

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

Marina da Silva Bordin

**PARTICIPAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE COMO BOA PRÁTICA DE
GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO
ESTUDO DE CASO DE NÚCLEOS DO PROGRAMA SICREDI PERTENCER**

Porto Alegre

2016

Marina da Silva Bordin

**PARTICIPAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE COMO BOA PRÁTICA DE
GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

estudo de caso de núcleos do Programa Sicredi Pertencer

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Área de Concentração: Governança e Gestão de Pessoas.
Orientador: Prof. Dr. João Zani
Co-orientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro

Porto Alegre

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B729p Bordin, Marina da Silva
Participação e representatividade como uma boa prática de governança em cooperativas de crédito: estudo de caso de núcleos do programa sicredi pertencer / Marina da Silva Bordin ; Orientador João Zani ; Co-orientador Guilherme Luís Roehe Vaccaro. -- 2016. 184 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2016.

1. Economia. 2. Cooperativismo. 3. Governança. 4. Gestão estratégica. I. Zani, João, orient. II. Vaccaro, Guilherme Luís Roehe, co-orient. III. Título.

CDU 334.73

Marina da Silva Bordin

PARTICIPAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE COMO BOA PRÁTICA DE GOVERNANÇA: estudo de caso de núcleos do Programa Sicredi Pertencer

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Área de Concentração: Governança e Gestão de Pessoas.

Conceito final: Aprovado em dede 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Ernesto Enio Budke Krug

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Prof. Dr. Mario De Conto

Co-orientador Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro

Orientador Prof. Dr. João Zani

AGRADECIMENTOS

Tenho sempre muito a agradecer, pois nenhuma meta, por mais que eu tenha me debruçado sobre ela, foi alcançada sozinha. Tenho muita sorte por estar cercada de pessoas maravilhosas em minha vida! Obrigada, Deus!

Ao meu marido, Veber Vargas, nenhum agradecimento será capaz de demonstrar o quanto você foi importante nesta jornada! Sem você este mestrado não teria sido possível ou teria sido muito mais doloroso.

À minha filha, Yasmin, eu agradeço pela companhia enquanto eu escrevia esta dissertação, pelos momentos que me distraiu, pois estes sempre acabavam me lembrando que eu não sou sozinha.

À minha sogra, Rosani Vargas, que possibilita que eu me dedique a outros projetos, além de ser mãe, pois me dá a tranquilidade suficiente de que a minha filha está nas melhores mãos.

Ao meu pai, Cirineu Bordin, que sempre valorizou a educação dos filhos, mesmo nos momentos mais inóspitos financeiramente.

À minha mãe, Zenita da Silva Bordin (in memoriam), por ter me ensinado que o lugar da mulher é onde ela quiser.

Aos colegas, pela parceria e pelas trocas: somos a turma que abala! Mas especialmente às colegas mulheres, gostaria de deixar a minha admiração, pois são tão inteligentes, belas e bem-sucedidas, a prova de que minha mãe estava certa. E ainda mais especialmente à colega-amiga, Karina Gaspar, pelas longas conversas que deram uma nova dimensão ao mestrado, tornando-o uma conquista maior ainda! Também destaco o meu agradecimento à colega Camila Reinheimer, líder da turma, pela sua dedicação em prol do coletivo!

Agradeço ao Prof^o. João Zani pelas nossas conversas, que foram para além dos conteúdos aqui apresentados, me ajudando a equilibrar o entusiasmo pelo Cooperativismo com a análise dos resultados, o que contribui para que eu seja uma profissional capaz de agregar mais valor à minha causa.

Ao Prof^o. Guilherme Vaccaro, deixo aqui registrada a minha profunda admiração! São inúmeras qualidades, mas uma é muito especial: a capacidade de ser um educador fora da curva e se manter humilde.

Agradeço aos dirigentes do Sicredi, especialmente ao Márcio Port, Mário Konzen, Alcides Brugnera e Ronaldo Sielichow, aos colegas Daniele Sturmer, Eliane

Casarin, Daniel Hillebrand e Carla Ferreira, e às Cooperativas do Sicredi, que atenderam ao meu pedido e me deixaram aplicar a pesquisa, sempre demonstrando interesse nos resultados e me apoiando, sem interferir em nada que havíamos planejado, nem na metodologia nem no próprio questionário. O interesse de vocês foi um impulsionador para este trabalho!

Sou grata a todos os profissionais de Programas Sociais e Relacionamento do Sicredi, por me inspirarem, em nossos diálogos e inúmeros questionamentos, a aprofundar o entendimento sobre este assunto, que nos é tão precioso e ao qual temos dedicado a nossa vida!

Por fim, agradeço à Gerência de Relacionamento de Negócios e Segmentos do Banco Cooperativo Sicredi, por já termos tornado realidade oportunidades de melhorias apontadas neste trabalho, especialmente ao Roberto Vargas, Ricardo Groselli, Vinicius Gonçalves e Pablo Brenner, pois ter ideias é importante, mas executá-las é o que trará resultados aos nossos associados!

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar, à luz das boas práticas de governança, a participação e a representatividade dos associados nos núcleos pesquisados e, a partir dos resultados, propor ações. O método de investigação escolhido nesta pesquisa descritiva-exploratória é o estudo de caso, de abordagem quantitativa, através de questionário respondido por 674 associados de núcleos do Programa Sicredi Pertencer. As questões foram construídas a partir de sete categorias advindas do referencial teórico: perfil; convocação, realização e ata da assembleia; votação e eleição; documentos para deliberação; educação para associados; participação; representatividade. As respostas dos questionários foram organizadas em excel e importadas para o software IBM SPSS, a fim de gerar tabelas e realizar testes de hipóteses. Foi utilizada estatística descritiva, nomeadamente a determinação de frequências, percentagens, médias e desvio padrão. Para se identificar correlações entre algumas variáveis, utilizou-se o teste do Qui-Quadrado, com nível de significância de ($p = 0,05$) e para se determinar a diferença entre as médias das respostas em duas variáveis utilizou-se o teste-t, com nível de significância de ($p = 0,05$). A partir da análise dos resultados da pesquisa para cada categoria, observou-se que há diferenças significativas entre os núcleos, o que fez com que as oportunidades de melhoria fossem direcionadas, explicitando-se os núcleos com mais necessidade de desenvolvimento. Duas sugestões provenientes deste trabalho já foram implementadas: a construção do perfil dos núcleos do Sicredi e o desenvolvimento do nucleômetro, uma ferramenta que objetiva instrumentalizar o Delegado de Núcleo para desempenhar o seu papel, bem como engajar os associados em reuniões de núcleo a participar mais ativamente do desenvolvimento da sua Cooperativa. Duas sugestões estão em avaliação: a utilização do CRM como impulsionador de boas práticas de governança e a introdução do conceito de Giro de Núcleo, objetivando realizar esforços para que associados que já possuem um bom nível de relacionamento (utilização de produtos e serviços) com a cooperativa, mas que ainda não participaram de nenhum encontro com associados, participem de pelo menos um encontro. A pesquisa também concluiu que as Cooperativas têm oportunidade de melhorias em relação a dar acesso e oportunizar a participação dos associados, pois na maioria das vezes eles tendem a aproveitar a boa prática implementada. Não foi possível assegurar as hipóteses de que associados de Cooperativa mais antiga são mais participativos nem de que associados de cidades menores são mais participativos.

Palavras-chave: Cooperativismo. Governança. Boas práticas de governança. Participação. Representatividade.

ABSTRACT

This study is meant to examine the good governance practices, participation and representativeness of members in surveyed core groups, and from the results propose actions. The research method chosen in this descriptive and exploratory research is a case study with a quantitative approach, through a questionnaire answered by 674 members of the Sicredi Pertencer Program. The questions were defined from seven categories, which resulted from the theoretical framework: profile; call notice, the meeting and the minute; voting and election; documents for deliberation; education for members; participation; representativeness. The survey answers were imported into IBM SPSS software in order to generate tables, and perform hypothesis testing. It was used the descriptive statistics, namely the determination of frequencies, percentages, means and standard deviations. In order to identify correlations among variables, it was used the chi-square, with significance level ($p = 0.05$), and to determine the difference among the average response in two variables, it was used the test-t, with level of significance ($p = 0.05$). From the analysis of the survey results for each category, it was observed that there are significative differences among the core groups, which made the improvement opportunities being able to be directed, that explained the core groups most in need of development. Two suggestions from this work have already been implemented: the construction of the profile of the Core Groups of Sicredi and the development of the Core Group Meter (a tool to support the Core Group's leader to play its role and to engage members in the meetings to participate actively in the Credit Union's development). Two suggestions are being reviewed: using CRM as a driver of good governance practices and the introduction of the concept of Core Group Turnover, aiming to make efforts to the members, whom already have a good relationship level (use of goods and services) with the credit union, but have not yet participated in any meeting with members, to participate in at least one meeting. The survey also found that unions have the opportunity to improvement to give access and create opportunities for member's participation, because most of the time, they tend to take benefit from the good practice implemented. It was not possible to secure the chances of neither the old Cooperative members being more participative nor the members from smaller cities.

Keywords: Cooperativism. Governance. Good governance practices. Participation. Representativeness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura de governança das cooperativas integrantes do sicredi	18
Figura 2 - Exemplo de nucleação	45
Figura 3 - Aumento no número de associados participando das assembleias	46
Figura 4 - Perfil dos associados por núcleo	68
Figura 5 - CRM Renovar seguro e encaminhar ata	83
Figura 6 - Nucleômetro	125
Quadro 1- Comparação entre conflitos de agência em diferentes organizações	16
Quadro 2 – Metodologia	48
Quadro 3 – Conceitos basilares	49
Quadro 4 – Descrição das categorias	50
Quadro 5 – Interpretação das respostas	52
Quadro 6 – Estruturação das respostas	52
Quadro 7 – Questões por categoria	53
Quadro 8 – Porte das cidades	53
Quadro 9 – Quantidade de núcleos por cidade e por cooperativa	54
Quadro 10 – Exemplo núcleo 131	55
Quadro 11 – Código dos núcleos por cidade e por cooperativa	55
Quadro 12 – Presentes X respondentes	56
Quadro 13 – Faixa etária X núcleo	59
Quadro 14 – Renda X núcleo	61
Quadro 15 – Tempo de associação X núcleo	63
Quadro 16 – Segmento X Núcleo	65
Quadro 17 – Pauta antes da assembleia X núcleo	70
Quadro 18 - Pauta antes da assembleia X núcleo	71
Quadro 19 - Pauta clara e precisa X núcleo	72
Quadro 20 – Saber como incluir assuntos na pauta das assembleias X núcleo	74
Quadro 21 – Incluir assuntos na pauta das assembleias X núcleo	75
Quadro 22 – Ordem dos assuntos na assembleia X núcleo	76
Quadro 23 – Transparência da ata X núcleo	78
Quadro 24 – Divulgação da ata X núcleo	79
Quadro 25 – Antecedência da pauta X educação cooperativista	80
Quadro 26 – Incluir assuntos na pauta das assembleias X educação cooperativista	81
Quadro 27 – Contagem dos votos X núcleo	86
Quadro 28 – Processo eleitoral X núcleo	87
Quadro 29 – Comissão eleitoral X núcleo	88
Quadro 30 – Debate por núcleo	90
Quadro 31 – Solicitação de documento anterior à assembleia X núcleo	93
Quadro 32 – Auditoria externa X núcleo	94
Quadro 33 – Treinamento para conselheiros X núcleo	97
Quadro 34 – Programa de integração X núcleo	98
Quadro 35 – Educação cooperativista X núcleo	100
Quadro 36 – Educação financeira X núcleo	101
Quadro 37 - Priorização de educação para associados	103
Quadro 38 – Frequência nas assembleias X núcleo	105
Quadro 39 – Organização dos associados em núcleo X núcleo	106
Quadro 40 – Eventos e canais por núcleo	108

Quadro 41 – Delegado de Núcleo X núcleo	111
Quadro 42 – Papel do Coordenador de Núcleo X núcleo	112
Quadro 43 – Dialogar com o Delegado de Núcleo X núcleo	114
Quadro 44 – Representação pelo Delegado de Núcleo X núcleo	115
Quadro 45 – Diversidade no conselho de administração X núcleo	117
Quadro 46 – Trabalho desenvolvido pelo conselho de administração X núcleo	118
Quadro 47 – Tomador X poupador X núcleo.....	119
Quadro 48 – Contagem tomador X poupador X núcleo	120
Quadro 49 – Diversidade nos núcleos X núcleo.....	121
Quadro 50 – Acesso/oportunidade X interesse	126
Quadro 51 – Acesso/oportunidade X interesse (Teste- T)	127
Quadro 52 - Priorização de educação para associados.....	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Associação Cooperativa Internacional
ANCOOP	Associação Nacional das Cooperativas de Crédito
BACEN	Banco Central do Brasil
COCECRER	Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul
CRM	Customer Relationship Management
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	International Finance Corporation
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCE	Organizações Cooperativas Estaduais
PIB	Produto Interno Bruto
RIS	Regimento Interno do Sicredi
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
UA	Unidade de Atendimento
WOCCU	World Council of Credit Unions

