqueles que sempre confiaram nas minhas palavras.

Agradeço a todos os amigos cooperativistas que nesta minha jornada cruzaram o meu caminho e moldaram as minhas percepções expostas neste trabalho: Felipe Silveira, Heitor Petry, Egídio Morsch, Seu Coraldino, Luis Roberto Alves, Nilvo Arrial, Tiago Luiz Schmitt, Tomás Sparano Martins, Márcio Port, entre tantos outros. Agradeço também ao Sistema Sicredi pelo apoio e confiança na pesquisa. Foi único e marcante conviver tão intensamente com o cooperativismo de crédito gaúcho, berço deste modelo no Brasil. Peço licença, porém, para agradecer em especial a três grandes amigos e mestres cooperativistas que foram essenciais nos momentos de desânimo: José Eduardo de Miranda, Carlos Vargas Vasserot e Hagen Henry. Obrigado!

O resultado económico é para toda empresa (inclusive cooperativa)  
o que o pulmão representa para qualquer ser humano: essencial e vital.

Contudo, será que vivemos tão somente para respirar?

## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi analisar como o princípio cooperativo da gestão democrática é absorvido pelos órgãos sociais das cooperativas de crédito tanto pelo modelo de representação delegada por indicação de voto quanto pelo modelo de representação delegada qualificada. É um estudo de caso, com uma abordagem descritiva e explanatória por meio da triangulação de diferentes fontes de dados. De caráter qualitativo com uso de técnicas quantitativas e qualitativas, é de um estudo transversal que analisou os processos assembleares de duas cooperativas de crédito com distintos modelos de delegação, mas que exigem a realização prévia de assembleias de núcleo com decisões compiladas ao final em observância ao princípio da gestão democrática. De análise organizacional, a pesquisa se utilizou de dados secundários advindos dos documentos estatutários e regimentais das cooperativas e da ACI, além das listas de presença das assembleias de núcleo. Também explorou dados primários, coletados de entrevistas dos atores do corpo social e funcional, bem como da aplicação de uma *survey* aos associados presentes nos processos assembleares das cooperativas estudadas. Para a análise dos documentos e entrevistas realizadas, utilizou-se do método qualitativo de análise de conteúdo com o suporte do *software Atlas.ti 8.1*. Destas conclusões restou elaborada uma *survey* com 24 enunciados destinados aos associados em regime assemblear, respondida por 2.099 cooperados e analisadas por meio de análise fatorial exploratória com o uso do *software IBM SPSS Statistics, Version 21*. Em todas estas análises buscou-se responder ao problema estudado, saber se os modelos de representação delegada qualificada e por indicação de voto salvaguardam o alinhamento ao princípio da gestão democrática. Os resultados indicam que os documentos normativos das cooperativas absorvem os pressupostos democráticos da ACI, indicando que a sujeição à vontade dos membros é o objetivo precípua das normas. Os resultados das entrevistas, por sua vez, apontam para a construção de um pensamento democrático coletivo e consciente baseado na participação, debate e transparência. Da análise das listas de presença se observou que a singularidade do voto restou observada na representação delegada qualificada, o que não ocorreu na representação delegada por indicação de voto. Por fim, dos resultados obtidos da análise fatorial exploratória se observou que o corpo social de ambas as cooperativas estudadas identifica na gestão democrática da sua cooperativa os pressupostos analisados, embora com diferentes dimensões interpretativas. Concluiu-se então que a representação delegada qualificada é um avanço democrático, mas que não deslegitima o modelo vigente.

**Palavras-chave:** Cooperativas de crédito. Democracia cooperativa. Representação Delegada.

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyse how the cooperative principle of democratic member control is absorbed by the social bodies of the financial cooperatives, both by the model of delegated representation by indication of vote and by the model of qualified delegated representation. It is a case study with a descriptive and explanatory approach through the triangulation of different data sources. Qualitative research with quantitative and qualitative techniques, it is a cross-sectional study that analysed the assemblies processes of two financial cooperatives with different models of delegation. However, both require prior assemblies in small groups with decisions compiled at the end in accordance with the principle of democratic member control. From organizational analysis, the research used secondary data from the by-laws and regimental documents of the cooperatives and the ICA documents, in addition to the lists of presence of the prior assemblies. It also explored primary data, collected from interviews of social and functional bodies' actors, as well as the application of a survey to the members present at the assemblies in each cooperative. For the analysis of the documents and interviews carried out, the qualitative method of content analysis was used with the support of the software *Atlas.ti 8.1*. From these conclusions, a survey was carried out with 24 statements for the member in the assembly regime, answered validly by 2,099 people and analysed by means of exploratory factorial analysis through the software *IBM SPSS Statistics, 21th Version*. In all of these analyses we tried to answer the problem studied, to know if the model of qualified delegated representation and the model of delegated representation by indication of vote respect the principle of democratic member control. The results indicate that the normative documents of cooperatives absorb the democratic precepts of the ICA, indicating that subjection to the will of the members is the primary objective of the laws. The results of the interviews, in turn, point to the construction of collective and conscious democratic thinking based on participation, debate and transparency. From the analysis of the attendance lists it was observed that the singularity of the vote was observed in the qualified delegated representation, which did not occur in the delegated representation by indication of vote. Finally, from the results obtained from the exploratory factorial analysis, it was observed that the social body of both cooperatives identifies the democratic precepts of their cooperative, albeit with different interpretive dimensions. In conclusion, the qualified delegated representation is a democratic advance, but it does not delegitimize the current model.

**Key-words:** Financial cooperatives. Cooperative democracy. Delegated Representation.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BACEN	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Patrimônio de Referência
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
WOCCU	World Council of Credit Unions

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Média do número de membros por cooperativas de crédito no Brasil.....	44
Figura 2 – Membros em cooperativas <i>versus</i> número de cooperativas de crédito singulares no Brasil.....	49
Figura 3 – Modelo geral de representação delegada do Programa Pertencer – Sistema Sicredi. ....	51
Figura 4 – Modelo alternativo de representação delegada proposta pela Sicredi Vale do Rio Pardo.....	52
Figura 5 – Resumo das fases, etapas e métodos de coleta e análise dos dados da pesquisa. ....	65
Figura 6 – Escala numérica utilizada na <i>survey</i> .....	74
Figura 7 – Informações introdutórias questionadas na <i>survey</i> .....	74
Figura 8 – Alteração do campo de resposta sobre o tempo de associação .....	75
Figura 9 – Triangulação dos dados da pesquisa. ....	77
Figura 10 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Sicredi Centro Serra .....	83
Figura 11 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Sicredi Vale do Rio Pardo	84
Figura 12 – Relação das categorias nos Estatutos Sociais e Regulamentos do Programa Pertencer.....	84
Figura 13 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Cooperados.....	87
Figura 14 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Delegados.....	87
Figura 15 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Presidentes.....	88
Figura 16 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Gerentes de Agência. ....	90
Figura 17 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Diretores.....	90
Figura 18 – Rede de análise dos pressupostos do princípio da gestão democrática.....	98
Figura 19 – Análise conjunta dos fatores das cooperativas estudadas. ....	120

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos Entrevistados e Tempo de Entrevista .....	67
Quadro 2 – Construção do Roteiro de Entrevistas .....	69
Quadro 3 – Perguntas preparadas a partir da ementa do Princípio da Gestão Democrática ....	71
Quadro 4 – Perguntas a partir das relações entre os pressupostos identificados na análise de conteúdo das entrevistas .....	72
Quadro 5 – Ordem final dos enunciados para a <i>survey</i> após a distribuição aleatória .....	73
Quadro 6 – Critérios de inclusão, por regra semântica, de conteúdo nas categorias de análise. ....	80
Quadro 7 – Conceito de Representação Delegada de cada cooperativa em seu Programa Pertencer .....	81
Quadro 8 – Citações dos atores do quadro social sobre transparência, debate e participação:	89
Quadro 9 – Citações dos atores do quadro social sobre transparência, debate e participação .	91
Quadro 10 – Elaboração dos contextos de análise a partir dos valores cooperativos .....	94
Quadro 11 – Categorização a partir dos contextos de análise .....	94
Quadro 12 – Citações que demonstram a atuação organizada da gestão democrática.....	96
Quadro 13 – Critérios para exclusão de enunciados simétricos entre perguntas contraditórias .....	108
Quadro 14 – Enunciados com baixa comunalidade na <i>survey</i> Sicredi Vale do Rio Pardo. ...	111
Quadro 15 – Fatores interpretados e seus enunciados: Sicredi Centro Serra. ....	116
Quadro 16 – Fatores interpretados e seus enunciados: Sicredi Vale do Rio Pardo.....	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ocorrências das categorias por documento e cooperativa. ....	82
Tabela 2 – Ocorrências das categorias por ator do quadro social e funcional.....	86
Tabela 3 – Ocorrências das novas categorias por ator do quadro social e funcional. ....	95
Diante destes fatos, não é possível classificar tais categorias como efetivamente emergentes, mas tão somente categorias de passagem ou de suporte aos pressupostos da gestão democrática. Isso também se confirma quando estas novas categorias passam a ser analisadas conjuntamente com as categorias inicialmente confirmadas, como mostra a Tabela 4, de co-ocorrências, extraído do <i>software Atlas.ti</i> : .....	97
Tabela 5 – Controle de respostas da <i>survey</i> na Sicredi Centro Serra. ....	101
Tabela 6 – Controle de respostas da <i>survey</i> na Sicredi Vale do Rio Pardo. ....	101
Tabela 7 – Caracterização dos associados que responderam de forma válida à <i>survey</i> . ....	102
Tabela 8 – Caracterização dos associados da Sicredi Centro Serra que responderam de forma válida à <i>survey</i> . ....	102
Tabela 9 – Caracterização dos associados da Sicredi Vale do Rio Pardo que responderam de forma válida à <i>survey</i> .....	103
Tabela 10 – Diretrizes para identificação de cargas fatoriais significantes com base em tamanho da amostra. ....	106
Tabela 11 – Testes de correlação (KMO e Bartlett): Sicredi Centro Serra. ....	109
Tabela 12 – Testes de correlação (KMO e Bartlett): Sicredi Vale do Rio Pardo.....	109
Tabela 13 – Comunalidades das variáveis advindas das <i>surveys</i> .....	110
Tabela 14 – Variância Total Explicada – Sicredi Centro Serra.....	113
Tabela 15 – Variância Total Explicada – Sicredi Vale do Rio Pardo. ....	113
Tabela 16 – Matrizes de componente rotativas <sup>a</sup> advindas das <i>surveys</i> .....	115

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
1.2 OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>22</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>26</b>
2.1 DEMOCRACIA: DO SEU SURGIMENTO Á CONSTRUÇÃO DO PENSAMENTO DEMOCRÁTICO ROCHDALEANO .....	26
<b>2.1.1 A Democracia para o Liberalismo .....</b>	<b>28</b>
2.1.1.1 A democracia representativa como essência do liberalismo democrático .....	29
<b>2.1.2 A Democracia para o Socialismo.....</b>	<b>29</b>
2.1.2.1 A democracia participativa como essência do socialismo democrático.....	30
<b>2.1.3 Definição da Democracia Rochdaleana .....</b>	<b>30</b>
2.2 O VALOR DA DEMOCRACIA E O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: SUA CONFIRMAÇÃO PELA ACI E PELA DOUTRINA COOPERATIVA .....	34
<b>2.2.1 O Conceito de Cooperativa e o seu diferencial democrático .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2 A democracia enquanto valor cooperativo.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3 O princípio da gestão democrática .....</b>	<b>37</b>
2.3 O RECONHECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PELA LEGISLAÇÃO .....	39
<b>2.3.1 A Representação Delegada como alternativa doutrinária e legal para o exercício da gestão democrática .....</b>	<b>43</b>
2.3.1.1 A construção da representação delegada na legislação brasileira .....	45
2.3.1.2 Os modelos de representação delegada praticados de forma sistêmica pelas cooperativas de crédito brasileiras.....	49
2.4 DOS PRESSUPOSTOS COMUNS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	52
<b>2.4.1 Sujeição à vontade dos membros .....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.2 Participação.....</b>	<b>54</b>
<b>2.4.3 Debate .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.4 Transparência .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4.5 Singularidade .....</b>	<b>58</b>

<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>60</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
<b>3.1.1 Dimensão temporal da pesquisa.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.2 Delimitação da pesquisa.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1.3 Coletas e Análise dos Dados.....</b>	<b>63</b>
3.1.3.1 Os métodos de coleta dos dados .....	64
3.1.3.2 Os métodos e ferramentas de análise dos dados coletados.....	64
<b>3.1.4 Etapas da Pesquisa .....</b>	<b>65</b>
3.1.4.1 Primeira etapa: análise documental dos documentos regimentais e estatutários das cooperativas singulares.....	65
3.1.4.2 Segunda etapa: entrevistas semiestruturadas com os atores do quadro social e regimental das cooperativas singulares .....	66
3.1.4.3 Terceira etapa: caracterização dos participantes nas assembleias, observação das listas de presença e análise fatorial exploratória sobre a <i>survey</i> .....	69
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DOCUMENTOS REGIMENTAIS E DAS ENTREVISTAS DOS QUADROS SOCIAL E FUNCIONAL .....	78
<b>4.1.1 Da construção comum das categorias de análise .....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.2 Análise de conteúdo dos Estatutos Sociais e do Programa Pertencer .....</b>	<b>81</b>
<b>4.1.3 Análise de Conteúdo das entrevistas com os quadros social e funcional.....</b>	<b>85</b>
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES NAS ASSEMBLEIAS E OBSERVAÇÃO DAS LISTAS DE PRESENÇA.....	100
<b>4.2.1 Da caracterização dos associados participantes do processo assemblear .....</b>	<b>100</b>
<b>4.2.2 Da observação das listas de presença nos processos assembleares .....</b>	<b>103</b>
4.3 ANÁLISE DA <i>SURVEY</i> APLICADA NOS PROCESSOS ASSEMBLEARES .....	105
<b>4.3.1 Suposições da análise. Aplicação das medidas gerais de correlação.....</b>	<b>108</b>
<b>4.3.2 Avaliação das comunalidades e determinação dos fatores. ....</b>	<b>109</b>
<b>4.3.3 Interpretação dos fatores. ....</b>	<b>114</b>
<b>4.3.4 Discussão dos fatores frente os pressupostos da gestão democrática .....</b>	<b>120</b>
4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	123
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>126</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	133
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISA .....	134

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A – MEMÓRIA FOTOGRÁFICA DOS PROCESSOS ASSEMBLEARES .....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE C – QUADRO DE REPRESENTATIVIDADE DOS DELEGADOS.....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE D – MATRIZ ANTI-IMAGEM SICREDI CENTRO SERRA .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE E – MATRIZ ANTI-IMAGEM SICREDI VALE DO RIO PARDO .....</b>	<b>148</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a construção da sua concepção moderna pelos Probos Pioneiros de Rochdale, as sociedades cooperativas fundamentam o Cooperativismo como um dos maiores movimentos socioeconômicos do mundo. Depois do Evangelho, provavelmente não haja outra história mais repetida em todas as línguas do que a conformação histórica da primeira sociedade cooperativa moderna, lançada em dezembro de 1844 no seio da revolução industrial (Gide, 1974).

Ultrapassado o seu momento de criação e franca evolução durante a segunda metade do século XIX, é com a criação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que o movimento cooperativo converge distintas ações ao redor do globo para se transformar num modelo econômico alternativo que vige em toda e qualquer esfera social, econômica e cultural do mundo, sobrevivendo às duas grandes guerras, a governos autoritários e em desenvolvimento até mesmo em países historicamente vinculados à doutrina capitalista (Watkins, 1977; Böök, 1992).

Segundo o Censo Global das Cooperativas, realizado em 2014 pelo Secretariado Geral das Nações Unidas – Organização das Nações Unidas [ONU] (2014), há no mundo mais de 2,6 milhões de cooperativas, as quais congregam aproximadamente 1 bilhão de membros e clientes e, ainda, permitem o acesso ao trabalho por mais de 12,6 milhões de pessoas. No seu ponto de vista econômico, essas cooperativas geraram algo em torno de US\$ 2,98 trilhões de receita anual, decorrentes de ativos combinados de US\$ 19,6 trilhões, números maiores do que a economia da França. Ainda segundo a entidade, apesar das cooperativas serem em sua grande maioria empresas de propriedade local e governada pelos seus próprios membros, em países como França e Finlândia os empreendimentos cooperativos representam mais de 10% do Produto Interno Bruto (PIB). Só na Nova Zelândia este percentual chega a 20% (ONU, 2014).

Considerando a divisão das cooperativas em ramos de atuação reconhecidos pela ACI, as cooperativas agropecuárias e financeiras são as que mais se destacam, respectivamente, em números de cooperativas (mais de 1 milhão de cooperativas agropecuárias) e quantidade de membros (mais de 700 milhões de associados em cooperativas financeiras) (ONU, 2014). No Brasil, esta tendência se repete quando, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB] (2016), das 6.655 cooperativas existentes, 1.555 (aproximados 23%) são cooperativas agropecuárias, enquanto que dos 13,2 milhões de cooperados hoje vinculados à alguma

cooperativa, 56,5% estão distribuídos nas cooperativas de crédito existentes (Banco Central do Brasil [BACEN], 2017).

Outrossim, dados atuais apresentados pela ACI (2016) mostram que dos valores postos e atualizados pelo censo da Organização das Nações Unidas (ONU), grande parte do faturamento dessas cooperativas ocorre em grandes estruturas, entendidas não apenas pelos seus ativos, mas pelo número de associados. Apenas as 300 maiores cooperativas do mundo apresentaram em 2016 um faturamento de US\$ 2,53 bilhões, com um crescimento anual superior a 7% (Internacional Cooperativa Alliance [ICA], 2016).

Seja pela sua histórica interiorização ou pelas correntes imigratórias ocorridas durante os séculos XIX e XX, o surgimento e a evolução histórica do Cooperativismo brasileiro estiveram atrelados ao ambiente rural, desenvolvendo-se ao lado da evolução da agricultura de subsistência ao agronegócio, dando suporte ao desenvolvimento da agricultura familiar e da pecuária em pequenas propriedades rurais reunidas pelos seus vínculos religiosos e culturais. Também consequência desse desenvolvimento é a formação das primeiras caixas rurais, ou caixas de auxílio e socorro, voltadas a prestar auxílios financeiros aos associados e suas famílias (Pinheiro, 2008).

Como se percebe, é neste ambiente que surge no Brasil o Cooperativismo de crédito. Escorados nos ideais libertadores e emancipatórios de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Hermann Schulze-Delitzsch e Luigi Luzzatti – precursores do cooperativismo de crédito alemão e italiano – os imigrantes em suas respectivas colônias e por vezes em situação de penúria, ampliam suas ações coletivas e solidárias a partir da ação determinante da Igreja. Exemplo disso é a criação da primeira cooperativa de crédito do Brasil, então liderados pelo padre jesuíta suíço Theodor Amstad que, baseado na Doutrina de Raiffeisen, no dia 28 de dezembro de 1902 funda na localidade Linha Imperial – município gaúcho de Nova Petrópolis – a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis e, atualmente, Sicredi Pioneira (Pinheiro, 2008).

Não obstante o espírito empreendedor e o tino comercial do padre suíço, que percorreu e fundou outras cooperativas no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, Santos (2014) bem pondera que as construções comunitárias de Theodor Amstad tinham como fundamento também o desenvolvimento humano dos associados. Em outras palavras, o objetivo dos empreendimentos coletivos era não apenas a solução dos problemas financeiros, mas também sociais, culturais e religiosos dos colonos (Oliveira, 2005).

Ultrapassados os momentos históricos de consolidação e fiscalização das sociedades cooperativas, o que se tem de concreto é a perceptível evolução do Cooperativismo de crédito no Brasil na última década, a qual, segundo Oliveira (2005), passa pela sua constante evolução do quadro legal desde a promulgação da Lei Federal n. 4.595 (1964), que vinculou as cooperativas de crédito ao Sistema Financeiro Nacional (SFN), passando pela lei que instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas – Lei Federal n. 5.764 (1971) – até a promulgação da Lei Complementar n. 130 (2009), que trouxe uma norma de regência própria às cooperativas de crédito e criou o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).

Hoje instrumentalizadas pelas resoluções e circulares do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BACEN), as cooperativas de crédito estão constituídas em 967 cooperativas singulares, 35 centrais, quatro confederações e dois bancos cooperativos, as quais atendem fisicamente mais da metade dos municípios brasileiros, representam 4,24% do Patrimônio de Referência (PR) do SFN, são formadas por cerca de 9,6 milhões de cooperados e possuem um ativo total de R\$178,5 bilhões (BACEN, 2018).

Não obstante este pujante crescimento econômico, é necessário sempre compreender que toda e qualquer sociedade cooperativa tem como característica singular e principal se tratar de uma associação autônoma de pessoas que se unem através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (ACI, 2013). Por este motivo é que o movimento cooperativo em todo mundo busca uma necessária reflexão sobre como as cooperativas de hoje, cada vez maiores e mais complexas, garantem não apenas o pleno exercício do seu papel social, mas também e principalmente a aplicabilidade do princípio da gestão democrática na definição dos rumos da empresa comum.

Diante do seu conceito e dos princípios cooperativos postos pela ACI e recepcionado por órgãos transnacionais como a ONU e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (Henry, 2013), é dever de toda empresa cooperativa fomentar a efetiva participação dos associados nos processos decisórios. Afinal, a democracia é um valor cooperativo fundamental na medida em que possui um caráter estrutural vinculado à própria organização da empresa cooperativa, além de ser a garantia de que esta sociedade de pessoas sirva efetivamente às pessoas (Böök, 1992; Miranda, 2012).

Ademais, a defesa e a promoção da participação do membro se mostram ainda mais prementes no mundo contemporâneo onde o encurtamento das distâncias, a multiplicidade de fornecedores em competição e o atual poder da internet substituíram muito da escassez de outrora por uma ampla gama de escolhas dentro de uma cultura consumista. Corolário disso é

o enfraquecimento de iniciativas de autoajuda a nível comunitário, num nível de individualismo que tem a “tendência de nos tornar apáticos, complacentes, ou apenas totalmente preguiçosos, desencorajando a participação cívica, e encorajando a prossecução do prazer pessoal e satisfação.” (ACI, 2013, p. 9).

No que tange à instrumentalização da democracia por meio da efetiva participação, o direito de decisão pelo voto sempre foi a premissa do movimento cooperativo desde as assembleias de Rochdale (Holyoake, 1975), asseverando a ACI que tal expressão democrática não deve ser abandonada. Entretanto, a própria entidade reconhece que o mundo moderno traz ao voto novas formas de participação e empenhamento a partir de inovações tecnológicas – como as assembleias digitais –, as quais precisam ser assumidas pelas cooperativas como forma de inspirar e envolver a nova geração de membros (ACI, 2013).

E isso está na essência cooperativa na medida em que a participação democrática dos seus membros, pelo simples fato de serem membros, é justamente a ação consciente fundamental que distingue o modelo empresarial cooperativo das demais estruturas empresariais existentes (Schneider, 1991).

Dentre os modelos alternativos discutidos há anos está a representação delegada, cuja matriz conceitual está na possibilidade da cooperativa realizar uma assembleia composta por delegados eleitos pelos próprios associados quando o número de membros supera o número estabelecido pela respectiva legislação e/ou quando estes vivem em locais distantes, cabendo a cada estatuto ou regulamento estabelecer o respectivo procedimento (Cracogna, Henry, & Fici, 2013). Esta, aliás, é a premissa legal existente no Brasil.

Na realidade das cooperativas de crédito brasileiras, a então realização de pequenos eventos assembleares em paróquias e sindicatos rurais foi aos poucos substituída por longas e complexas reuniões técnicas sobre a evolução financeira das cooperativas, agora realizadas também nos ambientes urbanos, entidades de classe e associações comerciais. Atualmente os 9,6 milhões de associados estão divididos nas 967 cooperativas singulares existentes, numa média de 9,9 mil associados em cada cooperativa de crédito (BACEN, 2018).

Como forma de assegurar a manutenção da gestão democrática mesmo diante desse constante crescimento no número de associados, as cooperativas de crédito brasileiras cada vez mais buscam na representação delegada a alternativa às consultas assembleares individuais, criando regras próprias quanto ao número de delegados, a época e forma de sua escolha, além do tempo de duração da delegação, como autoriza o artigo 42 da Lei Federal n. 5.764 (1971).

Ocorre que essa liberdade dada pelo legislador aos próprios membros se traduziu, na prática, numa ausência de definidos critérios para o exercício da democracia cooperativa mediante a representação delegada. Consequência disso é a perceptível privação de fundamentos teóricos pensados especificamente para traduzir, na representação delegada de grandes cooperativas, a máxima rochdaleana de “um homem um voto”, também preservada pela Lei.

Talvez em decorrência do próprio sentido etimológico da palavra delegação – derivada do latim *delegare* e que se traduz na transmissão da autoridade a um indivíduo ou mais pessoas para representá-lo e atuar em seu lugar (Larousse, 1992) – a aplicação da representação delegada nos Estatutos Sociais das cooperativas no Brasil e no mundo, inclusive as de crédito, verteu para uma noção de gestão democrática representativa, na qual os associados presentes nas assembleias prévias indicam uma diretriz de voto única ao seu delegado.

Exemplo desta noção é a praticada pelo Sistema Sicredi através do Programa Pertencer e cujo regulamento geral prevê como atribuição dos delegados – chamados de coordenadores de núcleo – representar as decisões tomadas pelos associados em Assembleias de Núcleos, entre outras funções (SICREDI, 2017). Além de ser o comumente utilizado por outros sistemas cooperativos de crédito, como Sicoob e Unicred, o modelo acima proposto é o amplamente aceito pelo BACEN enquanto órgão regulador (Meinen & Port, 2014).

Contudo, a liberdade garantida pela lei aos Estatutos Sociais, aliadas a reflexões acerca da baixa participação dos associados nos eventos assembleares, tem provocado a busca de modelos alternativos de representação delegada que fomentem justamente a participação ativa inclusive dos mais jovens, o debate e a formação de novas lideranças (ACI, 2013).

Uma das críticas teóricas do modelo de representação comumente utilizado é de que o fundamento da gestão democrática preconizada pelos Pioneiros de Rochdale não se trata de um modelo de democracia representativa, mas sim de efetiva democracia participativa, seja por meio do voto, seja através do pleno exercício da autogestão (Miranda, 2017).

É partindo desse preceito, então, que o próprio movimento cooperativo passa a discutir a gestão democrática delegada, a qual já se materializa no surgimento de estatutos sociais – inclusive dentro do Sistema Sicredi como alternativa ao padrão estabelecido pelo Programa Pertencer – que tratam a delegação como a tradução da verdadeira vontade de cada associado, afinal, a singularidade do voto é matriz legal, filosófica e prática ao exercício da cooperação dentro de toda e qualquer cooperativa brasileira.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É a partir dessas reflexões teóricas e estabelecimento de novos modelos de representação delegada que surge o problema de pesquisa e seus objetivos geral e específicos: *Os modelos de representação delegada qualificada e por indicação de voto salvaguardam o alinhamento ao princípio da gestão democrática?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o princípio cooperativo da gestão democrática é absorvido pelos órgãos sociais das cooperativas tanto pelo modelo de representação delegada por indicação de voto quanto pelo modelo de representação delegada qualificada.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como forma de alcance ao objetivo geral proposto, a presente pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Examinar, dentro da doutrina cooperativa, da legislação cooperativa vigente e dos documentos emitidos pela ACI, os elementos que conformam o princípio da gestão democrática;
- b) Descrever as formas de representação delegada utilizadas por uma cooperativa central de crédito;
- c) Verificar se os Regimentos, Estatutos Sociais e as assembleias de núcleo e geral de delegados de uma cooperativa de crédito com representação delegada qualificada e de uma cooperativa de crédito com representação delegada por indicação de voto repercutem os elementos que conformam o princípio da gestão democrática;
- d) Observar o alinhamento dos modelos avaliados de representação delegada ao princípio da gestão democrática.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No Cooperativismo a ação social e a defesa do seu desenvolvimento fundamentam uma ação cooperativa que integra os seus valores e princípios. Entretanto, por se tratar de uma premissa básica defendida desde Rochdale até os documentos mais recentes apresentados pela ACI, a democracia possui um papel fundamental que autoriza um recorte metodológico que busque identificar a defesa da democracia como compromisso histórico do Cooperativismo.

Neste aspecto, não apenas Lambert (1975) pondera que a cooperação é a forma mais antiga e pura de democracia econômica, como também Namorado (2001) destaca que a organização cooperativa evoluiu ao sabor do seu processo histórico, incorporando o ideal de sociedade democrática sem exploração.

O espírito democrático é a espinha dorsal do pensamento rochdaleano na medida em que a participação dos membros sobre bases democráticas fora alçada à condição de primeiro princípio pela *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*, prescrevendo claramente que o voto é pelo membro e respeitando o preceito democrático “um membro, um voto” (Zeuli & Cropp, 2004). E tal visão, justifica Lambert (1975), se escora no empenho dos pioneiros nas lutas do então cartismo inglês pelo sufrágio universal, transferindo o princípio político da democracia à cooperação.

Não obstante tais razões políticas, o que se tem de concreto é que a clássica doutrina cooperativa – amplamente corroborada pelos autores de hoje – afirma que a democracia é o fundamento inafastável da cooperação e que por vezes com esta se confunde. Por se tratar de uma sociedade de pessoas, as cooperativas representam os seus cooperados, operando com eles e para eles, fechando assim um ciclo de interação praticado por aqueles que nunca devem abdicar da sua qualidade enquanto indivíduo (Bulgarelli, 1967; Miranda, 2017).

É fundamentada nessa doutrina que a ACI defende ser preciso pensar e evoluir estruturas democráticas próprias que permitam às cooperativas “que a participação individual leve a uma influência real na empresa através de uma autoridade democraticamente legitimada” (ACI, 2013, p. 8).

Por isso é que a razão democrática das sociedades cooperativas não pode ficar apenas na sua perspectiva histórica e filosófica, mas se dissemina amplamente na regulação legal da organização. Por mais que as decisões coletivas sejam amplamente discutidas, toda decisão é questionável, opinável, motivo pelo qual há um momento onde o estado de discussão dos temas não pode se tornar permanente em busca de um consenso. Eis a justificativa do voto para a tomada de decisões. Por isso, dentro das estruturas legais que conformam as sociedades cooperativas, a democracia não apenas assegura a participação das pessoas, senão também legitima a decisão tomada pela maioria ao final de um processo decisório (Bulgarelli, 2000; Canabal, 2009).

O princípio cooperativo da gestão democrática nada mais é do que a instrumentalização da essência democrática nas cooperativas, do valor cooperativo da democracia, dispondo este segundo enunciado que as sociedades cooperativas são

organizações democráticas geridas pelos seus próprios membros, os quais participam ativamente na determinação de suas políticas e tomadas de decisões e elegem os seus próprios representantes ante o conjunto dos membros (ACI, 2013).

Outrossim, a importância de analisar os modelos de representação existentes também reside no fato da democracia nas cooperativas ter seus custos e limitações, as quais por vezes beiram à utopia ao considerar que no campo das decisões prevalece o princípio da maioria sobre o princípio do veto (Benecke, 1973).

É necessário evitar e combater que a liberdade na escolha da forma de representação delegada promova modelo(s) de representação que ignore(m) ou relativize(m) a singularidade do voto de cada associado, ainda que dissidente, posto que uma minoria mais atuante pode produzir efeitos exploratórios às custas de uma maioria meramente associada, porém apática e não participante (Perius, 2001).

Somando-se a esses desafios, há ainda que se reconhecer que embora as cooperativas tenham historicamente raízes locais, não se deve ignorar a existência cada vez maior de grandes – ou por vezes pequenas mas complexas – sociedades cooperativas que realizam suas atividades sem um centro físico definido, com membros fisicamente dispersos a tal ponto que a convivência e conseqüente participação destes nos processos decisórios se torna dificultada, se não impossível. É necessário compreender e empreender medidas que não apenas fomentem a participação dos membros, mas também garantam que estes poderão ser ouvidos além das suas estruturas administrativas físicas (Henry, 2013).

Esta última, aliás, é uma preocupação plenamente justificada dentro da realidade atual das cooperativas de crédito brasileiras, onde cresce substancialmente a concentração de cooperados em cooperativas. Segundo o BACEN (2018), o crescimento do número de associados entre 2013 e 2017 (54,82%) é confrontado pela queda em 16% no número de cooperativas singulares no mesmo período, fato que impõe soluções que assegurem a autogestão através da gestão democrática da empresa comum, como define a ACI.

A pertinência do presente estudo então não está apenas nas proposições exaradas pela ACI, mas também porque o movimento cooperativo desde os seus fundamentos históricos e doutrinários, passando pelos pressupostos legais dispostos no complexo quadro normativo brasileiro, defende como premissa o necessário alinhamento de toda e qualquer cooperativa à gestão democrática como instrumentalização da democracia enquanto valor declarado do Cooperativismo. Mas também há uma justificativa prática para a pesquisa.

Em diversos processos assembleares há relatos de conflitos sociais e societários que advieram do exercício do voto, conflitos estes que em determinados momentos passam por uma certa incompreensão sobre o real sentido da representação delegada pelos órgãos de gestão das cooperativas.

Em momentos de conflitos, e principalmente em processos eleitorais acirrados, há a contestação de resultados e o questionamento da razão democrática das cooperativas quando a representação delegada comumente utilizada pelos sistemas cooperativos de crédito brasileiro, na qual cada delegado representa um voto a partir da deliberação pré-assembly, não corresponde à efetiva vontade do corpo social como um todo. Situações como esta frustram os objetivos do princípio de gestão democrática nas assembleias das cooperativas de crédito, colocando em risco a própria legitimação das decisões e a formação de grupos políticos voltados a garantir a maioria necessária de votos delegados para a sua perpetuação no poder.

O que se propõe nesta pesquisa, então, é uma reflexão sobre dois dos modelos de representação delegada existentes no Brasil e praticados pelas cooperativas de crédito em especial, analisando como estes modelos – livremente escolhidos pelos seus membros em suas respectivas cooperativas – salvaguardam a gestão da coisa comum, preceito básico para a sustentabilidade econômica e social do próprio Cooperativismo enquanto ação social.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Delineados o problema da pesquisa, seus objetivos e justificativa, nesta seção são apresentados as teorias e os conceitos que fundamentam o presente estudo. Sua estruturação em seções específicas busca não apenas orientar a compreensão da problemática da pesquisa, mas também e principalmente estruturar os fundamentos que justificam a gestão democrática enquanto premissa estruturante de toda e qualquer empresa cooperativa.

Assim, contextualiza-se nesta dissertação o conceito de democracia e sua evolução histórica, com ênfase na compreensão de como as premissas democráticas em efervescência na Europa do século XIX influenciaram o pensamento rochdaleano e foram fundamentais para a formulação do princípio cooperativo da gestão democrática. Realizado tal escorço histórico, a presente pesquisa se concentra na absorção deste princípio ao longo da evolução do movimento cooperativo, identificando os conceitos basilares e os pressupostos comuns que fundamentam a ação democrática direta das sociedades cooperativas, como a singularidade do voto, a participação, a transparência, o debate e a vinculação dos gestores à(s) vontade(s) dos membros. Por fim, concentra-se na abordagem teórica sobre a representação delegada e sua absorção pelo cooperativismo de crédito brasileiro.

### 2.1 DEMOCRACIA: DO SEU SURGIMENTO À CONSTRUÇÃO DO PENSAMENTO DEMOCRÁTICO ROCHDALEANO

Há certas conceituações que para serem bem compreendidas – como os conceitos ontológicos – não basta observar suas definições em si mesmas. Torna-se necessário adentrar no fenômeno em si para se perceber que o seu significado está intimamente ligado às suas diversas interpretações. E isso ocorre com o conceito de democracia, o qual claramente extrapola o seu conceito etimológico.

Considerados como os precursores da democracia, os gregos antigos formularam o termo *demokratia* da conjugação das palavras gregas *demos* (povo) e *kratia* (regência, força), traduzindo a democracia como força do povo ou poder do povo. Ocorre que esta simples conceituação se mostra insuficiente para a compreensão da democracia enquanto fenômeno epistemológico, principalmente quando a sua percepção atual é completamente diversa da apresentada pela antiguidade grega, que a rejeitava a partir da percepção de que a democracia era uma forma corrupta de Governo por garantir vantagens aos pobres, às massas, e não à lei (Crespigny & Cronin, 1981; Bobbio, 1998).

Apesar de reconhecer que a democracia suporta as mais diversas conceituações, Bobbio (1986) apresenta uma definição mínima, defendida como um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas que preveja e facilite ao máximo a participação dos interessados. Este conceito procedimental é justificado na ideia de que todo grupo social está obrigado a tomar decisões vinculatórias e que mesmo as decisões de grupo são tomadas por indivíduos. Por isso, afirma Bobbio (1986, p. 18),

para que uma decisão tomada por indivíduos (um, poucos, muitos, todos) possa ser aceita como decisão coletiva é preciso que seja tomada com base em regras (não importa se escritas ou consuetudinárias) que estabeleçam quais são os indivíduos autorizados a tomar as decisões vinculatórias para todos os membros do grupo, e à base de quais procedimentos.

Não obstante sua visão instrumental, Bobbio (1998) identifica que a formação da teoria da democracia caminhou ao lado das tradições históricas do pensamento político, na qual a democracia deixou de se fundamentar como o mero Governo de todos os cidadãos, diferenciando-se da monarquia e da aristocracia, que representam, respectivamente, o Governo de um só e o Governo de poucos, para se transformar numa forma de república quando do nascimento do Estado moderno.

Sendo assim, o ponto de partida do pensamento democrático está justamente na ideia de soberania popular, numa reviravolta histórica pela qual o poder deixa de ser imposto por uma decisão divina, um costume ou pela natureza das coisas para ser reconhecido como um produto advindo da vontade humana (Touraine, 1996).

Neste sentido, a doutrina atribui a John Locke e Jean-Jacques Rousseau – chamados por muitos como os pais da Democracia – esta reflexão ao defenderem que a origem do Estado decorre do consenso das pessoas em torno de um contrato social. Entretanto, considera Bobbio (1998), a diferença essencial desses pensadores estava na maneira de conceber o exercício da soberania popular. Enquanto Locke defendia a necessidade de os cidadãos escolherem o seu governante, delegando-lhe poder, Rousseau defendia que o poder deveria ser assumido diretamente pelos cidadãos, sendo que os governantes nada mais eram do que meros representantes do povo.

É nesta oposição de Rousseau ao pensamento de Locke, aliás, que exsurge o ponto central que fundamentaria as discussões acerca da democracia ao longo do século XIX. Tanto Bobbio (1986) quanto Touraine (1996) reconhecem que o pensamento político de Rousseau acerca da democracia direta, assim entendida como a participação de todo o povo na tomada da decisão a ele pertinente, em contraposição à democracia representativa, na qual o cidadão

escolhe os seus representantes, permeou a evolução das democracias modernas de duas maneiras opostas, fundamentadas no confronto entre as doutrinas políticas dominantes naquele tempo: o liberalismo e o socialismo.

### **2.1.1 A Democracia para o Liberalismo**

Ao fundamentarem a concepção liberal do Estado, escritores como Benjamin Constant, Alexis de Tocqueville e John Stuart Mill por vezes escoraram seus argumentos nos pensamentos de Locke acerca da liberdade de cada homem à vida e à propriedade sem intervenção do Estado. Exemplo disso é que como forma de se oporem ao absolutismo, os liberais buscaram defender a representação popular de Locke como a única forma de democracia compatível com o Estado liberal (Touraine, 1996). Neste mesmo sentido, Bobbio (1998, p. 324) acrescenta que na

concepção liberal da Democracia, a participação do poder político, que sempre foi considerada o elemento caracterizante do regime democrático, é resolvida através de uma das muitas liberdades individuais que o cidadão reivindicou e conquistou contra o Estado absoluto. A participação é também definida como manifestação daquela liberdade particular que indo além do direito de exprimir a própria opinião, de reunir-se ou de associar-se para influir na política do país, compreende ainda o direito de eleger representantes para o Parlamento e de ser eleito.

Como se percebe, o pensamento liberal argumenta que o exercício da democracia decorre de um novo princípio de integração social que combina liberdade individual com interesse coletivo, motivo pelo qual deveria se rejeitar qualquer intervenção das concepções dos indivíduos na gestão da coisa coletiva pois esta intervenção produz intolerância e discriminação. Consequência deste pensamento seria, então, a outorga de uma representação concebida como relação fiduciária e imperativa, na qual o representante observaria os interesses gerais da coletividade, e não eventuais interesses particulares quando do debate sobre a vontade coletiva (Touraine, 1996).

Para tanto, Miguel (2014) pondera que a essência do regime democrático liberal defende, além de uma igualdade política formal através do idêntico exercício do voto, a liberdade de qualquer cidadão a se candidatar para ocupar os cargos de governo. Todavia, uma vez eleito como representante, o dever deste deveria observar às preferências de todos, assegurando-se aos representados a livre expressão das vontades, sendo que o pluralismo social e político advindo dessas vontades estabeleceriam diferentes fluxos de informação e influência que ampliariam cada vez mais a autonomia dos indivíduos enquanto cidadãos.

### 2.1.1.1 A democracia representativa como essência do liberalismo democrático

Como visto, é esse encontro do interesse individual com o coletivo combinado com liberdade e igualdade no exercício do voto que fundamenta o conceito liberal de democracia representativa. As deliberações coletivas ocorrem não de forma direta daqueles que fazem parte, mas por pessoas eleitas que recebem um mandato imperativo e que possuem duas características bem estabelecidas e assim descritas por Bobbio (1996, p. 47):

a) na medida em que goza da confiança do corpo eleitoral, uma vez eleito não é mais responsável perante os próprios eleitores e seu mandato, portanto, não é revogável; b) não é responsável diretamente perante os seus eleitores exatamente porque convocado a tutelar os interesses gerais da sociedade civil e não os interesses particulares desta ou daquela categoria.