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
1.2	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	19
1.3	OBJETIVOS.....	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	JUSTIFICATIVA.....	20
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1	CONFLITO DE AGÊNCIA.....	22
2.2	COOPERATIVISMO	23
2.3	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	26
2.4	CONFLITO DE AGÊNCIA NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	29
2.5	BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS	30
2.5.1	Boas práticas de governança em cooperativas, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	31
2.5.2	Boas práticas de governança em cooperativas, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras	34
2.5.3	Boas práticas de governança em cooperativas de crédito, segundo o Banco Central do Brasil	37
2.6	O SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO	43
2.7	PROGRAMA SICREDI PERTENCER	43
2.7.1	Núcleos	44
2.7.2	O Coordenador de Núcleo/Delegado	46
3	METODOLOGIA	48
3.1	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS.....	49
3.2	CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	51
3.3	CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DOS NÚCLEOS A SEREM PESQUISADOS.....	53
3.4	SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	54
3.5	APLICAÇÃO DA PESQUISA	55
3.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1	PERFIL	58
4.1.1	Faixa etária (questão 35)	58
4.1.2	Renda (questão 36)	60
4.1.3	Escolaridade (questão 37)	61
4.1.4	Tempo de associação (questão 38)	62
4.1.5	Relação (questão 39)	63
4.1.6	Segmento (questão 40)	64
4.1.7	Gênero (questão 41)	65
4.1.8	Oportunidades de melhoria quanto ao perfil e ações já implementadas ..	66
4.2	CONVOCAÇÃO, REALIZAÇÃO E ATA DA ASSEMBLEIA	68
4.2.1	Local, data e hora (questão 5)	69

4.2.2 Pauta antes da assembleia (questão 6).....	69
4.2.3 Antecedência suficiente da pauta (questão 7).....	70
4.2.4 Pauta clara e precisa (questão 8).....	71
4.2.5 Saber como incluir assuntos na pauta das assembleias (questão 9)	73
4.2.6 Incluir assuntos na pauta das assembleias (questão 10).....	74
4.2.7 Ordem dos assuntos na assembleia (questão 21)	75
4.2.8 Transparência da ata (questão 19)	76
4.2.9 Divulgação da ata (questão 20).....	78
4.2.10 Oportunidades de melhoria quanto à convocação, realização e ata da assembleia e ações em análise	80
4.3 VOTAÇÃO E ELEIÇÃO	84
4.3.1 Regras de votação (questão 22)	84
4.3.2 Assuntos votados individualmente (questão 23)	84
4.3.3 Contagem dos votos (questão 24).....	84
4.3.4 Processo eleitoral da Cooperativa (questão 25).....	86
4.3.5 Comissão eleitoral independente (questão 26)	87
4.3.6 Debate entre os candidatos (questão 27).....	89
4.3.7 Oportunidades de melhoria quanto à votação e eleição	90
4.4 DOCUMENTOS PARA DELIBERAÇÃO	92
4.4.1 Solicitação de documento anterior à assembleia (questão 16)	92
4.4.2 Parecer da auditoria externa (questão 17)	93
4.4.3 Parecer do Conselho Fiscal (questão 18)	94
4.4.4 Oportunidades de melhoria em relação aos documentos para deliberação	95
4.5 EDUCAÇÃO PARA ASSOCIADOS	96
4.5.1 Treinamento para conselheiros (questão 29)	96
4.5.2 Programa de integração (questão 31)	97
4.5.3 Educação Cooperativista (questão 32).....	99
4.5.4 Educação financeira (questão 33).....	100
4.5.5 Oportunidades de melhoria quanto à educação para associados e ação em análise.....	102
4.6 PARTICIPAÇÃO	104
4.6.1 Frequência nas assembleias (questão 3).....	104
4.6.2 Organização dos associados em núcleo (questão 11)	106
4.6.3 Eventos e canais (questão 30)	107
4.6.4 Oportunidades de melhoria quanto à participação dos associados	108
4.7 REPRESENTATIVIDADE	110
4.7.1 Delegado de Núcleo (questão 12)	110
4.7.2 Papel do Coordenador de Núcleo (questão 13).....	111
4.7.3 Dialogar com o Delegado de Núcleo (questão 14)	112
4.7.4 Representação pelo Delegado de Núcleo (questão 15)	114
4.7.5 Diversidade no conselho de administração (questão 28).....	116
4.7.6 Trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração (questão 34)..	117

4.7.7 Tomador X poupador (questão 2)	118
4.7.8 Diversidade nos núcleos (questão 4)	120
4.7.9 Oportunidades de melhoria quanto à representatividade	121
4.8 ACESSO/OPORTUNIDADE X INTERESSE.....	126
5 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÕES	128
REFERÊNCIAS	137
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AS ASSEMBLEIAS	143
APÊNDICE B – CONTAGEM DE RESPONDENTES	147
APÊNDICE C – FAIXA ETÁRIA	148
APÊNDICE D – RENDA.....	149
APÊNDICE E – ESCOLARIDADE.....	150
APÊNDICE F – TEMPO DE ASSOCIAÇÃO	154
APÊNDICE G – RELAÇÃO	156
APÊNDICE H – SEGMENTO.....	157
APÊNDICE I – GÊNERO	159
APÊNDICE J – LOCAL, DATA E HORA.....	161
APÊNDICE K – PAUTA ANTES DA ASSEMBLEIA	163
APÊNDICE L – ANTECEDENCIA SUFICIENTE DA PAUTA.....	164
APÊNDICE M – PAUTA CLARA E PRECISA.....	165
APÊNDICE N – SABER COMO INCLUIR ASSUNTOS NA PAUTA DAS ASSEMBLEIAS	166
APÊNDICE O – INCLUIR ASSUNTOS NA PAUTA DAS ASSEMBLEIAS	167
APÊNDICE P – ORDEM DOS ASSUNTOS NA ASSEMBLEIA	168
APÊNDICE Q – TRANSPARÊNCIA DA ATA.....	169
APÊNDICE R – DIVULGAÇÃO DA ATA.....	170
APÊNDICE S – REGRAS DE VOTAÇÃO	171
APÊNDICE T – ASSUNTOS VOTADOS INDIVIDUALMENTE	173
APÊNDICE U – CONTAGEM DOS VOTOS	175
APÊNDICE V – PROCESSO ELEITORAL	176
APÊNDICE W – COMISSÃO ELEITORAL INDEPENDENTE.....	178
APÊNDICE X – DEBATE.....	179
APÊNDICE Y – SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTO ANTERIOR À ASSEMBLEIA	180
APÊNDICE Z – AUDITORIA EXTERNA.....	181
APÊNDICE AA – PARECER DO CONSELHO FISCAL.....	182
APÊNDICE AB – TREINAMENTO PARA CONSELHEIROS.....	184
APÊNDICE AC – PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO	185
APÊNDICE AD – EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA	186
APÊNDICE AE – EDUCAÇÃO FINANCEIRA	187
APÊNDICE AF – FREQUÊNCIA NAS ASSEMBLEIAS	188
APÊNDICE AG – ORGANIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS EM NÚCLEO	189
APÊNDICE AH – EVENTOS.....	190
APÊNDICE AI – DELEGADO DE NÚCLEO	191
APÊNDICE AJ – PAPEL DO DELEGADO NO NÚCLEO	192

APÊNDICE AK – DIALOGAR COM O DELEGADO	193
APÊNDICE AL – REPRESENTAÇÃO PELO DELEGADO DE NÚCLEO.....	194
APÊNDICE AM – DIVERSIDADE NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	195
APÊNDICE AN – TRABALHO DESENVOLVIDO PELO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	196
APÊNDICE AO – TOMADOR X POUPADOR.....	197
APÊNDICE AP – DIVERSIDADE NOS NÚCLEOS	198
ANEXO A – REGULAMENTO DO PROGRAMA SICREDI PERTENCER.....	199

1 INTRODUÇÃO

O tema “governança corporativa” (GC) vem suscitando grande interesse do mercado de capitais e do meio acadêmico nas últimas três décadas. O termo em inglês, “corporate governance”, é usado para se referir aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas ou outros grupos e a administração das empresas (LETHBRIDGE, 1997), ou seja: para superar o “conflito de agência”.

Segundo Jensen e Meckling (1976), a relação de agência é definida como um contrato pelo qual uma pessoa (principal) contrata outra (agente) para executar algum serviço em seu nome, delegando alguma autoridade para tomada de decisão ao agente. O denominado conflito de agência configura-se quando o gestor contratado age em proveito próprio, colocando interesses do agente e do principal em desacordo (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN) (VENTURA, 2009), é preciso construir um modelo de governança respeitando as singularidades de cada tipo de organização, como as cooperativas de crédito, que têm questões específicas associadas à sua governança. É necessário desenvolver mecanismos que venham a fortalecer suas estruturas e processos, de forma sistemicamente articulada, para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos.

A fim de comparar os problemas de agência em empresas tradicionais e nas cooperativas de crédito, Lima, Araújo e Amaral (2008, p.10) propõem a seguinte sistematização (Quadro 1):

Quadro 1- Comparação entre conflitos de agência em diferentes organizações

Conflito de Agência	Empresas Tradicionais	Cooperativas de Crédito
Credor X Acionista	Determinante da estrutura de capital, pois define a combinação de interesses entre diversos grupos que fornecem recursos e possuem direitos sobre o fluxo de caixa gerado pela empresa.	Não aplicável, considerando que os fornecedores de recursos são os próprios associados, que participam tanto da formação das quotas de patrimônio líquido como dos saldos depositados.
Acionista minoritário X Acionista majoritário	Ligado ao aspecto de difusão da propriedade, proporciona dificuldades de monitoração relatadas por Andrade e Rossetti aos detentores das parcelas difusas, mantendo uma parcela concentrada que facilita a condução das atividades e a influência sobre o administrador de acordo com interesses próprios.	Não aplicável, sociedade de pessoas, onde os associados possuem poder de deliberação (votos) equivalentes e independe do percentual de participação no capital.
Associado/acionista X gerência	Foco principal da teoria, o relacionamento entre o gestor que dispõe de informações e podem ter ações que não sejam de interesse dos acionistas e de difícil observação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen & Meckling (1976) e Eisenhardt (1989).	Relevante na realidade de delegação de poderes. Estudos empíricos sugerem que esta é a principal fonte de fracasso das cooperativas de crédito, o que demonstra a necessidade de regulamentação prudencial específica para essas instituições.
Tomador de empréstimo X poupador	Apesar dos depositantes e devedores tentarem ter as melhores margens em seu benefício, esses interesses não chegam a caracterizar um conflito em interesses de agentes na condução e administração de instituições financeiras tradicionais.	Relevante, pois ambos os grupos exercem pressão sobre a conduta dos gestores, com a possibilidade de concessão de empréstimos subsidiados e/ou, possivelmente, remuneração de depósitos acima da média do mercado. Pode levar à falta de competitividade, elevação no risco de crédito e fracasso da cooperativa.

Fonte: LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008, p.10.

Pode-se observar que muitos conflitos de agência presentes nas cooperativas de crédito são diferentes dos existentes nas empresas tradicionais. Isso pode ser considerado um indicativo de que são necessárias soluções de governança diferentes para este primeiro tipo de organização.

Para o BACEN (VENTURA, 2009), as cooperativas devem dispor de mecanismos internos de participação, confiança mútua e voluntarismo nas ações. Um destes mecanismos é a representação por delegados em cooperativas com grande número de associados ou onde haja baixa representatividade ou pouca participação efetiva dos associados nas Assembleias Gerais.

As decisões tomadas pelos associados podem influenciar decisivamente a Cooperativa, uma vez que são eles que aprovam as contas anuais, que decidem a remuneração do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, que deliberam sobre a destinação das sobras etc. Em verdade, a Assembleia Geral é o órgão supremo da Cooperativa, podendo decidir o seu futuro, pois os associados são os donos do empreendimento. Também é importante observar que de acordo com a legislação vigente, suas deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Em 2008, o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), procurando melhorar a sua governança, iniciou o Programa Sicredi Pertencer. Este programa organizou seus associados em núcleos e passou a realizar as reuniões nestes grupos menores, ao invés de reunir todos os associados na mesma assembleia. Cada núcleo elege o seu representante, chamado Delegado ou Coordenador de Núcleo, que é um associado do núcleo, que tem a responsabilidade de levar a decisão do núcleo ao qual pertence para a Assembleia Geral.

Segundo o Regulamento do Programa Sicredi Pertencer (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2012), os Delegados representam os associados nas Assembleias Gerais da Cooperativa, debatendo e deliberando na forma definida pelo seu núcleo sobre os assuntos da ordem do dia da assembleia. O voto do Delegado está vinculado às decisões do Núcleo que representa, as quais devem estar lavradas em ata da Assembleia de Núcleo – ou seja: o Delegado leva para a Assembleia Geral o voto do núcleo, mesmo que o seu voto individual tenha sido diferente.

Este programa alterou o organograma das Cooperativas do Sicredi, inserindo nele o Coordenador de Núcleo ou Delegado, conforme se observa na imagem a seguir (Figura 1):

Figura 1 - Estrutura de governança das cooperativas integrantes do sicredi



Fonte: SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, [2015a].

Deste modo, o Sicredi objetiva criar mais espaços de diálogo e participação, pressupondo que as pessoas organizadas em grupos menores terão mais facilidade para se manifestar. O fato de os núcleos serem organizados geograficamente também tem este objetivo, pois reúne pessoas que moram e/ou trabalham em uma mesma região, o que torna mais propício que já se conheçam e que tenham mais facilidade para compartilhar ideias.

O site do programa informa a evolução no número de associados que participam das assembleias, desde 2010, quando foram realizadas as primeiras Assembleias de Núcleo: em 2009, 32.092 associados votaram nas Assembleias Gerais. Já em 2014, foram 260.851 associados participando.

O aumento significativo no número de participantes é um indício de que a utilização deste mecanismo pode contribuir para minimizar o conflito de agência. Isto ocorre, segundo o BACEN (VENTURA, 2009) porque proporciona equilíbrio à administração da cooperativa, ao dificultar manipulação de quadro social com baixa participação.