É no poder imperativo e autônomo do representante do povo, ou seja, no modo de entender e conceber o processo de democratização do Estado, que o liberalismo enquanto mera emancipação política do homem é enfrentado pelo pensamento socialista. Para este, a democracia deveria ir além, ultrapassar a barreira da mera representação para atribuir à efetiva participação mais do que emancipação política, promover a verdadeira emancipação social do indivíduo.

### 2.1.2 A Democracia para o Socialismo

Ao destacar os pontos cruciais de diferenciação entre a percepção liberal e social de democracia, Bobbio (1998, p. 324) pondera sobre o reforço da base popular no processo de democratização do Estado:

o sufrágio universal, que para o liberalismo em seu desenvolvimento histórico é o ponto de chegada do processo de democratização do Estado, constitui apenas o ponto de partida. Além do sufrágio universal, o aprofundamento do processo de democratização da parte de doutrinas socialistas acontece de dois modos: através da crítica à Democracia apenas representativa e da conseqüente retomada de alguns temas da Democracia direta através da solicitação de que a participação popular e também o controle do poder a partir de baixo se estenda dos órgãos de decisão política aos de decisão econômica, de alguns centros do aparelho estatal até à empresa, da sociedade política até à sociedade civil pelo que se vem falando de Democracia econômica, industrial ou da forma efetiva de funcionamento dos novos órgãos de controle (chamados “conselhos operários”), colegial, e da passagem do autogoverno para a autogestão.

Nota-se que o pensamento socialista acerca da democracia absorve quase que integralmente a percepção de Rousseau de que o poder emana diretamente do povo, porém influenciados também pelo pensamento marxista de que o exercício da soberania por parte

dos cidadãos passa necessariamente pela autodeterminação do mundo do trabalho (Costa, 2014). Neste mesmo sentido Crespigny e Cronin (1981) destacam que nos debates acerca das condições da democracia o socialismo defende inexistir democracia enquanto todas as instituições que compunham o Estado, inclusive na esfera privada, fossem igualmente democráticas.

#### 2.1.2.1 A democracia participativa como essência do socialismo democrático

Como se percebe, ao contrário da democracia representativa, onde o exercício do voto era estabelecido para a eleição dos seus representantes, a democracia participativa pressupõe a direta expressão da vontade coletiva, onde o indivíduo participa ele mesmo das deliberações que lhe dizem respeito, sem nenhum intermediário (Bobbio, 1986). Outrossim, Pateman (1992) justifica que o diferencial da democracia participativa está justamente nos resultados humanos que decorrem do processo participativo. Ao permitir ao indivíduo a máxima participação, suas decisões não serão apenas políticas, mas também desenvolverão as capacidades sociais de cada indivíduo, criando virtudes entre o participar e o capacitar.

#### 2.1.3 Definição da Democracia Rochdaleana

A evolução da democracia desde a antiguidade até o Estado moderno revela não ser responsável admitir um conceito fechado para o exercício da democracia. Isso porque embora o entendimento democrático de hoje pareça assemelhar-se muito mais ao pensamento democrático-liberal – talvez em decorrência da suposta vitória do capitalismo sobre o socialismo soviético, na qual o liberalismo fundamentou o seu modelo democrático –, torna-se necessário compreender que a ideia de democracia meramente representativa também perdeu força para buscas alternativas de participação popular (Bobbio, 1986; Costa, 2014).

Assim como nos dias de hoje, a efervescência das discussões democráticas na Europa e nos Estados Unidos da primeira metade do século XIX permeavam as insurgências sociais e fundamentavam experiências que se propuseram a construir o seu próprio modelo democrático. Enquanto nos Estados Unidos a luta pela democracia no sentido mais completo e liberal consideravam as várias fases da luta do sufrágio limitado contra o universal, na França a vida política pós Revolução Francesa permaneceu dominada por uma “concepção de democracia que subordina os atores políticos às necessidades da sociedade-nação-povo, da sua consciência coletiva e de seu interesse racional” (Touraine, 1996, p. 114).

Na Grã-Bretanha, por sua vez, a ocorrência dessas reflexões sobre a democracia durante o ápice da Revolução Industrial aproximou suas justificações teóricas não apenas das

inúmeras insurgências proletárias, mas também de experiências que se postaram como alternativas ao modo de produção capitalista. Neste sentido, Touraine (1996) e Bobbio (1998) concordam que o desenvolvimento do pensamento democrático inglês preocupou-se muito mais com as categorias sociais, fortalecidas pela ação sindical e pela democracia industrial, do que com as categorias políticas defendidas pela Revolução Francesa.

Contudo, Crespigny e Cronin (1981) destacam que a Grã-Bretanha deu a sua contribuição específica também à disseminação política da democracia liberal ao revelar uma crescente dependência do governo às assembleias representativas que, por sua vez, desenvolveram de forma gradual a organização partidária em torno de ideologias e interesses específicos. Assim, os interesses do eleitorado culminavam em orientações políticas que fundamentaram a teoria do mandato. Em suma, foi neste período que os socialistas utópicos propagaram a sua visão social.

Do ponto de vista teórico, foram os socialistas utópicos Saint-Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1837) e Robert Owen (1771-1858) que fundamentaram a proposta de reação às ideias econômicas decorrentes do liberalismo, fazendo-a através do fortalecimento de ações sociais autogestionárias e fundamentadas na vontade humana de forma equitativa. No caso específico de Owen, considerando pai do pensamento cooperativo, a luta da classe trabalhadora foi pragmática por meio da organização de associações, as quais não apenas combinavam aspectos de caráter econômico e social, mas também político, ganhando força à medida que o proletariado avança politicamente como classe (Pinho, 1977).

Do ponto de vista político, a segunda metade da década de 1830 foi marcada pelas revoltas operárias em face das condições precárias de trabalho. A então luta contra a exploração dos trabalhadores realizada pelas associações (*trade-unions*) e sindicatos ultrapassaram as meras relações capital/trabalho para se transformarem em organizações políticas capazes de influenciar a atuação do Parlamento. Uma vez organizados e unidos contra a exploração do trabalho, estes trabalhadores contribuíram para a formulação, em 1837, da chamada Carta do Povo, cujas reivindicações incluíam aspectos democráticos fundamentais defendidos pelo próprio liberalismo, como o direito do sufrágio universal secreto e o direito dos trabalhadores em participar do Parlamento (Lacasa, 2011).

É neste ambiente de ação coletiva e aspirações políticas dos denominados cartistas que também o movimento operário de Rochdale estava inserido. Como discorre Fairbairn (2015), a cidade foi um importante centro de política da classe operária, na qual seus trabalhadores desempenharam papéis importantes no movimento sindical e na campanha massiva em favor do cartismo e da lei de regulamentação da indústria e proteção dos trabalhadores ingleses.

Em suma, a ação conjunta em entidades de administração coletiva somada às tentativas de buscar representatividade no Parlamento revelam que o movimento operário inglês – inclusive em Rochdale – possuía uma característica distinta de não oposição ao liberalismo em si, mas sim de adaptação do modelo onde a integração social promovesse a realização do indivíduo.

Assim, não parece equivocado interpretar que a busca da democracia industrial dos trabalhadores ingleses parece aceitar, pelo menos em parte, a concepção liberal utilitarista, que se distingue do liberalismo puro justamente porque ao contrário dos liberais – que acreditam na autonomia e centralidade do político – o liberalismo utilitarista subordina a representação à satisfação dos interesses de demandas na qual a busca da felicidade individual se torna possível e ideal quando garantem ao maior número de pessoas a maior realização possível (Touraine, 1996).

De todo modo, Pinho (1977) e Drimer e Drimer (1981) convergem no entendimento de que foi a partir da frustração dos objetivos postos pelo cartismo, somada às inócuas tentativas de negociação direta com os seus empregadores em busca de melhores condições de vida, que 28 tecelões do condado de Lancashire resolvem tomar em suas próprias mãos a mudança de seus destinos. Reunidos em dezembro de 1843 para discutir soluções para seus problemas de sobrevivência, adveio a opção pela criação de uma armazém cooperativo. Após um ano de economias, os tecelões reuniram um capital de 28 libras para locar um pequeno espaço na Travessa do Sapo, em Rochdale, e comprar para revenda um pequena quantidade de manteiga, farinha de trigo e aveia.

Da leitura do Estatuto Social de fundação, por sua vez, demonstra-se que o diferencial do modelo de empresa proposto por estes humildes trabalhadores estava justamente na conjugação de uma visão de integração social que combinava realização individual mediante um interesse coletivo, interesse este que ultrapassava os próprios objetivos sociais de um armazém enquanto empresa. Em suma, o diferencial da empresa cooperativa idealizada pelos Probos Pioneiros estava na reforma econômico-social do entorno fundamentada em princípios que respeitavam uma estrutura de funcionamento própria (Miranda, 2017).

Entretanto, a forma de gestão e posicionamento desses diversos interesses econômicos e sociais também ocupou os debates entre os tecelões que, quando da sua fundação, debateram e decidiram sobre importantes aspectos distintivos da sociedade. Discussões sobre os objetivos da empresa comum e seus serviços foram travados, assim como o debate sobre a importância do sufrágio universal na gestão do negócio (Holyoake, 1975).

Além de tais discussões indicarem a influência liberal utilitarista no pensamento rochdaleano, o que a decisão do comitê de criação verdadeiramente revelou foi a gestão das decisões através do debate assemblear, da discussão das ideias, mesmo que divergentes, e da decisão colegiada como premissa democrática da proposta, fundamentada essencialmente na ideia do sufrágio universal, como dito.

Drimer e Drimer (1981) confirmam que os Pioneiros consagraram através do sufrágio universal o princípio da organização democrática da entidade, fazendo primordialmente através do estabelecimento de que a assembleia geral dos associados é o órgão máximo da sociedade. Um ano mais tarde, entre as emendas adotadas ficou expressamente estabelecido que cada um dos membros presentes nas assembleias teria direito a apenas um só voto, sem qualquer discriminação ou distinção, principalmente em razão do seu capital.

Neste aspecto, importante destacar que a ausência no Estatuto Social de fundação da premissa “um membro, um voto” em nenhum momento afasta o posicionamento democrático dos Pioneiros. Pelo contrário, não foi explícita presumivelmente porque parecia óbvia enquanto premissa da própria existência da empresa comum (Fairbairn, 2015).

Embora a escolha do sufrágio universal seja o pressuposto da democracia rochdaleana nos processos assembleares enquanto órgão máximo da entidade – fato que indica a aderência dos Pioneiros ao socialismo democrático-participativo defendido desde Rousseau – o pensamento democrático proposto pelos tecelões se mostra também alinhado com os fundamentos da democracia representativa do liberalismo ao também dispor que a gestão seria realizada entre os mesmos sócios, eleitos pela assembleia geral para exercerem os encargos de presidente, tesoureiro, três administradores e cinco diretores (Drimer & Drimer, 1981; Miranda, 2017).

Portanto, também nas delimitações da ação democrática os Estatutos Sociais da *Rochdale Society of Equitables Pioneers* representam um pioneirismo conceitual, afinal, os mesmos foram capazes de conjugar através de uma ação prática – exequível e viável economicamente – uma democracia representativa efetivamente sujeita às regras e deliberações advindas de uma democracia essencialmente participativa.

É o que explica Böök (1992) ao dispor que a visão cooperativa de democracia implica a visão conjunta de que os associados são o coração do movimento e deles se espera a participação (direta e indireta) de todas as atividades essenciais à cooperativa. Esta, por sua vez, para estimular e fortalecer a participação democrática deve promover ações de participação para além da economia, incluindo também uma formação social e cultura sólida para a sociedade democraticamente gerida.

Em suma, é esta combinação de individual e coletivo que rege todo o relacionamento cooperativo existente. Provavelmente por isso que os pressupostos democráticos pensados no século XIX por ainda são corroboradas pelo movimento cooperativo mundial.

## 2.2 O VALOR DA DEMOCRACIA E O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: SUA CONFIRMAÇÃO PELA ACI E PELA DOUTRINA COOPERATIVA

Schneider (2012) e Miranda (2017) consideram que a maior contribuição dos 28 pioneiros à evolução do Cooperativismo reside do fato destes codificarem em seus Estatutos Sociais, de forma clara e objetiva, os métodos essenciais do agir cooperativo, incluindo nesses documentos uma fusão de doutrina e prática baseada em valores e métodos muito bem definidos, e propagando-os com êxito.

Por isso é que Souza (2017) admite ser correta a conclusão de Lambert em atribuir ao pensamento rochdaleano a síntese original dos valores e princípios cooperativos, os quais serviram como impulso a outras iniciativas cooperativas que culminaram, inclusive, com a fundação da ACI, em 1895. Pensada com o objetivo de defender e difundir as premissas cooperativas, ao longo do século XX a entidade máxima do cooperativismo no mundo refletiu sobre as mudanças econômicas, sociais e políticas que ultrapassaram duas guerras mundiais, a divisão dos dois mundos e o combate às desigualdades, sempre a partir dos preceitos cooperativos como alternativa de construção de uma sociedade mais justa social e economicamente (Charterina, 1995).

Como forma de instrumentalizar esses preceitos rochdaleanos nesta conturbada dinâmica social, a ACI formulou princípios que, criados, discutidos e/ou revisitados nos seus congressos de Paris (1937), Viena (1966) e Manchester (1995), buscaram suplantar as dúvidas suscitadas acerca dos verdadeiros fins das cooperativas e o seu diferencial estrutural para os outros modelos de empresa difundidos no mundo (Miranda, 2017; Souza, 2017).

No que tange à evolução do pensamento democrático cooperativo, Böök (1992) destaca que apesar de constar nos primeiros Estatutos dos Pioneiros e se apresentar como princípio já na primeira formulação dos princípios cooperativos em 1937, inclusive com a premissa um membro um voto, discussões sobre a democracia e sua relativização decorrentes da forte penetração econômica na gestão de grandes cooperativas – especialmente a partir da década de 1960 – permeavam as discussões sobre a gestão da empresa comum.

Mesmo confirmada como princípio no Congresso de Viena, em 1967, a gestão democrática continuou a ser debatida nos anos seguintes, notadamente quando os conflitos incorporados entre democracia e economia desaguaram para as discussões teóricas sobre a

entrega da administração aos gerentes, que em nome do fortalecimento dos aspectos econômicos da empresa, passaram a relativizar a cada vez menor participação espontânea dos sócios, culpando-os pela sua própria apatia (Böök, 1992).

O que chama a atenção na reflexão de Böök, também analisada por Miranda (2012), é que mesmo diante desse típico conflito de agência, o que se disseminou no pensamento cooperativista foi a revitalização da democracia participativa dos membros, fazendo-o sob a percepção de que mesmo diante dos desafios postos pela ordem econômica, o cooperativismo deveria ser uma escola de democracia, mediante práticas que reafirmassem os preceitos advindos dos Probos Pioneiros.

Foi com este objetivo que a revisão principiológica proposta no Congresso de Centenário da ACI e Assembleia Geral de 1995 – realizada em Manchester e que culminou com a publicação da Declaração Sobre a Identidade Cooperativa –, não apenas novamente ratificou a gestão democrática como princípio, mas a reforçou enquanto diferença estruturante deste modelo empresarial cooperativo em seu conceito e, ainda, elevou a democracia como valor essencial do agir cooperativo (Charterina, 1995; Miranda, 2012).

Acerca da Declaração Sobre a Identidade Cooperativa o documento, Souza (2017, p. 49) assevera:

Reconhecida pela própria ACI como seu documento base, a Declaração sobre a Identidade Cooperativa, de redação coordenada pelo canadense Ian MacPherson, foi aprovada pela entidade máxima do Cooperativismo em seu Congresso de Centenário e Assembleia Geral de 1995, realizada em Manchester, na Inglaterra.

Acompanhada de um informe complementar na qual a ACI aprofunda, explica, interpreta e aclara seus termos, a Declaração Sobre a Identidade Cooperativa está dividida em três partes, tendo cada uma delas equivalente grau de importância. Já na primeira parte da declaração, destinada à definição de cooperativa, a ACI demonstra sua inovação ao buscar uma definição que expõe de plano a devida atenção à satisfação das necessidades do associado, reforçando assim que a cooperativa é uma sociedade autônoma de pessoas [...].

Já a segunda parte da Declaração se destina à sistematização dos valores cooperativos, que estão organizados em dois grupos que serão melhor esmiuçados neste presente estudo. De todo modo, Charterina (1995) trata de afastar qualquer tentativa de hierarquização desses valores quando de sua avaliação, visto que todos são efetivamente valores. Ademais, para Miranda (2012) os valores cooperativos são dessa forma dispostos com a clara intenção de objetivá-los, e justamente para demonstrar a forma como todas as cooperativas e cooperativistas devem abordar os problemas enfrentados no âmbito de suas estruturas.

Por fim, a terceira parte da Declaração trata da nova formulação dos princípios cooperativos, não mais vista com singularidade, senão conformados com o conceito de cooperativa e os valores cooperativos.

Especificamente sobre os princípios, principalmente após a sua conjugação com o conceito de cooperativa e com os valores enquanto pressuposto de ação, a doutrina cooperativa é uníssona ao afirmar que os princípios atualizados em 1995 representam a linha a ser observada nesse modelo de empreendimento; ultrapassam a simples pauta para a avaliação das condutas e tomada de decisões para se transformarem em mandamentos capazes de julgar comportamentos (Canabal, 2009; Miranda, 2012; Conto, 2015).

Outrossim, embora possam ser considerados como pauta para avaliar condutas e auxiliar nas tomadas de decisões, os princípios são mais do que mandamentos; são diretrizes capazes de julgar o comportamento da mesma forma como são agentes pela qual as cooperativas podem compreender o futuro.

### **2.2.1 O Conceito de Cooperativa e o seu diferencial democrático**

Já na formulação do conceito de cooperativa a Declaração Sobre a Identidade Cooperativa (ACI, 2013) apresenta a gestão democrática como uma das condições diferenciais da empresa comum, na qual “cooperativa é uma associação autónoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.”

Ao analisar o seu conceito, Henry (2013) pondera que o diferencial da empresa cooperativa está na forma de controle, não baseada na proporção do capital investido, mas sim a partir da igualdade dos membros simplesmente enquanto membros, independentemente da sua posição econômica. Neste mesmo sentido, Souza (2017, p. 53) complementa que controlar democraticamente a empresa “pressupõe a manifestação de vontade coletiva através da livre expressão das opiniões, da compreensão e respeito às divergências, do amor à argumentação e do decidir comum”, ou seja, a partir de uma escolha realizada a partir das necessidades sentidas por cada membro, sem distinção.

### **2.2.2 A democracia enquanto valor cooperativo**

A realização de escolhas a partir de vivências e preferências de cada indivíduo, esteios da participação democrática, mostra-se acompanhada de uma carga axiológica que fundamenta o agir de todo ser humano (Miranda, 2015). No caso das cooperativas, agir de forma cooperativa significa eleger premissas básicas que permeiam tanto a ação empresarial da cooperativa quando o agir pessoal de cada associado, como explicita a ACI (2015, p. 109):

As cooperativas baseiam-se em valores de autoajuda e responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros.

Como visto, a democracia enquanto valor está vinculada à própria empresa cooperativa, e não necessariamente aos seus integrantes. Tal distinção propositadamente apresentada pela ACI permite concluir que diante do seu caráter estrutural, o fomento à ação democrática não depende necessariamente da atuação do sócio, mas é uma premissa a ser estimulada pela entidade enquanto corpo social pois compreendem a essência do fundo ideológico que determina o modo de pensar dos seus cooperadores (Miranda, 2012).

No caso específico da democracia, tal valor é reconhecido como a agir que distingue o método empresarial da empresa cooperativa e reforça a identidade cooperativa, posto que realizada a partir da efetiva participação democrática dos membros nas decisões comuns (Fici, 2012; Moreno, 2016). Para tanto, torna-se como objetivo democrático da cooperativa a disseminação dos direitos e responsabilidades dos seus sócios, promovendo o fim econômico da empresa mediante responsável esforço coletivo (Miranda, 2015).

### **2.2.3 O princípio da gestão democrática**

Princípios, em linhas gerais, são os mandamentos nucleares de um determinado sistema na medida que irradiam elementos de conformação dos preceitos normativos ou atitudinais, resguardando a sua essência, seu espírito (Miranda, 2017). Dentro de uma noção jurídica<sup>1</sup>, é importante dizer que o termo princípio apresenta “um padrão que deve ser observado, não porque vá promover ou assegurar uma situação econômica, política ou social considerada desejável, mas porque é uma exigência de justiça ou equidade ou alguma outra dimensão de moralidade” (Dworkin, 2002, p. 36).

Aderentes a tal particularidade, os princípios cooperativos, segundo a intenção da Aliança Cooperativa Internacional, são verdadeiras diretrizes basilares que representam a coluna de sustentação de todo o sistema cooperativo global. Neste direcionamento, a ACI é contumaz em manifestar que os princípios são mais que simples mandamentos, revestem-se do atributo de pauta, ou diretriz, indispensável para a avaliação do comportamento e da tomada de decisões em toda e qualquer cooperativa (ACI, 1996).

---

<sup>1</sup> A análise da visão jurídica sobre o conceito de princípio é justificável para a presente pesquisa na medida que o princípio da gestão democrática pelos membros enfrenta a interpretação dos seus aspectos jurídicos pelos órgãos regulador e fiscalizador do movimento cooperativo de crédito.

Como visto, então, o próprio movimento cooperativo define os princípios como as linhas orientadoras através das quais as cooperativas instrumentalizam os valores cooperativos (ACI, 2013). No caso do princípio da gestão democrática, resta bem definido que esta regra principiológica pretende propor contornos claros ao valor da democracia, ou seja, criando as regras gerais do jogo democrático previsto por Bobbio. E tal intenção se confirma pelo princípio (ACI, 2013, p. 23):

**2º PRINCÍPIO: GESTÃO DEMOCRÁTICA PELOS MEMBROS:** As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

Observando este princípio a partir dos preceitos rochdaleanos confirmados pelo movimento cooperativo ao longo dos anos, percebe-se que a ACI mantém intacta a conjugação de democracia participativa com a democracia representativa, porém reconhecendo-as em momentos distintos. Em outros termos, a interpretação da gestão democrática indica o exercício da democracia participativa na formulação das políticas e tomadas de decisões, realizadas através do sufrágio universal entre os sócios nas assembleias, enquanto que prestigia a democracia representativa através da escolha dos seus representantes na gestão.

Este preceito, aliás, é aprofundado pela própria ACI em seus documentos. No Plano de Ação para uma Década Cooperativa, a entidade reforça o entendimento sobre participação, aproximando-a dos conceitos da democracia participativa (ACI, 2013, p. 8):

O membro individual tem um papel a desempenhar que ultrapassa a relação econômica básica de cliente, trabalhador ou produtor. Os membros detêm coletivamente a cooperativa, e através de compromissos democráticos participam na sua governança. Individualmente têm um direito a ser informados, uma voz, e representação. Neste Plano de Ação usamos a palavra “participação” como termo genérico para designar o conjunto desses direitos. [...] Mais altos níveis de empenhamento dos trabalhadores e maior eficácia no processo decisório conseguem-se pela filiação dos trabalhadores, porque as estruturas democráticas próprias das cooperativas permitem que a participação individual leve a uma influência real na empresa através de uma autoridade democraticamente legitimada. A tradição cooperativa de participação democrática nos locais de trabalho permite aos indivíduos desenvolverem capacidades e confiança para participarem nas suas comunidades e sociedades. As cooperativas são locais de aprendizagem sobre como participar no processo decisório e, como tal, geram um serviço público que ultrapassa o seu imperativo econômico. Assim, a participação democrática nas cooperativas apoia, quer melhores decisões comerciais, quer comunidades mais fortes.

Já em seu recente documento intitulado *Guidance Notes to the Co-operative Principles*, ou Notas de Orientação para os Princípios Cooperativos, ao aprofundar a análise da gestão democrática a ACI reconhece de forma explícita a conjugação das democracias participativa e representativa, defendendo-as conjuntamente como forma de um agir específico, cooperativo (ACI, 2016).

Aliás, este ainda recente posicionamento da ACI se preocupa em admitir de forma clara a democracia representativa na eleição dos seus representantes justamente por reconhecer que o crescimento das cooperativas, inclusive em números de sócios, inclui a admissão de meios de governança que distinguem os poderes democráticos do executivo através de distintos órgãos nas cooperativas, porém sob o controle dos sócios. Para a ACI, a participação dos associados está essencialmente no direito de votar nas eleições e nas assembleias gerais, porém, esse dever não se exaure, pois, fiscalizar e propor continua sendo primordial (ACI, 2016).

Neste mesmo sentido Pies, Baggio e Romeiro (2016) destacam que a lógica organizativa do cooperativismo está na efetiva participação do conjunto dos associados nos processos decisórios, ou seja, o fortalecimento da democracia participativa está diretamente ligado à participação nas assembleias gerais, estabelecendo estratégias e definindo os mecanismos de controle e avaliação dos resultados.

Para tanto, a própria ACI destaca ser pressuposto da participação e, conseqüentemente, da gestão democrática, é a existência de plena abertura, transparência e responsabilidade na relação existente entre o cooperado e sua cooperativa, o que deve ocorrer não apenas na administração da empresa comum, mas também e principalmente nos processos decisórios assembleares, que é a essência da participação do associado (ACI, 2016).

Em síntese, garantir a gestão democrática significa apresentar aos associados plenas condições destes em levar as suas ideias, pleitos e sugestões para os demais órgãos de governança e gestão.

### 2.3 O RECONHECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PELA LEGISLAÇÃO

Ainda que a formulação de ideias e a produção de conhecimento, inclusive nas universidades, sejam cruciais para a compreensão e formação de agendas e políticas públicas sobre os mais diversos temas, torna-se igualmente importante compreender que é através das legislações que os Estados traduzem essa compreensão e declaram as premissas básicas que conformarão o desenvolvimento dessas políticas. Com o movimento cooperativo esta premissa não é diferente.

A legislação cooperativa constitui a primeira e básica posição de um Estado em cooperativas, afinal, ela declara a forma como o Poder Público considera essas organizações quanto à sua natureza, seu funcionamento, suas atividades, etc. Seja em legislações específicas ou dentro dos Códigos (como o Civil), é essencial a existência de disposições legais específicas sobre cooperativas. Esta compreensão, aliás, foi aclamada pela Resolução nº 56/114 das Nações Unidas que pedia aos governos medidas apropriadas voltadas a um enquadramento legal favorável e propício ao desenvolvimento das cooperativas (Cracogna *et al.*, 2013)

Esta mesma percepção foi trazida como pressuposto pelo Plano de Ação de Uma Década Cooperativa, importante documento orientador do atual planejamento estratégico da ACI, a qual afirma (ACI, 2013, p. 26) que um aspecto importante dos quadros legais “é a garantia de que a legislação cooperativa reconhece e protege a identidade cooperativa.” Em outras palavras, é essencial que o sistema jurídico de cada país que pretender regular o cooperativismo balizar sua legislação de modo a incorporar os princípios cooperativos, refletindo os aspectos próprios das cooperativas.

Münker (2013) destaca que o Brasil está entre os primeiros países do mundo – notadamente dentre os não industrializados – a traduzirem nas legislações os conceitos e pressupostos cooperativos. Souza (2017) ratifica este entendimento, acrescentando que no Brasil a aderência da legislação aos preceitos cooperativos ocorre pelo menos desde 1932, quando o Decreto nº 22.239 estabeleceu em seu arcabouço jurídico o Cooperativismo Rochdaleano.

Mas foi a partir da Lei Federal nº 5.764 (1971), a qual instituiu o regime jurídico das cooperativas brasileiras, que o desenvolvimento desse modelo societário ganhou os contornos necessários para o seu desenvolvimento, inclusive na defesa da gestão democrática. E neste sentido, Franke (1978, p. 40) comenta, à época, as contribuições da lei cuja redação foi coordenada por ele mesmo:

Precisamente na sociedade cooperativa, se nela é importante a existência de capital, mais importante, contudo, é a pessoa dos associados, sem cuja participação nos negócios sociais a própria cooperativa não tem, por sua própria estrutura, condições de viabilidade ou sobrevivência. Afora esse aspecto, de natureza essencial, a pessoalidade da sociedade cooperativa manifesta-se, ainda, na singularidade de voto dos sócios (cada cooperado, um voto), ao contrário do que ocorre nas sociedades anônimas, em que a cada ação ordinária corresponde um voto, permitindo que o controle da entidade seja exercido por um pequeno grupo, detentor da maioria (e às vezes, menos da maioria) das ações comuns, ou, até mesmo, por uma pessoa só, quando o peso de sua participação acionária lhe confere um poder de voto decisivo. Para sua caracterização como sociedade de pessoas pode invocar-se, também, o fato de que da gestão da

cooperativa só participa, em regra, quem tenha a qualidade de sócio; e que tanto a admissão, como a eliminação de associado pode depender de suas condições pessoais de profissão, honorabilidade etc. O instituto da *eliminação de sócio*, aliás, não existe nas sociedades anônimas, sendo peculiar às sociedades de pessoas. O caráter de "união de pessoas" na sociedade cooperativa, entretanto, aparece em toda a sua evidência na própria posição ativa que nela assume o associado, operando com o ente coletivo, vale dizer, com ela *cooperando* em tão íntima vinculação que, sem essa cooperação da pessoa do sócio nos negócios sociais, a própria cooperativa não teria razão de ser.

O que a leitura destaca é que além da pessoalidade ser aspecto fundamental da sociedade cooperativa, a efetiva participação e o exercício do voto se mostram como os pilares da gestão democrática, determinados pelo Estado, então, como preceitos a serem respeitados pelas cooperativas. É o que reforça a leitura do conceito de cooperativa trazido pelo artigo 4º da Lei Federal n. 5.764 (1971):

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Como se percebe, a lei determina aspectos distintivos das sociedades cooperativas quando em comparação a outros modelos societários, absorvendo na íntegra a singularidade do voto em seu inciso V, o qual é corroborado pela regra geral do artigo 42 da Lei Federal n. 5.764 (1971), onde “nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.”

No que tange ao exercício desse voto pelo associado, o artigo 38 da Lei Federal n. 5.764 (1971) também absorve a percepção rochdaleana de que é a assembleia geral o órgão máximo da sociedade e o pilar da participação democrática direta do cooperado:

Art. 38. A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 3º As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.

Importante salientar que embora a Lei Federal 5.764 esteja próxima de completar meio século e tenha sido criada no auge do militarismo no Brasil, a absorção das premissas democráticas se manteve intacta ao longo dos anos, sendo inclusive recepcionada pela Constituição Federal de 1988 (Rossi, 2011).

De igual forma, as leis e regulamentos advindos posteriormente ratificam ser no ambiente assemblear das cooperativas – inclusive as de crédito – que o exercício dos votos e a vontade dos membros se impõem como expressão da gestão democrática, ratificando inclusive a percepção teórica da democracia participativa. É o que exterioriza, por exemplo, o artigo 1.094, incisos V e VI, do Código Civil (2002):

Art. 1.094. São características da sociedade cooperativa:

I - variabilidade, ou dispensa do capital social;

II - concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;

III - limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;

IV - intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;

V - *quórum*, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;

VI - direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;

VII - distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;

VIII - indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

A decisão assemblear como expressão democrática é trazida também pela norma específica de regência das cooperativas de crédito, a Lei Complementar n. 130 (2009), que em seu artigo 4º, ao tratar sobre as definições do quadro social – assim entendido como aqueles autorizados a se associarem a uma cooperativa de crédito – dispõe ser de competência dos

próprios associados, em assembleia geral, definir quais pessoas físicas e jurídicas podem formar o corpo social da entidade.

Outrossim, normas específicas do Cooperativismo de crédito reconhecem o simultâneo exercício da democracia participativa e representativa na gestão democrática, regulando inclusive – ao tratar sobre governança – como essas duas teorias interagem (CMN, 2015):

Art. 26. As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Nota-se que o Conselho Monetário Nacional ao absorver as premissas da governança corporativa ao ambiente cooperativo o faz como consequência da decisão soberana dos associados em assembleia geral, confirmando que assim que o exercício da democracia representativa pelos órgãos de governança, como são os Conselhos de Administração e Fiscal – formada por associados – e a Diretoria Executiva, não substitui nem relativiza o aspecto final da gestão democrática, que é a decisão conjunta formada por cada associado, pelo voto, nas assembleias.

### **2.3.1 A Representação Delegada como alternativa doutrinária e legal para o exercício da gestão democrática**

Como visto, no próprio conceito do princípio da gestão democrática se percebe que a ACI indica o exercício da democracia participativa na formulação das políticas e tomadas de decisões, realizadas através do sufrágio universal entre os sócios nas assembleias, enquanto que prestigia a democracia representativa através da escolha dos seus representantes na gestão. Seja a forma dessa democracia, a lógica do cooperativismo está no exercício do voto individual nos processos decisórios, fortalecendo a democracia participativa quando da efetiva participação dos membros nas assembleias gerais.

Embora o exercício dessa democracia participativa nos processos assembleares pareça inquestionável para a doutrina e para a própria Aliança Cooperativa Internacional, o seu exercício de forma plena é o grande desafio do momento cooperativo. Não bastasse isso, o exercício da gestão democrática parece ser ainda mais desafiador quando analisado nas grandes sociedades cooperativas, onde o considerável número de membros impõe uma série de limitações práticas.

Estes desafios e limitações parecem ser ainda mais latentes no cooperativismo de crédito, ramo que apresenta a maior concentração de membros por cooperativas em todo o mundo. Segundo dados do senso das cooperativas do Secretariado da ONU (2014), 703.070.123 pessoas eram associados/clientes a uma das 210.559 cooperativas de crédito/bancos cooperativos existentes no mundo, apresentado um média de, aproximadamente, 3.339 pessoas em cada cooperativa.

Embora estes números necessitem ser relativizados ante o fato de diversos bancos cooperativos ao redor do mundo admitirem o atendimento a clientes não cooperados, o que se tem consolidada é esta tendência de concentração. Esta tendência, aliás, ocorre também e de forma mais acentuada com as cooperativas de crédito brasileiras. Segundo dados do BACEN (2018), entre os anos de 2013 e 2017 a concentração média no número de membros em cooperativas saltou de 5.396 para 9.928, o que representa uma evolução de 84% no período:

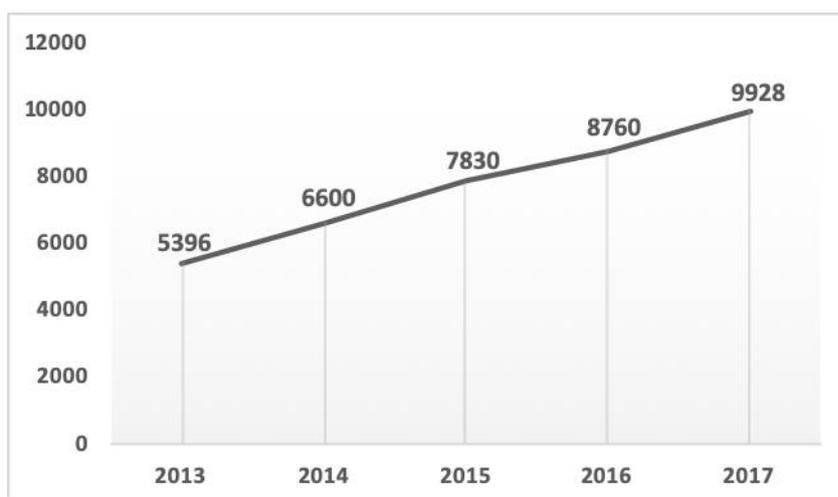


Figura 1 – Média do número de membros por cooperativas de crédito no Brasil.  
Fonte: BACEN, 2018.

Corolário da existência de grandes cooperativas e desta linha de concentração é a busca de meios alternativos de consulta aos membros que repercutam a sua participação. Desde a década de 1950 as cooperativas na Europa discutem o funcionamento efetivo da democracia cooperativa, principalmente na Grã-Bretanha, onde o comparecimento dos membros nas reuniões diminuiu drasticamente ao longo dos anos, alcançando alarmantes percentuais de 0,14% de participação nas assembleias gerais de negócios – assim entendidas as assembleias sem processos eleitorais – na região de Birmingham (Lambert, 1975).

Lambert (1975) narra que instigados a buscarem respostas, pesquisadores ingleses encontraram processos assembleares com maiores níveis de participação, notadamente em certas cooperativas da Bélgica que realizavam rodada dupla de assembleias. A primeira, de

caráter distrital, elegia os representantes que deveriam levar para a segunda rodada de assembleia, central, as discussões anteriormente postas e decididas.

Este modelo assemblear não apenas foi bem compreendido pelos ingleses – os quais embora já realizassem diversas assembleias locais não as consideravam como uma divisão da assembleia geral – como também foi recepcionada pela doutrina cooperativa como forma de promover a amplificação da participação sem perder a necessária iniciativa de plena discussão e debate.

Todavia, esta mesma doutrina, desde Lambert (1975) até Miranda (2017), defende que a fórmula um membro um voto deve ser tomada literalmente, afinal, como pondera Miranda (2017), a essência do princípio democrático é o voto unipessoal, sem proporcionalidades, evitando assim o populismo no controle das sociedades cooperativas e que fere o exercício da democracia pelos reduzidos números de participantes nos processos decisórios.

Cracogna *et al.* (2013) reconhecem que quando os associados compreendem que certos requisitos são imprescindíveis para a sociedade, a autogestão democrática da cooperativa autoriza seus membros a estabelecerem suas regras próprias nos seus estatutos e regulamentos, afinal, o que importa é o controle democrático dos associados. Assim, ponderam os autores, têm os membros a possibilidade de criarem as suas próprias regras de representação com liberdade, mediante a compreensão do seu entorno.

Entre elas, Henry (2013) sugere a realização de assembleias regionais, descentralizadas, porém com idênticas regras de deliberação e votação que assegurem a legitimidade em todo o processo decisório.

Apesar de certos contornos dados pela lei e sugestões dadas pela doutrina, o que a liberdade na deliberação estatutária sobre as regras da representação delegada trouxe foram diferentes interpretações. Apesar disso, o fato é que a realização de processos assembleares sob a forma de delegação, ou seja, mediante representação de prepostos escolhidos dentre e pelos próprios membros no gozo de seus direitos sociais, transformou-se na mais comum alternativa de amplificação do processo assemblear pelas legislações de diversos países do mundo (Cracogna *et al.*, 2013).

#### 2.3.1.1 A construção da representação delegada na legislação brasileira

A possibilidade da representação delegada surge na legislação brasileira com a promulgação da Lei Federal n. 5.764 (1971). Com sua redação coordenada pelo jurista brasileiro Walmor Franke, a possibilidade de representação delegada advém da inspiração europeia que fundamentou a sua construção doutrinária e foi assim disposta originalmente:

Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente ou representado não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

§ 1º Nas Assembleias Gerais das cooperativas singulares cujos associados se distribuam por área distante a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede, ou no caso de doença comprovada, será permitida a representação por meio de mandatário que tenha a qualidade de associado no gozo de seus direitos sociais e não exerça cargo eletivo na sociedade, vedado a cada mandatário dispor de mais de 3 (três) votos, compreendido o seu.

§ 2º Nas cooperativas singulares, cujo número de associados for superior a 1.000 (mil), poderá o mandatário que preencher as condições do parágrafo anterior representar até o máximo de 4 (quatro) associados, de conformidade com o critério que, em função da densidade do quadro associativo, for estabelecido no estatuto.

§ 3º Quando o número de associados nas cooperativas singulares exceder a 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembleias Gerais por delegados que se revistam com as condições exigidas para o mandatário a que se refere o § 1º. O estatuto determinará o número de delegados, a época e a forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação.

§ 4º O delegado disporá de tantos votos quantos forem os associados componentes do grupo seccional que o elegeu.

§ 5º Aos associados localizados em áreas afastadas, os quais, por insuficiência de número, não puderam ser organizados em grupo seccional próprio, é facultado comparecer pessoalmente às Assembleias para exercer o seu direito de voto.

§ 6º Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados, poderão comparecer às Assembleias Gerais, privados, contudo, de voz e voto.

§ 7º As Assembleias Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da assembleia geral dos associados.

No ano de 1975, porém, o então deputado federal Odacir Klein (MDB-RS) apresenta à Câmara dos Deputados o Projeto de Lei n. 1.328 (1975), voltado exatamente para alterar a redação do artigo 42. Segundo o deputado, o objetivo da alteração da lei era garantir que o princípio da gestão democrática fosse exercido com “pureza doutrinária” a partir da percepção da máxima um membro um voto. Sua crítica, porém, era voltada ao voto por mandatário, e não exatamente ao voto delegado, como demonstra a sua justificativa legislativa do projeto (Câmara dos Deputados, 1975, p. 6):

1. Um dos princípios cooperativistas mais consagrados é o do controle democrático; um homem, um voto, independentemente do número de quotas partes subscritas ou integralizadas.

2. Tal princípio, para ser exercitado com pureza doutrinária, pressupõe o voto, nas decisões societárias, diretamente exercitado pelo associado e não através de mandatários ou terceiros.

3. A Lei 5.764, de 19 de dezembro de 1971, no entanto, prevê duas formas pelas quais o voto não é exercido diretamente pelos seus titulares: a) através de mandatários com poderes para tanto; b) através de delegados seccionais.

4. Embora contrariando o princípio do voto direto, que é o ideal, reconhecemos que o voto por delegado eleito em assembleia geral especificamente para tal fim, nalguns casos, pode ser necessário, principalmente em cooperativas com quadro social muito numeroso e área de atuação muito extensa, o que dificulta a realização de assembleias com a presença dos integrantes do quadro social da cooperativa em sua totalidade ou pelo menos em sua maioria.

5. No entanto, o voto por mandatário, em casos de diretorias de cooperativas menos escrupulosas, tem servido para incentivar o “caciquismo” ou o “coronelismo” já que diretorias radicadas no poder manobram com grande número de procurações, conseguidas até sob pressão, para garantirem a aprovação do que é seus interesses.