Mas, ainda segundo o BACEN (VENTURA, 2009), o aumento no número de participantes, por si só, não é suficiente para que a tomada de decisão seja efetiva. Para assegurar a qualidade da representação, é fundamental a efetiva interlocução

entre representantes e representados, podendo ser obtida por meio de mais aproximação com o quadro social pelo Delegado, que deve estar em condições de exercer o papel de agente de liderança local.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Sicredi optou pela nucleação dos cooperados como forma de aprimorar o processo de gestão e desenvolvimento das suas cooperativas e de ampliar a participação dos associados. O aumento no número de cooperados participando dos encontros já está comprovado pela organização. Assim sendo, este trabalho quer olhar para além das quantidades, pesquisando, na perspectiva do associado, como ter cada vez mais qualidade neste processo. Em outras palavras, o problema que norteia este trabalho é “como ter ainda mais qualidade na participação e na representatividade dos associados nos núcleos?”.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Há vários aspectos considerados importantes para avaliar a governança de uma organização, tais como representatividade e participação; direção estratégica; gestão executiva; fiscalização e controle etc. Este trabalho irá analisar apenas um destes aspectos, a representatividade e participação, devido a este ser o escopo do Programa Sicredi Pertencer, ao qual a pesquisadora tem acessibilidade e possibilidade de realizar contribuições dentro do grupo Sicredi.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar, à luz das boas práticas de governança, a participação e a representatividade dos associados nos núcleos pesquisados e, a partir dos resultados, propor ações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) analisar quais são as boas práticas de governança que influenciam na participação e representatividade do associado segundo o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, do IBGC, (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015), das Diretrizes para as Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito, do BACEN (VENTURA, 2009), e do Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas do Sistema OCB, da OCB (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016]);
- b) verificar se há diferentes oportunidades de melhorias quanto à participação e a representatividade nos núcleos ou se os núcleos têm as mesmas necessidades;
- c) verificar, entre falta de interesse do associado e falta de oportunidade, qual interfere mais na implantação da boa prática;
- d) comparar as respostas de associados de cidades de portes diferentes para verificar nos casos pesquisados se há diferenças significativas nos resultados quanto à participação e à representatividade;
- e) se for o caso, propor novas práticas ao Sicredi, para que o modelo de participação adotado contribua cada vez mais com a sustentabilidade da organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pelo menos por dois fatores: um interno e um externo. O interno está relacionado a uma pesquisa realizada pelo próprio Sicredi que demonstra a importância da governança para a longevidade desta entidade. O externo refere-se ao Plano de Ação para uma Década Cooperativa, proposto pela Aliança Cooperativa Internacional, que incentiva organizações nacionais, grupos setoriais e membros individuais a implementar melhorias em cinco temas prioritários, sendo um deles a “participação”.

Em relação à pesquisa, realizada em 2014, o Sicredi ouviu seus principais públicos de relacionamento sobre quais são os fatores determinantes para a sustentabilidade desta organização. O Modelo de Gestão foi o segundo aspecto priorizado, ficando atrás apenas da Confiança e Satisfação do Associado. O Modelo

de Gestão, segundo esta pesquisa, envolve a estrutura de governança, a gestão participativa e a integração e coordenação das entidades que compõem esta organização.

No que tange à gestão participativa, o Sicredi desenvolve desde 2008 o Programa Sicredi Pertencer. Este programa organizou seus associados em núcleos, representados pelos Delegados nas Assembleias Gerais. Desde então, o Sicredi demonstra que o número de associados participando das reuniões das Cooperativas vem aumentando.

Entretanto, é necessário avaliar se o programa está alcançando os seus objetivos e quais seriam os aprimoramentos necessários para obter melhores resultados, não considerando a quantidade de associados participantes, mas sim a qualidade desta participação.

Em relação ao fator externo, a Aliança Cooperativa internacional lançou em 2013, a “Visão 2020 (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013), um plano de ação para o período que vai até o ano de 2020, para que sejam implementadas melhorias em cinco temas, sendo um deles “Elevar a participação e a governança dos membros a um novo patamar”.

Assim sendo, além de contribuir com o Sicredi, os resultados deste trabalho serão compartilhados com a Associação Cooperativa Internacional (ACI), para que possam ser utilizados como fonte de inspiração, a fim de qualificar a participação dos associados de outras Cooperativas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A teoria que suporta esta pesquisa é o Conflito de Agência aplicada a Cooperativas de Crédito. Para compreendê-la, se faz necessário partir da Teoria de Agência mais amplamente difundida, aplicada principalmente a companhias de capital aberto; passar para o entendimento dos fundamentos e características do Cooperativismo, compreendendo quais são as especificidades das Cooperativas de Crédito; e chegar em um caso que demonstra a prática de governança aplicada para minimizar o conflito de agência.

2.1 CONFLITO DE AGÊNCIA

Aspectos de propriedade e controle, principais elementos para o surgimento do conflito de agência, foram tratados inicialmente por Berle e Means (1932). O conflito de agência ocorre quando o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos.

Para Silveira, Barros e Famá (2008), os problemas de agência surgem quando os gestores defendem seus próprios interesses, ao invés de maximizar os interesses de proprietários. Para minimizar os custos decorrentes deste conflito, são utilizados mecanismos de governança.

Almeida et al. (2010) definem os problemas de agência como um conjunto de contratos explícitos e implícitos, segundo os pressupostos da maximização de utilidade pelos agentes e da separação entre propriedade e controle nas corporações. Problemas de conflito de agência são encontrados não apenas entre acionistas e administradores, mas entre acionistas e credores etc.

Rogers, Ribeiro e Sousa (2005) e Camargos e Barbosa (2006) afirmam que a adoção das boas práticas de GC, por parte das companhias impacta diretamente no desenvolvimento do mercado corporativo. Os ganhos com a Governança são diversos, por parte das empresas, destacando-se a maior confiança por parte dos investidores.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é considerado uma referência para o desenvolvimento de melhores práticas de governança corporativa. Para o IBGC, Governança Corporativa é o sistema pelo

qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Segundo o IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, [2015]), as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização. Sendo assim, a implantação destas práticas, adaptadas a cada tipo de organização, contribui para minimizar o conflito de agência.

2.2 COOPERATIVISMO

Segundo Menezes (2005), o dia 21 de dezembro de 1844 é um marco para o Cooperativismo, pois surge a primeira Cooperativa reconhecida mundialmente, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em Manchester, Inglaterra. Esta era uma cooperativa de consumo, fundada por 28 tecelões, objetivando:

- Fornecimento de alimentos e roupas aos cooperados;
- Aquisição ou construção de casas de bom nível aos cooperados;
- Fornecimento de educação aos cooperados;
- Formação de uma linha de produção que garantisse trabalho aos cooperados sem emprego ou com salários irrisórios;
- Compra e arrendamento de terrenos para cultivo, pelos desempregados, para posterior divisão da terra em propriedades individuais;
- Destinação de parte das sobras à criação de um estabelecimento para a instrução e o desenvolvimento moral dos cooperados; e dentro das possibilidades, organização do trabalho e da educação, além de ajuda a outros grupos, visando à fundação de novas cooperativas. (MENEZES, 2005, p. 22).

Segundo Crúzio (2002), os princípios dos pioneiros de Rochdale eram:

- Livre adesão e saída de seus associados;
- Democracia nos direitos e deveres dos associados;
- Compras e vendas à vista na cooperativa;
- Juro limitado ao capital investido;
- Retorno proporcional;
- Operação com terceiros;
- Formação intelectual dos associados;
- Devolução desinteressada dos ativos líquidos. (CRÚZIO, 2002, p.32)

Estes princípios de Rochdale, que servem de base à doutrina cooperativista até hoje, demonstram que o cooperativismo é um fenômeno social, nascido das

necessidades das pessoas. Observa-se neles a ênfase nos aspectos das relações entre sócios, na gestão democrática e na preocupação social.

Segundo Pinheiro (2008), a primeira cooperativa de crédito urbana foi fundada em 1856 na cidade alemã de Delitzsch por Herman Schulze-Delitzsch. Esta caracterizava-se por prever o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, por ter área de atuação não-restrita e por remunerar seus dirigentes.

Ainda conforme Pinheiro (2008), a Heddesdorfer Darlehnskassenverein (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf), fundada em 1864, pode ser considerada a precursora das cooperativas de crédito rural. Mais tarde, passariam a ser denominadas de Caixa de Crédito Raiffeisen, tendo como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados; a singularidade de votos dos sócios; a área de atuação restrita; a ausência de capital social e a não distribuição de sobras (que eram guardadas em um fundo de reserva).

No Brasil, o Cooperativismo surgiu em 1902, com o crédito agrícola cooperativo, quando o padre suíço Theodor Amstead fundou, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, a primeira Caixa Rural Raiffaisen.

A partir de 1907, em Minas Gerais, foram organizadas as primeiras Cooperativas agropecuárias daquele estado. João Pinheiro, governador, lançou seu Projeto Cooperativista com o objetivo de eliminar os intermediários da produção agrícola, cuja comercialização era controlada por estrangeiros (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2007]).

As cooperativas agropecuárias também foram surgindo no Sul do País, principalmente nas comunidades de origem alemã e italiana, conhecedoras dos modelos europeus, tendo como seu principal divulgador o italiano Stéfano Peternó. As primeiras cooperativas se concentraram no Rio Grande do Sul, São Paulo e Pernambuco; depois apareceram em Minas Gerais, Bahia, Paraná e Rio de Janeiro, com menor evolução no Piauí, Amazonas, Goiás, Mato Grosso e Maranhão. Mais tarde, esse Cooperativismo agropecuário se estendeu a todo o território nacional e se tornou mais conhecido pela sociedade brasileira.

O cooperativismo foi regulamentado no Brasil em 1932, e em 1971, através da Lei 5.764, fica instituído uma legislação específica para o assunto. Segundo esta lei, as cooperativas exercem atividade econômica de bem comum sem objetivo de lucro. Dessa forma, com esse cenário favorável, foi criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul (COCECRER), em 1981, que foi a força

propulsora desse ressurgimento em nível nacional. A partir dessa data, com o fortalecimento das cooperativas de crédito rural e também de crédito urbano, outras instituições surgiram com o objetivo de dar maior organização ao movimento. Cabe mencionar a criação da Associação Nacional das Cooperativas de Crédito (ANCOOP), em março de 1994, que ainda hoje reúne todos os Segmentos organizados do cooperativismo de crédito brasileiro.

Segundo Menezes (2005), em novembro de 1995, em Manchester, Inglaterra, no Congresso da ACI, foram votadas as últimas modificações nos princípios cooperativistas, embasados nos princípios dos pioneiros de Rochdale:

- 1º: Adesão Livre e Voluntária
- 2º: Gestão Democrática pelos Cooperados
- 3º: Participação Econômica dos Cooperados
- 4º: Autonomia e Independência
- 5º: Educação, Formação e Informação
- 6º: Intercooperação
- 7º: Interesse pela Comunidade (MENEZES, 2005, p.93)

A conceituação mais difundida para o cooperativismo foi definida neste mesmo congresso (MENEZES, 2005):

É uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. (MENEZES, 2005, p.94)

A cooperativa é uma associação que apresenta três características básicas: propriedade (todos são donos), gestão (todos têm o direito de votar e opinar) e repartição (todos têm o direito a dividir os resultados). Possuem forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços a seus associados.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o órgão que representa as cooperativas no Brasil. Tem como atribuições a promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista. Aliada à OCB, há o Serviço Nacional do Cooperativismo (SESCOOP), instituição responsável pela formação profissional dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.

Em cada estado, a OCB possui uma organização denominada Organização das Cooperativas do Estado (OCE), e também uma unidade do SESCOOP. No

Brasil, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2014), há 6,8 mil cooperativas atuantes no país, em 13 ramos diferentes, a saber:

- Agropecuário: composto por cooperativas de produtores rurais ou agropecuários, onde os meios de produção pertencem ao cooperado;
- Consumo: compreende as cooperativas com atividade de compra em comum;
- Crédito: composto por cooperativas destinadas a promover poupança e financiar necessidades dos cooperados;
- Educacional: formado pelas cooperativas de professores, que se organizam para prestar serviços educacionais;
- Especiais: cooperativas criadas para organização e gestão de serviços socio sanitários e educativos, para atender pessoas com necessidades especiais, egressos entre outros;
- Habitacional: cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais;
- Infra-estrutura: focadas a atender diretamente o quadro social, como as de eletrificação rural;
- Mineral: finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais;
- Produção: cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos;
- Saúde: cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana;
- Trabalho: dedicam-se à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para prestação de serviços não contemplados em outros ramos;
- Transportes: cooperativas que atuam no transportes de cargas e passageiros;
- Turismo e lazer: cooperativas que prestam serviços turístico, artístico, de entretenimento, de esportes e de hotelaria. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2014, documento eletrônico)

Em suma, observa-se que a sociedade cooperativa é a união de pessoas com interesses comuns, que buscam satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais por meio de uma cooperativa organizada economicamente e de forma democrática. O cooperativismo não visa lucro, os direitos e deveres de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido entre os cooperados, de acordo com a respectiva participação nas operações e atividades.

2.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Segundo Schardong (2002), as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e não de capital, em que o poder de decisão está na efetiva participação dos sócios e não na detenção de quotas de capital social na instituição. As cooperativas de crédito buscam, através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros.

No Brasil, as cooperativas de crédito são equiparadas às instituições financeiras (BRASIL, 1964) e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. Da mesma forma que nos bancos, os administradores das cooperativas de crédito estão expostos a Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional (BRASIL, 1986) caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira.

Em uma cooperativa, espera-se que todas as operações feitas pelos associados (empréstimos, aplicações, depósitos e outras) sejam revertidas em seu benefício, através de preços justos. Os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde está inserida.

Sendo integrada por no mínimo 20 pessoas, uma cooperativa de crédito é uma empresa de dupla natureza que contempla o lado econômico e o social de seus associados. O cooperado é ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa. Enquanto dono, ele vai tomar decisões em assembléia, e enquanto usuário ele utiliza os seus serviços.

Outras importantes características inerentes a essas sociedades são: variabilidade do capital social representado por quotas-partes, limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranhos à sociedade, singularidade de voto, quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital, retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelos associados, indivisibilidade dos Fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social, neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social, prestação de assistência aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa e área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Além disso, o caráter cooperativo dessas instituições permite que a intermediação financeira ocorra com menores riscos, pelas seguintes razões principais, listadas por Schardong (2002):

- Normalmente a cooperativa opera com mutuários de um determinado segmento ou cadeia produtiva. Isso faz com que a instituição conheça mais profundamente as características e os riscos incorridos pelo mutuário

no dia-a-dia de sua atividade. Além disso, as cooperativas têm melhores informações sobre o histórico de crédito do mutuário, o que permite uma melhor avaliação do risco.

- Ao atuar ao longo de uma cadeia produtiva, a cooperativa de crédito pode minimizar seus riscos, aceitando como garantias de crédito gerados entre fornecedores, produtores e comercializadores de um determinado produto ou serviço.
- O caráter cooperativo da instituição gera a solidariedade dos devedores, o que aumenta o custo moral da inadimplência, há em princípio, maior incentivo para o mutuário honrar tempestivamente seus compromissos do que numa operação contratada com um banco comercial. (SCHARDONG, 2002, p. 29)

A sociedade cooperativa, por sua natureza própria, não se confunde com as sociedades comerciais. Estas têm a finalidade de lucro, o que não ocorre com as cooperativas, que são meras prestadoras de serviços a seus associados, não obstante exercem atividades lucrativas.

Segundo Pinheiro (2008), são seis os tipos de cooperativas de crédito no Brasil:

1. Cooperativas de Crédito Mútuo de Empregados: organizadas por empregados ou servidores, sejam de empresas privadas ou entidades públicas, cujas atividades sejam afins ou correlatas;
2. Cooperativas de Crédito Mútuo de Atividade Profissional: organizadas por profissionais ou trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividades, cujos objetos sejam afins;
3. Cooperativas de Crédito Rural: organizadas por produtores rurais com objetivo de atenderem às necessidades de crédito rural e prestar-lhes serviços do tipo bancário;
4. Cooperativas de Crédito Mútuo de Empreendedores: organizadas por pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou prestação de serviços;
5. Cooperativas de Crédito Mútuo de Livre Admissão de Associados: poderão ser constituídas em áreas com até 100.000 habitantes (vedada a instalação para atender apenas a parcela de um município);
6. Cooperativas de Crédito Mútuo de Livre Admissão de Associados: organizadas por empresários cujas empresas, independente do faturamento bruto anual, estejam vinculadas diretamente a um mesmo sindicato patronal, direta ou indiretamente a uma associação patronal de grau superior. (PINHEIRO, 2008, p. 33).

Dependendo do estágio em que se encontram, podem atender os seus associados com as mesmas condições de um banco tradicional, porém com as vantagens relacionadas ao seu tipo societário:

- a) Juros mais baixos que o do mercado para empréstimos;
- b) Remuneração mais alta que o mercado nas aplicações financeiras;
- c) Taxas de serviço a preço de custo;
- d) Apropriação do lucro que seria do banqueiro por ocasião da distribuição das sobras.

2.4 CONFLITO DE AGÊNCIA NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

As Cooperativas de Crédito têm suas particularidades, que precisam ser analisadas, para se compreender o que significa conflito de agência neste tipo de organização.

Segundo Branch e Baker (2000), o principal problema de agência em sociedades cooperativas provem do fato de que, muitas vezes, não há uma separação clara entre os proprietários (associados) e os tomadores de decisão (executivos) das cooperativas. Para os autores, existem pelo menos quatro fatores complicadores no caso específico das cooperativas de crédito.

O primeiro deles advém do fato de que os proprietários (associados) são simultaneamente usuários. Ou seja: ao se associar a uma Cooperativa de Crédito, o objetivo primordial é obter serviços financeiros, o que pode ser obtido em bancos tradicionais, por exemplo.

O segundo complicador surge porque os usuários podem ser classificados em dois tipos com diferentes interesses. O primeiro, são os interessados em poupar, usuários dos produtos poupança, investimentos, previdência etc. O segundo, são os usuários interessados em empréstimos, como financiamento, cheque especial e linhas de crédito.

Para Cuevas e Fischer (2006), há uma forte evidência empírica de que este último complicador tenha contribuído para muitos dos fracassos encontrados nas cooperativas de crédito latino-americanas, pois nestas os tomadores de empréstimo foram privilegiados. Assim sendo, é importante proteger os interesses tanto dos poupadores quanto dos tomadores de empréstimos, impedindo que a direção seja controlada pelos interesses dos tomadores de empréstimo.

Já Branch e Baker (2000) observam que as diferentes visões dos associados em relação à cooperativa gerarão diferentes formas de comportamento. Aqueles cooperados que se associarem com o objetivo de depositar suas economias focarão a segurança da instituição e o adequado nível de remuneração de seus depósitos, com preocupação a respeito dos custos das transações. Dessa forma, apoiarão também a melhoria de sua estrutura, o que, entre outros critérios, inclui a profissionalização da gerência.

Por outro lado, os que se associam com o objetivo de obter empréstimos estabelecerão baixas taxas para os empréstimos e depósitos e terão um

comportamento mais indulgente em relação à concessão do crédito e à inadimplência. Além disso, serão mais agressivos em relação à mobilização de depósitos e menos preocupados com a profissionalização da administração.

O terceiro fator está relacionado com a atribuição, para a eleição da direção da cooperativa de crédito, de apenas um voto para cada associado sem levar em conta a quantia investida por cada um deles. Ou seja: cada associado representa um voto.

Por fim, os autores observam que os associados não possuem muita experiência empresarial ou mesmo grande conhecimento financeiro.

A fim de comparar os problemas de agência descritos nos dois tipos de organização estudados, foi elaborada por Lima, Araújo e Amaral (2008, p. 10) uma tabela comparativa, citada na introdução desta dissertação.

2.5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS

Em 2015, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, apresentando o seguinte conceito:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (Conselho fiscal, auditorias e outros). (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, [2015], p. 13)

Em 2016, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) publicou o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, apresentando o seguinte conceito para Governança Cooperativa:

Trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados. (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p. 13)

Apesar de o IBGC utilizar a expressão “governança corporativa para cooperativas” e a OCB referir-se a “governança cooperativa”, na prática os conceitos não se diferenciam, pois ambos tratam da importância da governança para preservar e otimizar o valor da cooperativa.

As boas práticas apresentadas em cada uma destas obras convertem princípios em recomendações objetivas. Na maioria dos casos, as recomendações são muito semelhantes.

2.5.1 Boas práticas de governança em cooperativas, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Observa-se que para o IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, [2016], p.13), a adoção das boas práticas de Governança nas Cooperativas, no que diz respeito à participação e à representatividade, se manifesta especialmente na assembleia, por meio de:

- a) Convocação e realização da assembleia;
- b) Ordem do dia e documentações;
- c) Proposta dos cooperados;
- d) Perguntas prévias dos Cooperados.

2.5.1.1 Convocação e realização da assembleia

A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de cooperados possível e a oferecer tempo suficiente para que os cooperados se preparem adequadamente para a deliberação. A lei estabelece no mínimo de dez dias de antecedência, mas o IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, [2016]) considera uma boa prática estabelecer, estatutariamente, ao menos trinta dias de antecedência.

O IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, [2016]) recomenda ainda que a cooperativa dê a maior publicidade possível ao edital de convocação da Assembleia Geral, utilizando-se de meios de comunicação eficientes e que permitam o alcance de todos os cooperados. O prazo poderá ser estendido, por deliberação do Conselho de Administração, quando da maior complexidade dos assuntos a serem tratados, tais como:

- a) Alteração na área de ação;
- b) Mudança nas regras de admissão ou desligamento de associados;
- c) 9. Art. 46, § único, da Lei 5764/71. (BRASIL, 1971)
- d) Transformação, fusão, incorporação, desmembramento ou dissolução;

- e) Abertura de empresa associada.
- f) Chamada de capital, aporte, pró rata ou qualquer tipo de adiantamento de perdas;
- g) Alteração do Estatuto Social.

Qualquer cooperado poderá solicitar à Administração da organização/cooperativa, mediante justificativa, a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da Assembleia que tratar de matérias de maior complexidade. Cabe ao Conselho de Administração analisar o pedido e, em caso de negativa, justificar o motivo por escrito.

2.5.1.2 Ordem do dia e documentações

A ordem do dia da Assembleia Geral e a documentação que embasará as discussões e decisões devem ser disponibilizadas, com o melhor nível de informação possível, na data da primeira convocação para que os sócios/cooperados possam se posicionar a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item “outros assuntos”, para evitar que temas importantes deixem de ser revelados com a antecedência necessária.

A existência de votos dissidentes ou qualquer manifestação individual, sempre deverá constar da ata. Recomenda-se que as atas estejam disponíveis e com fácil acesso a todos os interessados. Além disso, é boa prática a indexação dos temas tratados na Assembleia, de modo a facilitar a identificação futura por interessados.

Outra boa prática é a disponibilização da íntegra das atas em meio eletrônico, por meio de página na internet, envio por e-mail ou outra forma de comunicação.

É recomendado que a ata seja lavrada ao término da Assembleia, de modo a evitar dúvidas sobre o conteúdo das deliberações ou a omissão de assunto tratados. Deve ser concedido prazo para impugnações.

2.5.1.3 Propostas dos cooperados

Deve-se estimular mecanismos que permitam ao Conselho de Administração receber, antes da convocação da Assembleia Geral, propostas de temas relevantes que os cooperados entendam ser importantes de incluir na ordem do dia, de modo a

existir tempo hábil para sua análise, deliberação e eventual inclusão. As propostas rejeitadas devem ser fundamentadas, devendo constar na respectiva ata do Conselho de Administração os motivos da recusa. A resposta deve ser encaminhada por correspondência ou por outro meio de contato formal (telegrama, e-mail, etc.) ao cooperado que a propôs.

2.5.1.4 Perguntas prévias dos cooperados

Os cooperados devem sempre ter a faculdade de pedir informações ao Conselho de Administração ou para o responsável pela relação com os cooperados, ou órgão equivalente, e recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser efetuadas por escrito. A cooperativa deve disponibilizar aos outros cooperados as respostas para as perguntas mais frequentes, recebidas de seus cooperados.

2.5.1.5 Regras de votação e registro de cooperados

As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação.

Recomenda-se a utilização de mecanismos que permitam a contagem individual e inequívoca dos votos, evitando, assim, o voto por aclamação ou qualquer outra regra que coíba a livre manifestação.

É boa prática que a organização procure facilitar a interação entre os cooperados. O registro de matrícula de todos eles deve ser disponibilizado pela cooperativa para qualquer um de seus cooperados.

Nos casos em que houver o regime de representação por delegado, as decisões devem ser lavradas em ata e o delegado deve votar na Assembleia Geral de acordo com as deliberações ocorridas nos núcleos. Assim, é importante a realização de reuniões prévias de núcleos (pré-Assembleias e/ou Assembleias de núcleos), antecedentes à Assembleia Geral, no intuito de aumentar a representatividade e a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa e permitir um melhor entendimento dos assuntos a serem deliberados e votados.

2.5.2 Boas práticas de governança em cooperativas, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras

Para a OCB (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016]), a adoção das boas práticas de Governança nas cooperativas garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas;
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;
- Aprimorar a participação do cooperado no processo decisório;
- Obter melhores resultados econômico-financeiros;
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil. (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p. 13)

Em relação ao tema participação e representatividade, as boas práticas identificadas ao longo do manual são:

- a) Programa de integração;
- b) Organização do Quadro Social (OQS);
- c) Pré-assembleias;
- d) Assembleia Geral Ordinária: ordem do dia, conteúdo da prestação de contas e canais de relacionamento disponíveis aos cooperados;
- e) Convocação e realização da assembleia;
- f) Ordem do dia e documentações;
- g) Canais pré-assembleares com os cooperados;
- h) Regras de votação.

2.5.2.1 Programa de integração

No capítulo Cooperados, no que diz respeito à participação do associado, a OCB (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p.18) considera uma boa prática de governança adotar programas de integração para novos associados. Esta prática está alinhada ao 5º princípio do Cooperativismo, *Educação, formação e informação*, uma vez que os programas de integração informam aos novos associados a natureza e as vantagens do cooperativismo.

2.5.2.2 Organização do Quadro Social (OQS)

Os cooperados podem ser organizados em comitês, comissões, núcleos, ou outras formas. Segundo a OCB (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p.18), a organização pode ser por região geográfica, por produto, ou por especialidade, visando à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos.

A Organização do Quadro Social é um órgão social consultivo da cooperativa. Manifesta para os demais órgãos sociais da cooperativa as opiniões, os pareceres e pensamentos dos cooperados que representam, porém, não possui poder de ação, decisão ou deliberação administrativa. Auxilia na tomada de decisões, no objeto fim a que estiver vinculado, na comunicação entre cooperativa e cooperado, no auxílio à elaboração do planejamento estratégico, na divulgação das Assembleias Gerais, na preparação de novas lideranças, no processo eleitoral da cooperativa, entre outros.