6. Nosso projeto visa retirar da legislação vigente, a possibilidade do voto por mandatário nas assembleias gerais das sociedades cooperativas.

7. No mesmo sentido, no VII Congresso Brasileiro de Cooperativismo, foi aprovada tese pelo doutor Hilton Lima, endossada pela Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul, de sorte que nosso projeto reforça o que foi aprovado no próprio conclave cooperativista.

Sala das Sessões, 16 de outubro de 1975.

Deputado ODACIR KLEIN.

Conforme se depreende da leitura acima, a realidade então debatida no ambiente cooperativo da época – notadamente no Rio Grande do Sul onde a organização cooperativa era mais consolidada – era o combate às distorções provocadas contra o princípio da gestão democrática não pela representação delegada em si, mas sim pelo uso de mandatários por dirigentes de cooperativas. E tanto isso é verdade que a proposta apresentada pelo deputado Odacir Klein deixava intacta a forma de representação delegada existente no texto legal de 1971 (Câmara dos Deputados, 1975).

Em seu trâmite legislativo na Câmara dos Deputados, não obstante pontuais discussões sobre eventuais limites ao exercício da delegação pelos associados, o texto final do projeto é enviado para o Senado Federal em 27 de abril de 1979, sem qualquer alteração à representação delegada conforme originalmente disposto no §4º da então lei vigente. Ao ingressar ao Senado Federal, a alteração substancial do texto inicialmente proposto ocorre apenas quando da apresentação do Parecer nº 557/1979 pela sua Comissão de Economia (Câmara dos Deputados, 1975).

Todavia, apesar de excluir do texto o referido §4º, o relatório redigido pelo então senador Tancredo Neves (MDB-MG) mantém a forma de representação delegada como alternativa à participação dos membros. Pela sua proposta de nova redação, a representação delegada ocorreria não apenas quando o número de associados nas cooperativas singulares excedesse a 3.000, como proposto pelo Deputado Odacir Klein, mas também quando estes associados morassem a mais de 50 km da cooperativa, como inicialmente previsto.

Esta conjugação, aliás, é justificada pelo senador quando da sua relatoria (Câmara dos Deputados, 1975, p. 62):

A alteração proposta salta por cima das situações específicas previstas no texto em vigor, e prevê apenas a escolha de delegados às Assembleias Gerais em cooperativas singulares cujo número de associados seja superior a três mil. Assim mesmo, esta forma de representação é facultada ao estatuto estabelecer.

Vista que questão que dispõe para um dos textos, vê-se que um contempla um aspecto que escapa ao outro, e vice-versa.

Do texto em vigor, seria de toda a conveniência retirar os aspectos permissivos à manipulação de vontades, viabilizando-se, no entanto, participações desejáveis, em especial daqueles associados cuja morada seja distante do local da sede da cooperativa.

É preciso verificar, relativamente a esta questão, que as dimensões do país e a descentralização produtiva em algumas áreas, muitas vezes comportam situações assim, as quais não devem deixar de ser consideradas.

Acreditamos deva encontrar-se, para o caso, uma solução que permita a participação, sem as distorções mencionadas na justificação ao projeto do ilustre deputado Odacir Klein.

A forma conciliatória é possível articular-se num substitutivo à proposição, em que seria excluída a figura do mandatário, aceita apenas a delegação, admitida uma forma especial desta, relativa aos associados que se distribuam por área superior a 50 quilômetros da sede da cooperativa.

Foi esta proposição conciliatória do senador Tancredo Neves que provocou a alteração do texto inicialmente proposto pelo deputado Odacir Klein para o texto posteriormente promulgado pelo então Presidente João Batista Figueiredo por meio da Lei Federal n. 6.981 (1982), que alterou o artigo 42 da Lei Federal nº 5.764/71, para vigorar até hoje com o seguinte texto:

Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

§1º Não será permitida a representação por meio de mandatário.

§2º Quando o número de associados, nas cooperativas singulares exceder a 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembleias Gerais por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade.

§3º O estatuto determinará o número de delegados, a época e forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação.

§4º Admitir-se-á, também, a delegação definida no parágrafo anterior nas cooperativas singulares cujo número de associados seja inferior a 3.000 (três mil), desde que haja filiados residindo a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede.

§5º Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados, poderão comparecer às Assembleias Gerais, privados, contudo, de voz e voto.

§ 6º As Assembleias Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da assembleia geral dos associados.

A apresentação desta evolução legal é essencial para a percepção da presente pesquisa visto que, apesar da alteração legal de 1982 retirar das cooperativas a modalidade de representação delegada na qual o delegado representaria os votos dos membros do grupo que o elegeu, a representação delegada não apenas foi admitida válida pelos legisladores como foi ampliada, pois garantiu liberdade aos próprios membros da cooperativa a escolha quanto à forma de delegação. Esta abertura pareceu justa a partir dos próprios textos de Walmor Franke (1978), que defendia a sujeição das sociedades cooperativas ao direito privado, dispondo que as decisões internas das cooperativas cabiam exclusivamente aos sócios desde que não contrárias à lei.

Esta premissa foi seguida e é sugerida por outros países (Henry, 2013), além de ser sugerida por Ventura et al (2009) como apoio à governança cooperativa das cooperativas de crédito brasileiras. Até mesmo a *World Council of Credit Unions* [WOCCU] (2015) no âmbito internacional orienta que as cooperativas de crédito ao redor do mundo estabeleçam a representação delegada, com a liberdade prevista na legislação brasileira, como meio alternativo à garantia de participação dos seus membros.

### 2.3.1.2 Os modelos de representação delegada praticados de forma sistêmica pelas cooperativas de crédito brasileiras

Como visto, entre 2013 e 2017, o índice de concentração de membros por cooperativas foi de 84%, sendo provocado pelo constante crescimento no número de membros contra uma queda significativa no número de cooperativas de crédito singulares existentes no país. E a comprovação disto está na Figura 2 a seguir, elaborado pelo Autor a partir dos dados apresentados no Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo do Banco Central do Brasil (2018):

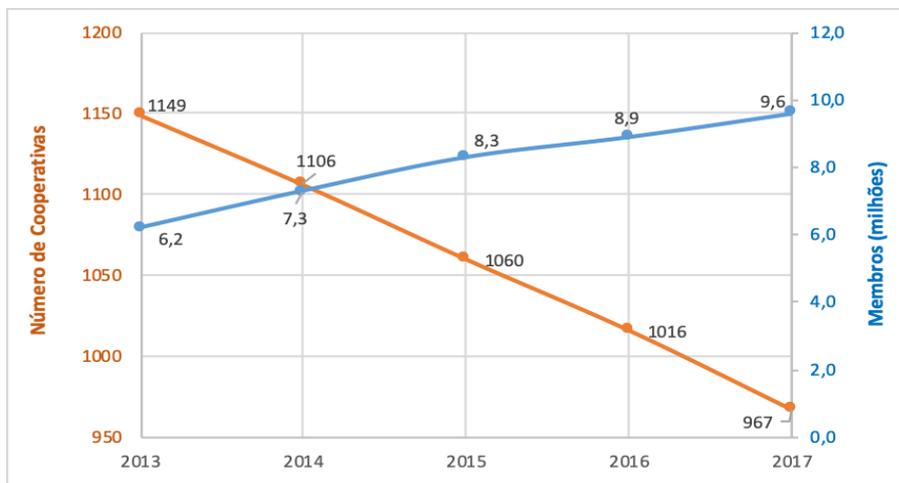


Figura 2 – Membros em cooperativas *versus* número de cooperativas de crédito singulares no Brasil  
Fonte: BACEN, 2018

Na prática, o que este crescimento representou foi que as reuniões de membros, então realizadas em pequenos eventos assembleares em igrejas e sindicatos, foi aos poucos substituída por longas e complexas reuniões técnicas sobre a evolução financeira das cooperativas, agora realizadas também nos ambientes urbanos, em grandes associações comerciais e até mesmo dentro de grandes empresas.

Como forma de assegurar a manutenção da gestão democrática mesmo diante desse constante crescimento no número de associados, já em 2009 profissionais vinculados ao Banco Central do Brasil previam a representação delegada como alternativa às consultas assembleares individuais. Ventura *et al.* (2009) ao apresentarem delineamentos para que as cooperativas de crédito atendessem às políticas de governança corporativa que abordassem aspectos de representatividade e participação, acreditavam ser desejável a utilização da representação delegada em cooperativas com grande número de associados ou onde existisse pouca participação efetiva dos associados nas assembleias gerais.

Apesar da possibilidade legal quanto à utilização da representação delegada, é com as orientações de governança corporativa vindas dos profissionais do BACEN que o movimento cooperativo de crédito brasileiro passa a adotar, em maior escala, a representação delegada como meio de ampliação de representatividade e participação dos seus associados.

Dentre os sistemas cooperativos de crédito existentes, o Sistema Sicredi se destaca pela organização sistêmica da representação delegada em suas cooperativas filiadas. Através de um programa organizado para todo o Brasil e com um regulamento geral – chamado de Programa Pertencer – o Sistema Sicredi prevê a utilização de delegados para reunião das decisões tomadas pelos associados em diversas assembleias anteriores à assembleia geral. Segundo a entidade, 5.038 delegados distribuídos em 116 cooperativas de crédito singulares têm a responsabilidade de representar os 3,4 milhões de associados durante as assembleias gerais realizadas em todo o sistema (Sicredi, 2018).

Pelo Programa Pertencer, as cooperativas singulares que a integram o Sistema Sicredi adotam de forma padronizada a representação delegada. Nela, os delegados, a partir de assembleias regionais prévias, coletam a decisão da maioria vencedora e a apresentam na assembleia geral de delegados como um voto único. Este modelo, conhecido como indicação de voto, está esquematizado na Figura 3:

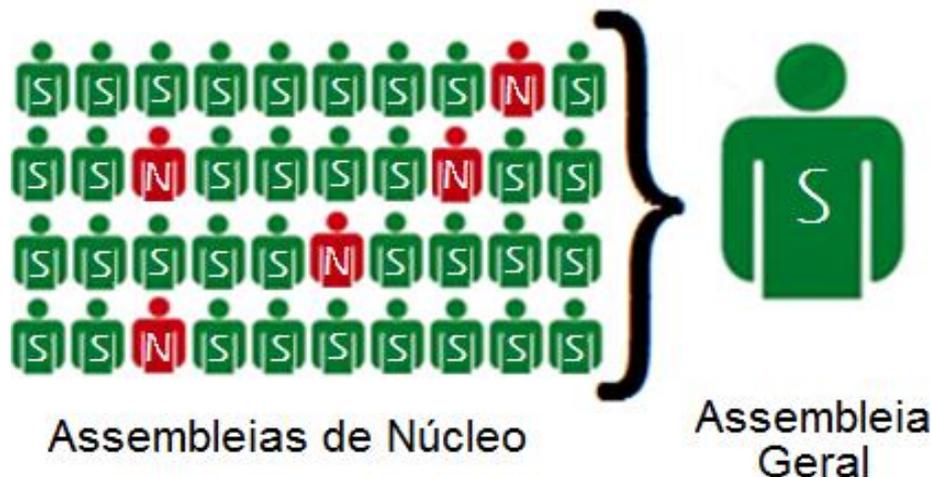


Figura 3 – Modelo geral de representação delegada do Programa Pertencer – Sistema Sicredi.  
 Fonte: elaboração própria.

Apesar de estudarem um caso específico de uma cooperativa do Sistema Sicoob que utiliza o mesmo modelo de representação delegada por indicação de voto, Moraes e Silva (2015), defendem que neste modelo a máxima rochdaleana de “um homem, um voto” deve ser incorporada às disposições delegadas, propondo assim que a cada delegado seja disponível apenas um voto na assembleia geral.

Não se sabe exatamente a sua motivação, mas é importante destacar que o modelo geral de representação delegada por indicação de voto proposto pelo Sistema Sicredi é o modelo amplamente utilizado pelas cooperativas de crédito de todos os sistemas, até por ser este modelo o atualmente aceito pelo Bacen. Apesar da suposta liberdade nas definições das regras garantidas pelo artigo 42 da Lei Federal n. 5.764 (1971), diante das suas atribuições de fiscalização do sistema financeiro brasileiro postas pela Lei Federal nº 4.595 (1964) e regulamentadas pela Resolução CMN n. 4.434 (2015), é dever de toda cooperativa de crédito brasileira submeter o seu estatuto social à análise do Banco Central do Brasil.

Entretanto, a Revista Easycoop (2017) noticiou que o próprio Sistema Sicredi – através de uma cooperativa singular do estado do Rio Grande do Sul, a Sicredi Vale do Rio Pardo – buscou junto ao Banco Central do Brasil alternativa ao modelo geral. Após ter a alteração do estatuto social aprovada pelos seus associados em assembleia geral, uma cooperativa singular propôs que o delegado leve à assembleia geral não apenas um voto representando a maioria dos associados presentes, como mostrou a Figura 1, mas sim o voto de cada membro presente na assembleia prévia, seja ele a favor, contrário ou de abstenção.

Tal modelo alternativo, chamado pela cooperativa de representação delegada qualificada, é representado pela Figura 4:

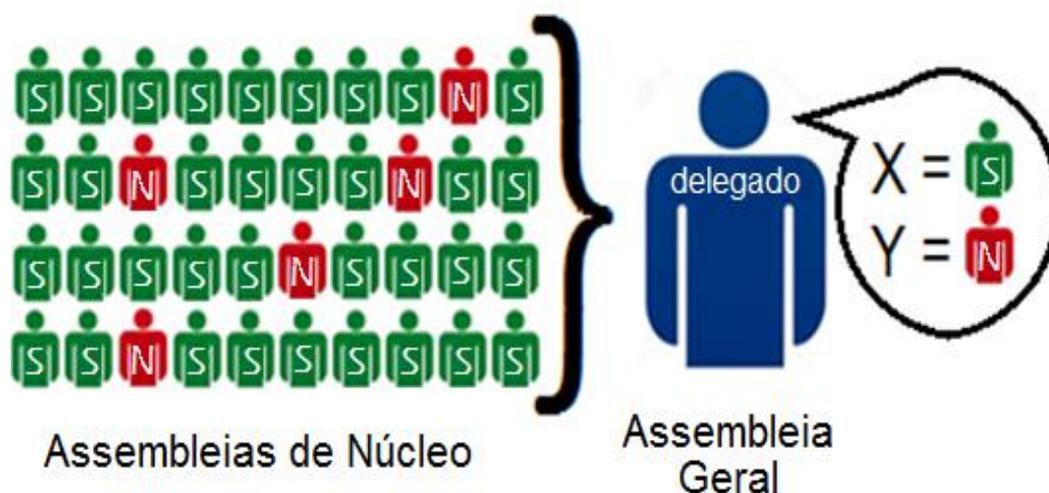


Figura 4 – Modelo alternativo de representação delegada proposta pela Sicredi Vale do Rio Pardo.  
Fonte: elaboração própria.

Muito embora o uso deste modelo alternativo tenha sido negado num primeiro momento pelo Banco Central do Brasil e ainda fomentar discussões entre a cooperativa singular dissonante ao modelo geral do Programa Pertencer e o órgão fiscalizador, o fato é que as cooperativas de crédito brasileiras apresentam para reflexão dois modelos vigentes em seus estatutos. Além de estarem livremente reconhecidos por membros de cooperativas singulares, a autorização para escolha do modelo dada pelo artigo 42 da Lei Federal n. 5.764 (1971) autorizam uma análise crítica do seu aspecto legal a partir do princípio da gestão democrática e dos valores cooperativos que orientam qualquer cooperativa.

Não obstante a possibilidade de escolha entre quaisquer um dos modelos citados acima e postos para pesquisa, o que parece inafastável é o debate prévio previsto nos estatutos e/ou regulamentos específicos, compreendendo sempre que a escolha deve representar a consecução máxima do princípio da gestão democrática.

#### 2.4 DOS PRESSUPOSTOS COMUNS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A observação da construção teórica da democracia cooperativa enquanto ação que comunga aspectos de representação e participação direta dos membros permite aqui desde já identificar os pressupostos comuns que fundamentam o princípio da gestão democrática para a doutrina, para a lei e o movimento cooperativo organizado pela ACI.

Neste sentido, importante destacar que muito embora o desenvolvimento metodológico da pesquisa tenha abordado em momentos específicos estes pressupostos, sua identificação e conceituação já na fundamentação teórica foi prudente e necessária na medida em que tais preceitos balizaram a atuação do pesquisador ao longo das coletas de dados realizadas neste estudo. Evitaram-se, assim, distorções e pré-julgamentos, além de promover uma pesquisa sempre estruturada na racionalidade.

Dessa forma, e considerando que o objetivo geral da pesquisa foi justamente verificar o alinhamento dos modelos de representação delegada praticadas pelo Sistema Sicredi ao princípio da gestão democrática pelos membros, pertinente a releitura do próprio princípio cooperativo declarado pela ACI (2013, p. 23):

**2º PRINCÍPIO: GESTÃO DEMOCRÁTICA PELOS MEMBROS:** As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

Ao analisar os termos da regra principiológica, nota-se que o primeiro pressuposto identificado é o da **sujeição à vontade dos membros** ao se garantir a estes a gestão e o estabelecimento de diretrizes da empresa comum. Esta gestão, afirma o princípio, ocorre pela ativa **participação** dos membros na formação das suas políticas e na tomada de decisões, fatores estes que exigem o constante fomento ao **debate**. A responsabilidade dos representantes eleitos perante o conjunto dos membros, por sua vez, presume **transparência** nas informações. Por fim, a igualdade do voto pessoal entre os membros e a incorporação da premissa rochdaleana “um membro, um voto” dão à **singularidade** um aspecto central no exercício da democracia cooperativa e dão efetividade não apenas à pessoalidade do modelo cooperativo de negócio, mas instrumentaliza dentro do princípio do valor da igualdade. Tais premissas, vejamos, são as adotadas pela própria legislação, corroboradas pela doutrina e sempre renovadas pela própria ACI em seus documentos mais recentes.

#### **2.4.1 Sujeição à vontade dos membros**

Um aspecto interessante e relevante que parece sempre aderente à gestão da sociedade cooperativa é, como indica Becho (2002), o seu forte traço democrático. Isso porque diferentemente dos demais modelos societários comerciais, na empresa cooperativa o compartilhamento conjunto das decisões estratégicas não se dá pela detenção do capital, mas pela decisão de uma maioria vinculada à pessoalidade de cada membro.

Ao se promover a busca da maioria baseada nesta personalidade, tem-se a consciência de que o exercício da gestão pela via democrática estará vinculada à vontade da maioria vencedora, não podendo os membros, em regra, questionar os efeitos dessa decisão ainda que polêmica e/ou divergente. Esta percepção fica clara quando traduzida pelo texto legal vigente.

O artigo 38 da Lei Federal n. 5764 (1971), por exemplo, diz que a assembleia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta. O que chama a atenção no texto, porém, é a sua parte final, a qual expressamente indica que as deliberações tomadas nessas assembleias “vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes”.

Esta é a tradução prática da vinculação à vontade dos membros. Uma vez discutida e votada pelos associados, toda e qualquer decisão – desde que não contrária à lei e às regras estatutárias anteriormente postas – torna-se estável e oponível a todos, inclusive aos seus gestores, vinculando assim a sua ação na execução das políticas aprovadas.

Neste mesmo sentido, a ACI (2016) alerta que a oponibilidade da vontade consciente dos membros deve ser respeitada nos acordos e atuações praticadas pela gestão executiva das cooperativas, e não o contrário. Para a entidade garantir a sujeição à vontade do membro significa combater o exercício de uma democracia teórica, assim chamada quando controlada pela gestão ou por uma elite que se autoperpetua no poder. Em outras palavras, em qualquer democracia existe o risco de que o controle democrático seja usurpado por uma elite, motivo pelo qual é dever de toda e qualquer cooperativa fomentar a atuação dos sócios em seus processos decisórios.

#### **2.4.2 Participação**

Como visto, além da sujeição estar intimamente ligada à participação, o exercício do poder pela gestão democrática se traduz na ação consciente, estrutural e coletiva que distingue a cooperativa das demais estruturas empresariais, sendo na participação de cada associado enquanto pessoa que a cooperativa tomará os seus rumos (Schneider, 1991).

Para Vasserot, Soler e Bergia (2015), a participação está ligada à própria eficiência do sistema cooperativo, afinal, é pela constituição de autênticas estruturas democráticas participativas que os membros verão satisfeitas suas necessidades e refletivas suas visões. Para estes autores a estrutura participativa das cooperativas extrapola a simples participação em assembleias, estando então sustentada em três pilares fundamentais, quais sejam, (i) o papel do sócio além do aporte do capital inicial, operando numa dupla posição de cliente e

dono da empresa comum; (ii) a efetiva atuação na gestão por meio do voto exercido dentro de uma associação igualitária de objetivos e interesses, e; (iii) a de participar no sistema de distribuição de benefícios na proporção das suas operações.

Esta noção de ampla participação do membro tanto no espectro econômico quanto no espectro social da cooperativa já havia sido reforçada pela ACI no ano de 2013. Ao publicar o seu Plano de Ação para uma Década Cooperativa – ou Plano de Ação 2020 – o órgão internacional do cooperativismo marcou o início de um planejamento voltado a elevar o modelo cooperativo ao *status* de modelo preferido pelas pessoas. Assim, a participação dos membros se tornou o primeiro objetivo de ação do plano, devendo ser estimulado pelas cooperativas por meio de inovação e fortalecimento do negócio cooperativo e, ao mesmo tempo, da participação democrática (ACI, 2013).

Dentro do ambiente assemblear, o mesmo documento assevera que a participação é apresentada como um termo amplo que visa garantir aos membros o direito de ser informado, de ter voz e ser bem representado (ACI, 2013), garantias estas reforçadas nas Notas de Orientação para os Princípios Cooperativos, aprovados pela entidade no Congresso de Antalya em 2015 (ACI, 2016).

Por fim, a garantia à participação está igualmente prevista no plexo normativo das sociedades cooperativas brasileiras, aí incluídas as de crédito. Além dos artigos 4º e 21 da Lei Federal n. 5.764 (1971) garantir aos membros sua participação econômica nas obrigações e proveitos da sociedade, os artigos 38 de seguintes da mesma lei garantem ao associado o exercício da participação nos processos assembleares, além de possuírem proteções legais e estatutárias que resguardam seus direitos e deveres.

Tais premissas, diga-se por oportuno, são repisadas pelas legislações e regulamentações específicas das cooperativas de crédito, como a Lei Complementar n. 130 (2009) e a Resolução CMN n. 4.434 (2015). Assim, a garantia de participação não apenas é desejada pelo movimento cooperativo e sua doutrina, mas também é garantida pela legislação.

### **2.4.3 Debate**

A garantia legal de participação dos associados é traduzida nas leis acima citadas pela sua atuação nos processos assembleares. Pela Lei Geral das Cooperativas, ou seja, a Lei Federal n. 5.764 (1971), esta atuação sempre ocorrerá através da deliberação dos assuntos pautados e previstos tanto para a assembleia geral ordinária (artigo 44) quanto para a assembleia geral extraordinária (artigos 45 e 46). Deliberar, em seu aspecto etimológico,

advém da noção de promover reflexões e/ou discussões sobre determinado tema no objetivo de decidir o que fazer.

Para a doutrina, o ponto fundamental dessa deliberação “se refere à necessidade de dar aos associados individuais a oportunidade de exercer uma influência real sobre as atividades de sua cooperativa e do seu posto de atendimento local, no qual seus interesses estão diretamente em jogo” (Schneider, 1991, p. 154). É neste momento que o debate surge como meio eficaz de consulta ao membro, permitindo-lhe não apenas consultar seus desejos, mas promover por meio da informação regular e metódica a constante reflexão deste acerca da atuação estratégica dos próprios gerentes e executivos, permitindo assim uma participação consciente e inclusiva (ACI como citado em Schneider, 1991).

Este posicionamento da ACI já em 1969 e destacada por José Odelso Schneider em sua clássica obra sobre democracia e participação cooperativa há quase trinta anos, foi reforçada pelo órgão mundial do cooperativismo no Congresso de Antalya de 2015. Em sua Nota de Orientação, a ACI ratifica a importância essencial da reunião física dos membros nas assembleias gerais antes de votar, afirmando ser de igual importância a interação dos membros entre si como forma de possibilitar o debate antes do exercício do voto, num processo qualitativo (ACI, 2016).

Como visto, a consciente participação pressupõe o encorajamento dos membros a intervir ativamente nos processos assembleares, promovendo-se a apresentação de sugestões, críticas e reflexões. Mas para isso, e para evitar que a assembleia se traduza numa peça teatral de um monólogo, a boa informação é fato essencial para o fomento ao debate.

#### **2.4.4 Transparência**

Para a lei, a deliberação dos assuntos nos processos assembleares pressupõe a clara informação aos participantes acerca das informações necessárias para a tomada de decisões. Na prática da Lei Federal n. 5.764 (1971), por exemplo, os incisos do artigo 44 preveem a necessidade das assembleias gerais em refletir e discutir aspectos gerenciais que interferem diretamente na atividade cooperativa, promovendo assim a transparência das informações:

Art. 44. A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

a) relatório da gestão;

b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

Deliberar num ambiente assemblear aspectos técnicos e deveres legais advindos de relatórios contábeis e gerenciais, como prevê a norma, apresenta-se na prática como um desafio permanente. Transparência, aqui, não se reduz à mera apresentação desses dados, cansando e desestimulando os associados ao debate. Para Schneider (1991), promover a consciente atuação democrática é garantir a transparência da informação mediante um contexto apropriado, discutindo os aspectos contábeis e financeiros num enquadramento prático que promova a discussão das atividades passadas em função dos projetos futuros.

Esta simplificação na informação é também desejada pela ACI. Para ela, além da transparência ser um valor cooperativo, o seu fomento ao debate passa por formas associativas menos rígidas, em rede, aproveitando-se da revolução digital, das mídias sociais e da emergência da governança para introduzir mais organização e transparência horizontal (ACI, 2013).

Ao melhor compreender o poder da internet como forma de promoção da transparência e preparação ao debate, em sua Nota de Orientação a ACI reforça que esta abertura não está mais adstrita apenas à assembleia. A tecnologia de hoje deve servir para que a transparência seja uma constante que permita o pleno acesso do membro às informações sempre que desejar (ACI, 2016).

Em suma, abertura, transparência e responsabilidade são para a ACI as condições atualmente necessárias para uma boa governança democrática. Garantir que os membros tenham a oportunidade de discutir e buscar explicações sobre decisões comerciais importantes é a forma de preservar a participação e o voto útil do membro, preservando a identidade cooperativa em seu aspecto mais relevante quando comparado aos outros modelos empresariais (ACI, 2013; ACI, 2016).

#### 2.4.5 Singularidade

Ao longo da presente pesquisa se pode constatar que toda a construção da democracia cooperativa passa pela premissa rochdaleana “um membro, um voto”. Como já destacado anteriormente, a doutrina cooperativa desde então defende que esta premissa de singularidade deve ser respeitada (Lambert, 1975; Moreno, 2016; Miranda, 2017).

Embora a singularidade do voto seja para a ACI uma obviedade justamente porque descreve as normas consuetudinárias das votações em cooperativas de primeiro grau, há que se constatar que a própria entidade reconhece – em grandes e complexas cooperativas de primeiro grau – a utilização de sistemas de votação distintos quando justificáveis a partir da sua própria realidade (ACI, 2016).

Na maioria dos casos e em países como a Espanha, destacam Vasserot *et al.*, (2015), esta proporcionalidade no voto (apesar de exercido de uma única vez e de forma pessoal) está ligada às mesmas regras de distribuição das sobras, ou seja, exercido de forma proporcional às operações realizadas por cada membro. Contudo, tanto a doutrina quanto os documentos da ACI reforçam que a participação pelo voto é a premissa que não pode ser abandonada pelo movimento cooperativo (ACI, 2013), sendo que a sua singularidade é a regra (ACI, 2016).

Não obstante essas reflexões de proporcionalidade existentes em outros países, há que se compreender que as exceções à regra geral de singularidade defendida pela ACI advêm de permissões legais de cada país, que as exerce com soberania. Neste aspecto, a própria entidade global do movimento cooperativo defende que tais descumprimentos aos aspectos identitários do cooperativismo advêm da existência de quadros legais no mundo que desconhecem os princípios cooperativo (ACI, 2013).

Esta, porém, não é a realidade do Brasil. Aqui a legislação é uníssona em reconhecer o cooperativismo rochdaleano como fundamento teórico e axiológico da sua atuação pelo menos desde 1932, garantindo-lhe atualmente, inclusive, *status* constitucional (Perius, 2001). Certamente por isso então é o Direito Cooperativo brasileiro não apenas assegura a sua singularidade no exercício do voto, como a apresenta na condição de princípio legal da atividade cooperativa (Becho, 2002; Souza, 2017).

Exemplo disso é a Lei Federal n. 5.764 (1971), que atribuiu à singularidade do voto princípio geral estampado no artigo 4º, inciso V. No ambiente legislativo Constitucional vigente, este aspecto identitário do voto singular foi reforçado mais recentemente pelo Código Civil (2002) em seu artigo 1.094, V, o qual atribuiu como característica distintiva das

sociedades cooperativas o direito de cada sócio a “*um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação*”.

Por estes motivos é que o alinhamento das cooperativas pesquisadas ao princípio da gestão democrática passa, necessariamente, também pela análise legal do voto exercido pelo membro no ambiente assemblear, afinal, a expressão do voto pelo membro deve respeitar esta singularidade enquanto princípio legal.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é definido como “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido” (Marconi & Lakatos, 2008, p. 136). Este capítulo delinea a estratégia de pesquisa, sua abordagem, o nível e a unidade de análise e as técnicas de coleta e análise de dados para o cumprimento de cada um dos objetivos apresentados.

Conforme restará demonstrado a seguir, a pesquisa desvelou diferentes enfoques do pesquisador na análise dos dados vinculados ao exercício da gestão democrática na empresa cooperativa, ou defendido por Creswell (2007) como métodos múltiplos que além de serem humanísticos, são interativos na coleta de dados, estabelecendo harmonia e credibilidade no estudo. Para tanto, o pesquisador enfrentou a problemática desde a sua pertinência em relação aos preceitos identitários apresentados pela Aliança Cooperativa Internacional e absorvidos pelo plexo normativo das cooperativas de crédito até a necessária compreensão da gestão democrática pelos seus associados, delegados, colaboradores e gestores.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa do presente estudo é do tipo estudo de caso/estratégica mista, uma vez que os resultados aqui encontrados não têm interesse em extrapolação (generalização), mas analisar com profundidade um fenômeno específico caracterizado pela singularidade por meio da triangulação de diferentes fontes de dados. Nesse sentido, este estudo teve caráter multimétodo com uso de técnicas quantitativas e qualitativas que permitiram maior capacidade de explanação das categorias identificadas, tanto a priori a partir da fundamentação teórica, quanto daquelas que surgiram do processo de coleta e análise dos dados.

O método qualitativo, definido por Godoy (1995) como o método de pesquisa que procura examinar com rigor científico a natureza do objeto de pesquisa, interpretando o fenômeno que observa através da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, está intimamente ligado aos objetivos do presente trabalho na medida em que se pretendeu interpretar, com rigor científico, como os processos assembleares em cooperativas de crédito analisadas que utilizam a representação delegada salvaguardam o seu necessário alinhamento ao princípio cooperativo da gestão democrática.

Isso porque ao estar alçada à condição de princípio pelo órgão máximo da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2015), a necessária gestão democrática por toda e qualquer cooperativa permite a sua observação sob o prisma do pleno exercício da democracia, valor cooperativo defendido desde os Probos Pioneiros de Rochdale e cuja raiz teórica se fundamenta na existência de um conjunto de regras e procedimentos para a realização de decisões coletivas que evidenciem a participação mais ampla possível dos interessados.

Outrossim, as técnicas geralmente utilizadas nesta estratégia de pesquisa e compiladas por Yin (2001) e Creswell (2007), como a realização sistemática de entrevistas, a análise de conteúdo e o uso de questionários, por exemplo, permitem lidar com variedade de evidências.

Por tudo isso foi que o presente estudo teve uma abordagem descritiva e explanatória, pois buscou uma visão ampla do fenômeno estudado, descrevendo e explicando os dados examinados ao longo da investigação. E neste aspecto, pondera Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva justamente porque o pesquisador preocupa-se não apenas com os seus resultados, mas também e principalmente com o processo de investigação, verificando como o fenômeno observado se manifesta nas atividades e procedimentos.

Na análise dos processos assembleares, assim compreendido como as fases de preparação e realização destas, a abordagem qualitativa de caráter descritivo e explanatório exsurgiu não apenas das pesquisas bibliográficas e documentais que vinculam as organizações cooperativas selecionadas aos preceitos democráticos defendidos pelo próprio movimento cooperativo, mas também da percepção dos diversos atores dos quadros social e funcional da cooperativa sobre o princípio da gestão democrática. Da mesma forma, a observação das assembleias de núcleo e geral de delegados destas cooperativas, coletando dados que foram interpretados a partir da perspectiva dos participantes, revelaram esta abordagem qualitativa. Em suma, descrever e explicar os fenômenos que circundam o exercício da democracia cooperativa pelos membros nos processos assembleares foi o foco da pesquisa.

### **3.1.1 Dimensão temporal da pesquisa**

Enquanto pesquisa que se revelou observacional, também a sua dimensão temporal necessita ser analisada. Muito embora os processos assembleares das cooperativas de crédito que adotam o modelo de representação delegada exijam a realização prévia de diversas assembleias de núcleo, cujas decisões são compiladas ao final, quando da realização da assembleia geral de delegados, tem-se que a presente pesquisa se revelou como um estudo transversal, visto que analisou as atividades de um único processo assemblear e em cada uma das cooperativas.

Importante esclarecer que a assembleia geral ordinária destinada à prestação de contas do exercício anterior deve ser obrigatoriamente realizada de forma anual e nos quatro primeiros meses do exercício social seguinte, o que na prática representa o último dia do mês de abril do ano subsequente ao deliberado. No caso da representação delegada, a assembleia geral ordinária é a assembleia geral de delegados, motivo pelo qual as assembleias dos núcleos seccionais – ou assembleias de núcleo, termo utilizado pelas cooperativas estudadas – devem ser anteriormente realizadas e dentro da formalidade exigida pela lei.

Trazendo estes aspectos legais para a prática das cooperativas estudadas, os processos assembleares analisados na pesquisa foram aqueles relativos ao exercício social de 2017, compreendendo as assembleias de núcleo e as assembleias geral ordinárias de delegados realizadas em cada uma das cooperativas entre os meses de fevereiro e abril de 2018.

### **3.1.2 Delimitação da pesquisa**

Num estudo de caso que busca analisar o fenômeno da efetivação da gestão democrática nos processos assembleares das cooperativas de crédito, a população é constituída por todas as sociedades cooperativas deste específico ramo que utilizam a representação delegada. Entretanto, não parece viável analisar tal fenômeno de maneira ampla, motivo pelo qual a realização da presente pesquisa impôs a delimitação da análise, que no caso foi organizacional a partir da observação dos processos assembleares de duas das cooperativas de crédito que formam a Central Sicredi Sul/Sudeste, notadamente as cooperativas Sicredi Vale do Rio Pardo e Sicredi Centro Serra.

De essencial importância ética desde já informar que as cooperativas acima identificadas e eleitas para participar da pesquisa apresentaram expressa autorização por intermédio dos seus respectivos presidentes e mediante o acompanhamento da Central Sicredi Sul/Sudeste. Ao longo da realização da pesquisa estas autorizações se traduziram no (i) acesso do pesquisador aos seus dirigentes, colaboradores e cooperados, (ii) fornecimento de dados e (iii) livre acesso a todas as dependências (incluindo superintendências e agências) das cooperativas e a todos os processos assembleares destacados pela pesquisa para acompanhamento presencial.

No que tange aos critérios de seleção dessas cooperativas, suas escolhas partiram do fato da Cooperativa Sicredi Vale do Rio Pardo ser a primeira cooperativa de crédito brasileira a propor ao BACEN a representação delegada qualificada (EASYCOOP, 2017) como modelo alternativo ao comumente aceito pelo órgão regulador (representação delegada por indicação de voto) e cujas matrizes estão no Programa Pertencer, como dito.

A escolha da Sicredi Centro Serra – que segue o modelo tradicional de representação delegada por indicação de voto –, por sua vez, está justificada (i) pela proximidade territorial com a Sicredi Vale do Rio Pardo, (ii) pela similitude cultural dos associados que integram ambas as cooperativas, diminuindo possíveis distorções de análise, e (iii) pelo semelhante porte de recursos administrados, patrimônio líquido e número de associados, entre outros.

Considerando que a gestão democrática nas cooperativas se escora no fato das sociedades cooperativas serem organizações geridas pelos seus e para os próprios membros (Miranda, 2012), torna-se claro que a unidade de análise da presente pesquisa foi individual, ou seja, focada nos próprios membros enquanto associados e/ou delegados.

### **3.1.3 Coletas e Análise dos Dados**

Conforme já destacado, o caráter qualitativo com uso de técnicas quantitativas e qualitativas revela a pluralidade dos métodos/técnicas de coleta e análise permitidos pelos estudos de caso enquanto estratégia de pesquisa. Isso porque métodos qualitativos e quantitativos são aplicados pontualmente como forma de alcançar a triangulação necessária para a confiabilidade da pesquisa, como defendem Godoy (1995) e Silverman (2009).

Flick (2009) pondera que a triangulação se estabelece quando o pesquisador busca também conjugar métodos qualitativos e quantitativos em diferentes perspectivas metodológicas que, ao final, se complementam para a análise do tema. Em outros termos, apesar dos métodos qualitativos e quantitativos serem trabalhados de forma autônoma (seja sequencial ou simultaneamente) ao longo da pesquisa, os mesmos possuem igual relevância na resposta confiável ao problema central da pesquisa.

Um dos tipos de triangulação admitidos na metodologia da pesquisa é a triangulação das fontes, na qual as descobertas do estudo de caso são sustentadas por mais de uma fonte de evidências que legitimem a validade do constructo. Em outras palavras, analisar diferentes dados advindos de entrevistas, documentos e observações, como indicados por Yin (2001), permitem um mais completo entendimento do contexto geral.

No presente estudo estes métodos voltados a promover a multiplicidade de fontes de dados foram trabalhados de forma sequencial, formando ao final a triangulação que fundamenta a discussão dos resultados. Consequência disso foi a realização de diferentes formas de coletas e análises dos dados, as quais serão melhor aprofundados ao longo da pesquisa. Importante, porém, desde já apresenta-las, dividindo-as em (a) métodos de coleta de dados, e; (b) métodos e ferramentas de análise dos dados coletados.

### 3.1.3.1 Os métodos de coleta dos dados

No que tange à coleta dos dados este estudo se utilizou de dados secundários e primários. Como dados secundários se entendem como aqueles já existentes e disponíveis, enquanto que os dados primários são aqueles produzidos pelo próprio pesquisador a partir de métodos disponíveis.

Silverman (2009) pontua que diversos são os instrumentos de coleta que podem ser lançados pelo pesquisador conforme suas possibilidades de pesquisa, sua experiência e o próprio enquadramento do instrumento em relação a algum objetivo específico de análise. Enquanto os dados primários foram coletados a partir da realização de entrevista e *survey*, os dados secundários advieram de documentos das cooperativas singulares estudadas.

### 3.1.3.2 Os métodos e ferramentas de análise dos dados coletados

Para a análise dos documentos coletados junto às cooperativas estudadas, a presente pesquisa se utilizou do método qualitativo de análise de conteúdo com o suporte do *software Atlas.ti 8*<sup>1</sup>, método e ferramentas também utilizadas para a análise das entrevistas realizadas com o corpo social das cooperativas singulares eleitas para a realização da pesquisa.

A escolha da análise de conteúdo se deu pela sua robusta sustentação teórica e prática advinda desde Bardin (1977), que a define, em linhas gerais, como um conjunto de técnicas de análise de diversas formas de comunicação por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens analisadas.

Ademais, considerando que a análise de conteúdo e a consequente *survey* elaborada a partir dos seus resultados advieram dos pressupostos comuns da gestão democrática demonstrados ao longo da fundamentação teórica, a eleição de um mesmo método qualitativo permitiu dar às análises um mesmo rigor metodológico.

No que se refere à análise das respostas à *survey*, esta ocorreu por meio de análise fatorial exploratória por meio do software *IBM SPSS Statistics, Version 21*. Nessa técnica estatística o seu propósito é “encontrar um modo de condensar (resumir) a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões” (Hair *et al.*, 2009, p. 104). Especificamente na presente pesquisa, o objetivo do método exploratório foi verificar como as perguntas apresentadas para analisar a percepção dos associados sobre a gestão democrática e seus pressupostos foram por estes interpretadas.

---

<sup>1</sup> Exceção à presente regra foi a análise documental relativa às listas de presenças das assembleias de núcleo e geral ordinária dos delegados das cooperativas singulares estudadas. Neste caso e como confirmado ao longo do estudo, a análise ocorreu mediante descrição dos índices de representatividade de cada delegado quando ao final dos respectivos processos assembleares.

### 3.1.4 Etapas da Pesquisa

Como visto, uma vez apresentadas as técnicas de coleta e análise dos dados, a presente seção tem por objetivo apresentar de forma condensada as etapas realizadas na pesquisa, as quais serão revisitadas ao longo da discussão dos resultados.

O que a análise das etapas revela é que o seu desenvolvimento ocorreu em duas fases distintas e já considerando os pressupostos comuns da gestão democrática apresentados a partir do referencial teórico apresentado.

A primeira, aqui denominada de fase pré-assembly, buscou realizar a coleta e análise qualitativa dos dados mediante análises de conteúdo tanto dos documentos estatutários e regimentais (Programa Pertencer) das cooperativas singulares, quanto das entrevistas realizadas com os atores do quadro social das cooperativas singulares. Tais análises, realizadas antes do início dos processos assembleares, foram essenciais para a formulação da *survey* aplicada na segunda fase da pesquisa, chamada de fase pós-assembly.