2.5.2.3 Pré-assembleias

A OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p. 19) recomenda que as cooperativas realizem pré-assembleias ao invés de realizar apenas as assembleias legais. A realização das pré-assembleias é uma forma de dar ciência aos associados do que será discutido nas AGO/AGE.

Dessa forma, os associados participam de um processo natural de amadurecimento das ideias para a tomada de decisões, tendo mais espaços e tempo para dialogar, tirar dúvidas e dar sugestões.

Caso a cooperativa utilize o método de eleição de delegados, a OCB recomenda que estes sejam eleitos nas pré-assembleias.

2.5.2.4 Assembleia Geral Ordinária

Em relação às boas práticas aplicadas à AGO, a OCB (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p.19) sugere cuidados com a ordem do dia, com o conteúdo da prestação de contas e com os canais de relacionamento disponíveis aos cooperados.

Considerando a ordem do dia, recomenda-se a disponibilização prévia da ordem do dia no edital de convocação, para que os cooperados possam preparar-se adequadamente para as deliberações.

Sobre a prestação de contas, esta deve conter, além das demonstrações contábeis, o relatório de gestão e os planejamentos estratégico e orçamentário, aprovados pelo Conselho de Administração. Deve-se, ainda, divulgar o valor das remunerações dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, de forma individualizada.

Por fim, devem estar disponíveis aos cooperados canais de relacionamento com a Cooperativa. Através destes, promove-se o debate entre os candidatos proponentes à eleição do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, para que o associado possa realizar a sua escolha de forma mais consistente.

2.5.2.5 Convocação e realização da assembleia

Para a OCB (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p. 20), ao realizar a assembleia, a Cooperativa deve se preocupar em informar o maior número de associados e também com a qualidade da participação destes.

Recomenda-se que a cooperativa dê a maior publicidade ao edital de convocação da Assembleia Geral, utilizando-se de meios de comunicação ao alcance de todos os cooperados. A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a facilitar a presença destes.

Os associados necessitam de tempo suficiente para que se preparem adequadamente para as deliberações. É boa prática de governança que a convocação da Assembleia ocorra com tempo superior aos 10 (dez) dias previstos na Lei e que se aproxime aos 30 (trinta) dias.

2.5.2.6 Ordem do dia e documentações

A OCB também recomenda cuidados com a pauta da assembleia, com a ata e com os documentos que embasam os assuntos a serem deliberados.

A ordem do dia da Assembleia Geral e as documentações que embasarão as discussões e decisões devem estar disponíveis, com o melhor nível de informação possível, na data da convocação, para que os sócios possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta pode incluir outros assuntos, desde que não tenham caráter deliberativo.

Recomenda-se que as atas estejam disponíveis e com fácil acesso aos cooperados, na íntegra, em meio eletrônico, seja por página na internet, seja por

envio pelo correio eletrônico ou outra forma de comunicação. A justificativa de votos dissidentes deverá constar da ata, quando requerido.

2.5.2.7 Canais pré-assembleares com os cooperados

A cooperativa deve dispor de canais que possam receber, antes da convocação de Assembleia Geral, propostas de cooperados sobre temas que tenham interesse de incluir na ordem do dia. Na existência de comitês de cooperados, recomenda-se estimular a prática de apresentação de sugestões de temas a serem incluídos na pauta da Assembleia.

2.5.2.8 Regras de votação

A OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016], p.23) recomenda a elaboração de manuais visando facilitar e estimular a participação dos cooperados nas assembleias. Esses manuais podem tratar tanto das regras de convocação quanto das regras de funcionamento e formalização.

2.5.2.9 Cooperados e Assembleia Geral

As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, além de estarem disponíveis desde a publicação do edital de convocação.

2.5.2.10 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais

O diretor ou cooperado que, em qualquer operação, tenha interesse oposto ao da sociedade, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar tal impedimento.

2.5.3 Boas práticas de governança em cooperativas de crédito, segundo o Banco Central do Brasil

Em 2009, o Banco Central do Brasil lançou a obra Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito (VENTURA, 2009), objetivando apresentar os resultados do projeto intitulado “Governança Cooperativa”. Este projeto procurou diagnosticar as particularidades da

governança das cooperativas de crédito e definir diretrizes para consecução de boas práticas.

Diante dos resultados desta pesquisa, o BACEN (VENTURA, 2009) propõe o seguinte conceito para “Governança Cooperativa”:

Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas. (VENTURA, 2009, p. 69).

Em uma obra específica, Governança Cooperativa: Diretrizes para as boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008), o BACEN sistematizou as diretrizes a serem implementadas voluntariamente pelas Cooperativas de Crédito. Para a constituição das diretrizes, foram considerados o marco legal e regulamentar, os princípios e valores cooperativistas e os princípios da boa governança.

Estas diretrizes estão divididas em quatro seções, que buscam evidenciar questões da governança consideradas essenciais para as cooperativas, a saber:

- a) Representatividade e participação;
- b) Direção estratégica;
- c) Gestão executiva;
- d) Fiscalização e controle.

Em relação à primeira seção, o BACEN (VENTURA, 2009) entende “participação” tanto no aspecto quantitativo, ou seja, número expressivo de associados, como principalmente do ponto de vista da contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão. “Representatividade” refere-se à presença e manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa.

O BACEN (VENTURA, 2009) descreve que, como observado nas pesquisas e experiências dos dirigentes, a participação é, em muitos casos, bastante tímida. Essa baixa participação reflete um conhecido problema de governança, denominado “efeito carona”, que se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição individual representa pouco para o todo ou não lhe permite capturar benefícios particulares.

Reforçar a importância da participação, do sentimento de pertencimento e propriedade, da representatividade é, portanto, essencial à boa governança das

cooperativas. Para tanto, esta primeira seção sugere atenção aos seguintes aspectos:

- a) Assembleia Geral;
- b) Pauta e documentação da Assembleia;
- c) Regras de votação;
- d) Processo eleitoral;
- e) Participação dos associados;
- f) Formação cooperativista, desenvolvimento de lideranças e responsabilidade social.

2.5.3.1 Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão supremo da Cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e zelar pelo seu desenvolvimento e defesa. Por ser a instância máxima de governança, é importante que haja efetiva participação e representatividade dos associados neste encontro, sendo que, de acordo com a legislação vigente, suas deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Representatividade está implícita no princípio basilar de equidade, ou seja, o tratamento justo e igualitário de todos os grupos ou interessados legítimos sobre os destinos da cooperativa. Com o crescimento do segmento das cooperativas de crédito e, principalmente, com a introdução da possibilidade de livre admissão de associados, é cada vez mais frequente o surgimento de conjuntos variados de interesses entre os associados de uma mesma cooperativa.

Outro cuidado é escolher e divulgar o local, a data e a hora de realização das Assembleias Gerais de forma a facilitar a presença dos associados. Além disso, no caso de a pauta da Assembleia Geral conter assuntos complexos, sua divulgação deve ser feita com maior antecedência do que em casos comuns.

Outra prática indicada é a realização de reuniões locais com os associados (pré-assembléias), anteriormente às Assembleias Gerais, como mecanismo para fortalecer a participação e o ativismo dos associados, a fim de discutir os assuntos constantes da pauta da Assembleia. As pré-assembleias têm sido adotadas com bons resultados pelo sistema cooperativista. Segundo o BACEN (VENTURA, 2009), esses momentos facilitam a manifestação de associados, que, por razões diversas, dificilmente o fariam na Assembleia Geral.

Os parágrafos 2º e 4º do artigo 42 da Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971) permitem que cooperativas singulares, com número de associados superior a três mil ou que possuam filiados residindo a mais de cinquenta quilômetros da sede, disponham, em seu estatuto, que o processo de representação nas Assembleias se dará por meio de delegados. É desejável, segundo o BACEN (VENTURA, 2009) a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados ou onde haja baixa representatividade ou pouca participação efetiva dos associados nas Assembleias Gerais.

Por fim, em cooperativas com regime de representação por delegados, deve haver reuniões prévias para discussão dos assuntos da cooperativa junto aos seus representados, de modo a subsidiar seu posicionamento nas deliberações. A qualidade da representação está associada ao nível de interlocução desses representantes com os representados. Assim, é fundamental que haja uma efetiva e constante interação dos associados com seus delegados, principalmente em momentos de definição de objetivos ou políticas da cooperativa.

2.5.3.2 Pauta e documentação da assembleia

O BACEN (VENTURA, 2009) traz também a preocupação de que os documentos envolvidos nas assembleias sejam claros e precisos, a começar pela pauta:

A pauta da Assembléia Geral deve ser detalhada e, preferencialmente, não incluir o item “outros assuntos”, a fim de que todos os temas a serem discutidos sejam de conhecimento prévio dos associados.

Caso a pauta apresente o item “outros assuntos”, este deve contemplar tão-somente matérias informativas ou pontuais, de caráter não deliberativo. (VENTURA, 2009, p.19)

Deve haver também um cuidado com a linguagem utilizada no texto da pauta da Assembléia Geral, que precisa ser adequada às características dos associados da cooperativa, possibilitando a fácil compreensão dos assuntos a serem tratados.

É recomendável que sejam implantados mecanismos que permitam à cooperativa receber, antes da publicação do edital de convocação, propostas de temas que associados tenham interesse de incluir na pauta da Assembleia Geral.

Os normativos internos devem assegurar que temas propostos por conjunto significativo de associados sejam necessariamente incluídos na pauta da

Assembleia Geral. Assim sendo, é recomendável que sejam criados canais para permitir que grupos representativos do quadro social possam propor temas para serem deliberados nas Assembleias.

Na Assembleia Geral Ordinária, a deliberação sobre a prestação de contas deve ser precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal.

A ata da Assembléia Geral deve ser transparente – relatando todos os fatos ocorridos e as deliberações dos associados, inclusive dissidências – e amplamente divulgada.

2.5.3.3 Regras de votação

Sobre as regras de votação, o BACEN (VENTURA, 2009) apresenta duas sugestões:

- Os itens da pauta da Assembleia Geral devem ser apreciados e votados individualmente, na seqüência disposta no edital de convocação;
- As cooperativas devem adotar o procedimento de contagem e divulgação dos votos, em vez do voto por aclamação. (VENTURA, 2009, p. 21).

Em relação à primeira, a composição do edital de convocação deve ser cuidadosa, considerando a escolha e a disposição dos itens da pauta e deixando claro aos associados o que necessita ser deliberado. No dia da assembleia, o evento deve seguir a mesma seqüência do edital.

Sobre a segunda, é importante realizar a contagem dos votos, favoráveis, desfavoráveis e abstenções, tornando o processo transparente. Do mesmo modo, sugestiona-se registrar os votos, para que sejam analisados posteriormente, para facilitar o amadurecimento do debate e reavaliação do assunto.

2.5.3.4 Processo eleitoral

Quanto ao processo eleitoral, o BACEN (VENTURA, 2009) sinaliza que seu amplo conhecimento por todos os envolvidos são características fundamentais dos modelos democráticos. A criação de uma comissão eleitoral independente, com membros isentos, é uma boa prática para tornar o processo seguro e transparente e para gerar igualdade de oportunidade de participação. Esta comissão deve ter um

olhar atento à regulamentação da eleição, à condução do processo e ao cumprimento dos requisitos necessários às candidaturas.

Em relação à Cooperativa, esta deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação, no órgão de administração estratégica, dos diferentes grupos de interesse. Além disso, deve assegurar aos candidatos eleitos o acesso a treinamento para capacitação ao exercício de suas funções.

2.5.3.5 Participação dos associados

Para o BACEN (VENTURA, 2009), a participação dos associados contribui para a gestão democrática da organização, para sua fiscalização e para o atendimento às expectativas dos seus donos. Por isto, a participação dos cooperados deve ser incentivada, por meio da criação de ambientes e instrumentos propícios, tais como: canais de fornecimento de informações aos associados; reuniões periódicas e/ou pré-assembleia; canais de recebimento de sugestões e reclamações etc.

2.5.3.6 Formação cooperativista, desenvolvimento de lideranças e responsabilidade social

De acordo com o BACEN (VENTURA, 2009), as cooperativas devem promover permanentemente a educação cooperativista e a educação financeira dos seus associados. A educação cooperativista evidencia ao associado a questão diferencial: o associado é proprietário da instituição, possuindo direitos e deveres, diferentemente de um cliente de uma instituição financeira convencional. Já a educação financeira pode contribuir para melhorar a capacidade de monitoramento pelos associados e auxiliar sua percepção para as vantagens oferecidas pela cooperativa, além de ser um instrumento de estímulo à participação.

Ainda, uma cooperativa corretamente administrada planeja o seu desenvolvimento e a continuidade de longo prazo. Assim, devem ser desenvolvidos e implantados mecanismos para buscar a renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização.

Por fim, as cooperativas contribuem para o fomento de economias locais ao promover o acesso aos serviços financeiros da população não atendida pelos meios

tradicionais. O estabelecimento de uma política de envolvimento com a comunidade estimula a comunidade a participar mais ativamente.

2.6 O SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO

Segundo o site da instituição (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2016), o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) é um sistema composto por 95 cooperativas de crédito singulares, atuantes em 11 estados, com 3,2 milhões de associados e 19,1 mil colaboradores. A estrutura conta com quatro Centrais Regionais – controladoras da Sicredi Participações S.A. –, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo, que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens.