Nesta, a coleta dos dados via *survey* durante o processo assembly foi posteriormente analisada pelo método de Análise Fatorial Exploratória, acrescida pela análise descritiva das listas de presença e a caracterização dos associados presentes aos processos assembleares.

Em suma, as etapas de pesquisa expostas a seguir estão sistematizadas na Figura 5 abaixo, a qual também considera as fases da pesquisa em relação ao período assembly e os métodos de coleta e análise dos dados utilizados:



Figura 5 – Resumo das fases, etapas e métodos de coleta e análise dos dados da pesquisa.  
Fonte: elaboração própria.

#### 3.1.4.1 Primeira etapa: análise documental dos documentos regimentais e estatutários das cooperativas singulares

Uma vez formulado no referencial teórico os pressupostos comuns da gestão democrática, a primeira etapa da pesquisa traçou os objetivos da pesquisa documental.

Como ponto de partida, faz-se necessário compreender que um dos aspectos centrais da pesquisa é saber se as cooperativas de crédito analisadas absorveram os preceitos democráticos em seus documentos constitutivos e regimentais. Esta análise se mostra relevante na medida que ao restar formalmente integrado em seus Estatutos e Regimentos, estes pressupostos devem ser utilizados como elemento de subordinação, assumindo uma natureza positiva e vinculante, tendo então eficácia determinante sobre a postura daqueles vinculados a estas cooperativas de crédito.

Sendo assim, a pesquisa documental realizada na fase pré-asseblar teve como fonte de dados os Estatutos Sociais e os respectivos Regimentos do Programa Pertencer das cooperativas de crédito Sicredi Vale do Rio Pardo e Sicredi Centro Serra. Por meio da análise de conteúdo destes documentos, com o rigor metodológico discutido nos resultados da pesquisa, buscou-se identificar se os pressupostos da gestão democrática estão observados nestes documentos.

#### 3.1.4.2 Segunda etapa: entrevistas semiestruturadas com os atores do quadro social e regimental das cooperativas singulares

Também tendo como substrato teórico os pressupostos comuns da gestão democrática – agora acrescido com os preceitos estatutários e regimentais analisados –, em sua segunda etapa a pesquisa buscou realizar entrevistas com representantes dos atores sociais descritos tanto nos Estatutos Sociais quanto nos Regulamentos do Programa Pertencer de cada cooperativa singular estudada. Do ponto de vista conceitual, a entrevista nada mais é do que um processo de interação entre duas pessoas, na qual o entrevistador busca obter do entrevistado informações relevantes para o objetivo pretendido (Haguette, 1997).

Estas entrevistas tiveram como objetivo verificar diferentes percepções sobre gestão democrática, todas advindas de cada posição dentro do quadro social e funcional das cooperativas e que possuíam/possuem relação direta com a consecução prática do processo democrático existente nestas cooperativas. A partir do disposto por Silverman (2009), a seleção intencional dos entrevistados teve como critério estabelecer entre os entrevistados uma homogeneidade fundamental, assim entendida como a escolha dos entrevistados a partir de poucas características em comum – no caso, estarem vinculados à respectiva cooperativa –, porém com distintos papéis dentro do quadro social e funcional da organização observada.

Assim, para a seleção dos entrevistados foi estabelecido que estes deveriam representar todos os espectros sociais e funcionais destas cooperativas. Assim, para cada uma das cooperativas estudadas se optou por entrevistar um representante eleito dos associados

(incorporado no Presidente do Conselho de Administração), um representante da alta gestão (um membro da Diretoria Executiva), um representante do corpo funcional com relação direta com os delegados e associados (um Gerente de Agência), dois delegados eleitos e cinco cooperados. As restrições de gênero, idade e tempo de atividade profissional foram consideradas irrelevantes.

Com exceção dos cooperados – que foram ouvidos aleatoriamente mediante abordagem nas agências e no interior dos municípios –, todos os demais nomes foram apresentados pelas cooperativas a partir das disponibilidades dos entrevistados. A partir dessas escolhas intencionais e por vezes aleatórias, então, foram realizadas 10 entrevistas em cada uma das cooperativas (20 no total), divididas dentro do quadro social e funcional de acordo com o Quadro 1 – Classificação dos Entrevistados e Tempo de Entrevista:

<b>Cooperativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Condição no quadro social/funcional</b>	<b>Tempo de entrevista (aprox.)</b>
Sicredi Vale do Rio Pardo	1	Presidente do Conselho de Administração	1h10min
	1	Membro da Diretoria Executiva	50min
	1	Gerente de Agência	25min
	2	Delegados de Núcleo	35min
	5	Associados	30min
Sicredi Cento Serra RS	1	Presidente do Conselho de Administração	1h30min
	1	Membro da Diretoria Executiva	45min
	1	Gerente de Agência	26min
	2	Delegados de Núcleo	36min
	5	Associados	24min

Quadro 1 – Classificação dos Entrevistados e Tempo de Entrevista

Fonte: elaboração própria.

Como se percebe, os entrevistados não apenas representam os principais níveis do quadro social previsto em seus respectivos estatutos, como também consideram o ponto de vista operacional do quadro funcional, notadamente dos Gerentes de Agência, que bem conhecem a dinâmica organizacional da entidade e possuem relacionamento diário com os associados e delegados em seus respectivos postos de atendimento.

Com o fito de racionalizar e manter uma padronização e coerência nas entrevistas, as mesmas foram realizadas de forma semiestruturada, combinando perguntas abertas e fechadas que possibilitaram aos entrevistados discorrer sobre o tema proposto. Neste método de coleta de dados, o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, realizando-as num contexto até mesmo informal, porém sempre focando no assunto central do roteiro prévio. Em suma, na entrevista semiestruturada as perguntas principais previamente elaboradas pelo pesquisador são complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (Manzini, 1991).

Diante disso, e sempre partindo dos pressupostos comuns da gestão democrática, esta pesquisa confeccionou um roteiro de entrevistas único para todos os entrevistados. Para a confecção das perguntas prévias, utilizou-se os conceitos comuns da doutrina, leis e documentos da ACI descritos no referencial teórico, realizando assim cinco perguntas para cada um dos pressupostos. A construção dessas perguntas está demonstrada no Quadro 2 abaixo:

<b>Pressuposto</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Pergunta</b>
Singularidade	Direito igualitário dos membros em exercer a sua votação, sem qualquer critério de discriminação, inclusive no que tange à raça, orientação, nacionalidade, sexo, religião e/ou orientação política. Para a ACI, a premissa que identifica tal singularidade é o termo one member, one vote. (Lei n. 5764, 1971; ACI, 2016)	Como ocorre o processo de votação nas assembleias da cooperativa?
		O que te influencia quando do seu voto na assembleia?
		Como as pessoas reagem quando percebem o seu voto ser vencido
		Você já percebeu durante a(s) assembleia(s) que participou, a atuação de pessoas que influenciam um determinado grupo ou já percebeu a votação em grupos a partir de determinados interesses comuns?
		Como você enxerga a formação desses grupos de opinião e voto?
Participação	Influência dos membros na organização e determinação da sociedade. Ela decorre da integração dos membros nos diversos núcleos organizacionais da cooperativa, as quais exercem com liberdade os assuntos pertinentes ao ambiente social. É na assembleia geral que a participação do membro é soberana na construção de processos de mudança em prol do empreendimento comum (ACI, 2016).	O que você entende por participação na cooperativa?
		Porque você acha que os associados participam das assembleias? Eles participam de outras atividades sociais na comunidade? (associações, igrejas, etc).
		Como a cooperativa costuma convidar os associados aos seus eventos?
		A cooperativa utiliza algum método para fomentar a participação nos eventos, como distribuição de brindes, realização de coquetéis, etc?
		Como você vê o interesse da cooperativa na participação dos associados?
Debate	Deliberação de assuntos postos na pauta da assembleia geral (Lei n. 5764, 1971). Direito dos membros em discutir e exigir explicações aos órgãos estatutários sobre as decisões comerciais e sociais tomadas pela gestão, além de discutir e exigir explicações sobre as estratégias e rumos escolhidos pela cooperativa em relação ao seu futuro. Assembleia deve ser animada e extrovertida para animar os membros a participar das discussões, sem retrai-los ou desestimulá-los (ACI, 2016).	De que maneira os associados são estimulados a participar das discussões e votos das cooperativas?
		A cooperativa possui alguma regra destinada à realização dos debates durante as assembleias? Como ocorre a dinâmica assemblear?
		Quais os temas que geralmente se discute nas assembleias?
		Como a cooperativa busca debater assuntos estratégicos para a gestão?
		Como você reage a um pedido de explicação sobre determinado tema?

Transparência	A obrigação das cooperativas em prestar contas de suas ações, através de meios de comunicação adequados e modernos, de forma clara e adequada ao ponto de permitir e fomentar o debate a todos os associados. As ordens do dia e as atas de reuniões dos comitês e conselhos devem ser não apenas publicadas, mas também explicadas de forma adequada e efetiva, fomentando assim também os recursos educativos das cooperativas (ACI, 2016).	De que forma a cooperativa divulga as ações e resultados dos órgãos estatutários?
		Quais são os canais de comunicação utilizados pela cooperativa para fornecer acesso às informações?
		Como a cooperativa busca traduzir as informações eminentemente técnicas aos seus cooperados?
		A cooperativa possui programa(s) educacional(is) voltado(s) à preparar os associados para a compreensão de aspectos econômicos da sociedade?
		De que forma a cooperativa busca dar conhecimento dos preceitos estatutários aos seus associados?
Sujeição à vontade	A assembleia geral da cooperativa é o órgão supremo da sociedade, o que significa dizer que toda decisão advinda dos membros, votados em condições de igualdade e sob a premissa da vontade da maioria, devem ser observadas pelos demais órgãos estatutários e seus gestores (Lei n. 5764, 1971).	De que forma os órgãos estatutários da cooperativa executam as decisões assembleares?
		Uma vez decidida em assembleia determinada matéria, a gestão propõe formas de adaptação durante a sua execução?
		Como a cooperativa tratou situações onde as proposições da gestão foram rechaçadas em assembleia?
		Quando a votação por maioria é apertada, há nova rodada de discussões?
		Você acha que as decisões tomadas na assembleia são respeitadas ou há alguma mudança ou adaptação?

Quadro 2 – Construção do Roteiro de Entrevistas

Fonte: elaboração própria.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas diretamente pelo pesquisador em todos os seus termos para facilitar a análise de conteúdo via *software Atlas.ti 8*. Além desta análise avaliar a percepção dos entrevistados quanto ao alinhamento da sua respectiva cooperativa ao princípio da gestão democrática, suas conclusões foram determinantes para a construção do *survey* destinado às assembleias gerais.

#### 3.1.4.3 Terceira etapa: caracterização dos participantes nas assembleias, observação das listas de presença e análise fatorial exploratória sobre a *survey*

Passando para a fase pós-assembly, a terceira etapa da pesquisa consistiu em analisar os dados primários e secundários advindos dos processos assembleares. Iniciando pelos dados secundários, a pesquisa realizou uma breve análise descritiva das listas de presença de todas as assembleias gerais de núcleo das cooperativas pesquisadas com o fito de verificar o índice de representatividade de cada delegado presente na assembleia geral ordinária de delegados. Para tanto, esta análise teve como fonte as listas de presenças de todas as assembleias de

núcleo das cooperativas de crédito estudadas, as quais foram apresentadas nas assembleias finais para cômputo dos votos ao longo de cada processo assemblear.

Como visto até aqui, nas primeiras duas etapas esta pesquisa se concentrou na coleta e análise qualitativa de dados no objetivo de observar se os pressupostos da gestão democrática integravam os documentos estatutários e regimentais, bem como eram compreendidos pelo corpo social e funcional das cooperativas.

Esses resultados, discutidos no capítulo a seguir, fundamentaram a construção do questionário, que foi destinado aos associados presentes nos processos assembleares de ambas as cooperativas estudadas. Em outras palavras, da fundamentação teórica estudada e da análise de conteúdo das entrevistas narradas na segunda etapa, surgiram considerações que fundamentaram uma *survey* com vinte e quatro afirmações advindas dos mesmos pressupostos da gestão democrática, além de questionamentos voltados a caracterizar gênero, idade e tempo de associação dos associados participantes nos processos assembleares observados.

Neste momento há que se reconhecer a limitação da pesquisa quanto à subjetividade na construção das perguntas do presente questionário. Embora construídos a partir das premissas teóricas e documentais até aqui estudadas e a seguir explicitadas, os enunciados foram elaborados sem um desejável processo de elaboração de uma escala multi-itens, por exemplo, como proposto por Malhotra (2012).

A não observância destes critérios, porém, deu-se exclusivamente pelo aspecto temporal do estudo. Entre a aceitação da pesquisa pelas cooperativas estudadas e o início dos processos assembleares – passando pela necessária realização das entrevistas a campo, suas análises de conteúdo, elaboração, validação e pré-teste dos questionários – o prazo para a aplicação dos questionários no processo assemblear de 2018 era de pouco mais de 60 dias. Assim, em nome da exequibilidade da pesquisa se optou pela realização dos enunciados a partir dos preceitos a seguir apresentados.

Como ponto de partida da elaboração do questionário, cinco perguntas – em forma de enunciados – foram formuladas a partir das premissas teóricas da gestão democrática postas no segundo princípio cooperativo. Segundo a ementa do Princípio da Gestão Democrática pelos membros (ACI, 2015), as cooperativas são organizações democráticas em sua essência, geridas tanto diretamente pelos membros (democracia participativa) quanto por meio de representantes eleitos (democracia representativa). Outrossim, a premissa “um membro, um voto” é uma característica estampada no próprio princípio.

Por isso, das afirmações extraídas da ementa do princípio, os cinco enunciados foram formulados de forma a confirmar e/ou confrontar as afirmações da ACI, conforme o Quadro 3, abaixo:

<b>Destaque da ementa do 2º Princípio</b>	<b>Enunciado(s)</b>
“As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros,”	1. A cooperativa é democrática para tomar as suas decisões com os associados.
“que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.”	2. Eu já vi a cooperativa trazer novamente para votação temas que já haviam sido decididos antes.
“Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram.”	3. Os conselheiros foram eleitos para nos representar e, por isso, são responsáveis em bem administrar a cooperativa; 4. O meu coordenador de núcleo me representa na assembleia geral final.
“Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto)”	5. O voto de cada associado na assembleia é o que decide na cooperativa.

Quadro 3 – Perguntas preparadas a partir da ementa do Princípio da Gestão Democrática  
Fonte: elaboração própria.

Num segundo passo, passou-se às conclusões da rede de análise de conteúdo das entrevistas a qual trouxe as percepções dos entrevistados sobre os pressupostos da gestão democrática. Da rede de análise exsurgiram um total de 15 relações entre os pressupostos identificados. Estes, analisados pontualmente, fundamentaram a elaboração de outras 19 perguntas, também em forma de enunciados, que consideraram o princípio da gestão democrática e seus pressupostos teóricos, assim como as categorias de passagem/suporte identificadas nas entrevistas. Este processo de formação dos enunciados integrantes da *survey* é apresentado no Quadro 4 – Perguntas a partir das relações entre os pressupostos identificados na análise de conteúdo das entrevistas a seguir:

<b>Relação</b>	<b>Enunciado(s)</b>
<b>Participação singularidade</b> <i>está associada com</i>	1. O meu voto é meu e eu voto livremente com a minha consciência;
<b>Participação é causa de sujeição</b>	2. Eu percebo que as decisões tomadas durante a minha participação são respeitadas pela cooperativa; 3. Eu percebo que a cooperativa respeita o resultado de uma votação na assembleia, mesmo que seja contrário à proposta dos dirigentes.
<b>Participação está associada com debate</b>	4. As discussões e os debates me animam a participar das assembleias; 5. Eu não me incomodo com votos contrários ao meu na assembleia, quando

	existem.
<b>Debate é causa de sujeição</b>	6. Eu vejo que as nossas discussões são observadas e levadas em conta pela cooperativa e seus dirigentes; 7. A cooperativa leva adiante as ideias dos cooperados quando apresentadas e debatidas na assembleia.
<b>Debate é causa de singularidade</b>	8. Durante os debates a minha opinião pessoal é ouvida pela cooperativa.
<b>Transparência é causa de debate</b>	9. Eu gosto de debater e participar porque as informações na assembleia são claras e transparentes.
<b>Transparência é causa de participação</b>	10. Para mim os coordenadores de núcleo respeitam na assembleia geral a decisão tomada pelo nosso núcleo.
<b>Simplicidade é causa de debate</b>	11. Eu me sinto melhor em debater na assembleia quando eu entendo a explicação dada pelo presidente, diretores ou colaboradores da cooperativa.
<b>Simplicidade é uma propriedade de transparência</b>	12. Eu percebo o esforço dos dirigentes da cooperativa em me ajudar a entender as informações colocadas na assembleia.
<b>Confiança é causa de participação</b>	13. Eu participo das discussões e votações porque confio na cooperativa e nos seus dirigentes.
<b>Confiança é uma propriedade de transparência</b>	14. A transparência nas informações da cooperativa me deixa mais confiante nas assembleias.
<b>Qualificação é causa de participação</b>	15. Eu participo da assembleia porque me sinto preparado para discutir os temas colocados pela cooperativa.
<b>Qualificação é parte da transparência</b>	16. Eu sinto que a cooperativa tenta me deixar mais qualificado para eu entender melhor as informações.
<b>Sujeição está associada com singularidade</b>	17. Durante as assembleias todos os votos são contados igualmente, sem privilégio; 18. O meu voto, seja ele qual for, será levado até o final das assembleias para uma decisão final.
<b>Pessoalidade é causa de participação</b>	19. Eu vim participar da assembleia por causa do convite pessoal feito pela cooperativa.

Quadro 4 – Perguntas a partir das relações entre os pressupostos identificados na análise de conteúdo das entrevistas

Fonte: elaboração própria.

Ao final da sua elaboração estes enunciados foram distribuídos de forma aleatória para evitar qualquer simetria nas respostas, assim dispostas no Quadro 5:

	<b>Enunciado</b>
1.	Eu vim participar da assembleia por causa do convite pessoal feito pela cooperativa.
2.	As discussões e os debates me animam a participar das assembleias.
3.	Eu gosto de debater e participar porque as informações na assembleia são claras e transparentes.
4.	A cooperativa leva adiante as ideias dos cooperados quando apresentadas e debatidas na assembleia.
5.	Durante as assembleias todos os votos são contados igualmente, sem privilégio.
6.	A cooperativa é democrática para tomar as suas decisões com os associados.
7.	O meu coordenador de núcleo me representa na assembleia geral final.
8.	Eu participo da assembleia porque me sinto preparado para discutir os temas colocados pela cooperativa.
9.	Durante os debates a minha opinião pessoal é ouvida pela cooperativa.
10.	Eu já vi a cooperativa trazer novamente para votação temas que já haviam sido decididos antes.
11.	Eu não me incomodo com votos contrários ao meu na assembleia, quando existem.
12.	Eu percebo o esforço dos dirigentes da cooperativa em me ajudar a entender as informações colocadas na assembleia.
13.	O meu voto é meu e eu voto livremente com a minha consciência.
14.	A transparência nas informações da cooperativa me deixa mais confiante nas assembleias.
15.	Eu me sinto melhor em debater na assembleia quando eu entendo a explicação dada pelo presidente, diretores ou colaboradores da cooperativa.
16.	Eu percebo que as decisões tomadas durante a minha participação são respeitadas pela cooperativa.
17.	Para mim os coordenadores de núcleo respeitam na assembleia geral a decisão tomada pelo nosso núcleo.
18.	Os conselheiros foram eleitos para nos representar e, por isso, são responsáveis em bem administrar a cooperativa.
19.	Eu vejo que as nossas discussões são observadas e levadas em conta pela cooperativa e seus dirigentes.
20.	O meu voto, seja ele qual for, será levado até o final das assembleias para uma decisão final.
21.	Eu sinto que a cooperativa tenta me deixar mais qualificado para eu entender melhor as informações.
22.	Eu participo das discussões e votações porque confio na cooperativa e nos seus dirigentes.
23.	Eu percebo que a cooperativa respeita o resultado de uma votação na assembleia, mesmo que seja contrário à proposta dos dirigentes.
24.	O voto de cada associado na assembleia é o que decide na cooperativa.

Quadro 5 – Ordem final dos enunciados para a *survey* após a distribuição aleatória

Fonte: elaboração própria.

Como forma de análise dessas mesmas respostas foi eleita uma escala ordinal de 1 a 10, onde 1 significava total discordância e 10 total concordância (Silva & Silva, 2010). Ainda como forma de facilitar a compreensão a percepção da escala, esta foi dividida em 10 campos com cores variáveis entre vermelho e verde, como mostra a Figura 6 a seguir:



Figura 6 – Escala numérica utilizada na *survey*

Fonte: elaboração própria.

Além dos enunciados e a escala numérica, na mesma *survey* foi questionado se os cooperados eram homem ou mulher, suas respectivas idades e seu tempo de associação, havendo ainda uma nota explicativa sobre a pesquisa e a garantia de sigilo das informações, como mostra a Figura 7:

## QUESTIONÁRIO AO ASSOCIADO

**Eu sou:**

- homem  
 mulher

**Minha idade:**

\_\_\_\_\_ anos

**Sou cooperado**

- há menos de 5 anos  
 entre 5 e 10 anos  
 há mais de 10 anos  
 há mais de 20 anos  
 há mais de 30 anos

Prezado Cooperado,

A presente pesquisa é realizada com supervisão da Pontifícia Universidade do Paraná - PUCPR.

Observe as orientações do pesquisador e responda sem preocupações, pois a sua identidade está preservada.

Leonardo Rafael de Souza - Pesquisador

Figura 7 – Informações introdutórias questionadas na *survey*

Fonte: elaboração própria.

De todo modo, destaque para o fato destes questionários aplicados terem sido objeto de um pré-teste com 10 associados da Sicredi Centro Serra. Estes associados foram aleatoriamente escolhidos na agência de Candelária/RS e divididos em dois grupos de 5 associados com gêneros, idades e formações profissionais/escolaridades distintas. A cada grupo foi solicitado a resposta à *survey*, sendo o tempo de resposta de cada associado controlado e mensurado pelo pesquisador. Ao final, os associados debateram entre si e com o pesquisador sobre as perguntas apresentadas, não relatando os grupos quaisquer dificuldades de compreensão do questionário.

Entretanto, ao preencherem os campos de identificação dos associados, os associados avaliados – em sua maioria e principalmente os mais idosos – relataram não se recordarem do ano em que se associaram à cooperativa, informando que se recordavam apenas do tempo aproximado de associação, geralmente associado a algum fato particular importante. Diante disso, os mesmos propuseram que a apuração do tempo de associação não partisse da indicação do ano de associação, mas do tempo aproximado.

A forma de alteração e de se questionar o tempo de associação foi proposta pelos próprios associados reunidos, a qual foi ilustrada na Figura 8 a seguir:

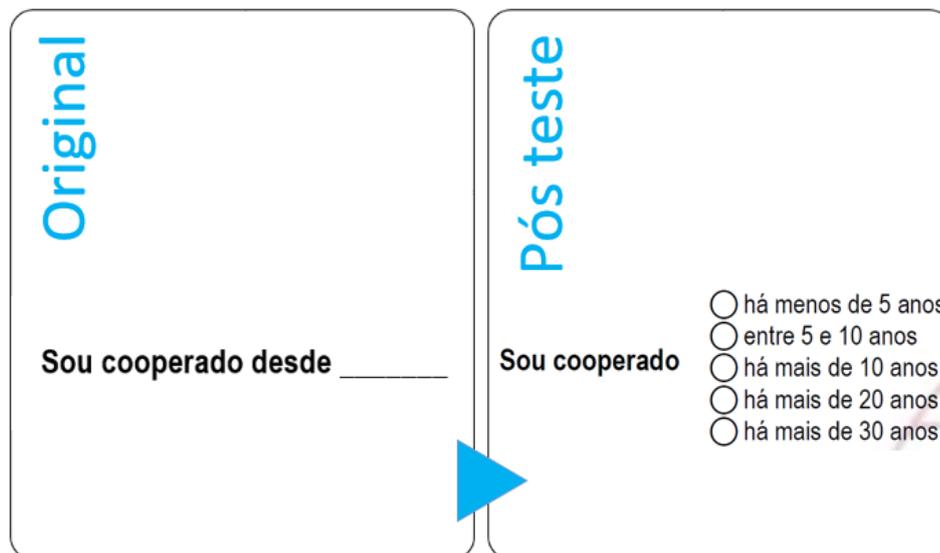


Figura 8 – Alteração do campo de resposta sobre o tempo de associação  
Fonte: elaboração própria.

Finalizado o questionário e após a sua aprovação no já citado pré-teste, foram impressos 4.000 questionários, como apresentado no Apêndice B, sendo todos numerados de 0001 a 4000, permitindo assim tanto a não ocorrência de duplicidade quanto o controle do número de questionários entregues e recebidos em cada uma das assembleias.

Paralelamente à construção desta *survey*, o pesquisador formalizou com cada uma das cooperativas eleitas um cronograma para o acompanhamento presencial das assembleias gerais de núcleo e geral ordinária de delegados. Com a concordância e disponibilidade das cooperativas, ficou ajustado o acompanhamento presencial de 18 assembleias de núcleo (nove em cada cooperativa) e das duas assembleias gerais ordinárias de delegados previstas (uma em cada cooperativa), somando assim o acompanhamento de 20 assembleias.

Estas 20 assembleias foram acompanhadas simultaneamente nas duas cooperativas pelo pesquisador ao longo dos meses de março e abril de 2018. Ao longo destes dois meses, 8.700 km foram percorridos para o acompanhamento das assembleias nas comunidades dos municípios que integram as cooperativas estudadas e localizadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Como mostram as imagens destacadas no Apêndice A, assembleias foram acompanhadas em ambientes urbanos e/ou rurais das cidades de Santa Cruz do Sul, Rio Pardo, General Câmara, Vera Cruz, Venâncio Aires, Sinimbu, Candelária, Sobradinho, Vale do Sol, Paraíso do Sul, Arroio do Tigre e Passa Sete.

Aqui, cada uma das assembleias de núcleo realizadas pelas cooperativas não representaram necessariamente a reunião de um único núcleo. Como forma de organização do quadro social, é comum uma única assembleia de núcleo reunir diversos núcleos, sendo os mesmos separados por cartões de votação com cores diferentes, permitindo assim a identificação de cada associado em relação ao seu núcleo. Entretanto, esta realidade organizacional dos processos assembleares em nada prejudicou a coleta de dados, afinal, o questionário era destinado aos associados sem qualquer distinção de núcleo.

Como forma de organizar e otimizar a resposta aos questionários, com o apoio do quadro funcional das cooperativas os questionários impressos eram entregues pessoalmente a todos os cooperados aptos a votar. Esta entrega era controlada pelos colaboradores da cooperativa, que os faziam junto com a entrega do cartão de votação e o relatório do exercício social, quando existente.

Uma vez entregues os questionários os associados eram informados pelos colaboradores da cooperativa que a pesquisa seria explicada na assembleia. Como forma de evitar respostas descomprometidas com a pesquisa, bem como refrear que o preenchimento da *survey* causasse eventual tumulto, restou ajustado com as cooperativas que a distribuição de canetas para o seu preenchimento ocorreria tão somente após as deliberações obrigatórias das assembleias com os associados.

Também como forma de esclarecer e fomentar a resposta dos questionários de forma consciente, logo na abertura das assembleias acompanhadas pelo pesquisador os respectivos dirigentes que as conduziam (em regra o presidente de cada uma das cooperativas) destacavam a presença do pesquisador naquele ato e explicavam a motivação da pesquisa e, conseqüentemente, da *survey*. Não bastasse este destaque, nas apresentações da assembleia foram insertos dois *slides* sobre a pesquisa, permitindo que o pesquisador explicasse neste momento como era o funcionamento do questionário.

Oportuno ressaltar que a organização desses procedimentos e a aplicação da *survey* ocorreram apenas nas 18 assembleias de núcleo, e não nas duas assembleias gerais de delegados. Isso ocorreu pois os questionários eram destinados aos associados em ambiente assemblear, e não aos delegados.

## 4 RESULTADOS

Uma vez estabelecido o referencial teórico, descritos os procedimentos metodológicos e demonstradas as etapas da pesquisa, é na discussão dos seus resultados que o presente estudo cumpre os objetivos geral e específicos apresentados. Para tanto, e como já destacado acima, o estudo de caso dos processos assembleares das cooperativas eleitas à luz do princípio cooperativo da gestão democrática se fundamentou na triangulação da análise dos resultados. É o que simboliza a Figura 9 abaixo:

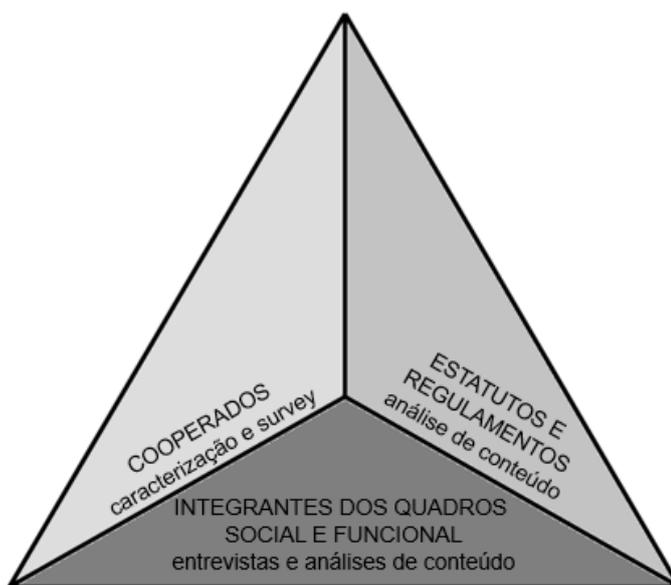


Figura 9 – Triangulação dos dados da pesquisa.

Fonte: elaboração própria.

Alicerçados sobre o referencial teórico os resultados são observados a partir: 1) da análise de conteúdo dos estatutos sociais, dos regulamentos do Programa Pertencer; 2) das entrevistas e sequentes análises de conteúdo das entrevistas realizadas com o quadro social e funcional das cooperativas e, por fim; 3) da análise da *survey* respondida pelos associados em ambiente assemblear, assim como a sua caracterização e análise da representatividade dos delegados presentes na assembleia geral ordinária.

Ao final dessas observações pretendeu-se responder se as cooperativas singulares analisadas observam em seus processos assembleares o princípio da gestão democrática, sendo que da análise fatorial dos questionários buscou se avaliar como as perguntas da *survey* se agrupavam para revelar uma forma de compreensão sobre a gestão democrática pelo corpo social das cooperativas.

#### 4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DOCUMENTOS REGIMENTAIS E DAS ENTREVISTAS DOS QUADROS SOCIAL E FUNCIONAL

Novamente resgatando os objetivos específicos da presente pesquisa, a realização das análises de conteúdo buscou cumprir dois encargos específicos. Dos Estatutos Sociais e Regimentos<sup>2</sup> das cooperativas, esta análise qualitativa buscou responder se seus documentos regimentais – extensão das determinações legais – identificam as premissas do princípio da gestão democrática.

As entrevistas, por sua vez, buscaram avaliar não apenas a percepção dos atores dos quadros social e funcional das cooperativas – executores destas mesmas determinações legais e regimentais – sobre os processos assembleares e a representação delegada. Elas também perseguiram ponderar se estes meios de consulta por delegação repercutem, na prática, o princípio da gestão democrática.

Outro ponto relevante na avaliação destes resultados é que especificamente nesta análise as cooperativas foram estudadas conjuntamente. A justificativa para isso está no fato de que por pertencerem ao mesmo sistema cooperativo (Sistema Sicredi) e estarem vinculadas à mesma cooperativa central (Sicredi Central Sul Sudeste), suas pautas normativas são padronizadas. E tanto isso é verdade que da leitura dos Estatutos Sociais e dos Regulamentos do Sistema Pertencer de cada cooperativa o que se observa são alterações mínimas, ressalvado obviamente o distinto modelo de representação delegada proposta pela Sicredi Vale do Rio Pardo.

Também por possuírem a mesma vinculação sistêmica e semelhantes pautas normativas, o que se espera da percepção social e da aplicação prática dessas regras são semelhantes atitudes dos quadros social e funcional. Por isso então é que as entrevistas também foram analisadas conjuntamente, permitindo uma importante reflexão única e, conseqüentemente, de não menos importante caráter sistêmico, como se propõem em seus documentos e ações conjuntas.

---

<sup>2</sup> A pesquisa não desconhece que a pauta normativa de toda e qualquer cooperativa de crédito é extensa, motivo pelo qual o termo Regimento em seu sentido amplo pode alcançar toda e qualquer regulamentação existente, como Regimentos Internos, Códigos de Conduta, Políticas, Regulamentos, Portarias, entre outros. Contudo, considerando que o seu objetivo geral orbita na discussão sobre a (in)observância da gestão democrática no ambiente assemblear por representação delegada, esta pesquisa se limitou aos Estatutos Sociais e aos Regulamentos do Programa Pertencer de cada uma das cooperativas singulares estudadas. A análise do Estatuto Social se justifica por ser este documento a principal pauta normativa da entidade e cuja existência é exigida por lei. Já o Regulamento do Programa Pertencer é o analisado ante a sua ementa, que objetiva regular de forma extensiva ao Estatuto Social a representação delegada e a participação assemblear.

#### 4.1.1 Da construção comum das categorias de análise

Bardin (1977) pondera que toda e qualquer pesquisa que se utiliza a análise de conteúdo precisa aceitar a existência de regras fundamentais que precisam ser seguidas, especialmente ao criar as categorias com as quais se pretende trabalhar. Neste mesmo sentido, Carlomagno e Rocha (2016) destacam a importância de existirem regras formais, claras, objetivas e escritas sobre a inclusão e exclusão de determinados conteúdos nas categorias criadas.

No caso sob estudo, tanto a categorização quanto o seu critério foram pautados em aspectos legais e objetivos, afinal, partiram justamente dos pressupostos da gestão democrática admitidos pelo já citado tripé referencial teórico (ou doutrina), legislação e expressões dos documentos da ACI.

Dessa forma, as categorias admitidas na análise de conteúdo são singularidade do voto, participação, debate, transparência e sujeição à vontade dos membros. Aliás, admitir desde já estes pressupostos objetiva o alcance de coerência teórica e prática da análise, afinal, tais categorias foram justamente as premissas identificadas e utilizadas para a construção da entrevista semiestruturada.

No que diz respeito à formulação objetiva de critérios de inclusão e exclusão de conteúdos para estas categorias, Bardin (1977) admite a categorização semântica como forma de seleção, assim entendida como a classificação dos conteúdos em categorias a partir de regras linguísticas que perseguem não apenas o sentido das palavras, mas a interpretação das sentenças e dos enunciados. Dito isto, partindo dos mesmos critérios quanto aos pressupostos e seus conceitos norteadores já apresentados no Quadro 2 acima, o Quadro 6 acrescenta de forma objetiva as regras semânticas utilizadas:

<b>Pressuposto</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Regras semânticas</b>
Singularidade	Direito igualitário dos membros em exercer a sua votação, sem qualquer critério de discriminação, inclusive no que tange à raça, orientação, nacionalidade, sexo, religião e/ou orientação política. Para a ACI, a premissa que identifica tal singularidade é o termo <i>one member, one vote</i> . (Lei n. 5764, 1971; ACI, 2016)	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a forma de expressão do voto
		Sentenças, ementas e enunciados que indiquem o respeito à individualidade dos membros nos processos assembleares
		Sentenças, emendas e enunciados que expressem os valores cooperativos da igualdade e equidade

Participação	Influência dos membros na organização e determinação da sociedade. Ela decorre da integração dos membros nos diversos núcleos organizacionais da cooperativa, as quais exercem com liberdade os assuntos pertinentes ao ambiente social. É na assembleia geral que a participação do membro é soberana na construção de processos de mudança em prol do empreendimento comum (ACI, 2016).	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem qualquer forma de atuação do membro nos desígnios da cooperativa, notadamente no processo assemblear
		Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a presença do membro nos processos assembleares
		Sentenças, ementas e enunciados que indiquem ações do membro e/ou da cooperativa no objetivo de formentar a atuação
Debate	Deliberação de assuntos postos na pauta da assembleia geral (Lei n. 5764, 1971). Direito dos membros em discutir e exigir explicações aos órgãos estatutários sobre as decisões comerciais e sociais tomadas pela gestão, além de discutir e exigir explicações sobre as estratégias e rumos escolhidos pela cooperativa em relação ao seu futuro. Assembleia deve ser animada e extrovertida para animar os membros a participar das discussões, sem retrai-los ou desestimulá-los (ACI, 2016).	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a ocorrência de reflexões, discussões e deliberações sobre os temas da cooperativa, notadamente no ambiente assemblear
		Sentenças, ementas e enunciados que garantam aos membros o direito à discutir e exigir informações
		Sentenças, ementas e enunciados que indiquem ações do membro e/ou da cooperativa no objetivo de formentar a discussões, notadamente nos processos assembleares
Transparência	A obrigação das cooperativas em prestar contas de suas ações, através de meios de comunicação adequados e modernos, de forma clara e adequada ao ponto de permitir e fomentar o debate a todos os associados. As ordens do dia e as atas de reuniões dos comitês e conselhos devem ser não apenas publicadas, mas também explicadas de forma adequada e efetiva, fomentando assim também os recursos educativos das cooperativas (ACI, 2016).	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem ações da cooperativa no objetivo de dar acesso à informação aos membros
		Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a existência de meios objetivos e permanentes de acesso à informação
		Sentenças, ementas e enunciados que indiquem o esforço da cooperativa e seus dirigentes na compreensão das informações pelos membros
Sujeição à vontade	A assembleia geral é o órgão supremo da sociedade, o que significa dizer que toda decisão advinda dos membros, votados em condições de igualdade e sob a premissa da vontade da maioria, devem ser observadas pelos demais órgãos estatutários e seus gestores (Lei n. 5764, 1971).	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a tomada de decisões pelos membros, notadamente nos processos assembleares
		Sentenças, ementas e enunciados que indiquem o respeito da cooperativa às decisões dos membros

Quadro 6 – Critérios de inclusão, por regra semântica, de conteúdo nas categorias de análise.

Fonte: elaboração própria.

Da análise dos critérios acima dispostos se percebe a perseguição pela pesquisa às qualidades entendidas por Bardin (1977) como essenciais à sua validade científica. Para a autora, as categorias (ainda que já determinadas antes da própria análise) devem permitir a exclusão mútua das categorias, serem homogêneas, pertinentes, objetivas e fiéis aos seus conceitos norteadores, conferindo assim produtividade às análises a seguir realizadas.

#### **4.1.2 Análise de conteúdo dos Estatutos Sociais e do Programa Pertencer**

Na primeira análise de conteúdo realizada, os Estatutos Sociais e os Regulamentos do Programa Pertencer foram separados por cooperativas e, então, analisados conjuntamente como a expressão regulamentar do funcionamento dos processos assembleares, da forma de representação delegada utilizada e da estruturação da atuação dos membros nos processos decisórios das cooperativas.

Diante da estrutura normativa desses documentos regimentais, em formato semelhante aos textos de lei, a análise das sentenças, ementas e enunciados foi realizada a partir da leitura de cada artigo, parágrafo, inciso e alínea, destacando-os de acordo com os objetivos vinculantes de cada aspecto normativo.

Cabe aqui destacar que foi da análise de conteúdo desses documentos que exsurgiu a diferença conceitual entre a representação delegada por indicação de voto – utilizada pela Sicredi Centro Serra – e a representação delegada qualificada proposta pela Sicredi Vale do Rio Pardo. Esta diferença é destacada, no Quadro 7 abaixo, com o destaque do artigo 20, §6º, de cada um dos Regulamentos do Programa Pertencer analisados:

<b>Sicredi Centro Serra</b>	<b>Sicredi Vale do Rio Pardo</b>
<p>Art. 20 (...)            §6º. O Coordenador de Núcleo terá direito a 1 (um) voto na Assembleia Geral, que indicará a decisão final e única de todo o núcleo que representa.</p>	<p>Art. 20 (...)            §6º. Desde que tenha autorização prévia do Conselho de Administração da Central, a Cooperativa poderá adotar o voto qualificado do Coordenador de Núcleo, assim considerado o voto que indica o resultado da votação do núcleo que representa, individualizado por votos favoráveis, contrários e abstenções, conforme tenha sido lavrado em ata de Assembleia de Núcleo, e que serão computados na Assembleia Geral.</p>

Quadro 7 – Conceito de Representação Delegada de cada cooperativa em seu Programa Pertencer  
 Fonte: elaboração própria.

Como visto, no modelo de representação delegada da Sicredi Centro Serra, de aplicação sistêmica pelo Sistema Sicredi e pela Central Sicredi Sul Sudeste, independentemente do número de presentes nas assembleias de núcleo caberá ao delegado

encaminhar à Assembleia Geral de Delegados um único voto, o qual representa a decisão final e única de todo o núcleo. Eis a expressão prática do formato destacado na Figura 3 alhures.

No modelo alternativo, proposto pela Sicredi Vale do Rio Pardo, o delegado escrutina na Assembleia Geral os votos tal qual como computados na assembleia de núcleo, considerando a partir dos presentes naquela reunião prévia os votos favoráveis, contrários e, inclusive, as abstenções. Tal formato confirma o modelo representado pela Figura 4.

Ultrapassada esta diferenciação, o que a análise da quantidade de ocorrências das categorias por documentos revela é uma prevista semelhança entre as cooperativas analisadas, como mostra a Tabela 1, abaixo:

Categoria	Sicredi Centro Serra			Sicredi Vale do Rio Pardo		
	Estatuto Social	Programa Pertencer	Total	Estatuto Social	Programa Pertencer	Total
<b>Debate</b>	8	4	12	10	5	15
<b>Participação</b>	5	10	15	6	9	15
<b>Singularidade</b>	2	4	6	2	5	7
<b>Sujeição</b>	25	14	39	25	13	38
<b>Transparência</b>	10	3	13	10	3	13
<b>Total</b>	50	35	85	53	35	88

Tabela 1 – Ocorrências das categorias por documento e cooperativa.  
Fonte: elaboração própria.