De acordo com seu Relatório de Sustentabilidade (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2016), considerando informações das demonstrações financeiras combinadas – Banco Cooperativo, centrais e cooperativas –, o Sicredi alcançou, em 2015, R\$52,5 bilhões em ativos. Encerrou o ano com um resultado para os associados de R\$ 1,2bilhão de sobras líquidas.

Está presente em 11 estados brasileiros, 1.083 municípios, dos quais 45% são de pequeno porte (até 10 mil habitantes) e em 21% (223 cidades) é a única instituição financeira.

O Sicredi mantém uma rede de atendimento formada por 1.394 unidades de atendimento (similares às agências, nos bancos), 1.925 agentes credenciados e 3.824 caixas eletrônicos próprios e 19.000 da Rede Banco24Horas, incluindo estados onde o Sicredi não está presente. Oferece um portfólio para empresas e pessoas físicas, com mais de 300 produtos e serviços financeiros.

2.7 PROGRAMA SICREDI PERTENCER

Procurando melhorar a sua governança, o Sicredi lançou em 2008 o Programa Pertencer, cujo regulamento (ANEXO A) salienta que:

Art. 1º. O presente Regulamento disciplina os procedimentos que regem o Programa Sicredi Pertencer, com o objetivo de aprimorar o processo de gestão e desenvolvimento das cooperativas singulares de crédito integrantes do Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi, doravante designadas simplesmente Cooperativas ou Cooperativa, atendendo diretrizes fixadas no Regimento Interno do Sicredi – RIS.

Parágrafo único. Além do disposto no caput, o Programa também objetiva instrumentalizar as cooperativas de modo a ampliar o processo de participação dos associados nos assuntos relacionados à gestão e desenvolvimento destas e padronizar a sua estrutura de organização do quadro social. (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2012, p. 2)

O que caracteriza este programa é que ao invés de todos os associados serem chamados para uma mesma reunião, como para uma Assembleia Geral Ordinária, estes são organizados em vários grupos menores, chamados de núcleos.

2.7.1 Núcleos

Considera-se núcleo o agrupamento de associados, na área de ação das Cooperativas do Sicredi. O Conselho de Administração de cada Cooperativa define o coeficiente (número) de associados por núcleo. De acordo com o regulamento do programa (2012, p.3) este coeficiente é válido para todos os núcleos da cooperativa e não poderá ser menor do que 150 (cento e cinquenta), nem maior do que 950 (novecentos e cinquenta).

Cada Cooperativa tem no mínimo, 20 (vinte) núcleos de associados, cada um com um Coordenador de Núcleo/Delegado efetivo e 2 (dois) suplentes. A Cooperativa define o número de núcleos agrupados em uma mesma Assembleia de Núcleo, preferencialmente não superior a 5 (cinco).

O agrupamento dos associados se dá, preferencialmente, pelo endereço residencial ou comercial destes. O site do Programa Pertencer (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, [2014]) traz um exemplo fictício para melhor entendimento da proposta:

[...] a cooperativa Sicredi Dois Pinheiros tem 35.000 associados e a assembleia de associados, seguindo uma recomendação do Conselho de Administração, decidiu que seus núcleos terão uma média de 350 associados. Logo, essa cooperativa do Sicredi terá 100 núcleos, divididos conforme a localização geográfica de cada associado. (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, [2014], documento online)

Na figura 2 fica evidente uma característica deste programa - a nucleação é por região:

Figura 2 - Exemplo de nucleação

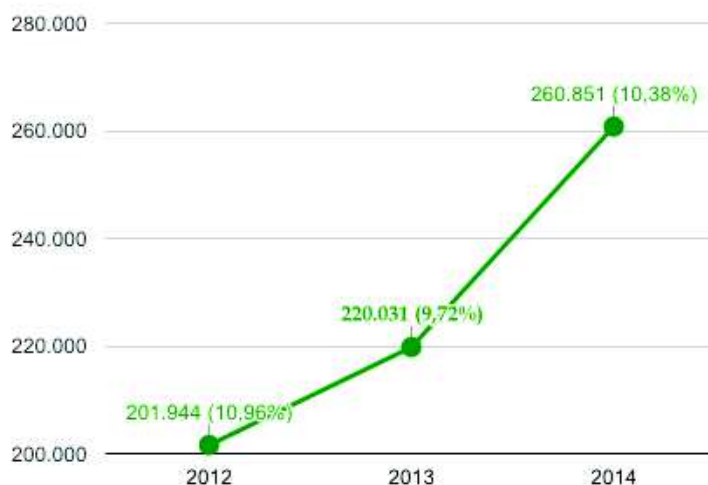


Fonte: SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, [2014].

Os associados de cada núcleo elegem um Coordenador de Núcleo, que será encarregado de representá-los nas assembleias gerais e proporcionar debate nas questões próprias relativas à participação nos assuntos referentes à gestão e ao desenvolvimento da Cooperativa.

Segundo o regulamento, esta nucleação objetiva facilitar a participação dos associados no processo de gestão e desenvolvimento do empreendimento. O site procura demonstrar esta evolução, através do número de participantes, ano a ano (Figura 3):

Figura 3 - Aumento no número de associados participando das assembleias



Fonte: SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, [2015b].

O site explica que em 2010 foram realizadas as primeiras Assembleias de Núcleo e que, desde então, a participação vem aumentando gradativamente. Em 2009, 32.092 associados votaram nas Assembleias Gerais. Em 2014, foram 260.851 associados participando.

2.7.2 O Coordenador de Núcleo/Delegado

Considera-se Coordenador de Núcleo/Delegado a pessoa eleita, em Assembleia de Núcleo e/ou Reunião de Núcleo Deliberativa, por um agrupamento de associados, encarregada de proporcionar debate nas questões próprias relativas à participação nos assuntos referentes à gestão e ao desenvolvimento da Cooperativa e representar os associados nas assembleias gerais de delegados, quando a Cooperativa adotar esta modalidade.

Segundo o regulamento do Programa Pertencer (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2012, p. 4), para se candidatar e exercer a função de Coordenador de Núcleo/Delegado, o pretendente deve, entre outros pré-requisitos¹:

- a) ter participado do Programa de Formação Cooperativa Sicredi Crescer, Percursos 1 e 2;
- b) ser associado pessoa física da Cooperativa no momento da sua candidatura;

¹ Para ver todos os pré-requisitos, consulte o Regulamento do Programa Sicredi Pertencer no anexo.

- c) comprovar 70% (setenta por cento) de aproveitamento nas Rotas de Aprendizagem, Percurso 2 do Programa de Formação Cooperativa Sicredi Crescer.

Segundo o site do Programa Sicredi Pertencer (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, [2015a]), o Coordenador de Núcleo tem o papel de mobilizar, coordenar e representar seu núcleo. Deve ser uma referência da cooperativa nas comunidades onde atua, levando informações relevantes para todos os associados sobre decisões que interfiram no desenvolvimento do empreendimento coletivo, exercendo um papel de liderança e representatividade. Auxilia a acompanhar, planejar e decidir, juntamente com dirigentes e executivos, as estratégias de crescimento da sua cooperativa.

Segundo o Regimento Eleitoral do Sicredi (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, [2015c]), é pré-requisito ter sido Coordenador de Núcleo para assumir cargos estratégicos nos Conselhos. Assim sendo, este modelo com representantes é uma estratégia para preparar uma base de associados para dar continuidade ao empreendimento cooperativista.

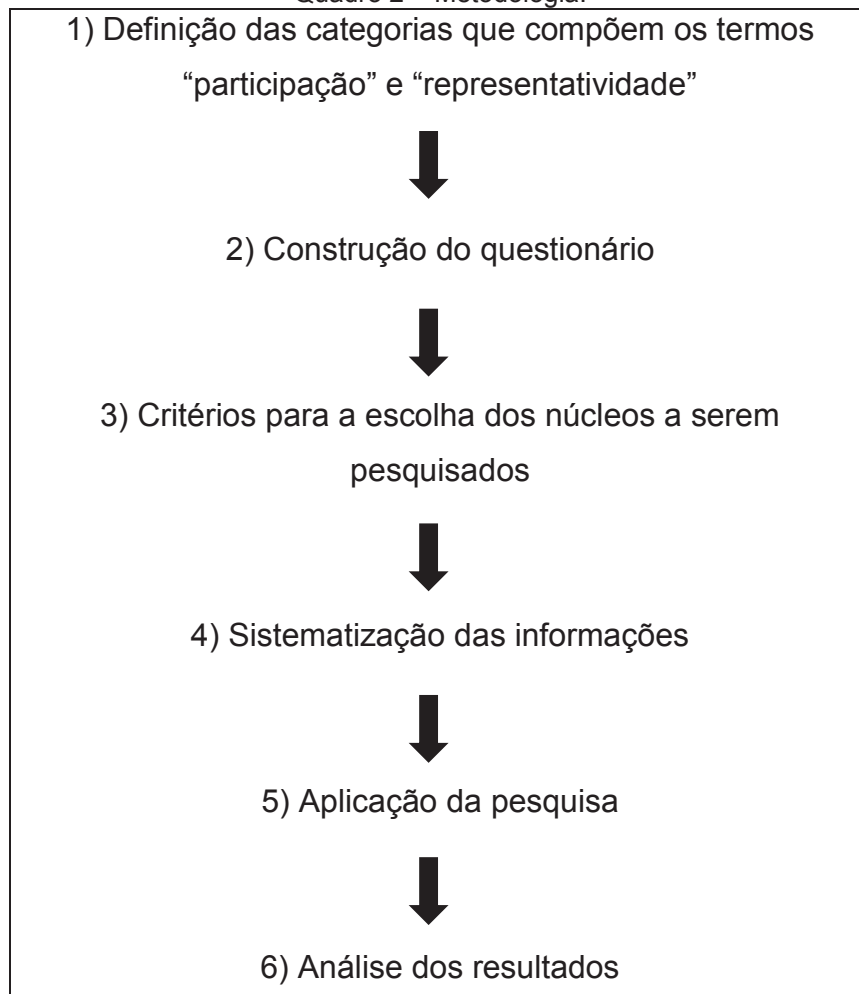
3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa deve ser organizada de forma a obter o entendimento e resolução do problema de pesquisa. Beuren (2004) afirma que a metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado. Sendo assim, organizou-se o trabalho a partir do problema “como ter ainda mais qualidade na participação e na representatividade dos associados nos núcleos? ”

O método de investigação escolhido nesta pesquisa descritiva-exploratória é o estudo de caso, de abordagem quantitativa, por meio de questionário com perguntas fechadas. Este método foi escolhido porque esta pesquisa interessa-se por um grupo social específico, ou seja: pelos associados do Sicredi, participantes de encontros de núcleos específicos do Programa Pertencer.

Organizou-se o estudo em 6 fases (Quadro 2):

Quadro 2 – Metodologia.



Fonte: Autora.

3.1 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS

Analisou-se três publicações que são referências em governança em cooperativas no Brasil, a saber:

- a) Diretrizes para as Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito, do BACEN (VENTURA, 2009);
- b) Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, do IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, [2015]);
- c) Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas do Sistema OCB, da OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016]).

Nas três, procurou-se identificar boas práticas que interferem direta ou indiretamente na participação e na representatividade, utilizando-se como parâmetro os conceitos propostos pelo BACEN (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008) (Quadro 3):

Quadro 3 – Conceitos basilares.

PARTICIPAÇÃO:	REPRESENTATIVIDADE:
entendida tanto no aspecto quantitativo, ou seja, número expressivo de associados, como principalmente do ponto de vista da contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão.	refere-se à presença e manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa.

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, p. 17.

Embora o conceito de Participação acima apresentado compreenda tanto o aspecto quantitativo, ou seja, número expressivo de associados, como a contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão, este trabalho não está centrado no número de associados presentes em assembleia, pois, conforme já explicado na justificativa, a instituição pesquisada já possui estratégia para aumentar o número de participantes nos encontros de associados.

Além disso, verificou-se no Regulamento do Programa Pertencer (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2012), como a nucleação interfere na participação e na representatividade, chegando-se aos seguintes aspectos:

- a) um dos objetivos deste programa é ampliar o **processo de participação**;
- b) o Delegado é encarregado de **proporcionar debate** nas questões próprias relativas à participação nos assuntos referentes à gestão e ao desenvolvimento da Cooperativa e **representar os associados** nas assembleias gerais de delegados.

Assim, chegou-se a 7 categorias para análise, 1 diretamente ligada à participação, 1 diretamente ligada à representatividade, 4 que influenciam na qualidade da participação e/ou da representatividade e 1 relacionada a dados demográficos. Esta última traz informações de perfil importantes especialmente para se verificar a diversidade dos associados nas assembleias de núcleo pesquisadas (Quadro 4).

Quadro 4 – Descrição das categorias.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
1. Perfil	Diz respeito aos seguintes dados demográficos dos participantes: <ul style="list-style-type: none"> a) Faixa etária; b) Renda; c) Escolaridade; d) Tempo de associação; e) Relação (com o Sicredi); f) Segmento; g) Gênero.
2. Convocação, realização e ata da assembleia	Refere-se à qualidade da preparação e da realização, bem como da divulgação da ata da assembleia por parte da Cooperativa, e ainda refere-se ao empenho do associado em estar preparado para este evento de deliberação. Inclui os seguintes tópicos: <ul style="list-style-type: none"> a) Divulgação do local, data e hora da assembleia; b) Ter acesso à pauta antes da assembleia; c) Divulgar a pauta da assembleia com antecedência suficiente para que o associado tome conhecimento dos assuntos abordados; d) Clareza e precisão da pauta;

	<ul style="list-style-type: none"> e) Saber como incluir assuntos na pauta das assembleias e efetivamente inclui-los; f) Ordem dos assuntos na assembleia; g) Qualidade do relato da ata; h) Divulgação da ata.
3. Votação e eleição	Refere-se à objetividade e clareza da votação, à forma como os assuntos são votados, à contagem dos votos, ao processo eleitoral, à comissão eleitoral e ao debate entre os candidatos.
4. Documentos para deliberação	Relacionada à solicitação e disponibilização de documentos antes da assembleia, ao parecer da auditoria externa e ao parecer do Conselho Fiscal.
5. Educação para associados	Refere-se a treinamento para conselheiros, programa de integração ao cooperativismo, educação financeira e educação cooperativista em geral.
6. Participação	Diz respeito à frequência em que o associado costuma participar das assembleias, à organização dos associados em núcleo e ao incentivo que a Cooperativa dá à participação do associado.
7. Representatividade	Refere-se ao perfil tomador X poupador, à diversidade de grupos nas assembleias, ao Coordenador de Núcleo e ao Conselho de Administração.

Fonte: Autora.

Em suma, o quadro acima sistematiza as categorias que influenciam na qualidade da Participação e da Representatividade para esta pesquisa.

3.2 CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário desta pesquisa é estruturado, com questões fechadas, em que o respondente faz escolhas diante de alternativas apresentadas. A construção das questões levou em consideração as 7 categorias nas perguntas e prezou por respostas que dessem indícios de oportunidades de melhoria mais imediatas para as Cooperativas e também o entendimento de quais as boas práticas de governança que interessam ao associado.

Para tanto, em 8 questões, os associados tinham, entre outras alternativas, as opções “não tive acesso/oportunidade” e a opção “não tenho/não tive interesse”. Ao escolher entre uma dessas alternativas, subentende-se que (Quadro 5):

Quadro 5 – Interpretação das respostas

ESCOLHAS	INTERPRETAÇÃO	OPORTUNIDADE	DIFICULDADE DE IMPLEMENTAÇÃO
O associado optou pela alternativa “não tive acesso/opportunidade” ao invés de “não tenho/não tive interesse”.	O associado não manifesta desinteresse.	Se a Cooperativa realizar um esforço em prol da implantação desta boa prática, escolhendo os meios facilitadores para que o associado tenha acesso/opportunidade, o associado pode aderir.	Mais simples, pois depende mais da Cooperativa
O associado optou pela alternativa “não tenho/não tive interesse” ao invés de “não tive acesso/opportunidade”.	O associado manifesta desinteresse.	A Cooperativa necessita atrair/desenvolver o associado em prol desta boa prática.	Mais complexa, pois depende mais do associado

Fonte: Autora.

Conforme exemplo apresentado no quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Estruturação das respostas

Você teve acesso à pauta da assembleia antes da assembleia?	
<input type="checkbox"/> Sim e li a pauta.	➡ Necessidade de manutenção.
<input type="checkbox"/> Sim, mas não tive interesse em ler.	➡ Necessidade de desenvolvimento do associado.
<input type="checkbox"/> Não tive acesso.	➡ Necessidade de esforço de implantação por parte da Cooperativa.

Fonte: Autora.

O questionário foi revisado por 6 especialistas nas áreas de governança, direito cooperativista e cooperativismo. Antes da aplicação do instrumento, a pesquisadora realizou o pré-teste (GIL, 2009) com 10 associados, objetivando:

- a) Desenvolver os procedimentos de aplicação;
- b) Testar o vocabulário empregado nas questões;
- c) Assegurar-se de que as questões a serem feitas possibilitam medir as variáveis que se pretende medir.

As sugestões foram implementadas, chegando-se a um questionário com 41 questões, assim distribuídas nas categorias (Quadro 7):

Quadro 7 – Questões por categoria.

CATEGORIA	QUESTÕES
Perfil	1, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41
Convocação, realização e ata da assembleia	5, 6, 7, 8, 9, 10, 19, 20, 21
Votação e eleição	22, 23, 24, 25, 26, 27
Documentos para deliberação	16, 17, 18
Educação para associados	29, 31, 32, 33
Participação	3, 11, 30
Representatividade	2, 4, 12, 13, 14, 15, 28, 34

Fonte: Autora.

3.3 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DOS NÚCLEOS A SEREM PESQUISADOS

Para se escolher os núcleos a serem pesquisados, procurou-se verificar quais estavam de acordo com duas hipóteses frequentemente atribuídas à participação dos associados:

- a) Associados de Cooperativa mais antiga são mais participativos, pois a Cooperativa desenvolve a cultura da participação ao longo do tempo
- b) Associados de cidades menores são mais participativos, pois possuem mais tempo para se envolver com a Cooperativa

Estas hipóteses foram utilizadas para se determinar as Cooperativas e as cidades (Quadro 8) em que a pesquisa foi aplicada.

Tempo de constituição:

- a) Cooperativa 1: 49 anos de constituição
- b) Cooperativa 2: 113 anos de constituição

Quadro 8 – Porte das cidades

Porte/Cooperativa	Cooperativa 1	Cooperativa 2
Grande	Porto Alegre	
Médio	Viamão	São Leopoldo
Pequeno		Picada Café

Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, [2015].

Como o objetivo é pesquisar a qualidade da participação e da representatividade, decidiu-se direcionar a pesquisa para associados presentes na principal instância deliberativa do núcleo, a Assembleia de Núcleo, ao invés de se encaminhar a pesquisa para todos os associados da Cooperativa, já que suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Sendo assim, definiu-se 4 assembleias de Núcleo, uma em casa cidade, para aplicar a pesquisa, chegando-se a um total de 16 núcleos, assim distribuídos (Quadro 9):

Quadro 9 – Quantidade de núcleos por cidade e por cooperativa

COOPERATIVA	COOPERATIVA 1		COOPERATIVA 2	
CIDADE	Porto Alegre	Viamão	São Leopoldo	Picada Café
QUANTIDADE DE NÚCLEOS POR ASSEMBLEIA	3	4	5	4

Fonte: Autora.

3.4 SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As respostas dos questionários foram organizadas em excel e importadas para o software IBM SPSS, a fim de gerar tabelas e realizar testes de hipóteses. Foi utilizada estatística descritiva, nomeadamente a determinação de frequências, percentagens, médias e desvio padrão.

Para se identificar correlações entre algumas variáveis, utilizou-se o teste do Qui-Quadrado, com nível de significância de ($p = 0,05$). Também utilizou-se o teste-t afim de determinar a diferença entre as médias das respostas nas respectivas variáveis entre acesso/oportunidade X interesse, com nível de significância de ($p = 0,05$).

Para fins de organização, estabeleceu-se um código para cada núcleo:

O primeiro número corresponde à Cooperativa a qual pertence, podendo ser:

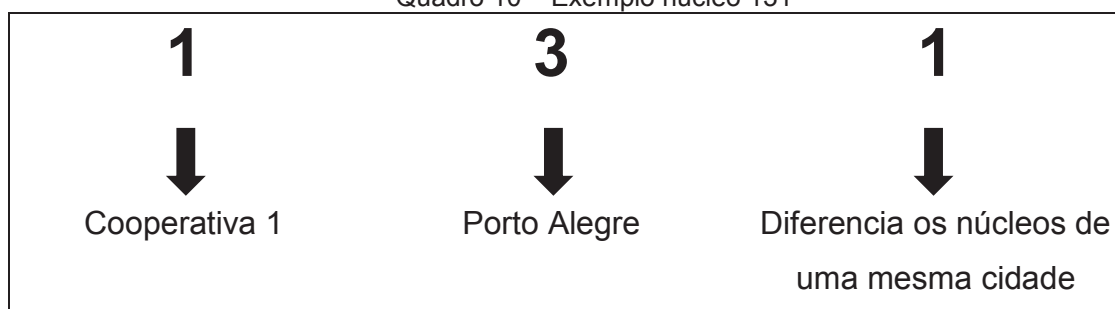
- a) Cooperativa 1: número 1
- b) Cooperativa 2: número 2

O segundo número corresponde à cidade em que o núcleo está alocado:

- a) Porto Alegre: número 3
- b) Viamão: número 4
- c) São Leopoldo: número 5
- d) Picada Café: número 6

O terceiro número diferencia os núcleos de uma mesma cidade (Quadro 10).

Quadro 10 – Exemplo núcleo 131



Fonte: Autora.

Observa-se a seguir (Quadro 11) os núcleos em cada uma de suas Cooperativas e cidades:

Quadro 11 – Código dos núcleos por cidade e por cooperativa

COOPERATIVA	COOPERATIVA 1		COOPERATIVA 2	
CIDADE	Porto Alegre	Viamão	São Leopoldo	Picada Café
NÚCLEOS	131	141	251	261
	132	142	252	262
	133	143	253	263
		144	254	266
			255	

Fonte: Autora.

3.5 APLICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em 4 assembleias de núcleo, em Porto Alegre, Viamão, São Leopoldo e Picada Café.

A pesquisadora compareceu nos quatro encontros e teve acesso ao microfone para convidar os presentes a participar da pesquisa. Ao final da assembleia, foram entregues os questionários impressos e canetas aos participantes e recolhidos na saída da assembleia.

Optou-se por esta forma de aplicação ao invés de e-mail ou correio, porque entendeu-se que o fato de o associado ter acabado de participar de uma assembleia o ajudaria a se lembrar dos procedimentos empregados nesta, o que seria mais difícil se houvesse uma distância temporal maior entre o dia que o associado fosse responder a pesquisa e a data do evento.

O total de respondentes da pesquisa foi 711. Deste total foram desconsiderados os questionários respondidos por colaboradores/funcionários e por não-associados, restando 674 associados das Cooperativas 1 e 2 (APÊNDICE B).

A seguir (Quadro 12), o comparativo entre o número de associados presentes por núcleo e o número de associados respondentes:

Quadro 12 – Presentes X respondentes

Tabulação cruzada PRESENTES * RESPONDENTES				
		Presentes	Respondentes	
NUCLEO	131	Contagem	19	10
		% em NUCLEO	100,00%	52,63%
	132	Contagem	24	20
		% em NUCLEO	100,00%	83,33%
	133	Contagem	20	18
		% em NUCLEO	100,00%	90,00%
	141	Contagem	14	10
		% em NUCLEO	100,00%	71,43%
	142	Contagem	19	19
		% em NUCLEO	100,00%	100,00%
	143	Contagem	20	18
		% em NUCLEO	100,00%	90,00%
	144	Contagem	22	19
		% em NUCLEO	100,00%	86,36%
	251	Contagem	62	47
		% em NUCLEO	100,00%	75,81%
	252	Contagem	27	24
		% em NUCLEO	100,00%	88,89%
	253	Contagem	59	42
		% em NUCLEO	100,00%	71,19%
	254	Contagem	29	12
		% em NUCLEO	100,00%	41,38%
	255	Contagem	42	33
		% em NUCLEO	100,00%	78,57%
	261	Contagem	216	144
		% em NUCLEO	100,00%	66,67%
	262	Contagem	125	76
		% em NUCLEO	100,00%	60,80%
263	Contagem	174	114	
	% em NUCLEO	100,00%	65,52%	
266	Contagem	67	48	
	% em NUCLEO	100,00%	71,64%	
Ausente Sistema		20	2,97%	
Total		Contagem	939	674
		% em NUCLEO	100,00%	71,78%

Fonte: Autora.

3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Sicredi não possui atualmente pesquisas corporativas estruturados no nível do núcleo, chegando normalmente na granularidade da Cooperativa, cidade e/ou UA. Como este trabalho objetiva analisar a participação e representatividade no modelo de nucleção, foi necessário uma pesquisa caracterizando núcleo a núcleo.

Mesmo assim, manteve-se os resultados por Cooperativa e por cidade/UA (todos os núcleos de uma mesma cidade nesta pesquisa pertencem a uma mesma UA), para que fosse possível perceber as nuances entre os resultados mais amplos

e as visões no nível do núcleo. Essas diferenças influenciaram nas conclusões da pesquisa, pois quando analisado no nível da Cooperativa ou por cidade/UA, ficam mascaradas as especificidades de núcleos que necessitam de mais atenção da Cooperativa em relação a determinadas categorias.

Assim sendo, na apresentação dos resultados, tem-se as tabelas para cada Cooperativa, para cada cidade/UA e para cada núcleo, com uma breve análise para cada um destes três níveis. Nessa análise, procurou-se salientar qual a resposta dada pela maioria dos associados, bem como trazer algumas reflexões sobre as oportunidades de melhoria para as Cooperativas e sobre o interesse do associado em relação à boa prática de governança em questão.

Ao final da apresentação dos resultados para cada categoria, há uma seção sobre oportunidades de melhoria, destacando as cidades e/ou os núcleos que estão necessitando de um maior esforço da Cooperativa para a implantação de boas práticas de governança ou para ações de incentivo aos associados para que tenham mais interesse pelo negócio cooperativo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados por categoria, na seguinte ordem:

- a) Perfil
- b) Convocação, realização e ata da assembleia
- c) Votação e eleição
- d) Documentos para deliberação
- e) Educação para associados
- f) Participação
- g) Representatividade

4.1 PERFIL

Esta seção diz respeito ao perfil dos associados.

4.1.1 Faixa etária (questão 35)

A maioria dos associados (55,3%), tanto na Cooperativa 1 (52,5%) quanto na Cooperativa 2 (55,9%), possui idade entre 36 anos e 59 anos. O percentual de associados menores de idade presentes é baixo (4,3%) em ambas (Cooperativa 1 = 2,0%; Cooperativa 2 = 4,7%), assim como o de jovens que englobam a faixa etária entre 18 anos e 25 anos (6,0%), especialmente porque os jovens participaram apenas na Cooperativa 2 (7,2%), já que não compareceram associados nesta faixa etária nas assembleias de núcleo pesquisadas da Cooperativa 1 (0,0%) (APÊNDICE C).