Observando as ocorrências, nota-se uma possível semelhança entre a quantidade de ocorrências. Analisando comparativamente os documentos normativos de cada cooperativa se percebe que estas diferenças decorrem de pontuais alterações que, em sua maioria, não alteram a unidade sistêmica destes documentos como proposto pela Sicredi Central Sul Sudeste.

Não obstante isso, destaque para como a representação delegada qualificada posta no Programa Pertencer da Sicredi Vale do Rio Pardo acresce à tabela de ocorrências desta cooperativa uma ocorrência de singularidade. Isso porque o escrutínio individualizado dos votos de cada membro presente na assembleia de núcleo pelo delegado na Assembleia Geral permite à pesquisa interpretar, semanticamente, a atenção à individualidade do membro no processo assemblear.

Outro ponto que chama a atenção na análise de ocorrências das categorias é uma considerável predominância da sujeição à vontade do membro nos documentos normativos das cooperativas. Enquanto na Sicredi Centro Serra essa ocorrência se dá por 39 vezes, na Sicredi Vale do Rio Pardo sua frequência foi de 38 destaques. Esta percepção é positiva à gestão democrática na medida em que o reconhecimento da sujeição à vontade do membro

confirma a premissa de que os processos decisórios das cooperativas de crédito pertencem aos membros em regime assemblear.

Prova disso é a transcrição a seguir da cabeça do artigo 13 dos Estatutos Sociais, que são idênticos para ambas as cooperativas estudadas:

Art. 13. A assembleia geral é o órgão supremo da Cooperativa e, dentro dos limites da lei e deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da Sociedade, sendo que as deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Além dos destaques à sujeição, o que a análise também demonstra é que a ocorrência das demais categorias se dá de forma homogênea e mais equilibrada em ambas as cooperativas, como demonstram a Figura 10 e a Figura 11 a seguir:

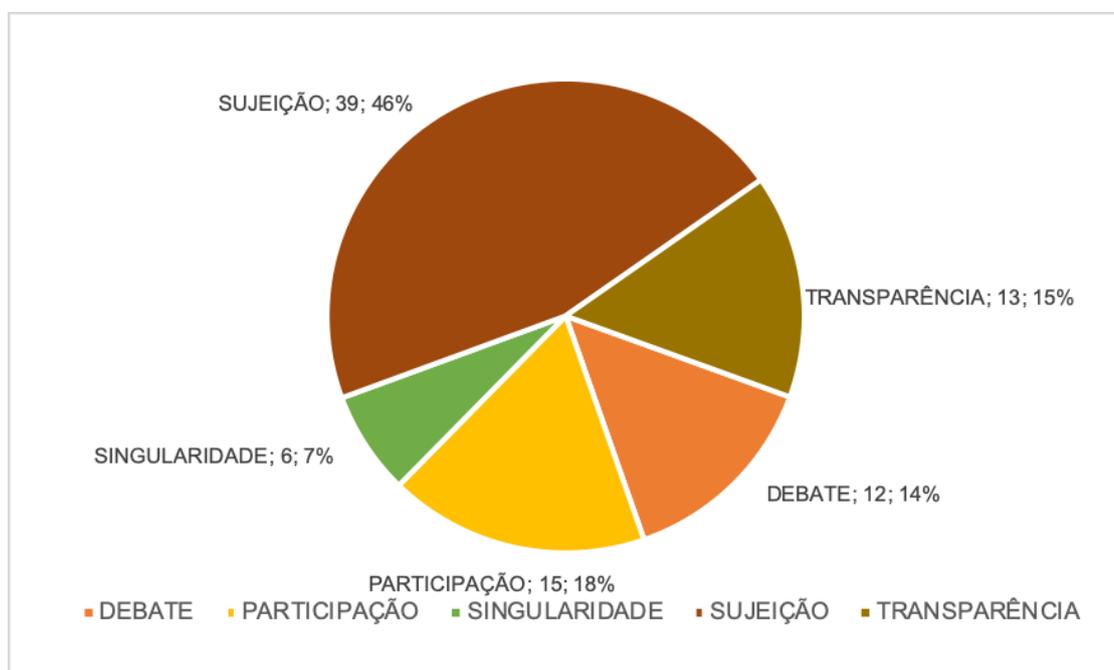


Figura 10 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Sicredi Centro Serra  
Fonte: elaboração própria.

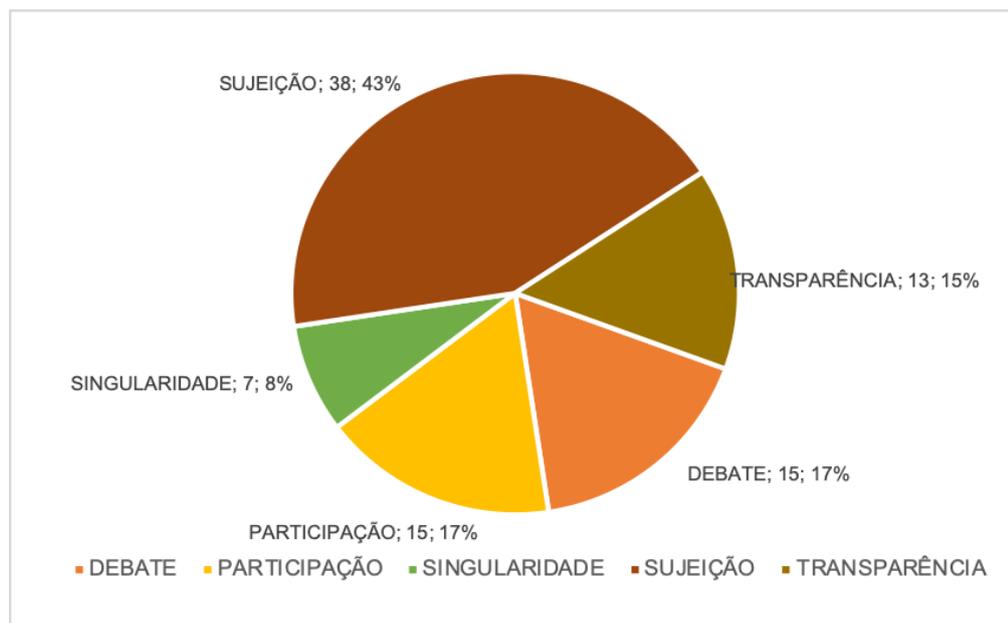


Figura 11 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Sicredi Vale do Rio Pardo  
 Fonte: elaboração própria.

O que a ocorrência destas categorias indica é que a sujeição à vontade do membro – enquanto regra maior – é o desejo dos textos normativos das cooperativas, podendo ser vista como consequência de um processo consciente de participação e debate que, por sua vez, podem ser fomentados pela transparência no acesso às informações disponíveis. Em suma, da análise conjunta destas categorias percebe-se uma possível relação de causa e efeito assim dispostas na Figura 12:

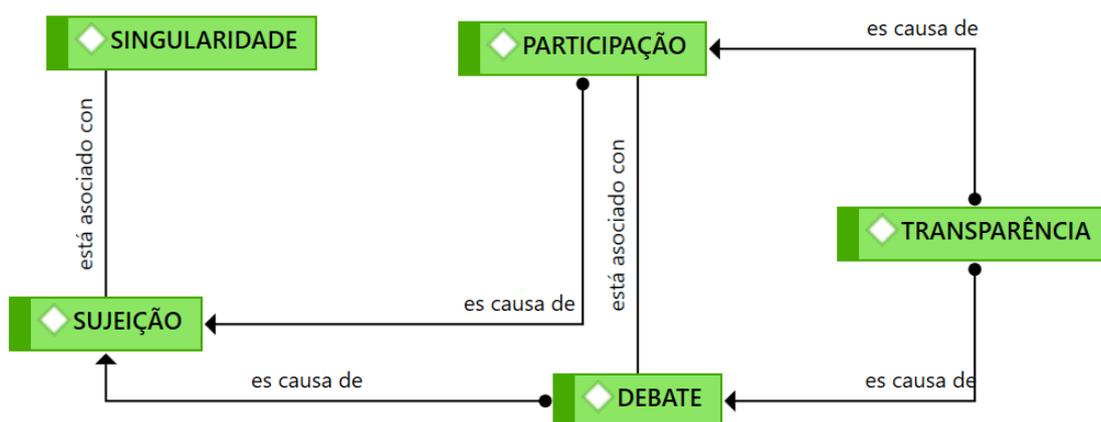


Figura 12 – Relação das categorias nos Estatutos Sociais e Regulamentos do Programa Pertencer.  
 Fonte: elaboração própria em Atlas.ti 8, 2018.

Tal percepção advém e é também demonstrada pela leitura do inciso I do artigo 6º dos Estatutos Sociais, que são idênticos para ambas as cooperativas estudadas e contém em seu bojo aspectos semânticos que indicam a co-ocorrência de participação e debate a partir do livre acesso às informações:

Art. 6º. (...). I - participar nas reuniões, assembleias de núcleo e, por meio de delegados, nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que forem tratados, bem como examinar e pedir informações relacionadas à documentação dos conclaves, prévia ou posteriormente a sua realização;

Importante destacar que a leitura do dispositivo estatutário acima garante a cada membro a participação por meio do debate e do voto, demonstrando também o pressuposto da singularidade.

Todavia, na análise das frequências a singularidade é um aspecto pouco destacado nos textos e geralmente também vinculados à sujeição. Esta baixa frequência, porém, não representa relativização ao princípio da gestão democrática pois os textos deixam claro que o voto em assembleia é o aspecto principiológico que dá efetividade à participação a partir do preceito rochdaleano “um membro, um voto”.

Portanto, da análise dos documentos estatutários e dos regulamentos do Programa Pertencer dessas cooperativas vinculadas à Central Sicredi Sul Sudeste, pode-se concluir pela plena identificação das premissas do princípio da gestão democrática, observadas de maneira equilibrada e hierarquicamente pensadas.

Além disso, considerando que a premissa principiológica da participação do membro advém do seu voto e que os processos decisórios estão sujeitos à sua vontade em conjunto com os demais nos processos assembleares, nota-se – cumprido assim um dos objetivos da pesquisa – que a organização sistêmica dos regulamentos age de maneira a garantir à transparência o ponto de fomento ao debate e promoção da participação.

#### **4.1.3 Análise de Conteúdo das entrevistas com os quadros social e funcional**

Ultrapassada a análise de conteúdo das expressões regulamentares que dão vinculação aos atores dos quadros social e funcional quanto à observância do princípio da gestão democrática, esta segunda análise objetiva discutir se estes atores bem compreendem os desejos expressados em seus documentos e nos pressupostos amplamente debatidos até aqui, notadamente quando em processos assembleares que preveem a participação da forma delegada.

Como forma de expressar esta compreensão pelos entrevistados, a pesquisa primeiramente utilizou a análise da quantidade de ocorrências das categorias nos mesmos moldes da realizada para os regulamentos. Desta vez, porém, as ocorrências foram dispersas para cada ator do quadro social e funcional entrevistado, como mostra a Tabela 2 abaixo:

	<b>Debate</b>	<b>Participação</b>	<b>Singularidade</b>	<b>Sujeição</b>	<b>Transparência</b>	<b>Total</b>
<b>Cooperados</b>	53	38	22	35	53	201
<b>Delegados</b>	24	16	10	20	26	96
<b>Diretores</b>	22	16	6	16	11	116
<b>Gerentes de agencia</b>	10	10	6	3	9	38
<b>Presidentes</b>	32	26	6	24	28	116
<b>Total</b>	151	116	50	106	144	567

Tabela 2 – Ocorrências das categorias por ator do quadro social e funcional.

Fonte: elaboração própria.

Observando as ocorrências, fato que primeiramente se percebe é a ampla confirmação das categorias de análise nas entrevistas, com 567 ocorrências, o que demonstra a observância e o conhecimento (ainda que inconsciente por vezes) dos pressupostos da gestão democrática também pelos atores social e funcional da cooperativa, assim como ocorrido nos documentos normativos das cooperativas.

Contudo, ao contrário da relevante predominância dada à sujeição à vontade dos membros pelos Estatutos Sociais e Regulamentos do Programa Pertencer, nas entrevistas dos atores do quadro social a sujeição aparece de forma mais equilibrada em relação às demais categorias. Isso pode ser justificado porque pela natureza jurídica dos textos normativos, os quais como dito pautam preceitos de vinculação geral, possuem um caráter principiológico relevante. Outrossim, a frequência de ocorrências da sujeição foi relevante para demonstrar a consciência do quadro social e funcional quanto ao poder decisório dos cooperados nos processos assembleares, seja nas assembleias de núcleo ou de delegados.

O que chama a atenção na sujeição, porém, é a sua baixa frequência nos quadros funcionais, notadamente nos gerentes de agência (3 ocorrências). Esta evidência na pesquisa pode mostrar um dado relevante. Por se tratarem de atores que atuam sob a ótica econômica da cooperativa, especificamente no atendimento e na comercialização de produtos e serviços, sua visão sobre os membros pode estar muito mais atrelada à figura do cliente do que do associado.

Ademais, por executarem ordens advindas da alta gestão, a sua visão de sujeição poder ser naturalmente turva pois, por vezes, vinculada em assuntos que vão além dos processos assembleares. E neste sentido, as citações dos gerentes a seguir destacadas indicam esta possibilidade:

Cumpre, é a lei, é a regra. Eu não tenho informação de que não foi cumprido o que foi definido. Até muita coisa estoura pra nós aqui na ponta, né? Uma decisão estatutária, uma decisão de reingresso, de coisa... a gente vai executar aqui né. As decisões são botadas em prática.

Então tem que ter mente aberta pra ver se daqui a pouco tem que mudar mesmo. Tem que olhar, tem que analisar. A questão da cota capital o pessoal vai flexibilizando, outras situações a mais.

Outro ponto demonstrado pela interpretação das ocorrências é que a ideia de sujeição como consequência de um processo consciente de participação e debate fomentados pela transparência, perceptíveis da análise dos regulamentos (Figura 12), é bem interpretada pelos cooperados, delegados e pelos presidentes. Esta percepção exsurge da inferência comparativa das frequências e percentuais realizados para cada um destes atores do quadro social, conforme demonstram a Figura 13, Figura 14 e Figura 15, a seguir:

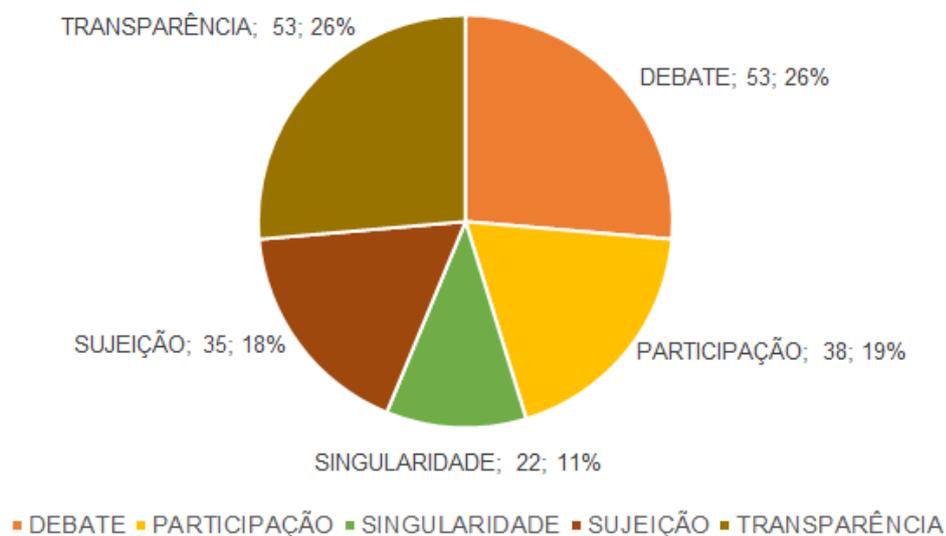


Figura 13 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Cooperados.  
Fonte: elaboração própria.

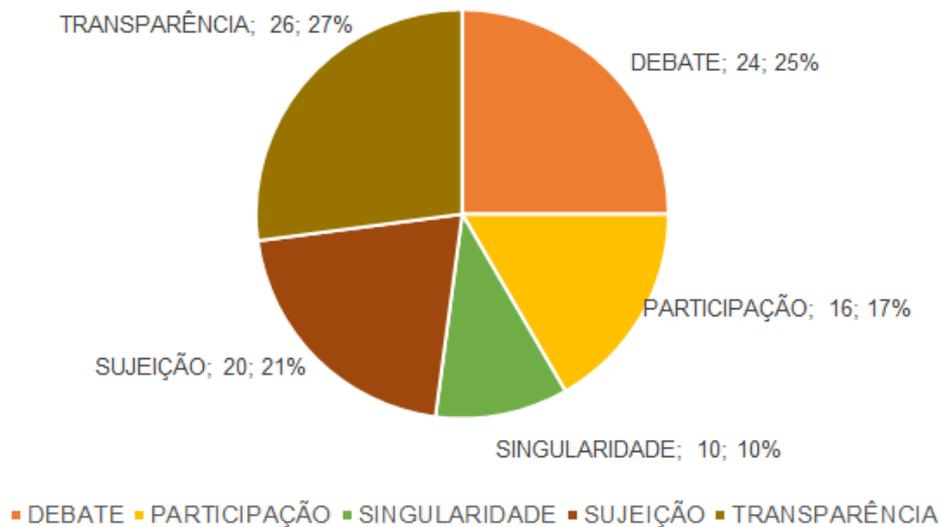


Figura 14 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Delegados.  
Fonte: elaboração própria.

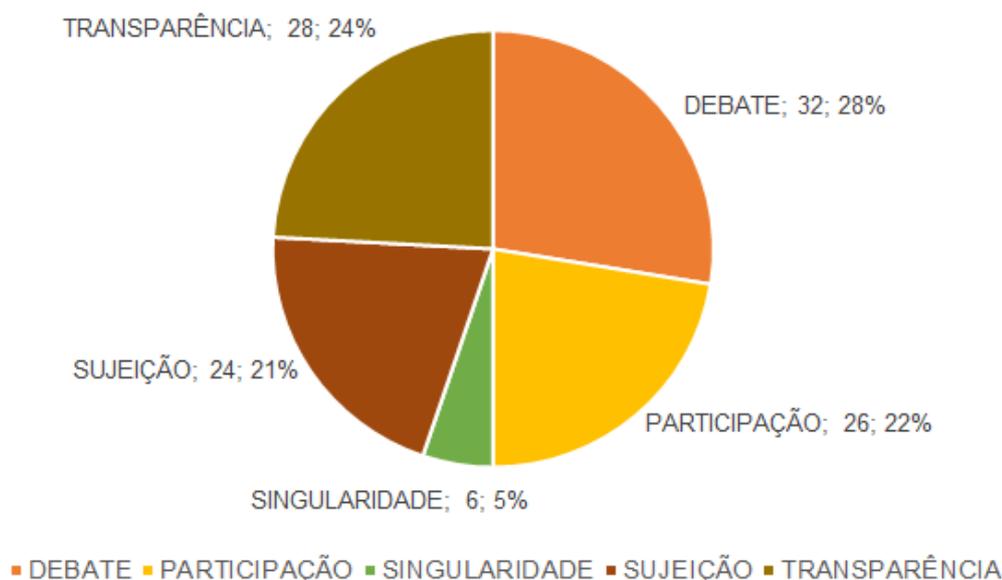


Figura 15 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Presidentes.

Fonte: elaboração própria.

Como se percebe, o tripé transparência, debate e participação para a gestão democrática possui relevância para todo o quadro social. Isso parece demonstrar que os cooperados, delegados e presidentes entrevistados possuem uma visão muito semelhante sobre os pressupostos comuns do princípio da gestão democrática, ainda que sob a forma de delegação. Esta visão é demonstrada no Quadro 5 abaixo, que destaca algumas citações dos atores do quadro social:

<b>Categoria</b>	<b>Ator</b>	<b>Citação</b>
Transparência	Cooperado	Eu acho que a transparência. A transparência que tem a cooperativa aí de colocar o seu balanço, colocar como que tá indo... e a confiança nos diretores, né. Tanto os diretores, os funcionários, tem bastante. Normalmente está sendo passado lá através de um telão, tá sendo passado os números – falando em números – e o presidente tem facilidade de explicar o que está acontecendo ali. Então não é difícil de o associado entender.
	Delegado	Então é bastante focado pra que a pessoa se tenha dúvida naquele resultado, naquele item, que perguntem. Isso é bem focado. “Ó, isso aqui é o que entrou pra tu trabalhar, isso é o que saiu. Passivo, ativo. Vocês têm dúvida? Esse dinheiro veio daqui, esse daqui”. É feito, muito bem transparente.
	Presidente	Então o que eu tenho dito as pessoas têm a capacidade de entender isso, desde que você tenha a habilidade de explicar par eles. Então o problema é eu, não é do associado. Eu preciso, a minha equipe, a nossa equipe precisamos ter capacidade de esclarecer o associado. Não é dobrar ele simplesmente, de fazer uma votação, digamos assim, meio obscura, meio à fórceps, pra você conseguir. Não é! É você convencer ele, literalmente, mostrando clara, transparente, abertamente, os fatos que compõem a nossa tomada de decisão.

Debate	Cooperado	A gente é convidado pelo pessoal do Sicredi ali mesmo. Sim... eles convidam o pessoal que tenha, pra que queira tirar a dúvida fique bem à vontade, né. E não tem receio. É discutido uma etapa, pergunta se tem mais alguém que queira falar... a palavra tá... o que vou te dizer? Os temas mais debatidos na assembleia são sobre a questão financeira, divisões de dinheiro, questões de dentro da cooperativa mesmo, com o associado. É o que é discutido né? Conversa, conversa mesmo. Conversa legal mesmo, não tem alteração. Tem alguém lá, outro, algum que se altera um pouco, mas dentro do assunto. Nada fora não. Ambiente normal, acolhedor, tranquilo. É discussão que a gente diz, mas é falatório né?
	Delegado	A assembleia vai mais ou menos dentro da regra, mas daí eles abrem um espaço... se alguém tiver uma dúvida, que pode falar né, ou se quiser... Os mais comuns: a destinação das verbas, como que foi – primeiro eles explanam o lucro que aconteceu durante o ano – toda a etapa; depois vão... divulgam todas as ocorrências e no final tem a votação também para a destinação dos lucros, do Fates.
	Presidente	E segue... então é uma coisa aqui para nós já, como nós não temos feito alterações, mas questões de distribuição das sobras, questões de como nós estamos fazendo atualização do recurso do Fates... é muito importante porque a gente todo ano tem proposto pro nosso associado a uma distribuição adicional de Fates para poder contemplar todas as nossas atividades – especialmente programas sociais né.
Participação	Cooperado	Porque como a cooperativa ela é uma cooperativa de associados, então o pessoal participa pra entender, dar opinião, pra melhor a cada ano. Acredito que seja isso. O pessoal gosta de participar das assembleias.
	Delegado	Pessoal até gosta de participar para ver o que está ocorrendo, né? Porque o medo da pessoa é que – por exemplo eu estou com um investimento e... – de repente vai tudo. Então eu acho que as pessoas participam por isso também. De acompanhar o desenvolvimento.
	Presidente	Quanto mais eu puder trazer o associado pra dentro e ele se sentir participante, de fato perceber que tá nesse processo, eu vejo essa lógica além de cumprir o princípio democrático. Eu estou criando um ambiente mais fortalecido para a organização. Então a participação do associado ela sempre é extremamente fundamental.

Quadro 8 – Citações dos atores do quadro social sobre transparência, debate e participação:  
Fonte: elaboração própria.

Acrescentando às análises acima a inferência comparativa das frequências e percentuais realizados também para os atores do quadro funcional, o que se percebe é que embora menos frequentes, a ocorrência deste tripé também é identificada na Figura 16 e Figura 17, a seguir:

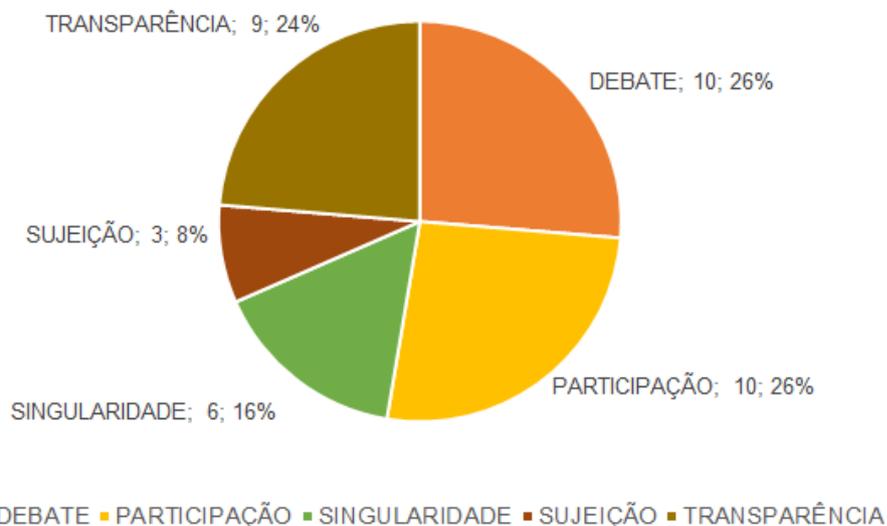


Figura 16 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Gerentes de Agência.  
 Fonte: elaboração própria.

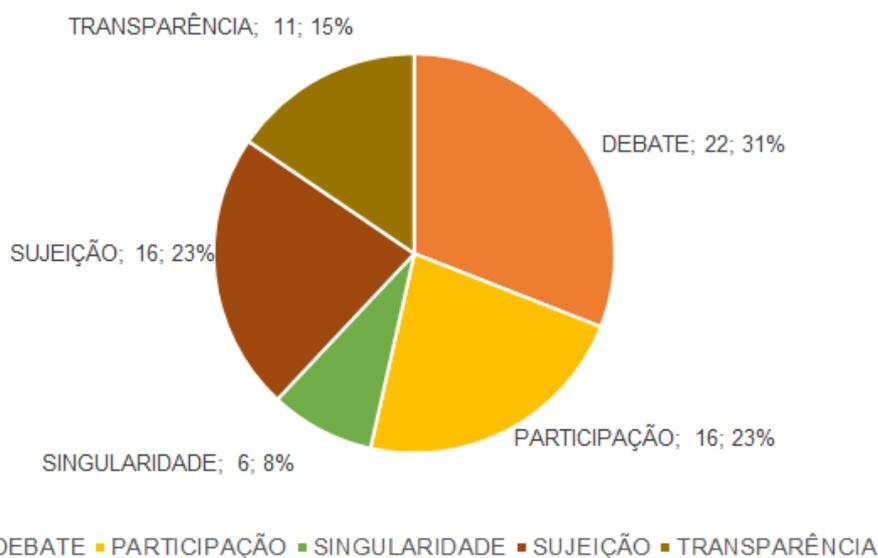


Figura 17 – Frequência e percentual de ocorrência por categoria: Diretores<sup>3</sup>.  
 Fonte: elaboração própria.

O que a análise acima revela é que nestas cooperativas o fomento ao debate e a participação dos membros – já verificadas no quadro social – parecem fazer parte das atividades operacionais destes quadros, que instrumentalizam em suas agências e no plano executivo a mobilização dos membros, o incentivo ao debate e o transparente acesso às informações da cooperativa. É o que se extrai de algumas citações:

<sup>3</sup> Cumpre esclarecer que os diretores em cooperativas são vistos em seus estatutos sociais como integrantes dos quadros sociais. Contudo, no exercício das suas atividades estes mesmos diretores executam aspectos operacionais e de gestão por determinação dos membros/associados representados pelo Conselho de Administração. Não bastasse isso, a regulação das cooperativas de crédito permitem a contratação de diretores estranhos ao quadro social, fator este que determina – neste trabalho – a compreensão dos diretores como membros do quadro funcional, notadamente quando esta é a realidade das cooperativas aqui estudadas.

<b>Categoria</b>	<b>Ator</b>	<b>Citação</b>
Transparência	Gerente	E vai apresentar com fundamentação né? Então é bem tranquilo, bem claro, bem tranquilo, bem transparente. Não vejo problema nenhum, assim. Até porque estão psicologicamente preparado pra ter esse debate, ter essa abertura sabe. Sem problemas. Na assembleia é mais passar os números, os relatórios do trabalho efetuado e uma projeção – que daí já é uma apresentação da projeção do que vai fazer pra frente.
	Diretor	Nós distribuimos em toda assembleia, antes do início do processo assemblear, a gente já faz um relatório de gestão onde a gente coloca todas as atividades que a gente realizou durante o ano, os números da cooperativa, o balanço, os pareceres. Tudo já é entregue na entrada da assembleia pra eles, então, ou muitas vezes até antes pra que eles possam ter acesso e, se tiver dúvidas, perguntar durante a assembleia.
Debate	Gerente	O que eu percebo na nossa cooperativa é uma aproximação muito grande com o nosso associado. E um esclarecimento junto ao conselho, junto à base, forte, pra chegar numa decisão madura numa assembleia. Como é uma cooperativa pacífica – a gente não tem, pelo menos que eu conheço 13 anos, não tem uma discussão forte política; vamos dizer assim, correntes diferentes – e é muito trabalhada a base, as decisões normalmente são maduras e pouco divergência, com certeza.
	Diretor	Cria um momento para outros assuntos, que é a possibilidade deles trazerem alguma coisa nova, a própria estruturação de eventos menores teve um pouco desse objetivo também porque num evento muito grande, em geral, a grande parte das pessoas vai se sentir um pouco intimidada a se manifestar, né? Ai o fato de levar a assembleia lá pro interior, pra um ambiente onde a pessoa se sente mais confortável, no meio de conhecidos também, de certa forma, é uma tentativa que a gente tem de trazer essa possibilidade de manifestação.
Participação	Gerente	A gente já conhece os associados, mas a maioria que vai é a que participa – como eu te falei né – são os participam na comunidade mesmo, são mais atuantes. Porque eles são mais participativos, eles se envolvem com a comunidade, eles querem conhecer mais coisas, eles querem se aprofundar no assunto.
	Diretor	E a outra se dá nesses momentos que são os assembleares. Que eu te confesso, hoje assim, sempre é o nosso desafio. No universo de 56 mil associados gerar, digamos, um despertar no associados, uma vontade de estar presente numa assembleia. A gente se pergunta: “O que que vai fazer um associado hoje sair da sua casa, largar sua atividade ou seu compromisso pra ir a uma assembleia do Sicredi, ficar lá sentado, ouvindo, deliberar, como fazer com que ele se sintá parte desse negócio. E aí muito do que a gente propôs nesses últimos anos foi ligado a isso.

Quadro 9 – Citações dos atores do quadro social sobre transparência, debate e participação

Fonte: elaboração própria.

Ao finalizar esta primeira análise a partir das categorias advindas dos pressupostos objetivos propostos ao início da análise de conteúdo, o que se percebeu foi a construção,

nestas cooperativas, de um pensamento coletivo em torno da gestão democrática calcada em três premissas: participação, debate e transparência. O que chamou a atenção, porém, foi que da primeira leitura das entrevistas para identificar as categorias iniciais se percebeu que este tripé parece propositadamente fomentado pelas cooperativas, por meio de ações estruturais pensadas pela própria organização. Para completar, exsurgiu também a noção de que essas ações pareciam ser bem compreendidas pelos cooperados e delegados.

Por estes motivos, então, uma segunda rodada de análise de conteúdo foi aplicada às entrevistas, mas agora na tentativa de confirmar eventuais categorias emergentes que complementassem de forma pragmática os cinco pressupostos comuns até aqui estudados.

Como ponto de partida para a criação de critérios objetivos de categorização, a pesquisa se escorou em aspectos semânticos ligados aos valores cooperativos que dão contornos práticos aos pressupostos a gestão democrática. Esta escolha advém da percepção teórica de Charterina (1995) e Miranda (2017) de que bem analisar os princípios à luz de seus valores é compreender que estes são complementares e essenciais pois traduzem o espírito, a identidade cooperativa. Por tudo isso, essencial novamente transcrever os valores cooperativos estampados pela ACI (2015, p. 109):

As cooperativas baseiam-se em valores de autoajuda e responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros.

Da leitura dos valores se percebe que sua subjetividade impõe dificuldades ao pesquisador na codificação de novas categorias. Isso ocorre pois por serem conceitos ontológicos – que pertencem àquele conjunto de conceitos (como ser, existir) que não permitem qualquer definição em si mesmos –, seus significados se revelam quando observados a partir de um fenômeno em si. Assim, justificada está a categorização não por unidades de registro que revelem esses valores (como a busca por palavras-chave para tais valores), mas sim por unidades de contexto que melhor observem o fenômeno, como indica Bardin (1977).

Trazendo esta condição metodológica para o caso em tela, o fenômeno vinculado à estas unidades de contexto foi a gestão democrática dentro do processo assemblear. Não bastasse isso, dentro deste fenômeno o que se buscou especificamente foi a então provável existência de ações estratégicas praticadas pelas cooperativas como forma de fomentar a participação do associado nos processos assembleares, fomentando o debate e promovendo o transparente acesso às informações.

Dito isto, o Quadro 10 abaixo demonstra o objetivo processo de busca pelos contextos que fundamentaram as categorias:

<b>Valor Cooperativo</b>	<b>Matriz Conceitual</b>	<b>Relação com Gestão Democrática?</b>	<b>Contexto de Análise</b>
Autoajuda	Percepção de que o esforço próprio nas cooperativas se justifica quando realizado através de uma ação conjunta e de responsabilidade mútua que deseje o desenvolvimento pleno de todos. E para isso, a educação e o desenvolvimento contínuo dos seus associados e pessoas a eles vinculados são essenciais (Charterina, 1995).	Sim	Ações de educação e desenvolvimento contínuo dos associados que estimulem a participação nos processos assembleares
Solidariedade	Superar a visão individualista, esvaziar o sentido de competição e o realçar da noção de autoajuda (Souza, 2017).	Sim, relacionado com a autoajuda	
Responsabilidade pessoal	Consequência lógica do seu <i>dever ser</i> cooperativo. O compromisso de todo associado para o próprio Cooperativismo, defendendo-o perante os demais modelos (Miranda, 2012).	Não neste contexto	Não aplicado
Democracia	Manifestação de vontade coletiva através da livre expressão das opiniões, da compreensão e respeito às divergências, do amor à argumentação e do decidir comum (Charterina, 1995).	Sim	Ações que expressem o esforço pessoal da cooperativa em promover o debate e o decidir comum
Igualdade	“idea de justicia, puesto que establece que los miembros de una entidad cooperativa deben ser tratados del mismo modo: son, de cierto modo, homogéneos.” (Miranda, 2012, p. 69).	Não neste contexto	Não aplicado
Equidade	Lançar mão de correções que visem recompensar o esforço de cada associado na consecução do objetivo social (Charterina, 1995).	Não neste contexto	Não aplicado
Honradez	Ser imperativamente honesto, que não tem normas de condutas distintas para si e para os demais. Atos que se adequam às suas palavras com honestidade, construindo confiança recíproca (Lasserre, 2008).	Sim	Ações que demonstrem o esforço na construção de confiança baseada na honestidade

Transparência	Ver a si através do outro, compartilhando conhecimento (Miranda, 2012).	Sim	Ações que demonstrem a empatia, o esforço da cooperativa em compartilhar suas informações
Responsabilidade social	Contributo para uma sociedade melhor por suas próprias mãos, cuidando-se entre si e ampliando formas de atuação comunitária (Souza, 2017).	Não neste contexto	Não aplicado
Preocupação com os demais	Consciência do homem cooperativo de que todos têm o dever de valorizar a pessoa humana além dos limites da empresa cooperativa (Souza, 2017).	Não neste contexto	Não aplicado

Quadro 10 – Elaboração dos contextos de análise a partir dos valores cooperativos  
Fonte: elaboração própria.

Como se percebe, dos dez valores destacados e interpretados a partir do contexto assemblear como expressão da gestão democrática, identificou-se quatro valores que, contextualizados, permitiram a construção de específicas categorias para análise, destacados no Quadro 11 a seguir:

Contexto de Análise	Aspecto central	Categoria de análise
Ações de educação e desenvolvimento contínuo dos associados que estimulem a participação nos processos assembleares	A qualificação dos associados	Qualificação
Ações que expressem o esforço pessoal da cooperativa em promover o debate e o decidir comum	O exercício da personalidade na relação cooperativa	Pessoalidade
Ações que demonstrem o esforço na construção de confiança baseada na honestidade	Construção de confiança entre os atores	Confiança
Ações que demonstrem a empatia, o esforço da cooperativa em compartilhar suas informações	Esforço na simplificação da informação	Simplicidade

Quadro 11 – Categorização a partir dos contextos de análise  
Fonte: elaboração própria.

O que estas categorias apresentam para análise, portanto, são aspectos atitudinais da cooperativa, de seu quadro funcional e dirigentes, tudo como forma de compreender o meio de atuação para a consecução da gestão democrática.

Novamente se socorrendo à análise da quantidade de ocorrências das novas categorias, o que inicialmente se revelou foi a confirmação quanto à existência de ações estruturais pensadas pela própria organização para fomentar a gestão democrática nas cooperativas estudadas. É o que mostra a Tabela 3 abaixo:

	<b>Confiança</b>	<b>Pessoalidade</b>	<b>Qualificação</b>	<b>Simplicidade</b>	<b>Total</b>
<b>Cooperados</b>	8	10	5	8	31
<b>Delegados</b>	5	6	4	8	23
<b>Diretores</b>	2	4	3	4	13
<b>Gerentes de agencia</b>	2	4	1	3	10
<b>Presidentes</b>	4	2	3	6	15
<b>Total</b>	21	26	16	29	92

Tabela 3 – Ocorrências das novas categorias por ator do quadro social e funcional.  
Fonte: elaboração própria.

Esta confirmação se fundamenta não apenas porque todos os quadros das cooperativas identificam em algum momento tais ações, mas principalmente porque essas ocorrências são mais comuns diante dos cooperados e delegados, destinatários da gestão democrática. E neste sentido, embora estes tenham sido entrevistados em maior número, o que recorrentemente se verificou foi o reconhecimento de posturas atitudinais das cooperativas e seus dirigentes, gestores e colaboradores que indicam uma atuação organizada em favor da gestão democrática, como destacados nos Quadro 12 – Citações que demonstram a atuação organizada da gestão democrática :

<b>Categoria</b>	<b>Ator</b>	<b>Citação</b>
Qualificação	Cooperado	Eu até já participei de uma etapa que eles – não chega a ser um curso – mas é uma coisa preparatória pra gente entender mais sobre a cooperativa, sobre como funciona lá dentro, sobre como é planejado... no caso eu fui convidada. Eu acho que é por núcleo que é convidada. Foi para senhoras isso. Foi bem importante.
	Delegado	No meu caso, eu posso te dizer, pra participar como um delegado, coordenador... pra você se tornar um coordenador de núcleo existe todo um treinamento que é feito – eu me lembro que eu fiz um há alguns anos atrás e era em três noites. Tinha uma carga horária até legal, grande – em que se apresentava alguns aspectos bem técnicos e pra deixar mais claro, ao menos pro coordenador, de como se estrutura a cooperativa, pra dizer que a cooperativa aqui do Vale do Rio Pardo ela tá ligada à Cooperativa Central em Porto Alegre, que faz parte de um sistema, e o que que cada um faz, onde partem as coisas. Então ao menos pra nós tem essa informação.
	Cooperado	Através de convite, vem o Nilvo na casa fazendo convite, passando o cartãozinho de horários, tudo. Daí é colocado anúncios na rádio, eles fazem os convites. Sim tem vários. É porque daí eles convidam

Pessoalidade		pra assembleia e depois eles servem um jantar, daí tem aquele bate papo, o pessoal já vai se entrosando, né.
	Delegado	Que a gente passa, convida, avisa que daí pega o ingresso né... tudo direitinho. A gente anota a quantidade de pessoas que a gente conseguiu avisar. Durante o ano já vão avisando que vai ter as assembleias, e quando chega próximo a gente já tem o dia e o local de cada grupo, aí os colaboradores – que são os funcionários do banco – já avisa quando a pessoa chega no caixa ou na agência pra qualquer serviço. E a gente quando encontra alguém já comenta: “Olha, vai ter a assembleia” A gente também faz. Eles fazem cartazes também, divulgam. É bem divulgado. Eles colocam em salão de baile, em festas, os cartazes avisando das assembleias, os locais delas né.
Confiança	Cooperado	Então eu achei assim que parece que as pessoas elas são bem formadas, eles não... não sei... do meu ponto de vista hoje eu olho toda a diretoria e eu acho que é uma diretoria que tem realmente capacidade, a confiança. Hoje se um cai fora o vice tem condições de assumir. Nesse conselho fiscal, eu acho que são pessoas eficientes.
	Delegado	Então eu vejo que os profissionais que trabalham lá também são muito qualificados, me transmite confiança. Isso me faz fazer parte dessa cooperativa. Toda essa confiança, credibilidade, os profissionais, a parte social. Então eu, o meu perfil – que eu sou contadora de formação antes de ter a loja –, eu me sinto, eu confio na cooperativa e no que eles me apresentam, no que eles me sugerem.
Simplicidade	Cooperado	Tanto os diretores, os funcionários, tem bastante. Normalmente está sendo passado lá através de um telão, tá sendo passado os números – falando em números – e o presidente tem facilidade de explicar o que está acontecendo ali. Então não é difícil de o associado entender.
	Delegado	Então eu acho esse um desafio bastante grande de tornar a informação clara, direta, simples, acessível e que tu consiga fazer isso num período né. Imagino que essa deva ser a maior preocupação dos gestores quando vão fazer esse tipo de encontro. Em geral sempre temos a projeção, com dados, gráficos, imagens. Em geral também se recebe um material impresso, até porque o próprio estatuto obriga que se tenha todo o relatório detalhado, que pra grande maioria das pessoas não traz, não agrega algo significativo; eu me incluo às vezes nesse... não tenha tanto conhecimento técnico pra analisar profundamente

Quadro 12 – Citações que demonstram a atuação organizada da gestão democrática  
Fonte: elaboração própria.

Como se percebe, as categorias acima dispostas relevam suas instrumentalizações a partir de pontuais ações destacadas pelos associados e delegados como: a personalidade no ambiente assemblear se exercita pelo organizado convite pessoal aos associados pelos colaboradores e dirigentes; a construção de uma relação de confiança entre os dirigentes e os cooperados se pauta na transparência; o esforço em simplificar para os cooperados as

informações de maior complexidade, manifesta transparência e; a utilização de programas de qualificação do quadro social integram a noção de transparência e fomentam a participação.

Entretanto, e não obstante a verificação de ocorrências destas novas categorias de análise, há que se pontuar que a sua frequência total (92 ocorrências) não possui a mesma contundência da frequência total das categorias inicialmente analisadas (567 ocorrências), além de ocorrer de forma difusa.

Diante destes fatos, não é possível classificar tais categorias como efetivamente emergentes, mas tão somente categorias de passagem ou de suporte aos pressupostos da gestão democrática. Isso também se confirma quando estas novas categorias passam a ser analisadas conjuntamente com as categorias inicialmente confirmadas, como mostra a Tabela 4, de co-ocorrências, extraído do *software Atlas.ti*:

	CONFIANÇA	DEBATE	PARTICIPAÇÃO	PESSOALIDADE	QUALIFICAÇÃO	SIMPLICIDADE	SINGULARIDADE	SUJEIÇÃO	TRANSPARÊNCIA
CONFIANÇA		2	4			1			4
DEBATE	2		21			5	13	17	23
PARTICIPAÇÃO	4	21		2	2	1	8	10	11
PESSOALIDADE			2						
QUALIFICAÇÃO			2						2
SIMPLICIDADE	1	5	1				2		12
SINGULARIDADE		13	8			2		4	4
SUJEIÇÃO		17	10				4		2
TRANSPARÊNCIA	4	23	11		2	12	4	2	

Tabela 4 – Co-ocorrências das categorias de análise.  
Fonte: elaboração própria.

Do cotejo entre as co-ocorrências das categorias, a primeira inferência possível é a ampla confirmação de que a participação, a transparência e o debate – importantes pressupostos reconhecidos pelo referencial teórico – possuem papel de fundamental relevância na sustentação e conformação do princípio da gestão cooperativa nas cooperativas estudadas. Observando especificamente as co-ocorrências entre estas categorias, nota-se que a sua frequência é muito maior do que das demais, sendo que a análise de conteúdo dessas co-ocorrências revela esta inter-relação.

Ademais, desta inferência se nota que a participação é a única categoria a possuir co-ocorrência com todas as demais categorias, indicando que o possível foco central da gestão democrática para os entrevistados seja a participação. E isso parece ainda mais latente quando esta categoria possui também forte correlação com a singularidade (13 co-ocorrências) e a sujeição (17 co-ocorrências), confirmando a percepção dos entrevistados quanto aos pressupostos que sustentam o princípio da gestão democrática.

Quando analisadas as categorias identificadas na segunda rodada de análise, também com elas a participação possui forte correlação, porém, em correlação direta com a

transparência, como mostra a rede de análise extraída das análises via *software Atlas.TI*, como pode ser verificado na Figura 18 abaixo:

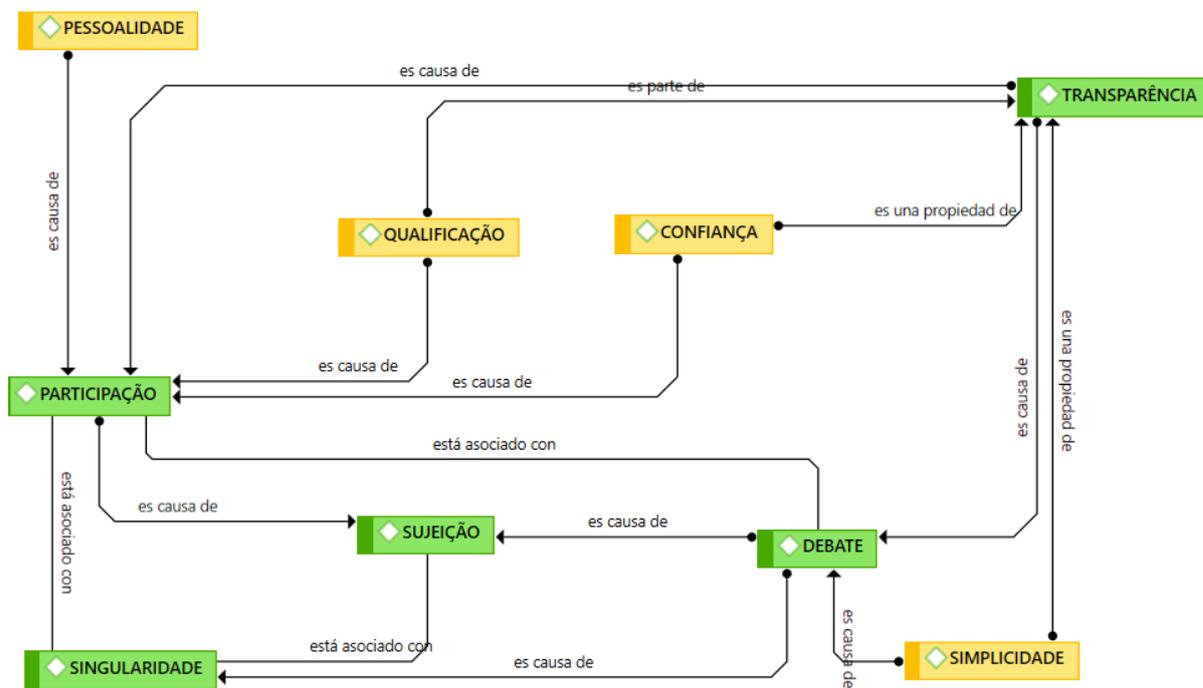


Figura 18 – Rede de análise dos pressupostos do princípio da gestão democrática.  
Fonte: elaboração própria com Atlas.ti 8.

Também nesta análise de rede a participação se destaca enquanto categoria predominante dentre os pressupostos do princípio da gestão democrática. Além desta estar associada com o debate e a singularidade, participar constitui causa de sujeição à vontade do membro, legitimando suas decisões nos processos decisórios da cooperativa. Esta legitimação da participação é, para os entrevistados, confirmada pelas categorias de suporte, notadamente a pessoalidade, a qualificação e a confiança, posto que participar se mostra como consequência da pessoalidade no trato, da qualificação sobre os aspectos da sociedade e da construção de confiança entre cooperados, delegados, colaboradores, gestores e dirigentes.

Outro ponto que merece relevância nesta análise é a transparência, a qual aliás possui relação direta de causa e efeito com a participação. Pela transparência se denota que sua relação de causa para o debate passa também pela percepção de que a simplicidade é uma propriedade sua, esta determinante para a gestão democrática. Em outras palavras, ser transparente passa, para os entrevistados, pela forma como as informações são repassadas, pautadas também sob o prisma da empatia. Tal fato pode contribuir para o fortalecimento da confiança que, assim como a simplicidade da informação, é um atributo próprio do agir com

transparência e honestidade. Em suma, ser transparente não se resume à exposição das informações, mas no esforço de fazê-lo com simplicidade, qualificação e confiança.

Como terceiro suporte do tripé de sustentação da gestão democrática para os entrevistados, o debate se revela como a expressão legítima da participação e determinante para o exercício do voto nas deliberações. Ademais, o que a análise demonstra é que apenas através do debate franco de opiniões que a cooperativa compreenderá o verdadeiro objetivo dos membros, legitimando assim o debate também como causa da sujeição da cooperativa à vontade do membro.

Finalmente, a sujeição e a singularidade se mostram como atributos de consequência para a participação, o debate e a transparência. Ao estar associada pelos entrevistados com participação e sujeição, a singularidade se revela como a expressão legítima da vontade individual do membro. Também aqui os entrevistados parecem compreender ser através do voto singular no ambiente assemblear que o membro tem para si os rumos da sua cooperativa de acordo com a sua convicção, fruto do seu debate, da sua percepção das informações repassadas.

Por tudo isso é que a análise até aqui apresentada demonstra a maturidade democrática dos entrevistados, fator que permitiu prosseguir a análise com o fito de buscar esta mesma percepção dos associados, por meio da *survey* que traduz essas percepções.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES NAS ASSEMBLEIAS E OBSERVAÇÃO DAS LISTAS DE PRESENÇA

Como dito, a coleta dos dados da presente pesquisa teve como aspecto temporal a realização das assembleias de núcleo pelas cooperativas estudadas, sendo assim divididos em dados pré-assembleares e dados pós-assembleares. Neste momento, então, o foco da análise dos resultados está nos dados coletados pelo pesquisador ao longo dos processos assembleares, os quais envolvem tanto a caracterização dos participantes das assembleias observadas pela pesquisa, quanto a análise das listas de presença de todo o processo assemblear das cooperativas e a exploração, por meio da análise fatorial, das respostas dadas pelos cooperados à *survey* elaborada.

### 4.2.1 Da caracterização dos associados participantes do processo assemblear

Nas 18 assembleias de núcleo acompanhadas diretamente pelo pesquisador, houve a participação de 3.510 associados, os quais receberam cada qual uma via da *survey* aplicada. Ao final dos processos assembleares, 2.728 questionários foram devolvidos ao pesquisador, porém nem todos respondidos de forma integral e/ou corretamente.

Como critério objetivo de seleção dos questionários válidos, até mesmo para evitar distorções na análise dos dados, ao final de cada assembleia de núcleo os questionários recebidos em branco, com rasuras que impedissem a compreensão sobre qualquer campo de resposta e os questionários incompletos, assim entendidos aqueles devolvido com pelo menos duas respostas em branco ou sem o preenchimento dos dados de identificação, eram desconsiderados.

Os questionários que não responderam o tempo de associação, por sua vez, foram aceitos com o campo considerado como “não informado”.

Com este critério, e como demonstram a Tabela 5 e a Tabela 6 abaixo, foram recebidos 2.099 questionários válidos/aptos à pesquisa, sendo 1.280 questionários coletados durante o processo assemblear da Sicredi Centro Serra e 819 questionários coletados da Sicredi Vale do Rio Pardo, assim dispostos:

Local	Participantes	Recebidos	Válidos	Rasurados	Incompletos	Branco
Alto Castelhanao	186	172	129	3	25	15
Candelária	223	175	146	1	5	28
Vila União	172	125	82	9	30	4
Vila Paraíso	272	184	143	3	26	12
Sobradinho	207	153	126	4	8	15
Vale do Sol	276	273	210	4	32	26
Arroio do Tigre	321	257	213	5	10	28
Formosa	197	150	87	3	22	38
Pitingal	249	176	144	1	7	25
	<b>2103</b>	<b>1665</b>	<b>1280</b>	<b>33</b>	<b>165</b>	<b>191</b>

Tabela 5 – Controle de respostas da *survey* na Sicredi Centro Serra.

Fonte: elaboração própria.

Local	Participantes	Recebidos	Válidos	Rasurados	Incompletos	Branco
Rincão Del Rey	165	129	90	3	18	18
Linha Santa Cruz	306	210	145	16	25	24
General Câmara	92	82	66	4	7	5
Albardão	143	87	84	0	3	1
Paredão	64	63	46	3	7	7
Rio Pardo	73	56	48	3	3	2
Venâncio Aires	166	128	96	0	11	14
Santa Cruz do Sul	108	67	55	2	3	7
Vera Cruz	290	241	189	5	24	25
	<b>1407</b>	<b>1063</b>	<b>819</b>	<b>36</b>	<b>101</b>	<b>103</b>

Tabela 6 – Controle de respostas da *survey* na Sicredi Vale do Rio Pardo.

Fonte: elaboração própria.

Como se percebe, considerando que nos processos assembleares de 2018 a Sicredi Centro Serra reuniu 9.684 cooperados e a Sicredi Vale do Rio Pardo, por sua vez, contou com a presença de outros 3.388 cooperados, a relevância da amostra extraída do quadro social presente nas assembleias de núcleo foi importante. Isso porque enquanto na Sicredi Centro Serra a pesquisa alcançou 2.103 cooperados, ou seja, 21,72% do total de participantes nos seus processos assembleares, na Sicredi Vale do Rio Pardo os 1.407 cooperados que tiveram acesso à pesquisa nas assembleias acompanhadas pelo pesquisador representaram 41,53% do quadro social em regime assemblear.

Nesta mesma lógica e considerando apenas os questionários válidos recebidos, os 1.280 questionários recebidos nas assembleias da Sicredi Centro Serra representaram 13,22% do corpo social das assembleias, ao passo que na Sicredi Vale do Rio Pardo as 819 respostas à *survey* representaram 24,17% destes cooperados, ou seja, praticamente ¼ do quadro social.

Como primeira caracterização do quadro social, e analisando de forma conjunta os 2.099 questionários recebidos nos dois processos assembleares, a média de idade dos participantes foi de 47 anos, média esta cada vez mais elevada de acordo com o tempo de associação.

O que se observou também foi uma participação predominantemente masculina. Como mostra a Tabela 7 abaixo, 1207 participantes, ou 57,50%, eram homens, enquanto que 892 mulheres (42,50%) participaram dos processos assembleares analisados:

<b>Tempo de Associação</b>	<b>Associados</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>	<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Média Idade</b>
Não informado	139	6,62%	73	3,48%	66	3,14%	54
Menos de 5 anos	344	16,39%	178	8,48%	166	7,91%	36
Entre 5 e 10 anos	471	22,44%	249	11,86%	222	10,58%	41
Há mais de 10 anos	676	32,21%	412	19,63%	264	12,58%	49
Há mais de 20 anos	383	18,25%	239	11,39%	144	6,86%	56
Há mais de 30 anos	86	4,10%	56	2,67%	30	1,43%	64
	<b>2099</b>	<b>100%</b>	<b>1207</b>	<b>57,50%</b>	<b>892</b>	<b>42,50%</b>	<b>47</b>

Tabela 7 – Caracterização dos associados que responderam de forma válida à *survey*.

Fonte: elaboração própria.

O que também se percebeu foi a maior presença de cooperados com tempo de associação entre 10 e 20 anos (676 pessoas, ou 32,21%), os quais possuíam, em média, 49 anos de idade. Destaque ainda para a constatação de que quanto maior o tempo de associação, maior a participação masculina. Ou seja, embora não haja uma grande dissonância entre a participação masculina e feminina nas assembleias observadas de forma conjunta, as mulheres são mais participativas entre os associados com até 10 anos de associação.

Quando analisadas individualmente, as cooperativas estudadas não apresentaram grandes mudanças em relação ao quadro geral acima observado. Entretanto, e como mostram a Tabela 8 e a Tabela 9 abaixo, na Sicredi Centro Serra a média de idade dos participantes foi menor (45 anos) quando comparada à Sicredi Vale do Rio Pardo (média de 50 anos), além de apresentarem maiores índices de participação feminina nos eventos:

<b>Tempo de Associação</b>	<b>Associados</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>	<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Média Idade</b>
Não informado	71	5,55%	35	2,73%	36	2,81%	50
Menos de 5 anos	232	18,13%	118	9,22%	114	8,91%	33
Entre 5 e 10 anos	306	23,91%	154	12,03%	152	11,88%	38
Há mais de 10 anos	372	29,06%	215	16,80%	157	12,27%	48
Há mais de 20 anos	254	19,84%	150	11,72%	104	8,13%	56
Há mais de 30 anos	45	3,52%	27	2,11%	18	1,41%	63
	<b>1280</b>	<b>100%</b>	<b>699</b>	<b>54,61%</b>	<b>581</b>	<b>45,39%</b>	<b>45</b>

Tabela 8 – Caracterização dos associados da Sicredi Centro Serra que responderam de forma válida à *survey*.

Fonte: elaboração própria.

<b>Tempo de Associação</b>	<b>Associados</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>	<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Média Idade</b>
Não informado	68	8,30%	38	4,64%	30	3,66%	53
Menos de 5 anos	112	13,68%	60	7,33%	52	6,35%	41
Entre 5 e 10 anos	165	20,15%	95	11,60%	70	8,55%	46
Há mais de 10 anos	304	37,12%	197	24,05%	107	13,06%	51
Há mais de 20 anos	129	15,75%	89	10,87%	40	4,88%	56
Há mais de 30 anos	41	5,01%	29	3,54%	12	1,47%	64
	<b>819</b>	<b>100%</b>	<b>508</b>	<b>62,03%</b>	<b>311</b>	<b>37,97%</b>	<b>50</b>

Tabela 9 – Caracterização dos associados da Sicredi Vale do Rio Pardo que responderam de forma válida à *survey*.

Fonte: elaboração própria.

Ainda em relação à idade, o que se percebeu foi que a diferença identificada entre as cooperativas estudadas tem como causa a maior média de idade dos membros da Sicredi Vale do Rio Pardo nos participantes com menor tempo de associação. Enquanto nesta a média de idade dos associados com menos de 5 anos de associação e entre 5 e 10 anos de associação é de 41 e 46 anos, respectivamente, na Sicredi Centro Serra estas médias de idade são, também respectivamente, de 33 e 38 anos.

Quando analisados o gênero dos participantes, há também uma sensível diferença entre as cooperativas estudadas. Ao passo que na Sicredi Centro Serra o índice de participação feminina nas assembleias de núcleo foi de 45,39%, na Sicredi Vale do Rio Pardo as mulheres representaram 37,97% do quadro social presente nos eventos assembleares estudados.

Ainda que a ACI (2015) defenda que a ampliação da gestão democrática passa pelo incentivo da participação dos jovens e mulheres em suas cooperativas, tais dados não foram estudados nesta pesquisa, muito embora sua identificação possa orientar eventuais futuras estratégias de gestão e novas pesquisas acerca do tema.

#### **4.2.2 Da observação das listas de presença nos processos assembleares**

Ao se observar as listas de presença do processo assemblear das cooperativas estudadas, buscou-se identificar o nível de representatividade de cada assembleia de núcleo em relação ao número total de membros representados nas assembleias gerais finais de cada uma das cooperativas. Para tanto, e como dito, a pesquisa teve acesso às listas de presenças tanto da Sicredi Centro Serra quanto da Vale do Rio Pardo, listas estas que foram também escrutinadas nas assembleias gerais de delegados como forma de dar o encaminhamento dos votos dos delegados. Para esta observação as listas foram analisadas individualmente.

Na primeira, relativa à Sicredi Centro Serra, a assembleia geral final contou com 146 delegados, os quais representaram o total de 9.684 membros presentes em todo o período assemblear, ou seja, presentes às assembleias de núcleo em todas as 14 cidades que compõem

a área de atuação da cooperativa. Para relembrar, ante o fato desta adotar o modelo de representação qualificada por indicação de voto, cada delegado apresentou na referida assembleia geral ordinária de delegados (realizada na cidade de Candelária) um voto representando a escolha da sua maioria. No Apêndice C, por sua vez, estão relacionados o índice de representatividade de cada um dos delegados, calculados pela divisão do número de membros presentes na sua assembleia de núcleo pelos 9.684 membros presentes em todo o período assemblear.

Na listagem da Sicredi Vale do Rio Pardo, por sua vez, 80 delegados apresentaram na assembleia geral final de delegados os votos individuais de cada um dos 3.388 membros presentes nas assembleias de núcleo e realizadas nas 9 cidades que delimitam a atuação da cooperativa. Estes números estão representados no Apêndice C.

O que a primeira inferência demonstra é que apesar da considerável diferença entre o número de membros presentes nos processos assembleares de cada cooperativa, tanto a Sicredi Centro Serra quanto a Sicredi Vale do Rio Pardo apresentaram diferentes índices de representatividades para cada delegado. Observando também a descrição da amplitude estatística existente entre a representatividade dos delegados, ambas as cooperativas apresentam consideráveis distorções de representatividade por delegado, fato este que do ponto de vista legal e doutrinário contrariam a singularidade do voto traduzida pela máxima “um membro, um voto”.

No caso da Sicredi Centro Serra, a prova disso está na diferente representatividade dos delegados AG-130 e C-290. Apesar de cada um desses delegados terem levado à assembleia geral final apenas um voto relativo à maioria vencedora, o delegado C-290 representou apenas 13 membros (0,13% do total). Já o delegado AG-130 representou 181 membros (1,87% do total). Em conclusão, possíveis diferentes esforços de cada delegado resultaram num mesmo poder de voto pelo modelo geral de representação delegada.

Repetindo este procedimento da Sicredi Vale do Rio Pardo, também restou identificada pela amplitude estatística diferentes graus de representatividade para a grande maioria dos delegados. Por exemplo, enquanto o delegado S-360 representou apenas 10 membros (0,30% do total), o delegado SCS-320 levou à mesma assembleia geral os votos de 131 membros, ou 3,87% do total presente no processo assemblear. Contudo, pela natureza da representação qualificada, essas distorções não afetaram a proporcionalidade dos votos dos membros presentes, afinal, ambos os delegados levaram para a assembleia geral exatamente a quantidade de votos que foram coletados, e nos exatos moldes previstos no artigo 20, §6º do Programa Pertencer daquela Cooperativa.

Da análise do modelo da representação delegada qualificada a partir dos índices de representatividade, a singularidade do voto traduzida na premissa “um membro, um voto” restou completamente preservada no processo assemblear, afinal, no escrutínio dos votos pelos delegados (observados pelo pesquisador na assembleia geral de delegados da Sicredi Vale do Rio Pardo, inclusive) os votos divergentes a certas deliberações exsurgiram no quadro de votações, sendo inclusive destacados, respeitando assim a vontade – ainda que contrária – do associado vencido.

Como visto, o modelo de representação delegada da Sicredi Centro Serra pode, à luz da singularidade do voto, distorcer a vontade dos membros e, assim, ser determinantemente prejudicial em momentos de divergências ou instabilidade e em possíveis eleições. Importante destacar, porém, que no caso específico das assembleias analisadas, em ambas as cooperativas inclusive, não existiram processos eleitorais ou temas controvertidos capazes de criar um ambiente de grande divergência de votos e opiniões para uma análise mais precisa.

#### 4.3 ANÁLISE DA *SURVEY* APLICADA NOS PROCESSOS ASSEMBLEARES

Voltando aos dados coletados e organizados dentre os 2.099 questionários válidos, a pesquisa passou para a análise estatística. Para tanto, e dentro do objetivo específico de analisar a percepção dos associados acerca dos preceitos da gestão democrática, buscou-se por uma técnica estatística que pudesse identificar, a partir da *survey* apresentada, uma estrutura subjacente que revelasse como (e se) os membros das cooperativas estudadas, notadamente aqueles que exerceram o seu direito de voto nos processos assembleares, perceberam os pressupostos da gestão democrática.

Assim, a técnica estatística utilizada – como já dito – foi a análise fatorial exploratória, realizada por meio do software *IBM SPSS Statistics, Version 21*, com o suporte teórico de Hair *et al.* (2009), justamente porque estes identificam com rigor metodológico os estágios (ou etapas) a serem observados para se alcançar um elevado grau de confiabilidade da análise.

A justificativa da escolha dessa técnica está na similitude do objetivo teórico da análise fatorial com o próprio objetivo da pesquisa, afinal, por ter a análise fatorial o “propósito principal de definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise” (Hair *et al.*, 2009, p. 102), sua utilização sobre a *survey* teria o potencial de revelar igual estrutura que explique a visão dos cooperados acerca do princípio da gestão democrática e seus eventuais pressupostos.

Para tanto, os 24 enunciados da *survey* explicitados na metodologia foram considerados como variáveis que, analisadas em conjunto, buscaram identificar dimensões latentes de correlação entre as mesmas, chamada por Hair *et al.* (2009) como análise fatorial R. Antes da efetiva análise, porém, a pesquisa precisou realizar um ajuste no tamanho da amostra de forma evitar generalidades e adequar a sua significância.

#### 4.3.3.1 Planejamento da análise. Definição do tamanho da amostra

Hair *et al.* (2009) ponderam que como regra geral o tamanho aceitável de uma amostra seria de pelo menos 10 observações para cada variável, destacando os mesmos autores, contudo, que alguns pesquisadores chegam a propor o dobro, ou seja, 20 observações/casos para cada variável analisada. Trazendo tais interpretações para a presente pesquisa, por ter a *survey* analisada 24 variáveis/enunciados, o tamanho mínimo para a realização da análise fatorial proposta seria de 240 a 480 observações para cada uma das cooperativas analisadas.

Além da quantidade de variáveis a serem analisadas, Hair *et al.* (2009) destacam que também a identificação de cargas fatoriais significantes deve ser considerada na definição do tamanho da amostra. Isso porque na concepção dos autores, um número maior de amostras permite que a carga fatorial a ser considerada como significativa na análise realizada seja menor, propondo inclusive diretrizes para a definição do tamanho da amostra, como destacado na Tabela 10:

<b>Carga Fatorial</b>	<b>Tamanho da Amostra</b>
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Tabela 10 – Diretrizes para identificação de cargas fatoriais significantes com base em tamanho da amostra. Fonte: Hair *et al.*, 2009, p. 120.

Como se percebe da Tabela 10 acima, Hair *et al.* (2009) propõem como tamanho de amostra ideal para definir o respectivo mínimo critério de significância da carga fatorial um total de 350 casos, quantidade esta que representa praticamente uma solução equânime entre as 240 e 480 amostras necessárias na presente pesquisa.

Assim, definiu-se que o tamanho da amostra, para cada cooperativa, seria de 350 questionários. Não obstante tal parcimonioso critério, os processos assembleares trouxeram para a análise uma amostra de 1.280 casos da Sicredi Centro Serra e 819 casos da Sicredi Vale do Rio Pardo.

Diante da necessária limitação no número de questionários observados, bem como frente à necessidade de se desestimular respostas simétricas, quando da elaboração dos enunciados buscou-se trazer à *survey* duas afirmações contraditórias entre si e que, caso respondidas de formas semelhantes, seriam objetivamente tratadas como simétricas, excluindo assim o respectivo questionário da análise aqui proposta. Os enunciados que controlaram esta análise foram os de número 10 e 23.

Enquanto o enunciado 10 afirmou que “Eu já vi a cooperativa trazer novamente para votação temas que já haviam sido decididos antes”, o enunciado 23 contraditoriamente afirmou que “Eu percebo que a cooperativa respeita o resultado de uma votação na assembleia, mesmo que seja contrário à proposta dos dirigentes.”

Como se percebe, o eixo central da controvérsia – considerando que as assembleias são em regra conduzidas pelos dirigentes da cooperativa – era saber se, afinal, os dirigentes respeitavam a vontade dos membros ou, de alguma forma ou em certa ocasião, relativizavam a decisão na busca de uma rediscussão.

Uma primeira consequência advinda destes enunciados de controle foi a exclusão de questionários que apresentaram todas as respostas iguais (mesmo peso) dentro da escala numérica destacada na Figura 6. A partir deste critério foram desconsiderados 114 questionários da Sicredi Centro Serra e 116 da Sicredi Vale do Rio Pardo.

De igual forma, buscou-se também a desconsideração dos questionários que possuíam respostas simétricas especificamente entre os enunciados contraditórios (10 e 23). Considerando que a escala ordinal proposta na metodologia era de 1 a 10, e que a contradição dos enunciados indicariam respostas diversas, a exclusão de novos questionários tomou como critério objetivo que a resposta a um enunciado nas escalas 1, 2, 3 ou 4 deveria levar a respostas, ao outro enunciado, nas escalas 7, 8, 9 ou 10. As respostas 5 e 6 em qualquer um ou em ambos os enunciados, por sua vez, representaria uma neutralidade sem relevância capaz de excluir o questionário.

Em outras palavras, uma nova rodada de análise dos questionários foi realizada, porém agora observando o critério objetivo elaborado e explicitado no Quadro 13, abaixo:

<b>Resposta ao Enunciado 10</b>	<b>Resposta ao Enunciado 23</b>	<b>Conclusão</b>
Na escala 1, 2, 3 ou 4	Na escala 7, 8, 9 ou 10	Assimetria. Manter na análise.
Na escala 1, 2, 3 ou 4	Na escala 1, 2, 3 ou 4	Simetria. Excluir da análise.
Na escala 1, 2, 3 ou 4	Na escala 5 ou 6	Neutralidade. Manter na análise.
Na escala 5 ou 6	Na escala 5 ou 6	Neutralidade. Manter na análise.
Na escala 5 ou 6	Na escala 7, 8, 9 ou 10	Neutralidade. Manter na análise.
Na escala 7, 8, 9 ou 10	Na escala 1, 2, 3 ou 4	Assimetria. Manter na análise.
Na escala 7, 8, 9 ou 10	Na escala 7, 8, 9 ou 10	Simetria. Excluir da análise.

Quadro 13 – Critérios para exclusão de enunciados simétricos entre perguntas contraditórias  
Fonte: elaboração própria.

Ao final desta análise, 466 questionários remanescentes e pertencentes à Sicredi Centro Serra apresentaram simetria entre as respostas controle. Na Sicredi Vale do Rio Pardo, por sua vez, foram identificados 279 questionários com estas mesmas simetrias.

Restaram para análise, contudo, um total de 1.124 questionários/amostras, sendo 700 amostras da Sicredi Centro Serra e 424 amostras da Sicredi Vale do Rio Pardo, o que demonstra que mesmo com a aplicação dos controles, a quantidade de questionários válidos e disponíveis para a análise fatorial foi superior ao necessário. Assim, partiu a pesquisa à seleção aleatória de 350 amostras sobre as remanescentes e para cada cooperativa estudada.

#### **4.3.1 Suposições da análise. Aplicação das medidas gerais de correlação.**

Com a definição da amostra e estando as variáveis conceitualmente válidas, a presente pesquisa iniciou a aplicação das medidas gerais de correlação, que segundo Hair *et al.* (2009) são essenciais para o atendimento da técnica estatística aplicada. Em outras palavras, o que se pretendeu foi garantir que a matriz de dados extraídos das 24 variáveis possuía correlações suficientes para justificar a aplicabilidade da análise fatorial ao caso.

Hair *et al.* (2009) asseveram que a aplicabilidade da análise fatorial decorre dos resultados de três métodos complementares, quais sejam, o teste de esfericidade de Bartlett, a medida de adequação da amostra (MSA) e a matriz de correlação anti-imagem, que nada mais é do que a medida de adequação da amostra analisada individualmente para cada variável. Para os autores, haverá correlações suficientes entre as variáveis quando a matriz de correlação anti-imagem for superior a 0,7, quando o teste de esfericidade de Bartlett possuir significância menor que 0,05, e quando a medida de adequação da amostra, na presente pesquisa analisado pelo Teste KMO (Kaiser, Meyer, Olkin), exceder 0,50.

No caso dos dados advindos da survey aplicada em cada uma das cooperativas estudadas, em ambas houve um elevado índice de correlação, seja a partir da matriz de correlação anti-imagem, identificada nos Apêndices D e E, seja pelos respectivos testes de esfericidade de Bartlett e KMO, descritos na Tabela 11 e Tabela 12:

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,918
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	3000,309
	df	210
	Sig.	,000

Tabela 11 – Testes de correlação (KMO e Bartlett): Sicredi Centro Serra.  
 Fonte: elaboração própria com *IBM SPSS Statistics, Version 21*.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,889
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1985,759
	df	153
	Sig.	,000

Tabela 12 – Testes de correlação (KMO e Bartlett): Sicredi Vale do Rio Pardo.  
 Fonte: elaboração própria com *IBM SPSS Statistics, Version 21*.

Com a confirmação de que as 24 variáveis compartilham de uma estrutura de covariância que permitem justificar a aplicabilidade da análise fatorial nos questionários aplicados em cada uma das cooperativas estudadas, tratou-se de identificar a estrutura latente das relações existentes entre estas variáveis.

#### 4.3.2 Avaliação das comunalidades e determinação dos fatores.

Considerando que na análise fatorial a premissa é o agrupamento de variáveis em fatores a partir dos seus graus de correlações, a primeira análise para a determinação destes fatores foi verificar a variância comum de cada uma das 24 variáveis em relação às demais, o que se fez a partir da análise das comunalidades pelo método da análise de componentes principais.

Hair *et al.* (2009) ponderam que inexistem rigidez na estimação interpretativa das comunalidades, devendo ser avaliado pelo pesquisador se uma variável possui correlação estatística suficiente com as demais variáveis. Por isso, e a partir das exemplificações de Aranha e Zambaldi (2008), a pesquisa considerou como válidas as variáveis que possuíram comunalidades próximas a 0,45 para as demais variáveis. Entretanto, diante do suporte teórico existente foi admitido, como critério de parcimônia, pequenas variações neste índice, como também autorizam os citados autores.

No objetivo de alcançar uma estrutura fatorial “ótima”, sobre os dados foram realizados distintos métodos de extração, rotação e análise de diferentes quantidades de fatores para cada cooperativa. O que inicialmente se percebeu foi que em ambos os questionários ocorreram a necessidade de exclusão de enunciados por possuírem baixa comunalidade, como mostra a Tabela 13 comparativa abaixo:

Comunalidades Centro Serra			Comunalidades Vale do Rio Pardo		
	Inicial	Extração		Inicial	Extração
EN01	1,000	,574	EN01	1,000	,685
EN02	1,000	,706	EN02	1,000	,720
EN03	1,000	,653	EN03	1,000	,696
EN04	1,000	,486	EN04	1,000	,575
EN05	1,000	,676	EN05	1,000	,683
EN07	1,000	,497	EN08	1,000	,582
EN08	1,000	,627	EN09	1,000	,611
EN09	1,000	,692	EN10	1,000	,522
EN10	1,000	,508	EN11	1,000	,653
EN11	1,000	,496	EN13	1,000	,536
EN12	1,000	,553	EN14	1,000	,540
EN13	1,000	,794	EN15	1,000	,574
EN14	1,000	,659	EN16	1,000	,532
EN15	1,000	,581	EN17	1,000	,674
EN16	1,000	,596	EN18	1,000	,585
EN17	1,000	,599	EN19	1,000	,441
EN19	1,000	,538	EN22	1,000	,601
EN21	1,000	,550	EN23	1,000	,566
EN22	1,000	,627			
EN23	1,000	,684			
EN24	1,000	,657			

Método de extração: análise do componente principal.

Método de extração: análise do componente principal.

Tabela 13 – Comunalidades das variáveis advindas das *surveys*  
Fonte: elaboração própria com *IBM SPSS Statistics, Version 21*.

Como se denota, em ambas as análises os enunciados 6 (EN06) e 20 (EN20) foram desconsiderados por não alcançarem comunalidades sequer próximas a 0,45. Enquanto no EN06 se certificava que “a cooperativa é democrática para tomar as suas decisões com os associados.”, esta advinda da parte inicial da ementa do 2º Princípio da Gestão Democrática, o EN20 – voltada para confirmar a associação entre singularidade e sujeição – afirmava que “O meu voto, seja ele qual for, será levado até o final das assembleias para uma decisão final.”

Muito embora quando analisadas individualmente as respostas médias destes enunciados demonstrem uma relevante concordância do corpo social em ambas as cooperativas<sup>4</sup>, de modo geral a ocorrência das baixas comunalidades pode explicar uma eventual falha na validade do conteúdo ou da expressão – advindas da não construção de uma escala prévia, como dito.

<sup>4</sup> Enquanto a resposta média ao EN06 na escala numérica foi de 8,90 na Sicredi Centro Serra e 9,25 na Sicredi Vale do Rio Pardo, a resposta média ao EN20 foi de 8,61 na Sicredi Centro Serra e 9,01 na Sicredi Vale do Rio Pardo.

De todo modo, e observando especificamente estes dois enunciados, se percebe que o mesmo possui afirmações amplas e principiológicas que, analisadas conjuntamente com as demais variáveis, podem ter sido interpretadas como repetitivas em relação aos enunciados relacionados à participação e ao debate, por exemplo.

Especificamente no caso da Sicredi Centro Serra, além do EN06 e EN20, também o enunciado 18 (EN18) apresentou comunalidade diminuta em relação às demais. No EN18 (“Os conselheiros foram eleitos para nos representar e, por isso, são responsáveis em bem administrar a cooperativa.”), voltado a também confirmar parte da ementa do 2º Princípio da Gestão Democrática, a sua baixa comunalidade pode ser explicada por sua semelhança ao enunciado 7 (EN07), que também buscava discutir a democracia representativa das sociedades cooperativas, porém dos delegados. De todo modo, quando analisado individualmente o EN07 nos questionários da cooperativa, há uma elevada concordância do corpo social (resposta média de 9,44) sobre a representatividade dos seus conselheiros.

Em relação à Sicredi Vale do Rio Pardo outros quatro enunciados apresentaram comunalidades insuficientes para a sua análise fatorial: os enunciados 7 (EN07), 12 (EN12), 21 (EN21) e 24 (EN24). Seus textos estão apresentados no Quadro 14 abaixo, acompanhado das respectivas relações que se pretendiam confirmar em seu texto e a resposta média quando analisada individualmente:

<b>Enunciado</b>	<b>Relação pretendida</b>	<b>Resposta média na survey</b>
EN07 – O meu coordenador de núcleo me representa na assembleia geral final.	Destaque da ementa do 2º Princípio: “Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram.”	8,74
EN12 – Eu percebo o esforço dos dirigentes da cooperativa em me ajudar a entender as informações colocadas na assembleia.	<b>Simplicidade é uma propriedade de transparência.</b>	9,31
EN21 – Eu sinto que a cooperativa tenta me deixar mais qualificado para eu entender melhor as informações.	<b>Qualificação é parte da transparência</b>	9,26
EN24 – O voto de cada associado na assembleia é o que decide na cooperativa.	Destaque da ementa do 2º Princípio: “Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto)”	8,95

Quadro 14 – Enunciados com baixa comunalidade na *survey* Sicredi Vale do Rio Pardo.

Fonte: elaboração própria.

Das análises objetiva e subjetiva dos enunciados acima destacados é possível compreender as admissíveis motivações pelas quais estas variáveis não alcançaram as comunalidades desejadas, muito embora todos possuam elevada resposta média quando também analisados individualmente.

Assim como ocorrera nos EN06 e EN18, o EN07 e o EN24 possuem igual representação principiológica – até porque extraídos da ementa do (2º) Princípio Cooperativa da Gestão Democrática – a qual provavelmente amplificou a percepção subjetiva do cooperado participante da pesquisa. Como já dito também, a ausência de uma escala na construção do questionário pode ter provocado uma análise de forma ampla dos enunciados, fazendo-a em conjunto com outros enunciados que buscaram confirmar relações mais específicas.

No EN12 e EN21, por sua vez, percebe-se a exclusão de enunciados ligados à dimensão da transparência e suas categorias de suporte identificadas na análise de conteúdo realizada (simplicidade e qualificação), fato que permite indicar que a baixa variância comum pode decorrer da não percepção, pelos associados, dessas categorias como de passagem, mas sim intrínsecas à própria transparência.

Ultrapassada a análise dessas comunalidades e os possíveis motivos de exclusão, a pesquisa passou a estabelecer a determinação dos fatores, ou seja, a utilização de critérios específicos para se determinar o número de fatores a extrair a partir das variáveis remanescentes da observação crítica das comunalidades.

Antes da definição de determinado(s) critério(s), Hair *et al.* (2009) asseveram que a eleição do número de fatores advém da fundamentação conceitual sobre os fatores esperados na estrutura cumulada com uma evidência empírica que dê sustentação ao número de fatores propostos. Assim sendo, e considerando que os pressupostos da gestão democrática extraídos da fundamentação teórica e confirmada pela análise de conteúdo foram cinco, buscou a pesquisa inicialmente saber se tais critérios sustentavam justamente a extração de cinco fatores.

Para tanto, como critérios de parcimônia dois métodos propostos por Hair *et al.* (2009) foram cumulativamente utilizados: o critério da raiz latente, observando o autovalor superior a um, e; o critério de percentagem de variância, cuja abordagem se baseia na análise de uma variância total explicada extraída por fatores sucessivos. Neste critério, Hair *et al.* (2009) alertam que nos estudos advindos das ciências sociais a variância total explicada é satisfatória quando igual ou superior a 60%, permitindo até um pouco menos em determinados casos.

A partir desta delimitação, tratou a pesquisa de avaliar individualmente para cada cooperativa, se os critérios selecionados davam sustentação aos fatores inicialmente propostos, o que pode ser analisado na Tabela 14 e Tabela 15 a seguir:

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,854	37,400	37,400	7,854	37,400	37,400	4,158	19,801	19,801
2	1,490	7,095	44,495	1,490	7,095	44,495	2,731	13,006	32,807
3	1,388	6,610	51,105	1,388	6,610	51,105	2,342	11,151	43,958
4	1,123	5,350	56,455	1,123	5,350	56,455	1,921	9,149	53,106
5	,900	4,283	60,738	,900	4,283	60,738	1,603	7,631	60,738
6	,878	4,183	64,921						
7	,808	3,848	68,769						
8	,705	3,355	72,124						
9	,673	3,204	75,328						
10	,619	2,949	78,277						
11	,593	2,824	81,101						
12	,541	2,578	83,679						
13	,518	2,466	86,145						
14	,464	2,211	88,357						
15	,439	2,089	90,446						
16	,396	1,884	92,330						
17	,385	1,833	94,163						
18	,360	1,716	95,878						
19	,309	1,474	97,352						
20	,294	1,401	98,753						
21	,262	1,247	100,000						

Método de extração: análise do componente principal.

Tabela 14 – Variância Total Explicada – Sicredi Centro Serra.

Fonte: elaboração própria com *IBM SPSS Statistics, Version 21*.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,959	33,107	33,107	5,959	33,107	33,107	2,831	15,727	15,727
2	1,534	8,524	41,631	1,534	8,524	41,631	2,686	14,925	30,652
3	1,201	6,674	48,305	1,201	6,674	48,305	2,677	14,871	45,523
4	1,049	5,826	54,131	1,049	5,826	54,131	1,462	8,120	53,643
5	1,033	5,737	59,868	1,033	5,737	59,868	1,120	6,225	59,868
6	,882	4,898	64,766						
7	,807	4,482	69,248						
8	,718	3,991	73,239						
9	,646	3,588	76,827						
10	,637	3,538	80,365						
11	,586	3,256	83,621						
12	,562	3,123	86,744						
13	,488	2,714	89,458						
14	,448	2,491	91,949						
15	,412	2,288	94,237						
16	,392	2,178	96,416						
17	,345	1,917	98,333						
18	,300	1,667	100,000						

Método de extração: análise do componente principal.

Tabela 15 – Variância Total Explicada – Sicredi Vale do Rio Pardo.

Fonte: elaboração própria com *IBM SPSS Statistics, Version 21*.

Como se percebe, em ambas as análises restou confirmada que a melhor organização do instrumento de mensuração é aquele estruturado em 5 fatores.

Isso porque enquanto na Sicredi Centro Serra a capacidade explicativa da análise fatorial é de 60,738% - embora com o quinto fator com autovalor pouco interior a 1 (,900) –, na Sicredi Vale do Rio Pardo esta mesma capacidade é de praticamente 60% (59,868%), igualmente aceitável posto que o quinto fator apresentou um autovalor de 1,033.

#### **4.3.3 Interpretação dos fatores.**

Uma vez estabelecidas as variáveis aptas à análise fatorial e determinados os cinco fatores a serem observados, passou-se à interpretação desses fatores em cada estrutura extraída das cooperativas estudadas. Assim como na determinação dos fatores, Hair *et al.* (2009, p. 116) afirmam que “apesar de não existirem processos ou orientações inequívocas para determinar a interpretação de fatores, o pesquisador com forte fundamentação conceitual para a estrutura antecipada e sua justificativa tem a maior chance de sucesso.” Em outros termos, os julgamentos subjetivos e as decisões da interpretação precisam estar sustentados em bases teóricas que sustentem a reespecificação dos fatores analisados.

Para além da fundamentação teórica, porém, necessário ainda o estabelecimento de um processo de interpretação que dê bases empíricas aos julgamentos do pesquisador. Na análise fatorial, este processo inclui a rotação fatorial, seguida da observação da significância da carga fatorial e interpretação destes fatores a partir da análise das variáveis reunidas em torno de cada fator.

Neste estudo, este processo de análise foi realizado individualmente para cada cooperativa estudada, analisando caso a caso as cargas fatoriais, interpretando e excluindo eventuais cargas cruzadas e desconsiderando variáveis que não interpretavam cargas fatoriais superiores a 0,45. (Hair *et al.*, 2009).

Tanto para a Sicredi Centro Serra quanto para Sicredi Vale do Rio Pardo foram realizadas repetidas avaliações e testes com distintos métodos rotacionais e interpretações das cargas apresentadas. Ao final, utilizando como método final de extração para ambos os casos a rotação ortogonal Varimax com normalização de Kaiser, a seleção de uma estrutura fatorial “ideal” e dentro dos cinco fatores inicialmente postos ficou assim organizada, como mostra a Tabela 16 comparativa abaixo:

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>  
Sicredi Centro Serra**

	Componente				
	1	2	3	4	5
EN23	,804				
EN14	,664				
EN24	,662				
EN10	-,648				
EN22	,624				
EN21	,612				
EN15	,548				
EN12	,520				,453
EN19	,509				
EN02		,793			
EN03		,662			
EN04		,546			
EN01			,613		
EN07			,599		
EN16	,459		,549		
EN17			,521		
EN13				,860	
EN05				,663	
EN11				,486	
EN09					,711
EN08					,627

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 12 iterações.

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>  
Sicredi Vale do Rio Pardo**

	Componente				
	1	2	3	4	5
EN22	,743				
EN15	,699				
EN09	,655				
EN14	,484				
EN19	,474				
EN17		,733			
EN18		,716			
EN13		,693			
EN23	,479	,513			
EN10		-,478			
EN16		,464			
EN03			,803		
EN02			,791		
EN08			,685		
EN04			,599		
EN11				,737	
EN05				,694	
EN01					,795

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 8 iterações.

Tabela 16 – Matrizes de componente rotativas<sup>a</sup> advindas das surveys  
Fonte: elaboração própria com *IBM SPSS Statistics, Version 21*.

Ao se observar comparativamente a Tabela 16 acima se nota que as variáveis comuns destas estruturas, embora com distintas significâncias de cargas fatoriais, em geral se organizaram de forma semelhante sob os mesmos fatores. Contudo, necessária foi a sua interpretação individual para cada cooperativa. E quanto a estas interpretações, além do suporte teórico necessário já debatido, para *Hair et al.* (2009) a nomeação dos fatores é um aspecto intuitivo do pesquisador que deve não apenas observar as maiores cargas fatoriais, mas compreender algum significado padrão destas cargas.

No caso da Sicredi Centro Serra, analisando as variáveis de forma a conjugar as suas estruturas teóricas já avaliadas com as mais relevantes cargas para cada um dos cinco fatores estabelecidos e identificados, os fatores respectivamente nomeados foram (1) Transparência, (2) Participação, (3) Sujeição, (4) Singularidade e (5) Debate, conforme Quadro a seguir, o que revela um importante alinhamento do corpo social aos pressupostos da gestão democrática observados na pesquisa e também identificado ao longo das entrevistas.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Enunciado</b>
Transparência	EN23	Eu percebo que a cooperativa respeita o resultado de uma votação na assembleia, mesmo que seja contrário à proposta dos dirigentes.
	EN14	A transparência nas informações da cooperativa me deixa mais confiante nas assembleias.
	EN24	O voto de cada associado na assembleia é o que decide na cooperativa.
	EN10	Eu já vi a cooperativa trazer novamente para votação temas que já haviam sido decididos antes.
	EN22	Eu participo das discussões e votações porque confio na cooperativa e nos seus dirigentes.
	EN21	Eu sinto que a cooperativa tenta me deixar mais qualificado para eu entender melhor as informações.
	EN15	Eu me sinto melhor em debater na assembleia quando eu entendo a explicação dada pelo presidente, diretores ou colaboradores da cooperativa.
	EN12	Eu percebo o esforço dos dirigentes da cooperativa em me ajudar a entender as informações colocadas na assembleia.
	EN19	Eu vejo que as nossas discussões são observadas e levadas em conta pela cooperativa e seus dirigentes.
Participação	EN02	As discussões e os debates me animam a participar das assembleias.
	EN03	Eu gosto de debater e participar porque as informações na assembleia são claras e transparentes.
	EN04	A cooperativa leva adiante as ideias dos cooperados quando apresentadas e debatidas na assembleia.
Sujeição	EN01	Eu vim participar da assembleia por causa do convite pessoal feito pela cooperativa.
	EN07	O meu coordenador de núcleo me representa na assembleia geral final.
	EN16	Eu percebo que as decisões tomadas durante a minha participação são respeitadas pela cooperativa.
	EN17	Para mim os coordenadores de núcleo respeitam na assembleia geral a decisão tomada pelo nosso núcleo.
Singularidade	EN13	O meu voto é meu e eu voto livremente com a minha consciência.
	EN05	Durante as assembleias todos os votos são contados igualmente, sem privilégio.
	EN11	Eu não me incomodo com votos contrários ao meu na assembleia, quando existem.
Debate	EN09	Durante os debates a minha opinião pessoal é ouvida pela cooperativa.
	EN08	Eu participo da assembleia porque me sinto preparado para discutir os temas colocados pela cooperativa.

Quadro 15 – Fatores interpretados e seus enunciados: Sicredi Centro Serra.

Fonte: elaboração própria.

Ao analisar o Fator Transparência, há uma possível percepção dos associados de que a transparência da cooperativa e seus dirigentes é o condicionante para o debate, a participação e, principalmente, a aceitação dos gestores ao que é decidido nos processos assembleares. Prova disso é que apesar deste fator carregar grande parte das variáveis relacionadas à transparência, a variável com maior carga fatorial observada (EN23) é justamente aquela que afirma que “a cooperativa respeita o resultado de uma votação na assembleia, mesmo que seja contrário à proposta dos dirigentes.”

E neste aspecto, o que as variáveis reunidas também demonstram é que para os associados este respeito ao voto após um transparente processo pode ser consequência da qualificação proposta aos associados e delegados, simplificando os aspectos decisórios e ampliando a relação de confiança com seus dirigentes.

Quando da análise das variáveis que compõem o Fator Participação, o que se confirma é a percepção das entrevistas de haver na Sicredi Centro Serra uma forte relação entre participação e debate, especialmente quando os enunciados agrupados neste fator (EN02, EN03 e EN04) atrelam a ideia de participar à interação dos membros nas discussões e querelas pautadas nos processos assembleares. Em outras palavras, os associados entendem que participam dos processos assembleares quando interagem nos debates com os demais sócios e seus dirigentes, como indica o EN02 (maior carga neste fator) ao afirmar que esta interação anima os associados a participarem.

Outro aspecto relevante da análise está na interpretação das variáveis que formam o Fator Sujeição. Na Sicredi Centro Serra aparenta haver a assimilação de que a cooperativa está sujeita à vontade do seu corpo social, confirmando assim que os representantes eleitos – inclusive os delegados – devem ser os fiadores dessas vontades. Para tanto, a pessoalidade do processo parece ser algo fundamental para a legitimação desta sujeição. Esta percepção se fundamenta quando as variáveis que carregam as maiores cargas neste fator são o da pessoalidade da convocação (EN01) e a sujeição dos delegados às decisões do núcleo (EN07).

Aliás, relevante pontuar que esta sujeição atrelada à pessoalidade confirma as percepções advindas das entrevistas e da observação do pesquisador durante as assembleias da Sicredi Centro Serra. Nelas, era perceptível a existência de uma ligação de muita proximidade do delegado com os associados do seu núcleo, inclusive nos núcleos localizados nos centros urbanos.

Quanto ao Fator Singularidade, o que os valores das cargas fatoriais advindas das variáveis indicam é uma clareza principiológica do corpo social de que a singularidade se dá não apenas pelo exercício do voto, mas de um voto livre. Isso é demonstrado pela afirmação do EN13 (com relevante carga fatorial de ,860) de que “o meu voto é meu e eu voto livremente com a minha consciência”, seguido da percepção de que todos os votos são contados igualmente, sem privilégios (EN05).

Por fim, ao se analisar o Fator Debate se percebe que muito embora identificada uma forte relação com a participação, como dito, o debate parece ser visto pelo corpo social da Sicredi Centro Serra como uma consequência da qualificação dos associados para o que se pretende discutir, o que aparentemente provoca uma maior interação dos membros com seus

dirigentes. E neste sentido, as duas variáveis que formam este fator (EN09 e EN08) se complementam ao afirmarem que a opinião pessoal é ouvida nas assembleias na medida em que essas pessoas se sentem preparadas para discutir os temas propostos pelos dirigentes.

Observando agora a estrutura fatorial da Sicredi Vale do Rio Pardo, novamente a partir do cotejo entre as estruturas teóricas estudadas e as mais relevantes cargas para cada um dos cinco fatores estabelecidos e identificados na Tabela 16, os fatores foram respectivamente nomeados como (1) Debate, (2) Sujeição, (3) Participação, (4) Singularidade e (5) Pessoaalidade, como mostra o Quadro 16 a seguir. Apesar destes fatores também revelarem um verossímil alinhamento do corpo social aos pressupostos da gestão democrática, a pessoaalidade se revelou como um fator distinto a ser avaliado.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Enunciado</b>
Debate	EN22	Eu participo das discussões e votações porque confio na cooperativa e nos seus dirigentes.
	EN15	Eu me sinto melhor em debater na assembleia quando eu entendo a explicação dada pelo presidente, diretores ou colaboradores da cooperativa.
	EN09	Durante os debates a minha opinião pessoal é ouvida pela cooperativa.
	EN14	A transparência nas informações da cooperativa me deixa mais confiante nas assembleias.
	EN19	Eu vejo que as nossas discussões são observadas e levadas em conta pela cooperativa e seus dirigentes.
Sujeição	EN17	Para mim os coordenadores de núcleo respeitam na assembleia geral a decisão tomada pelo nosso núcleo.
	EN18	Os conselheiros foram eleitos para nos representar e, por isso, são responsáveis em bem administrar a cooperativa.
	EN13	O meu voto é meu e eu voto livremente com a minha consciência.
	EN23	Eu percebo que a cooperativa respeita o resultado de uma votação na assembleia, mesmo que seja contrário à proposta dos dirigentes.
	EN10	Eu já vi a cooperativa trazer novamente para votação temas que já haviam sido decididos antes.
	EN16	Eu percebo que as decisões tomadas durante a minha participação são respeitadas pela cooperativa.
Participação	EN03	Eu gosto de debater e participar porque as informações na assembleia são claras e transparentes.
	EN02	As discussões e os debates me animam a participar das assembleias.
	EN08	Eu participo da assembleia porque me sinto preparado para discutir os temas colocados pela cooperativa.
	EN04	A cooperativa leva adiante as ideias dos cooperados quando apresentadas e debatidas na assembleia.
Singularidade	EN11	Eu não me incomodo com votos contrários ao meu na assembleia, quando existem.
	EN05	Durante as assembleias todos os votos são contados igualmente, sem privilégio.
Pessoaalidade	EN01	Eu vim participar da assembleia por causa do convite pessoal feito pela cooperativa.

Quadro 16 – Fatores interpretados e seus enunciados: Sicredi Vale do Rio Pardo.

Fonte: elaboração própria.

No que tange ao Fator Debate, parece existir uma percepção dos associados de estímulo e respeito ao debate pelos gestores da cooperativa. Este estímulo pode ser percebido por ações assertivas dos gestores voltadas a ampliar a capacidade de debate, como a facilitação do acesso às informações da cooperativa (EN15), o que por sua vez indica a ampliação um sentimento de confiança na cooperativa e seus gestores (EN22) e, ainda, aparentemente vincula estes mesmos gestores às decisões assembleares tomadas, como mostram o EN09 e o EN19.

Um exemplo prático disso, por oportuno, foi observado pelo próprio pesquisador durante as assembleias acompanhadas. Em todas elas havia uma distribuição prévia de materiais impressos – inclusive os técnicos de natureza contábil – voltados a permitir o acompanhamento de todas as pautas pelos associados, seja em suas dinâmicas econômica ou social.

Quando da análise das variáveis que compõem o Fator Sujeição se pode observar que os associados da Sicredi Vale do Rio Pardo indicam que assimilam de forma clara que a cooperativa está adstrita à vontade do seu corpo social reunido nos processos assembleares, notadamente os delegados que levarão os votos dos seus respectivos núcleos à assembleia geral ordinária de delegados. Esta inferência parte da elevada carga fatorial do EN17, o qual assenta que “os coordenadores de núcleo respeitam na assembleia geral a decisão tomada pelo nosso núcleo.” Outrossim, para estes mesmos associados tanto a cooperativa (EN16) como os seus gestores (EN23) e representantes eleitos (EN18) devem observar o resultado da coletividade, o qual possui como condição precípua a liberdade individual do associado quando do exercício do seu voto (EN13).

Assim como verificado na Sicredi Centro Serra, na Sicredi Vale do Rio Pardo as variáveis que compõem o Fator Participação também indicam existir uma intrínseca relação da participação com o debate. Esta semelhança entre as cooperativas estudadas, aliás, está na própria similitude entre os enunciados agrupados neste fator (EN02, EN03 e EN04), os quais apontam também na Sicredi Vale do Rio Pardo que participar para os associados é interagir nas discussões levadas aos processos assembleares. Para esta cooperativa, porém, esta mesma participação também parece estar atrelada ao sentimento de preparação dos associados para a discussão dos temas propostos (EN08), talvez amplificadas pelos mesmos incentivos dados pela cooperativa ao debate, como visto acima.

No que diz respeito às duas variáveis que nomeiam o Fator Singularidade, o que as cargas fatoriais das mesmas sugerem é a assimilação do corpo social quanto à singularidade do voto, reconhecendo que “todos os votos são contados igualmente, sem privilégios”

(EN05). O que chama a atenção, porém, é o fato desta singularidade possuir mais elevada carga fatorial em relação ao respeito dos associados aos votos divergentes (EN11), o que fortalece o sentido da singularidade não apenas pelo exercício do seu próprio voto, mas principalmente do seu igual.

Finalmente, ao se avaliar o Fator Pessoaalidade se percebe uma relevância considerável à pessoaalidade que envolve o processo assemblear também da Sicredi Vale do Rio Pardo, fator que talvez possa estar relacionado à própria delegação qualificada, notadamente quando as entrevistas revelaram o esforço da cooperativa em vincular a delegação também à consciência de que a pessoaalidade que envolve o relacionamento cooperativo é fator determinante para um voto livre e soberano.

#### 4.3.4 Discussão dos fatores frente os pressupostos da gestão democrática

Como visto, a interpretação dos fatores em cada uma das cooperativas relevou que apesar de aparentarem identificados quando das suas denominações os pressupostos da gestão democrática, em cada uma das cooperativas estes fatores consideraram cargas variáveis distintas que marcam diferentes dimensões interpretativas. Em outros termos, embora as cooperativas estudadas indiquem o respeito ao 2º Princípio da Gestão Democrática pelos membros, cada qual parece possuir uma forma própria de exercer esta democracia. E para iniciar essas discussões, a Figura 19 apresenta de forma resumida a análise conjunta dos fatores identificados em cada cooperativa estudada:

COOPERATIVA	FATOR	ENUNCIADOS
CS	TRANSPARÊNCIA	EN23 EN14 EN24 EN10 EN22 EN21 EN15 EN12 EN19
	PESSOALIDADE	EN01
	SINGULARIDADE	EN13 EN05 EN11 EN11 EN05
VRP	SUJEIÇÃO	EN01 EN07 EN16 EN17 EN17 EN18 EN13 EN23 EN10 EN16
	PARTICIPAÇÃO	EN02 EN03 EN04 EN03 EN02 EN08 EN04
	DEBATE	EN09 EN08 EN22 EN15 EN09 EN14 EN19

Figura 19 – Análise conjunta dos fatores das cooperativas estudadas.  
Fonte: elaboração própria.

Numa primeira análise dos fatores se percebe que muito embora as cooperativas compartilhem quatro fatores relevantes para a gestão democrática, há no quinto fator uma diferença interpretativa a ser avaliada. Enquanto na Sicredi Centro Serra a transparência se apresenta como um fator que carrega uma quantidade considerável de variáveis, na Sicredi Vale do Rio Pardo estas mesmas variáveis, quando não excluídas pela baixa comunalidade, restaram diluídas nos outros fatores analisados, como nos fatores Debate e Sujeição, por exemplo.

Tal observação permite ponderar – até diante da análise individual das variáveis relacionadas à transparência excluídas pela baixa comunalidade – que os associados da Sicredi Vale do Rio Pardo não ignoram a transparência como um aspecto relevante do processo assemblear, mas tão somente a considera como um meio de facilitar o debate e, assim, legitimar a observância das decisões pela cooperativa e seus gestores.

Da mesma forma, a não identificação da pessoalidade enquanto fator específico na Sicredi Centro Serra parece não retirar o seu esforço em também tornar o processo assemblear próximo e empático aos seus associados. Contudo, esta pessoalidade no ambiente assemblear aparentemente se mostra neste caso como a razão para que os seus delegados e dirigentes sejam instados a respeitar a decisão coletiva.

Partindo para a avaliação dos fatores comuns se observa que tanto na Sicredi Centro Serra quanto na Sicredi Vale do Rio Pardo o Fator Participação possui uma semelhante estrutura fatorial, a qual indica uma possível assimilação incompleta dos associados ao conceito de participação. Muito embora se reconheça que no Princípio da Gestão Democrática a participação ultrapassa o ambiente assemblear para alcançar a integração dos membros nos diversos núcleos organizacionais da cooperativa, nas assembleias esta participação não está limitada à interação nas discussões levadas aos processos assembleares pelos gestores para mera homologação, como indicam a pesquisa, mas sim considera a presença ativa dos associados na elaboração de assuntos estratégicos que guiem os órgãos sociais da cooperativa.

Em relação ao Fator Debate, é perceptível uma compreensão distinta que os associados possuem sobre o debate, embora em ambas as cooperativas haja um indicativo de sua associação à participação, como já dito. De todo modo, ao passo que na Sicredi Centro Serra os associados parecem ver o debate como uma consequência do seu processo de qualificação, esta percepção aparenta ser ampliada na Sicredi Vale do Rio Pardo para ser interpretada como uma iniciativa institucional da cooperativa de modo a estimular as manifestações e, assim, legitimar a participação dos seus associados.

Ao se observar o Fator Sujeição, igualmente se identifica diferentes dimensões interpretativas dadas pelos associados de cada cooperativa estudada, muito embora em ambas a premissa aparente deste fator seja o respeito da cooperativa e todos os seus quadros à decisão dos associados.

Na Sicredi Centro Serra, a sujeição aparenta intrinsecamente ligada à personalidade exercida junto a cada associado, ou seja, com a proximidade deste aos demais órgãos sociais e funcionais a decisão em ambiente assemblear ganha força, vinculando ainda mais a cooperativa aos anseios dos seus membros. Por outro lado, na Sicredi Vale do Rio Pardo esta mesma vinculação se desvela pela liberdade dos associados em exercer o seu voto.

Há que se destacar que o voto qualificado proposto pela Sicredi Vale do Rio Pardo – e defendido pela cooperativa nas assembleias – pode ter amplificado esta sujeição. Isso porque a liberdade do voto como aspecto legitimador é, na estrutura fatorial analisada, antecedida por uma alta carga fatorial do EN17, o qual afirma justamente que “os coordenadores de núcleo respeitam na assembleia geral a decisão tomada pelo nosso núcleo.” Esta relação – não encontrada na estrutura fatorial da Sicredi Centro Serra– permite supor que a delegação qualificada pode dar ao associado uma percepção de maior liberdade do seu voto, especialmente porque este será individualmente contado na assembleia geral de delegados, ampliando assim a consciência de utilidade do voto.

Por último, também na análise do Fator Singularidade as cooperativas estudadas apresentam dimensões interpretativas sensivelmente distintas. Ao passo que na Sicredi Vale do Rio Pardo a liberdade no exercício do voto parece para os seus membros estar atrelado à sujeição, na Sicredi Centro Serra esta liberdade aparenta modular a singularidade do voto, quer dizer, reforça o sentido de que o voto exercido livremente é uma premissa da máxima rochdaleana “um membro, um voto”.

Ocorre que apesar do corpo social da Sicredi Vale do Rio Pardo também considerar a igualdade e a unicidade do voto pessoal, chama a atenção que a carga fatorial mais relevante neste fator foi a compreensão e o respeito dos associados ao voto divergente, relação que ocorre com muito menos carga na Sicredi Centro Serra. Também aqui se permite supor que delegação qualificada pode ter contribuído para esta distinta dimensão, afinal, neste modelo os votos contrários são evidenciados na medida que são igualmente computados, o que não ocorre na delegação por indicação de voto onde a maioria elimina a decisão da minoria. Em suma, a evidenciação do voto diverso e recebido com naturalidade no ambiente assemblear pode amplificar a aceitação do diferente, contribuindo para a valorização do voto coletivo.

#### 4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Conforme analisado anteriormente, a partir da busca e do desenvolvimento de instrumentos de governança específicos para o modelo cooperativo, há cerca de 10 anos se iniciou no Brasil uma proposta de governança corporativa aplicada às sociedades cooperativas, discutindo diretrizes e caminhos para a adoção de boas práticas. Especialmente instigados pelo BACEN, as cooperativas de crédito passaram a ser provocadas para a observância de políticas de governança que abordassem aspectos de representatividade e participação, propondo uma direção estratégica com gestão, fiscalização e controle. Atualmente, seja pelos atuais regulamentos do BACEN ou pelos manuais de governança cooperativa existentes, como do IBGC e da OCB, o que há de concreto é que a governança cooperativa passa, necessariamente, pela compreensão dos preceitos identitários que distinguem o modelo cooperativo dos demais modelos empresariais existentes.

E esta preocupação está no bojo da governança cooperativa na medida que se a atuação cooperativa parte dos anseios dos seus associados por meio de uma associação autônoma de pessoas e é voluntariamente pensada para satisfazer, através de uma empresa, as necessidades comuns e as aspirações dos seus sócios, necessário que esta atuação conjugada entre associação e empresa observe premissas próprias, como a gestão democrática em seus aspectos participativos e representativos, como indica o segundo princípio cooperativo.

Em outras palavras, dentro da gestão de uma empresa cooperativa é necessária a ampla compreensão dos dirigentes, gestores e colaboradores de que o seu desenvolvimento passa pela construção de um processo decisório único, pois amplamente democrático pelo exercício do voto, o qual transcende o imperativo econômico para observar também as vontades sociais da coletividade.

Aqui está, portanto, a principal contribuição da presente pesquisa, mostrar que o exercício da democracia plena nos processos decisórios é a chave que diferencia as cooperativas das infraestruturas desenhadas para as empresas tipicamente de capital. Ao ignorarem isto, os gestores perpetuam um comportamento isomórfico que retira das cooperativas a sua especificidade e, conseqüentemente, as suas próprias vantagens comerciais. Compreender os pressupostos que conformam a gestão democrática traz para a gestão a construção de meios legítimos de consulta e avaliação que legitimam a sua atuação junto ao corpo social, defendendo o bem comum não apenas em seu aspecto econômico e estratégico, mas também social e identitário.

Aliás, é pela ausência desta compreensão que por vezes os conflitos de agência existentes nas cooperativas são amplificados por uma assimetria informacional que ignora os preceitos democráticos da empresa cooperativa. Para além da dimensão econômica da cooperativa, completos serão os dirigentes e gestores que bem assimilarem também as dimensões sociais, políticas e culturais que circundam todo e qualquer ambiente cooperativo. E também para este fim a compreensão das premissas democráticas de uma cooperativa são essenciais, pois é compreendendo este ambiente plural e as motivações dos seus cooperados que os processos consultivo e deliberativo do corpo social ganharão amplitude e alcançarão a legitimidade necessária para correta atuação dos seus gestores.

Outrossim, uma implicação advinda especificadamente das análises dos processos assembleares das cooperativas estudadas foi a constatação de que os processos assembleares são ambientes predominantemente masculinos e com idade média próxima aos 50 anos de idade. Neste aspecto, recentes posicionamentos da ACI indicam justamente sobre a necessidade de ambientes cooperativos mais jovens e femininos.

Compreender esta nova dinâmica também se mostra como um aspecto interessante a ser enfrentado pelos gestores, corroborando as políticas hoje existentes também no meio cooperativo para a inserção das mulheres e jovens nos quadros estratégicos das cooperativas. Por outro lado, insistir na modernização e na digitalização de diversos meios consultivos sem a absorção da realidade advinda dos quadros sociais das cooperativas analisadas, poderá significar o alijamento justamente daqueles que atuam diretamente nos processos decisórios assembleares nas cooperativas.

Em síntese, a realidade cooperativa brasileira mostra que os processos consultivos admitirão meios eletrônicos e mais modernos de consulta, porém estes não substituirão a pessoalidade tão cara para os processos decisórios hoje existentes. O que a presente pesquisa deixa de reflexão aos gestores e dirigentes é que a representação delegada ainda pode apoiar a tão necessária complementariedade de procedimentos em busca de um ideal de gestão democrática plena e que compreenda a singularidade existente em cada cooperativa.

Finalmente, a presente pesquisa também espera contribuir para as reflexões levadas ao BACEN quando da proposição, pela Sicredi Vale do Rio Pardo, do modelo alternativo de representação delegada qualificada. E neste aspecto, ainda que se compreenda a visão do órgão fiscalizador das cooperativas de crédito de que estas necessitam de constantes e mais modernos regramentos específicos de operação, limites e políticas de governança, é também dever deste, até por clara disposição legal, promover aspectos normativos e fiscalizatórios que

fortalecessem também a efetiva participação do associado, seus vínculos e a identidade cooperativa.

Ao indeferir o pedido de um novo modelo de representação delegada há que se entender estar se negando o desenvolvimento do próprio pensamento democrático, que não é imutável. Fiscalizar a atuação das cooperativas de crédito não pode significar, na prática, o sufocamento de novas iniciativas. E foi para se refletir sobre isso, também, que a presente pesquisa trouxe ao Estado fiscalizador não apenas uma visão jurídica do modelo proposto, mas também a demonstração empírica do seu potencial de contribuição para a reaproximação do que as cooperativas têm de mais importante, os seus membros.

## 5 CONCLUSÃO

Desde a concepção do cooperativismo moderno pelos Pioneiros de Rochdale o espírito democrático sempre pautou a atuação dos membros e seus representantes, revelando-se ao longo da história apresentada pela doutrina seminal, explorada na presente pesquisa, como um diferencial consciente fundamental que distingue o modelo de negócio cooperativo – e consequentemente a sua gestão – das demais estruturas empresariais existentes. E diz fundamentalmente diferente pois à democracia cooperativa se deve a virtude histórica de conseguir conciliar dentro de uma mesma estrutura societária processos decisórios que bem granjeiam a democracia participativa dos membros com a democracia representativa exercida pelos seus gestores.

No que tange especialmente à efetiva e direta participação dos membros nos processos decisórios assembleares – objeto central da problemática aqui apresentada –, o agir democrático cooperativo sempre se pautou pela premissa do livre exercício do voto individual, ratificando o movimento cooperativo atual em todo o mundo – e sua doutrina – que esta premissa não pode ser abandonada, muito embora igualmente se reconheça ser salutar o desenvolvimento de meios de decisão que amplifiquem o exercício do sufrágio.

No seu aspecto legal, o que restou igualmente demonstrado é que o modelo cooperativo advindo dos estatutos rochdaleanos é a espinha dorsal do plexo normativo brasileiro, inclusive com raízes históricas que sempre pautaram o espírito do legislador. Consequência disso é o dever do Estado em bem compreender estes aspectos distintivos do cooperativismo, notadamente quando a sua ação regulatória e fiscalizatória pode interferir diretamente no pleno exercício da sua gestão. Aliás, foi esta interferência do Estado sobre a vontade de um corpo social, negando a este a sua autonomia, que motivou a presente pesquisa e pautou os seus pontos iniciais de análise.

No caso específico das cooperativas de crédito, unidade da análise organizacional deste estudo, ao se indeferir uma proposta alternativa de consulta democrática ao quadro social, o que na lógica cooperativa é fundamental para a condução da gestão pelos órgãos representativos, deveria o órgão fiscalizador dessas cooperativas financeiras compreender que além de preservar a estabilidade financeira destas – e consequentemente do sistema financeiro nacional –, é dever seu também desenvolver com reflexão própria e consciente acerca dos elementos identitários do que se propõe a fiscalizar, aspectos normativos que fortaleçam justamente a consciente, crescente e efetiva participação do associado.

Esta foi uma das proposições que se pretendeu alcançar neste estudo em resposta ao primeiro objetivo específico.

Na tentativa de compreender o processo assemblear da cooperativa de crédito que propôs este modelo alternativo de representação delegada ao seu órgão fiscalizador – a Sicredi Vale do Rio Pardo, de Santa Cruz do Sul/RS –, a presente pesquisa buscou não apenas descrever, entender e interpretar a sua proposição normativa – em regra apresentada sob a forma de alteração estatutária e comumente interpretada à luz da hermenêutica jurídica –, mas também e principalmente refletir se o novo modelo proposto estava alinhado aos preceitos democráticos típicos deste modelo de negócio, potencializando-os. Aliás, entende-se que este deveria ser o fator igualmente fundamental a ser observado pelo Estado fiscalizador frente à proposição.

Para tanto, porém, compreender o modelo de representação delegada vigente também se mostrou essencial, afinal, além de ser o segundo objetivo específico da pesquisa, toda proposta alternativa a um modelo vigente parte de uma visão crítica do modelo posto. Assim, sob a mesma rigidez metodológica se buscou refletir se a representação delegada aceita pelo Estado fiscalizador igualmente observa estes mesmos preceitos democráticos do agir cooperativo. Em outras palavras, com similitude metodológica se alcançou não uma comparação das formas de representação delegada, mas entender se o novo modelo efetivamente ampliava a democracia cooperativa vigorante na concepção atual.

Após examinar dentro da doutrina cooperativa, da legislação cooperativa vigente e dos documentos emitidos pela ACI, os elementos que conformam o princípio da gestão democrática para, a partir dessas premissas, descrever as formas de representação delegada que observam esses preceitos, preocupou-se o trabalho em verificar – como terceiro objetivo – se os Regimentos e os Estatutos Sociais das cooperativas representativas de cada modelo absorviam os pressupostos democráticos identitários do movimento cooperativo. Tal interpretação se mostrou fundamental na medida que é o corpo normativo de uma pessoa jurídica que declara a forma como os seus sócios a consideram enquanto empresa comum, ou seja, são os Estatutos Sociais e seus Regimentos que determinam os seus aspectos distintivos a serem inicialmente observados pelo órgão fiscalizador.

Desta análise se pode concluir que os textos dos documentos estatutários e dos regulamentos aplicáveis bem identificaram as premissas do princípio da gestão democrática, as quais se mostraram equilibradas e hierarquicamente pensadas em seus respectivos corpos normativos. Outrossim, e considerando que a premissa principiológica da gestão democrática pelo membro advém do seu voto e que os processos decisórios estão sujeitos à sua vontade

em conjunto com os demais nos processos assembleares, nota-se que a organização sistêmica dos regulamentos age de maneira a garantir à transparência o ponto de fomento ao debate e promoção da participação.

Entretanto, quando da análise empírica e comparativa das listas de presença das assembleias de delegados, restou demonstrado a partir do cotejo entre os índices de representatividade de cada delegado que a singularidade do voto traduzida na premissa “um membro, um voto” ficou completamente preservada no processo assemblear da representação delegada qualificada, afinal, no escrutínio dos votos ao longo dos processos assembleares os votos divergentes foram observados e, por vezes, destacados, respeitando assim a vontade contrária dos associados vencidos. E neste aspecto, o que as entrevistas revelaram é que o voto contrário – ainda que eventualmente pontual ou de pouca significância na contagem dos votos totais – possui um papel importante para a gestão, afinal, as discordâncias promovem a reflexão de temas por vezes não observados pela maioria ou despercebido pelos gestores.

No modelo vigente, por sua vez, os votos eventualmente divergentes restaram desconsiderados pela formação de uma maioria que não atende à premissa da singularidade, distorcendo-a inclusive. Isto parece ser negativo para gestão democrática, afinal, o sufocamento do voto contrário por uma maioria possui um potencial desestimulante aos debates futuros e a proposições de novas ideias. Ademais, o que as representatividades eventualmente distorcidas podem provocar é a formação de grupos de poder deslocados da verdadeira intenção do quadro social, colocando em risco a decisão democrática em momentos de divergências, instabilidades sociais e até mesmo em processos eleitorais.

Como visto, embora criada sob a forma de uma empresa, com visão econômica, em seu conceito a cooperativa é também uma associação de pessoas que interagem politicamente, defendem interesses distintos e formam grupos destinados ao exercício da democracia representativa. Compreender, expor e enfrentar com espírito democrático eventuais divergências políticas pode ser vista como uma das formas de proteção do quadro social e, no caso das cooperativas de crédito, ampliam também a sua higidez social e econômica, tão cara para o sistema financeiro nacional. Por isso, garantir a singularidade do membro na origem, ou seja, exercer a premissa “um membro, um voto” na assembleia geral e sem distorções, parece ser a forma mais adequada de se alcançar a democracia cooperativa participativa pensada desde Rochdale.

Isso porque a fundamentação teórica demonstrou que a consulta ao membro nos processos assembleares das cooperativas advém de uma lógica democrática participativa, ou

seja, de efetiva atuação do associado pelo exercício voto, reservando aos demais órgãos sociais como os conselhos de administração e fiscal – e conseqüentemente os gestores – a lógica democrática representativa. Assim, ao atribuir ao delegado, extensão dos membros nos processos assembleares, aspectos de representatividade que relativizam a personalidade e a singularidade do associado, o modelo vigente parece distorcer o papel do voto.

Por fim, também do ponto de vista legal e histórico-legislativo a representação delegada qualificada respeita os preceitos democráticos, afinal, além dos textos legais vigentes em nenhum momento negarem a possibilidade da criação do modelo de representação delegada qualificada, a história do processo legislativo brasileiro demonstra que as alterações legais existentes não buscaram restringir as formas de delegação, mas sim ampliá-las a partir da vontade dos membros legitimamente reunidos.

De todo modo, as críticas à representatividade do modelo vigente não o deslegitima como modelo de delegação, notadamente porque este modelo pode ser válido em cooperativas com núcleos menores ou onde haja ampla participação do quadro social, variáveis que mitigam eventuais divergências de representatividade. Ademais, há que se compreender que a simples escolha de modelo potencialmente mais democrático não garantirá por si só democracia. Ela dependerá do efetivo esforço da cooperativa e seus associados em incorporar os preceitos democráticos que defende.

Até mesmo por isso que a presente pesquisa não limitou suas reflexões às suas dinâmicas legal e regimental. Como igualmente visto, o exercício da democracia enquanto valor cooperativo exige atitude ativa da cooperativa e seu quadro social e funcional. Foi partindo desta premissa então que a pesquisa se dedicou também a observar o alinhamento dos modelos de representação delegada ao Princípio da Gestão Democrática, promulgado pela ACI no congresso de seu centenário em 1995.

Muito embora o pilar da gestão democrática seja a decisão coletiva – pelo voto igualitário nos processos assembleares –, o que a interpretação completa do segundo princípio cooperativo mostra é que a instrumentalização do valor cooperativo da democracia ocorre por meio da formulação de políticas voltadas à amplificação da participação dos membros pelo estímulo ao debate, transparência no acesso às informações, respeito às decisões coletivas e à individualidade de cada associado. Aos associados, por sua vez, cabe a internalização deste esforço pela compreensão dessas políticas advindas da empresa comum, retribuindo com a efetiva e consciente participação quando chamados pelos gestores.

Foi a partir desta esperada simbiose entre cooperativa e corpo social que se estabeleceram distintas etapas de pesquisa e métodos de coleta e análise de dados. Enquanto a

análise de conteúdo das entrevistas estava voltada a compreender e refletir sobre as visões dos gestores, colaboradores, delegados, alguns associados e seus representantes sobre a gestão democrática, a *survey* aplicada ao quadro social em regime assemblear pretendeu interpretar como os associados recebem as percepções de seus representantes/gestores e compreendem os mesmos pressupostos democráticos trabalhados ao longo da pesquisa.

Desde já se destaca que em ambos os métodos de coleta e análise as cooperativas estudadas expressaram os pressupostos da gestão democrática em seus respectivos modelos de representação delegada, embora por vezes com dimensões interpretativas e visões distintas.

Da análise das entrevistas realizadas com os atores dos quadros social e funcional das cooperativas se percebeu a consciente construção de um pensamento coletivo em torno da gestão democrática, pensamento este calcado em três grandes premissas: participação, debate e transparência. E diz consciente porque este tripé pareceu propositadamente fomentado por meio de ações estruturais pensadas pelas próprias organizações, como a criação de reuniões preparatórias com os delegados, a divulgação preliminar e ampla dos resultados da cooperativa e o constante fomento ao debate assemblear, por exemplo.

Das entrevistas realizadas se extraiu também que a participação se mostra como premissa predominante entre os pressupostos do princípio da gestão democrática, possuindo relação com todos os demais pressupostos inclusive. Para os atores do quadro social e funcional das cooperativas estudadas, a participação consciente advinda de um debate que compreende e respeita a singularidade dos membros constitui causa de sujeição da cooperativa e seus gestores à vontade dos membros, legitimando suas decisões nos processos decisórios da cooperativa. Aliás, a identificação de categorias de suporte como pessoalidade, qualificação e confiança durante as entrevistas se apresentou como possível consequência da pessoalidade no trato com os associados, da qualificação sobre os aspectos da sociedade e da construção de confiança entre cooperados, delegados, colaboradores, gestores e dirigentes.

Outro ponto de destaque foi a importância dada à transparência como causa de suporte à gestão democrática, notadamente quando esta transparência passa pela percepção de que informações repassadas sob o prisma da empatia fomentam os debates e contribuem para o fortalecimento dos vínculos de confiança, fundamental para o agir cooperativo. Em suma, para ambas as cooperativas se tem a importante percepção de que ser transparente não se resume à exposição das informações, mas no esforço de fazê-lo com simplicidade, qualificação e confiança, revelando o debate não como uma mera formalidade estatutária, mas como a expressão legítima da participação e determinante para o exercício do voto nas deliberações assembleares.

Por fim, as entrevistas confirmaram que também a sujeição e a singularidade do voto se apresentam como a expressão legítima do respeito ao coletivo e à vontade individual do membro, aparentemente compreendendo os entrevistados que é por meio do voto singular no ambiente assemblear que o membro toma para si os rumos da sua cooperativa de acordo com a sua convicção, fruto do seu debate, da sua percepção das informações repassadas.

Após uma extensa agenda de acompanhamento *in loco* pelo pesquisador de 20 assembleias simultaneamente ocorridas nas duas cooperativas estudadas ao longo dos meses de março e abril de 2018, percorrendo 8.700 km entre o Paraná e os 12 municípios da região central do Estado do Rio Grande do Sul, 2099 questionários válidos foram recebidos mão a mão para uma inferência estatística que pretendia identificar uma estrutura fatorial que revelasse como (e se) os membros das cooperativas estudadas perceberam os mesmos pressupostos teóricos – e confirmados pelas entrevistas – da gestão democrática.

Como já discutido, também em ambas as cooperativas o corpo social em regime assemblear pareceu reconhecer o respeito de seus representantes, dirigentes e gestores ao 2º Princípio da Gestão Democrática pelos membros, muito embora tenha restado aparentemente demonstradas distintas formas de exercer esta democracia. Antes, porém, uma conclusão em comum às cooperativas estudadas é a percepção de que seus cooperados aparentemente não compreendem de forma clara e evidente as distinções teóricas e propostas pela ACI entre participação e debate, confundindo-as por vezes.

Para ambos os corpos sociais estudados parece não haver a percepção de que participar vai além de debater, ainda que meramente num ambiente assemblear. Participar não é apenas estar presente, mas sim propor meios de desenvolvimento, alternativas, sugestões à gestão. Debater não significa tão somente manifestar-se sobre determinado tema ou expressar alguma expectativa ou frustração sobre qualquer assunto, mas promover a reflexão consciente sobre os mesmos, buscar as opiniões diversas, mostrar aos dirigentes e gestores que a pluralidade faz parte da essência da deliberação democrática.

É bem verdade que o engessamento dos processos assembleares, cuja solenidade e obrigatoriedade de diversos temas são impostos por lei, se mostra por vezes limitante ao debate e à efetiva participação. Também é crível que a complexidade logística e financeira que envolve todo processo assemblear (com a realização de reuniões preparatórias, dezenas de pré-assembleias e uma assembleia geral final que exige o deslocamento de centenas de pessoas) transforma os processos assembleares em custosos eventos que impõem a sua realização apenas quando absoluta ou legalmente necessária, diminuindo assim a capacidade de debate e participação dos membros nos processos decisórios.

Contudo, por ser inafastável e se mostrar como um aspecto identitário do modelo cooperativo, a decisão em regime assemblear exigirá novos meios de participação e ampliação dos debates, como assembleias virtuais, consultas prévias, votações eletrônicas. Ainda assim, a pessoalidade no trato cooperativo e a realidade dos rincões exigirá ações complementares, sem perder de vista que a decisão será sempre do membro, onde ele estiver.

Observando individualmente os resultados apresentados pelas *surveys*, notou-se que o voto qualificado pode ter amplificado nos associados da Sicredi Vale do Rio Pardo a noção de sujeição dos dirigentes às decisões assembleares na medida que o seu livre exercício, somado à sua observância individual quando do escrutínio, podem indicar uma consciência de utilidade do voto, fato relevante para o exercício da democracia, como visto. Outrossim, tais percepções indicam ser fundamentais também para a compreensão dos aspectos de singularidade do voto, afinal, ao se evidenciar na apuração os votos distintos, e até mesmo as abstenções, a cooperativa reconhece as suas eventuais existências, potencializando ainda mais o poder dos debates e amplificando a importância da efetiva participação.

Também aqui estes diferenciais, todavia, não desqualificam o modelo vigente, notadamente no caso da cooperativa estudada, quase centenária e inserta numa região cultural e historicamente atrelada ao movimento cooperativo. Apesar das dimensões de singularidade do voto restarem diversamente interpretadas pelos associados da Sicredi Centro Serra, a relevância dada às variáveis de transparência na análise fatorial mostraram que a realização de um processo assemblear próximo e empático aos associados legitimam as decisões coletivas – ainda que em maioria –, sujeitando os dirigentes e gestores a elas. Ademais, o fortalecimento dos vínculos de confiança entre os dirigentes, gestores e delegados em relação aos associados, somado à simplicidade das informações prestadas, parecem retirar da singularidade o mero exercício do voto para transformá-la no envolvimento pessoal dos cooperados com seus dirigentes, tornando as decisões pelos delegados mais próximas da vontade da maioria.

Como dito, porém, estas são percepções advindas de uma cooperativa com aparente maturidade democrática – observada também da Sicredi Vale do Rio Pardo –, o que pode ter amenizado eventuais diferenças significativas quanto às percepções de singularidade e sujeição à vontade dos membros, por exemplo. À guisa de conclusão e cumprindo assim o quarto e último objetivo específico, há a sensação de que o modelo vigente potencializará distorções nas percepções da singularidade e da sujeição quando aplicadas em cooperativas com baixa participação do corpo social nos processos assembleares, ferindo as premissas democráticas observadas na presente pesquisa.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Não obstante a estrita observância da pesquisa aos preceitos conceituais advindos da fundamentação teórica, um dos aspectos já destacados ao longo da apresentação dos procedimentos metodológicos foi a ausência de escala na construção da *survey*, além da não validação externa das análises de conteúdo realizados tanto sobre os documentos regimentais e estatutários quanto sobre as entrevistas aos quadros social e funcional das cooperativas.

Como também já dito, porém, a não realização desses procedimentos indicados teve como motivo central o curto lapso temporal para a coleta dos dados, fatos completamente estranhos às possibilidades da pesquisa. Apesar da aprovação do projeto de pesquisa e a aceitação das cooperativas para a realização do estudo terem ocorrido em dezembro de 2017, foi apenas no final de janeiro de 2018 que o pesquisador pode iniciar as 20 entrevistas previstas, tendo disponível apenas o mês de fevereiro daquele ano para analisar o conteúdo das entrevistas, fazer as suas inferências e fundamentar a construção da *survey* proposta.

Importante ressaltar que os processos assembleares necessariamente ocorreriam entre o final do mês de fevereiro e meados de abril, motivo pelo qual restaram impossibilitadas a validação das análises de conteúdo e a observância de um desejável processo de elaboração de uma escala multi-itens, por exemplo. Em suma, embora construídos a partir das premissas teóricas e documentais analisadas, há que se reconhecer que a construção do questionário pode ter sido influenciada por subjetividades passíveis de crítica.

Outro aspecto limitador que merece destaque foi a insegurança jurídica que permeou o processo assemblear da Sicredi Vale do Rio Pardo em 2018. Isso porque este ano seria o primeiro a considerar a representação qualificada dos delegados durante os processos assembleares, o que não ocorreu frente ao indeferimento do modelo pelo BACEN logo antes do início das assembleias de núcleo. Mesmo diante da impossibilidade dos delegados, formalmente, considerarem exatamente os votos dos membros presentes nas assembleias de núcleo, a cooperativa durante todo o processo esclareceu a momentânea impossibilidade aos cooperados, fazendo as contagens individuais dos votos como se delegação qualificada fosse.

Não obstante este esforço da cooperativa, o que se tinha de concreto era uma formal delegação no modelo vigente, além de ser o primeiro ano na qual a cooperativa divulgou na assembleia geral ordinária dos delegados os votos dos associados presentes em cada núcleo. Estas realidades podem, de alguma forma, ter influenciado as respostas às *surveys*, afinal, muito embora o novo modelo tenha sido discutido, refletido e aprovado nos processos assembleares do ano anterior (2017), crível a ocorrência de um certo desconhecimento – até

mesmo prático – do novo modelo pelo quadro geral dos cooperados presentes às assembleias da Sicredi Vale do Rio Pardo.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISA

A partir do trabalho até aqui apresentado se espera haja a continuidade de investigações científicas sobre a gestão democrática, seja ela por meio do voto delegado ou meios alternativos e modernos de consulta direta ao corpo social das sociedades cooperativas.

Entretanto, até mesmo diante das limitações apresentadas pela presente pesquisa, sugere-se que futuros estudos possam melhor explorar a construção de uma *survey* que efetivamente observe a construção de um instrumento de mensuração dos pressupostos da gestão democrática a partir da definição de escalas metodologicamente confiáveis e válidas que eliminem eventuais subjetividades e deem ainda mais suporte na mensuração futura de fatores vinculados à gestão democrática.

De qualquer forma, a estrita observância teórica observada pela pesquisa na construção da entrevista semiestruturada e da *survey* permitem também a realização de pesquisas semelhantes a esta em outras cooperativas de crédito, notadamente em cooperativas que apresentem um cenário de baixa representação do corpo social nas assembleias. E isso seria extremamente válido, afinal, a proposição da representação delegada qualificada pela Sicredi Vale do Rio Pardo advém de uma reflexão madura sobre a democracia cooperativa, o que também se verificou na Sicredi Centro Serra. Contudo, sói da realidade das cooperativas de crédito no Brasil um diminuta participação dos associados nos eventos assembleares, circunstância esta que poderia ser avaliada a partir dos critérios aqui apresentados.

Por fim, a observância dos preceitos democráticos não está adstrita às cooperativas de crédito, motivo pelo qual esta mesma análise poderia ser realizada em outros ramos do cooperativismo, como no Ramo de Produção de Bens e Serviços, no Ramo Saúde, no Ramo Consumo e no Ramo Agropecuário, por exemplo. Compreender a realidade democrática dos outros modelos de cooperativa também possui um papel relevante a ser observado em futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- Aliança Cooperativa Internacional (1996). *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester*. Vitoria-Gasteiz: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi..
- Aliança Cooperativa Internacional (2013). *Plano de ação para uma década cooperativa*. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/blueprint-for-a-co-operative-decade-portuguese-1267863829.blueprint-for-a-co-operative-decade-portuguese>.
- Aliança Cooperativa Internacional (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. Recuperado de <https://www.ica.coop/en/guidance-notes>.
- Aliança Cooperativa Internacional (2016). *Exploring the co-operative economy: Report 2016*. Recuperado de [https://monitor.coop/sites/default/files/WCM\\_2015%20WEB.pdf](https://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf)
- Aranha, F., & Zambaldi, F. (2008). *Análise Fatorial em Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Banco Central do Brasil (2018). *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. Recuperado de [https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama\\_de\\_cooperativas2017](https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas2017)
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Benecke, D. (1973) *Cooperación y desarrollo: el rol de las cooperativas en el proceso del desarrollo económico de los países del tercer mundo*. Santiago: Nueva Universidad.
- Becho, R. L. (2002). *Elementos de Direito Cooperativo*. São Paulo: Dilética.
- Bobbio, N. (1986). *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Bobbio, N. (2002). Democracia. In Bobbio, N., & Metteucci, *Dicionário de Política*. Brasília: UnB.
- Böök, S. A. (1992). *Valores cooperativos para un mundo en cambio: informe para el Congreso de la ACI*. Tokio: ACI.
- Bulgarelli, W. (1967). *Elaboração do Direito Cooperativo*. São Paulo: Atlas.
- Bulgarelli, W. (2000). *As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica* (2. Ed). Rio de Janeiro: Renovar.
- Câmara dos Deputados (1975). *Projeto de Lei nº 1328, de 16 de outubro de 1975. Altera a redação do art. 42 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971: Dossiê de Tramitação*. Recuperado de <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=190687>>.

- Canabal, G. M. (2009) *La Administración Cooperativa: Valores, Política y Poder en la gestión cooperativista*. Montevideo: FCU.
- Carlomagno, M. C., e Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer a análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 173-188.
- Charterina, A. M. (1995). Los valores y los principios cooperativos. *Revesco*, Madrid, 61(5), 35-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1148526>.
- Crespigny, A., & Cronin, J. (Ed.) (1981). *Ideologias Políticas*. Brasília: UNB.
- Conto, M. D. (2015). *A hermenêutica dos direitos fundamentais nas relações cooperativo-comunitárias*. Porto Alegre: SESCOOP/RS.
- Costa, L. F. A. (2014) . Democracia participativa, conselhos gestores de políticas públicas e controle social: orçamentos e recursos públicos no palco deliberativo. *Revista de Políticas Públicas*, 18(1), 169-182.
- Creswell, J. W. (2009). *Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cracogna, D., Henry, H., & Fici, A. (Ed.) (2013). *International Handbook of Cooperative Law*. Berlin: Springer.
- Drimer, A. K.. & Drimer, B. (1981). *Las cooperativas: fundamentos, historia, doctrina*. (3. ed.) Buenos Aires: Intercoop.
- Dworkin, R. (2002) *Levando os Direitos a sério*. São Paulo: Martins Fontes.
- Easycoop (2017) *Sicredi Vale do Rio Pardo é a 1ª cooperativa a implantar evolução no modelo de voto*. Recuperado de <http://www.easycoop.com.br/Noticias/37871/Sicredi-Vale-do-Rio-Pardo-e-a-1a-cooperativa-a-implantar-evolucao-no-modelo-de-voto>.
- Fairbairn, B. (2015) *The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*. Saskatoon: University of Saskatchewan Press.
- Fici, A. (2012) Cooperative identity and the law. *Euricse Working Paper*. 1(23). Recuperado de <http://www.euricse.eu/publications/wp-02312-cooperative-identity-and-the-law/>.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Franke, W. (1978). *Direito das Sociedades Cooperativas: Direito Cooperativo*. São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(2), p.57-63.
- Haguette, T. M. F. (1997) *Metodologias qualitativas na Sociologia*. (5 Ed.) Petrópolis: Vozes.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.

- Henrÿ, H. (2013). *Orientaciones para la legislación cooperativa*. (2. ed.) Ginebra: OIT.
- Holyoake, G. J. (1975). *Historia de los pioneros de Rochdale*. Buenos Aires: Intercoop.
- Lacasa, F. S-B. (2011) La representación política durante el siglo XIX en Gran Bretaña. *Política y Sociedad*, Madrid. 48(1), 117-138.
- Lambert, P. (1975). *La Doctrina Cooperativa*. (4. ed.) Buenos Aires: Intercoop.
- Larousse (1992). *Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Cultural.
- Lasserre, G. (2008). *El hombre cooperativo*. Bogotá: EDUCC.
- Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964*. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm).
- Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm).
- Lei nº 6.981, de 30 de março de 1982*. Altera a redação do art. 42 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L6981.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L6981.htm).
- Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009*. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/LCP/Lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/LCP/Lcp130.htm).
- Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm).
- Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, New York, v. 140, 5-55, 1932.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Manzini, E. J. (1991) A Entrevista Na Pesquisa Social. *Didática (Marília)*, v. 26/27, 149-158.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2008). *Fundamentos da metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Meinen, E., & Port, M. (2014) *Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. Brasília: Confebrás.
- Miguel, L. F. (2014) Mecanismos de exclusão política e os limites da democracia liberal: uma conversa com Poulantzas, Offe e Bourdieu. *Novos Estudos-CEBRAP*, 98, 45-161.
- Miranda, J. E. (2012) *De la crisis de identidad al rescate de la génesis del cooperativismo*. Madrid: Dykinson S.L.

- Miranda, J. E. (2015) El sistema de crédito cooperativo brasileño y la identidad cooperativa: la necesidad de vigilancia permanente de los valores del cooperativismo para la sostenibilidad del modelo. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo: 2015 – Sistemas de crédito cooperativo*. Bilbao, 65-82.
- Miranda, J. E. (2017). *Filosofía cooperativa*. Curitiba: Juruá.
- Morais, R. T. R., & Silva, L. J. (2015). A participação nas decisões por meio da representação por delegados nas assembleias gerais do SICOOB COOPEMATER/PA. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*. Santa Maria, 71-82.
- Moreno, J. L. (2016). Los valores segun la Alianza Cooperativa Internacional. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*. Valencia, 25(1), 23. Recuperado de <http://www.ciriec-revistajuridica.es/pdfArticulo.php?idArticulo=76>.
- Münkner, H-H. (2013) Worldwide regulation of co-operative societies – an Overview. *Euricse Working Paper*. 1(53). Recuperado de <http://www.euricse.eu/publications/wp-5313-worldwide-regulation-of-co-operative-societies-an-overview-2/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.
- Namorado, R. *Horizonte Cooperativo: política e projecto*. Coimbra: Almedina.
- Organização Das Cooperativas Do Brasil (Ed.) (2017). *Agenda institucional do cooperativismo*. Brasília: OCB.
- Oliveira, A. M. (2005) A evolução do cooperativismo de crédito no Brasil e na Europa: Algumas considerações para o seu fortalecimento. In: Leite, J. R.F, & Senra, R. B. F. (Org.). *Aspectos jurídicos das cooperativas de crédito*. Belo Horizonte: Mandamentos, p. 21-56.
- Pateman, C. (1992). *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Perius, V. F. (2001). *Cooperativismo e lei*. São Leopoldo: Unisinos.
- Pies, M. P., Baggio, D. K., & Romeiro, M. C. (2016). Participação dos Associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. *Raimed: Revista de Administração IMED*, Passo Fundo. 6(2), 221-236.
- Pinheiro, M. A. H. (2008). *Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil*. (6. ed.) Brasília: BCB.
- Pinho, D. P. (1977) *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva.
- Rossi, A. C. S. (2011). *Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais*. Curitiba: Juruá.
- Schneider, J.O. (1991). *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo: Unisinos.
- Schneider, J. O. (2012). A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. *Cadernos Gestão Social*, Salvador. 2(3), 251-273. Recuperado de [http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/292/pdf\\_31](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/292/pdf_31).

- Resolução CMN nº 4.434, de 5 de agosto de 2015*. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Recuperado de [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf)
- Sicredi (2017). *Assembleias: Voto por representação*. Recuperado de <https://pertencer.sicredi.com.br/assembleias>.
- Sicredi (2018). *Relatório de Sustentabilidade 2018*. Recuperado de <http://relatoweb.com.br/sicredi/relatorio2017>.
- Sicredi Vale do Rio Pardo (2017). *Estatuto Social da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Vale do Rio Pardo*. Recuperado de <http://www.sicredivaledoriorpardors.com.br/publicacoes-normativos.html>.
- Silva, N. L. S., & Silva, O. H. (2010) Escalas de medidas de variáveis para diagnósticos da sustentabilidade de sistema de produção agropecuários. *Scientia Agraria Paranaensis*, v. 9, n. 2, p. 71 – 84.
- Silverman, D. (2009) *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevista, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed.
- Souza, L. R. (2017). *Cooperativas de Crédito: resoluções do CMN e os valores cooperativos*. Curitiba: Juruá.
- Touraine, A. (1996). *O que é Democracia?* (2. ed.) Petrópolis: Vozes.
- Organização das Nações Unidas (2014). *Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives*. Madison: Dave Grace and Associates.
- Vasserot, C. V., Soler, E. G., & Bergia, F. S. (2015). *Derecho de las Sociedades Cooperativas: introducción, constitución, estatuto del socio y órganos sociales*. Madrid: La Ley.
- Ventura, E. V. C. et al. (2009) *Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB.
- Watkins, W. P. (1977). *El movimiento cooperativo internacional*. Buenos Aires: Intercoop.
- World Council of Credit Unions (2015). *Model Law for Credit Unions*. Madison: WOCCU Press.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zeuli, K., & Cropp, R. (2004). *Cooperatives: Principles and Practices in the 21st Century*. Madison: UW Extension.

## Apêndice A – Memória fotográfica dos processos assembleares



Assembleia de Núcleo: Centro, Vera Cruz/RS.



Assembleia de Núcleo: Comunidade Rincão Del Rey, Rio Pardo/RS.



Assembleia de Núcleo: Comunidade Luterana, Vale do Sol/RS.



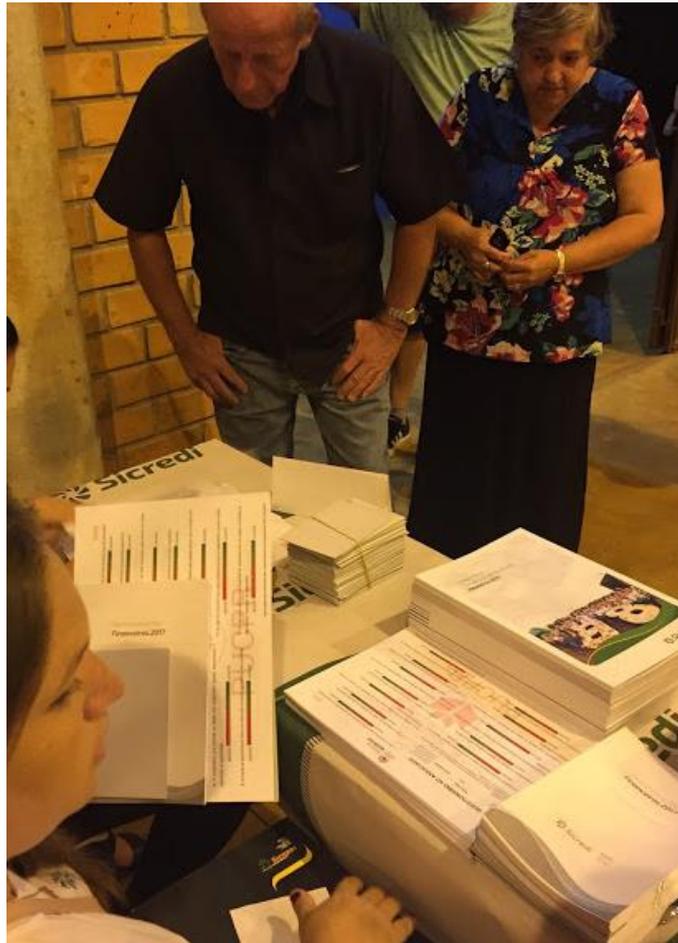
Assembleia de Núcleo: Comunidade Linha Santa Cruz, Santa Cruz do Sul/RS.



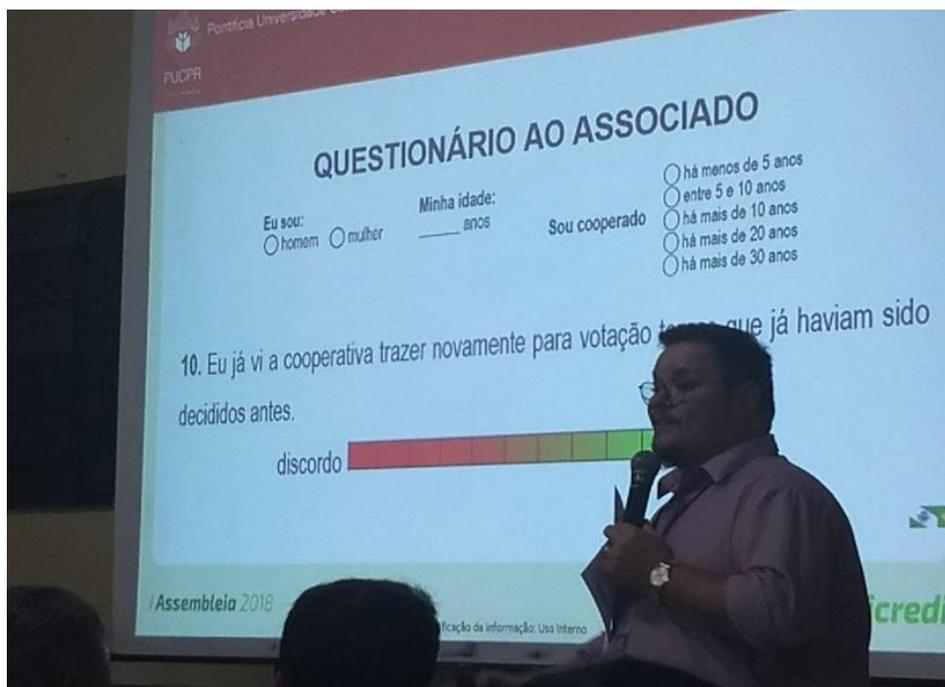
Assembleia de Núcleo: Centro, General Câmara/RS.



Assembleia Geral Ordinária de Delegados: Candelária/RS.



Entrega dos questionários aos associados.



Explicação do pesquisador sobre a aplicação da *survey*.

## Apêndice B – Questionário aplicado



### QUESTIONÁRIO AO ASSOCIADO

Eu sou:  
 homem  
 mulher

Minha idade:  
\_\_\_\_\_ anos

Sou cooperado

- há menos de 5 anos  
 entre 5 e 10 anos  
 há mais de 10 anos  
 há mais de 20 anos  
 há mais de 30 anos

Prezado Cooperado,

A presente pesquisa é realizada com supervisão da Pontifícia Universidade do Paraná - PUCPR. Observe as orientações do pesquisador e responda sem preocupações, pois a sua identidade está preservada.  
Leonardo Rafael de Souza - Pesquisador

1. Eu vim participar da assembleia por causa do convite pessoal feito pela cooperativa.  
discordo concordo
2. As discussões e os debates me animam a participar das assembleias.  
discordo concordo
3. Eu gosto de debater e participar porque as informações na assembleia são claras e transparentes.  
discordo concordo
4. A cooperativa leva adiante as ideias dos cooperados quando apresentadas e debatidas na assembleia.  
discordo concordo
5. Durante as assembleias todos os votos são contados igualmente, sem privilégio.  
discordo concordo
6. A cooperativa é democrática para tomar as suas decisões com os associados.  
discordo concordo
7. O meu coordenador de núcleo me representa na assembleia geral final.  
discordo concordo
8. Eu participo da assembleia porque me sinto preparado para discutir os temas colocados pela cooperativa.  
discordo concordo
9. Durante os debates a minha opinião pessoal é ouvida pela cooperativa.  
discordo concordo
10. Eu já vi a cooperativa trazer novamente para votação temas que já haviam sido decididos antes.  
discordo concordo
11. Eu não me incomodo com votos contrários ao meu na assembleia, quando existem.  
discordo concordo
12. Eu percebo o esforço dos dirigentes da cooperativa em me ajudar a entender as informações colocadas na assembleia.  
discordo concordo

Sua resposta está colaborando para o desenvolvimento do Cooperativismo. Muito Obrigado!



13. O meu voto é meu e eu voto livremente com a minha consciência.  
discordo concordo
14. A transparência nas informações da cooperativa me deixa mais confiante nas assembleias.  
discordo concordo
15. Eu me sinto melhor em debater na assembleia quando eu entendo a explicação dada pelo presidente, diretores ou colaboradores da cooperativa.  
discordo concordo
16. Eu percebo que as decisões tomadas durante a minha participação são respeitadas pela cooperativa.  
discordo concordo
17. Para mim os coordenadores de núcleo respeitam na assembleia geral a decisão tomada pelo nosso núcleo.  
discordo concordo
18. Os conselheiros foram eleitos para nos representar e, por isso, são responsáveis em bem administrar a cooperativa.  
discordo concordo
19. Eu vejo que as nossas discussões são observadas e levadas em conta pela cooperativa e seus dirigentes.  
discordo concordo
20. O meu voto, seja ele qual for, será levado até o final das assembleias para uma decisão final.  
discordo concordo
21. Eu sinto que a cooperativa tenta me deixar mais qualificado para eu entender melhor as informações.  
discordo concordo
22. Eu participo das discussões e votações porque confio na cooperativa e nos seus dirigentes.  
discordo concordo
23. Eu percebo que a cooperativa respeita o resultado de uma votação na assembleia, mesmo que seja contrário à proposta dos dirigentes.  
discordo concordo
24. O voto de cada associado na assembleia é o que decide na cooperativa.  
discordo concordo

Sua resposta está colaborando para o desenvolvimento do Cooperativismo. Muito Obrigado!

## Apêndice C – Quadro de representatividade dos delegados

SICREDI CENTRO SERRA			SICREDI VALE DO RIO PARDO		
Delegado	Presentes na pré-assembleia	Porcentagem	Delegado	Presentes na pré-assembleia	Porcentagem
AG-10	59	0,61%	VC-250	47	1,39%
AG-15	26	0,27%	VC-251	42	1,24%
AG-20	25	0,26%	VC-252	29	0,86%
AG-30	32	0,33%	VC-253	25	0,74%
AG-40	18	0,19%	VC-254	34	1,00%
AG-50	87	0,90%	VC-255	33	0,97%
AG-60	58	0,60%	VC-256	26	0,77%
AG-70	43	0,44%	VC-257	20	0,59%
AG-80	145	1,50%	VC-258	34	1,00%
AG-90	114	1,18%	VA-270	27	0,80%
AG-100	145	1,50%	VA-271	21	0,62%
AG-110	59	0,61%	VA-272	35	1,03%
AG-120	40	0,41%	VA-273	34	1,00%
AG-130	181	1,87%	VA-274	34	1,00%
AG-140	30	0,31%	VA-275	78	2,30%
AG-150	52	0,54%	VA-276	83	2,45%
AG-160	73	0,75%	VA-277	37	1,09%
AG-170	34	0,35%	VA-278	48	1,42%
AG-180	48	0,50%	VA-279	26	0,77%
AG-190	17	0,18%	VA-280	13	0,38%
AG-200	32	0,33%	VA-281	15	0,44%
AT-10	18	0,19%	VA-282	18	0,53%
AT-20	42	0,43%	VA-283	22	0,65%
AT-30	22	0,23%	VA-284	19	0,56%
AT-40	21	0,22%	VA-285	19	0,56%
AT-50	44	0,45%	PS-300	58	1,71%
AT-60	27	0,28%	PS-301	66	1,95%
AT-110	54	0,56%	PS-302	26	0,77%
AT-120	136	1,40%	PS-303	28	0,83%
AT-130	40	0,41%	PS-304	46	1,36%
AT-140	108	1,12%	SCS-315	123	3,63%
AT-150	72	0,74%	SCS-316	37	1,09%
AT-160	47	0,49%	SCS-317	57	1,68%
AT-170	34	0,35%	SCS-318	51	1,51%
C-110	53	0,55%	SCS-319	38	1,12%
C-120	69	0,71%	SCS-320	131	3,87%
C-125	103	1,06%	SCS-322	110	3,25%
C-130	33	0,34%	MA-323	24	0,71%
C-140	45	0,46%	MA-324	35	1,03%
C-150	71	0,73%	MA-325	40	1,18%
C-160	125	1,29%	MA-326	21	0,62%
C-170	79	0,82%	MA-327	26	0,77%
C-180	98	1,01%	MA-328	62	1,83%
C-190	28	0,29%	SCS-329	57	1,68%
C-200	80	0,83%	SCS-330	43	1,27%
C-210	82	0,85%	SCS-331	30	0,89%
C-220	99	1,02%	SCS-332	30	0,89%
C-230	42	0,43%	SCS-333	23	0,68%
C-240	59	0,61%	SCS-334	18	0,53%
C-250	20	0,21%	SCS-335	28	0,83%
C-260	63	0,65%	SCS-336	51	1,51%
C-270	145	1,50%	SCS-337	31	0,91%
C-280	36	0,37%	SCS-338	29	0,86%
C-290	13	0,13%	SCS-339	17	0,50%
C-310	97	1,00%	SCS-340	28	0,83%
C-320	89	0,92%	SCS-341	38	1,12%
C-330	46	0,48%	SCS-342	21	0,62%
C-340	42	0,43%	SCS-343	23	0,68%
C-345	25	0,26%	SCS-344	32	0,94%
C-350	28	0,29%	SCS-345	15	0,44%
C-355	51	0,53%	S-360	10	0,30%
C-360	29	0,30%	S-361	87	2,57%
C-365	31	0,32%	S-362	40	1,18%
C-370	48	0,50%	S-363	35	1,03%
C-380	42	0,43%	S-364	46	1,36%
C-390	30	0,31%	S-365	64	1,89%
C-420	20	0,21%	S-366	39	1,15%
C-430	25	0,26%	RP-375	118	3,48%
CB-10	91	0,94%	RP-376	35	1,03%
CB-15	54	0,56%	RP-377	108	3,19%
CB-20	42	0,43%	RP-378	55	1,62%
CB-30	47	0,49%	RP-379	29	0,86%
CB-40	73	0,75%	RP-380	17	0,50%
CB-50	140	1,45%	RP-381	27	0,80%
CB-250	102	1,05%	H-391	11	0,32%
EV-10	66	0,68%	H-392	118	3,48%
EV-15	94	0,97%	GC-401	42	1,24%
EV-20	90	0,93%	GC-402	50	1,48%
EV-30	59	0,61%	VV-410	76	2,24%
EV-40	138	1,43%	VV-411	69	2,04%
EV-50	48	0,50%			
I-10	28	0,29%			
I-15	44	0,45%			
I-20	25	0,26%			

---

I-30	39	0,40%
I-40	40	0,41%
I-50	39	0,40%
I-60	37	0,38%
L-10	132	1,36%
L-20	73	0,75%
L-30	89	0,92%
L-40	39	0,40%
L-50	97	1,00%
L-60	84	0,87%
L-70	44	0,45%
L-80	72	0,74%
L-90	47	0,49%
LB-120	108	1,12%
LB-130	75	0,77%
LB-200	42	0,43%
LB-210	102	1,05%
NC-100	74	0,76%
NC-110	93	0,96%
NC-120	146	1,51%
NC-130	67	0,69%
NC-140	59	0,61%
PS-100	39	0,40%
PS-110	69	0,71%
PS-140	58	0,60%
PS-150	56	0,58%
PS-180	152	1,57%
PS-190	121	1,25%
PSUL-10	52	0,54%
PSUL-20	57	0,59%
PSUL-30	80	0,83%
PSUL-40	82	0,85%
PSUL-50	65	0,67%
PSUL-60	122	1,26%
PSUL-70	107	1,10%
PSUL-80	93	0,96%
S-10	60	0,62%
S-15	24	0,25%
S-20	18	0,19%
S-30	24	0,25%
S-40	43	0,44%
S-50	32	0,33%
S-60	24	0,25%
S-70	15	0,15%
S-80	57	0,59%
S-90	46	0,48%
S-160	45	0,46%
S-170	16	0,17%
SG-10	73	0,75%
SG-15	31	0,32%
SG-20	66	0,68%
SG-30	29	0,30%
SG-35	37	0,38%
SG-40	70	0,72%
SG-50	82	0,85%
SG-60	76	0,78%
SG-70	62	0,64%
VS-10	27	0,28%
VS-15	67	0,69%
VS-20	20	0,21%
VS-25	28	0,29%
VS-30	129	1,33%
VS-40	68	0,70%
VS-50	93	0,96%
VS-60	61	0,63%
VS-70	72	0,74%
VS-75	48	0,50%
VS-80	69	0,71%
VS-90	65	0,67%
VS-100	109	1,13%
VS-105	43	0,44%
VS-110	34	0,35%

---

## Apêndice D – Matriz Anti-imagem Sicredi Centro Serra

**matrizes anti-imagem**

	EN01	EN02	EN03	EN04	EN05	EN07	EN08	EN09	EN10	EN11	EN12	EN13	EN14	EN15	EN16	EN17	EN19	EN21	EN22	EN23	EN24
EN01	,859 <sup>a</sup>	-,121	-,079	-,125	-,102	-,218	-,018	-,096	,009	-,057	-,031	,155	,024	,082	-,094	,041	,069	,057	-,126	,094	,014
EN02	-,121	,892 <sup>a</sup>	-,405	-,133	-,064	,043	-,090	-,079	-,080	,009	,049	,072	-,086	-,100	,185	-,039	,002	-,113	,004	,049	-,110
EN03	-,079	-,405	,920 <sup>a</sup>	-,065	-,109	-,139	-,088	,065	,057	,036	-,127	,077	,033	-,100	-,129	,008	-,081	-,033	-,010	-,023	,046
EN04	-,125	-,133	-,065	,947 <sup>a</sup>	-,025	-,043	-,026	-,008	-,042	-,084	-,003	-,083	-,245	,021	,014	-,053	-,114	-,021	,032	,013	,022
EN05	-,102	-,064	-,109	-,025	,881 <sup>a</sup>	-,008	-,042	,049	,009	-,138	,218	-,416	-,067	-,054	-,058	-,116	-,138	-,020	,028	,052	-,096
EN07	-,218	,043	-,139	-,025	-,043	,905 <sup>a</sup>	-,055	-,165	-,021	,078	-,079	-,103	,062	,048	,014	-,237	-,037	-,019	-,043	-,064	-,076
EN08	-,088	-,090	-,139	-,043	-,008	,055	,929 <sup>a</sup>	-,225	,019	,119	-,047	,026	-,018	-,087	,022	-,145	-,016	-,157	-,019	,055	,061
EN09	-,096	-,079	-,065	-,008	,049	-,165	-,225	,887 <sup>a</sup>	,084	-,077	-,222	-,032	,010	-,087	,022	,080	-,103	,058	,077	-,006	,005
EN10	,009	-,080	,057	-,042	,009	-,021	,019	,084	,897 <sup>a</sup>	-,064	,065	,043	,026	,172	-,031	-,076	,040	,017	,019	,312	-,014
EN11	-,057	,009	,036	-,084	-,138	,078	,119	-,077	-,064	,810 <sup>a</sup>	-,059	-,093	,068	,064	,030	-,093	-,019	,035	-,039	-,097	-,037
EN12	-,031	,049	-,127	-,003	,218	,079	-,047	-,222	,065	-,059	,919 <sup>a</sup>	-,149	-,192	,017	-,046	-,151	-,038	-,088	,028	-,046	-,102
EN13	,155	,072	-,077	-,083	-,416	-,103	,026	-,032	,043	-,093	-,149	,778 <sup>a</sup>	-,058	-,063	,137	-,131	,188	-,002	-,137	,044	,003
EN14	,024	-,086	,077	-,033	-,245	-,067	-,054	-,087	,026	,068	-,192	-,058	,923 <sup>a</sup>	-,249	-,062	,176	-,002	-,025	-,153	-,133	-,191
EN15	,082	-,100	-,129	-,065	-,109	,048	-,018	,010	,026	,068	,017	-,063	-,249	,947 <sup>a</sup>	-,042	-,056	-,036	,027	-,018	-,052	-,038
EN16	-,094	,185	-,129	-,014	-,053	-,116	-,138	-,020	-,031	,030	-,046	,137	-,062	-,042	,923 <sup>a</sup>	-,261	-,096	-,024	-,121	-,032	-,110
EN17	,041	-,039	,008	-,053	-,114	-,138	-,020	,080	-,076	-,093	-,151	-,131	,176	-,056	-,261	,904 <sup>a</sup>	-,119	,105	-,079	-,027	-,110
EN19	,069	,002	-,081	-,114	-,138	-,037	-,016	-,103	,040	-,019	-,038	,188	-,002	-,036	-,096	-,119	,954 <sup>a</sup>	-,079	-,155	-,046	-,050
EN21	,057	-,113	-,033	-,021	-,020	-,019	-,157	,058	,017	,035	-,088	-,002	-,025	,027	-,024	,105	-,079	-,079	-,155	-,109	-,133
EN22	-,126	,004	-,010	-,023	-,046	-,076	-,096	,077	,019	-,039	,028	-,137	-,153	-,018	-,121	-,079	,943 <sup>a</sup>	-,269	,946 <sup>a</sup>	-,100	-,087
EN23	,094	,049	-,023	,013	,022	-,064	,055	-,006	,312	-,097	-,046	,044	-,133	-,052	-,032	-,027	-,046	-,109	-,100	,927 <sup>a</sup>	-,207
EN24	,014	-,110	,046	-,022	-,096	-,076	,061	,005	-,014	-,037	-,102	,003	-,191	-,038	-,110	-,110	-,050	-,133	-,087	-,207	,956 <sup>a</sup>

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Apêndice E – Matriz Anti-imagem Sicredi Vale do Rio Pardo

**Matrizes anti-imagem**

	EN01	EN02	EN03	EN04	EN05	EN08	EN09	EN10	EN11	EN13	EN14	EN15	EN16	EN17	EN18	EN19	EN22	EN23
EN01	,743 <sup>a</sup>	-,113	-,032	-,098	-,008	,049	-,114	-,047	,004	-,057	,033	-,016	-,035	,019	-,093	-,042	,053	-,041
EN02	-,113	,849 <sup>a</sup>	-,347	-,141	-,023	-,279	-,014	-,055	-,020	,083	-,078	-,065	,018	-,115	-,040	-,143	,000	,204
EN03	-,032	-,347	,878 <sup>a</sup>	-,163	,101	-,153	-,068	,033	-,130	,050	,006	,049	-,136	,048	-,105	,039	,004	-,108
EN04	,098	-,141	-,163	,931 <sup>a</sup>	-,012	-,079	-,125	-,042	-,054	-,030	-,234	,029	-,083	-,022	-,031	-,132	,009	-,039
EN05	-,008	-,023	,101	-,012	,845 <sup>a</sup>	,051	-,189	-,018	-,235	,012	,053	-,033	-,263	-,166	-,052	-,082	,044	,024
EN08	,049	-,279	-,153	-,079	,051	,899 <sup>a</sup>	-,062	,076	,032	-,045	,003	-,113	-,011	,035	,108	,008	-,043	-,147
EN09	-,114	-,014	-,068	-,125	-,189	-,062	,893 <sup>a</sup>	-,057	,066	,009	-,067	-,081	,056	-,021	,129	-,100	-,173	-,024
EN10	-,047	-,055	,033	-,042	-,018	,076	-,057	,906 <sup>a</sup>	,022	,000	,075	,082	,001	,099	,029	,028	,018	,239
EN11	,004	-,020	-,130	-,054	-,235	,032	,066	,022	,813 <sup>a</sup>	-,095	-,115	,013	,090	-,032	,106	-,035	,029	-,025
EN13	-,057	,083	,050	-,030	,012	-,045	,009	,000	-,095	,848 <sup>a</sup>	-,023	-,047	-,183	-,288	-,139	,071	,085	,007
EN14	,033	-,078	,006	-,234	,053	,003	-,067	,075	-,115	-,023	,901 <sup>a</sup>	-,235	-,230	,033	-,129	,133	-,101	-,110
EN15	-,016	-,065	,049	-,029	-,033	-,113	-,081	,082	,013	-,047	-,235	,908 <sup>a</sup>	-,086	,082	,001	-,149	-,246	-,014
EN16	-,035	,018	-,136	-,083	-,263	-,011	,056	,001	,090	-,183	-,230	-,086	,912 <sup>a</sup>	-,098	,021	-,056	-,069	-,036
EN17	,019	-,115	,048	-,022	-,166	,035	-,021	,099	-,032	-,288	,033	,082	-,098	,877 <sup>a</sup>	-,268	-,142	-,032	-,238
EN18	-,093	-,040	-,105	-,031	-,052	,108	,129	,029	,106	-,139	-,129	,001	,021	-,268	,876 <sup>a</sup>	-,069	-,074	-,002
EN19	-,042	-,143	,039	-,132	-,082	,008	-,100	,028	-,035	,071	,133	-,149	-,056	-,142	-,069	,919 <sup>a</sup>	-,041	-,151
EN22	,053	,000	,004	,009	,044	-,043	-,173	,018	,029	,085	-,101	-,246	-,069	-,032	-,074	-,041	,914 <sup>a</sup>	-,130
EN23	-,041	,204	-,108	-,039	,024	-,147	-,024	,239	-,025	,007	-,110	-,014	-,036	-,238	-,002	-,151	-,130	,889 <sup>a</sup>

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)