É importante salientar que os jovens possuem direito à voto, diferentemente dos menores de 16 (dezesseis) anos², que são assistidos pelos pais. Além disso, a quantidade de associados jovens parece baixa principalmente porque a instituição estabeleceu esta faixa etária como público estratégico, lançando uma oferta exclusiva para este público, chamada Sicredi Touch³.

² Conforme art. 1.690 do Código Civil compete aos pais, e na falta de um deles ao outro, com exclusividade, representar os associados menores de 16 (dezesseis) anos, bem como assisti-los até completarem a maioridade.

³ A oferta Sicredi Touch é explicada no fechamento do capítulo Perfil.

Em todas as cidades, a maioria dos associados também possui idade entre 36 anos e 59 anos. Picada Café tem o maior percentual de participantes entre 18 anos e 25 anos (9,2%), seguida de São Leopoldo (2,6%) (APÊNDICE C).

Da mesma forma, a maioria dos associados em todos os núcleos encontra-se na faixa etária entre 36 anos e 59 anos. Em 8 núcleos, não há representação do público jovem (Quadro 13).

Quadro 13 – Faixa etária X núcleo
NUCLEO * FAIXA ETARIA Tabulação cruzada

		FAIXA ETARIA					Total	
		< 18 anos	18-25 anos	26-35 anos	36-59 anos	≥ 60 anos		
NUCLEO	131	Contagem	0	0	0	9	1	10
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	0,0%	90,0%	10,0%	100,0%
	132	Contagem	0	0	3	12	4	19
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	15,8%	63,2%	21,1%	100,0%
	133	Contagem	0	0	3	9	6	18
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	141	Contagem	0	0	2	3	2	7
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
	142	Contagem	2	0	3	6	6	17
		% em NUCLEO	11,8%	0,0%	17,6%	35,3%	35,3%	100,0%
	143	Contagem	0	0	3	6	6	15
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	144	Contagem	0	0	1	7	2	10
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	10,0%	70,0%	20,0%	100,0%
	251	Contagem	0	1	5	25	11	42
		% em NUCLEO	0,0%	2,4%	11,9%	59,5%	26,2%	100,0%
	252	Contagem	0	1	4	15	3	23
		% em NUCLEO	0,0%	4,3%	17,4%	65,2%	13,0%	100,0%
	253	Contagem	2	1	8	22	7	40
		% em NUCLEO	5,0%	2,5%	20,0%	55,0%	17,5%	100,0%
254	Contagem	0	0	1	9	1	11	
	% em NUCLEO	0,0%	0,0%	9,1%	81,8%	9,1%	100,0%	
255	Contagem	0	1	4	15	12	32	
	% em NUCLEO	0,0%	3,1%	12,5%	46,9%	37,5%	100,0%	
261	Contagem	10	8	14	64	26	122	
	% em NUCLEO	8,2%	6,6%	11,5%	52,5%	21,3%	100,0%	
262	Contagem	3	7	8	35	9	62	
	% em NUCLEO	4,8%	11,3%	12,9%	56,5%	14,5%	100,0%	
263	Contagem	7	8	15	53	15	98	
	% em NUCLEO	7,1%	8,2%	15,3%	54,1%	15,3%	100,0%	
266	Contagem	1	6	6	29	4	46	
	% em NUCLEO	2,2%	13,0%	13,0%	63,0%	8,7%	100,0%	
Total	Contagem	25	33	80	319	115	572	
	% em NUCLEO	4,4%	5,8%	14,0%	55,8%	20,1%	100,0%	

Fonte: Autora.

Para a perpetuação do negócio cooperativo, as Cooperativas precisam adotar estratégias para atrair os jovens para as assembleias, a fim de renovar os seus quadros de associados e também os seus quadros de representantes. De modo semelhante, os associados precisam avaliar se estão incentivando os seus filhos a

se tornarem associados da Cooperativa, preparando-os para participar de um negócio que é de seus pais.

4.1.2 Renda (questão 36)

A maioria dos associados da Cooperativa 1 encontra-se na faixa de renda mensal entre R\$8.800,01 a R\$17.600,00. Já na Cooperativa 2, a maioria mostra-se com renda mensal entre 2 e 4 salários mínimos (de R\$1.760,01 a R\$3.520,00) (APÊNDICE D).

Ao se analisar as cidades, observa-se que a renda mensal dos associados de Porto Alegre é superior à renda dos associados de Viamão, bem como a renda dos associados de São Leopoldo é superior à renda dos associados de Picada Café. Isso indica que a renda é um atributo mais relacionado à cidade do que à Cooperativa (APÊNDICE D).

Quando se observa a variável renda nos núcleos (Quadro 14), nota-se que os núcleos não são organizados por renda, já que a variação de renda é perceptível em todos os núcleos. Os núcleos 143 (69,2%) e 266 (55%) são os únicos cuja maioria dos associados está na faixa de renda de até R\$1.760,00.

Isso é considerado positivo, pois a diversidade nos núcleos influencia, teoricamente, a tomada de decisão em prol da Cooperativa, não em prol de grupos específicos.

Quadro 14 – Renda X núcleo
NUCLEO * RENDA Tabulação cruzada

		RENDA MENSAL (R\$)					Total	
		Até 1.760,00	1.760,01 a 3.520,00	3.520,01 a 8.800,00	8.800,01 a 17.600,00	≥ 17.600,01		
NUCLEO	131	Contagem	1	2	2	4	1	10
		% em NUCLEO	10,0%	20,0%	20,0%	40,0%	10,0%	100,0%
	132	Contagem	1	2	5	8	2	18
		% em NUCLEO	5,6%	11,1%	27,8%	44,4%	11,1%	100,0%
	133	Contagem	0	0	5	9	4	18
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	27,8%	50,0%	22,2%	100,0%
	141	Contagem	2	0	2	3	0	7
		% em NUCLEO	28,6%	0,0%	28,6%	42,9%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	4	4	4	2	2	16
		% em NUCLEO	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%
	143	Contagem	9	2	1	1	0	13
		% em NUCLEO	69,2%	15,4%	7,7%	7,7%	0,0%	100,0%
	144	Contagem	1	4	5	0	0	10
		% em NUCLEO	10,0%	40,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	6	14	17	3	2	42
		% em NUCLEO	14,3%	33,3%	40,5%	7,1%	4,8%	100,0%
	252	Contagem	2	8	5	7	0	22
		% em NUCLEO	9,1%	36,4%	22,7%	31,8%	0,0%	100,0%
	253	Contagem	4	16	16	2	0	38
		% em NUCLEO	10,5%	42,1%	42,1%	5,3%	0,0%	100,0%
254	Contagem	1	3	4	3	0	11	
	% em NUCLEO	9,1%	27,3%	36,4%	27,3%	0,0%	100,0%	
255	Contagem	1	7	14	8	2	32	
	% em NUCLEO	3,1%	21,9%	43,8%	25,0%	6,3%	100,0%	
261	Contagem	44	48	17	2	2	113	
	% em NUCLEO	38,9%	42,5%	15,0%	1,8%	1,8%	100,0%	
262	Contagem	16	24	17	2	0	59	
	% em NUCLEO	27,1%	40,7%	28,8%	3,4%	0,0%	100,0%	
263	Contagem	39	28	19	1	0	87	
	% em NUCLEO	44,8%	32,2%	21,8%	1,1%	0,0%	100,0%	
266	Contagem	22	15	3	0	0	40	
	% em NUCLEO	55,0%	37,5%	7,5%	0,0%	0,0%	100,0%	
Total	Contagem	153	177	136	55	15	536	
	% em NUCLEO	28,5%	33,0%	25,4%	10,3%	2,8%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.1.3 Escolaridade (questão 37)

Quanto à escolaridade, a maioria dos associados da Cooperativa 1 (21,6%) possui Ensino Médio (2º grau completo), enquanto na Cooperativa 2 (30,2%), a maioria possui Ensino Fundamental (1º grau incompleto) (APÊNDICE E).

Em relação às cidades, a maioria dos associados de Porto Alegre (37,5%) possui pós-graduação, de São Leopoldo (26,5%) e Viamão (23,3%) possui ensino médio completo e de Picada Café possui ensino fundamental incompleto (APÊNDICE E).

Observa-se que a distribuição da escolaridade nos núcleos também é bastante diversificada, o que exige um cuidado na apresentação dos resultados em assembleia. A linguagem utilizada precisa ser compreensível para todos os públicos, de modo que entendam o que está sendo exposto e sintam-se à vontade para participar (APÊNDICE E).

4.1.4 Tempo de associação (questão 38)

Em relação ao tempo de associação, a maioria dos associados da Cooperativa 1 (33,0%) possui de 4 a 7 anos de associação. Já na Cooperativa 2 (39,0%), a maioria dos cooperados possui mais de 12 anos de associação (APÊNDICE F).

Ao se analisar as cidades, Picada Café destaca-se por possuir 54,2% dos associados com mais de 12 anos de associação. A maioria dos associados de São Leopoldo (44,0%) e de Porto Alegre (43,8%) possui de 4 a 7 anos de associação e em Viamão (30,4%) de 1 a 3 anos de associação (APÊNDICE F).

Da mesma forma, quando se observa os núcleos (Quadro 15), vê-se que estes seguem a tendência da cidade para o tempo de associação, sendo que os núcleos de Picada Café são os que possuem respondentes com mais tempo de associação. Os núcleos com percentual alto de associados com menos tempo de associação (141, 143, 253) podem necessitar de uma atenção maior das Cooperativas, para que compreendam seu papel na assembleia, até que estejam mais integrados à cultura cooperativista.

Quadro 15 – Tempo de associação X núcleo
NUCLEO * TEMPO_ASSOCIAÇÃO Tabulação cruzada

		TEMPO ASSOCIAÇÃO					Total	
		< 1 ano	1 a 3 anos	4 a 7 anos	8 a 11 anos	≥ 12 anos		
NUCLEO	131	Contagem	0	3	4	2	0	9
		% em NUCLEO	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	2	5	10	2	0	19
		% em NUCLEO	10,5%	26,3%	52,6%	10,5%	0,0%	100,0%
	133	Contagem	2	4	7	2	2	17
		% em NUCLEO	11,8%	23,5%	41,2%	11,8%	11,8%	100,0%
	141	Contagem	2	2	1	1	1	7
		% em NUCLEO	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
	142	Contagem	2	3	4	1	5	15
		% em NUCLEO	13,3%	20,0%	26,7%	6,7%	33,3%	100,0%
	143	Contagem	2	8	2	0	2	14
		% em NUCLEO	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%	100,0%
	144	Contagem	2	1	3	2	2	10
		% em NUCLEO	20,0%	10,0%	30,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	251	Contagem	6	15	18	2	1	42
		% em NUCLEO	14,3%	35,7%	42,9%	4,8%	2,4%	100,0%
	252	Contagem	4	4	10	4	1	23
		% em NUCLEO	17,4%	17,4%	43,5%	17,4%	4,3%	100,0%
	253	Contagem	6	15	13	6	0	40
		% em NUCLEO	15,0%	37,5%	32,5%	15,0%	0,0%	100,0%
254	Contagem	0	2	9	0	0	11	
	% em NUCLEO	0,0%	18,2%	81,8%	0,0%	0,0%	100,0%	
255	Contagem	0	5	15	9	3	32	
	% em NUCLEO	0,0%	15,6%	46,9%	28,1%	9,4%	100,0%	
261	Contagem	1	20	19	21	67	128	
	% em NUCLEO	0,8%	15,6%	14,8%	16,4%	52,3%	100,0%	
262	Contagem	2	10	9	9	34	64	
	% em NUCLEO	3,1%	15,6%	14,1%	14,1%	53,1%	100,0%	
263	Contagem	4	10	17	9	57	97	
	% em NUCLEO	4,1%	10,3%	17,5%	9,3%	58,8%	100,0%	
266	Contagem	2	5	9	7	22	45	
	% em NUCLEO	4,4%	11,1%	20,0%	15,6%	48,9%	100,0%	
Total	Contagem	37	112	150	77	197	573	
	% em NUCLEO	6,5%	19,5%	26,2%	13,4%	34,4%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.1.5 Relação (questão 39)

Quanto à relação com a Cooperativa, 90 respondentes da Cooperativa 1 são apenas associados e 5 também são Delegados. Na Cooperativa 2, 469 são apenas associados e 20 são também Delegados (APÊNDICE G).

Em todas as cidades, pelo menos 1 Delegado respondeu a esta pesquisa (APÊNDICE G).

Não será apresentada a tabela por núcleo devido ao baixo volume de associados que ocupam esta posição (em cada núcleo há apenas 1 Coordenador efetivo e até 2 suplentes).

4.1.6 Segmento (questão 40)

A maioria dos participantes da assembleia são pessoa física (83,6%), tanto na Cooperativa 1 (76,5%) quanto na Cooperativa 2 (84,8%) (APÊNDICE H).

Nas cidades, o percentual de pessoa física é maior em Picada Café (91,0%), seguida por Viamão (81,8%), Porto Alegre (70,3%) e São Leopoldo (70%) (APÊNDICE H).

Ao se analisar os núcleos (Quadro 16), nota-se que em todos há pelo menos uma pessoa jurídica e que não há nenhum núcleo com maior percentual de pessoas jurídicas. No núcleo 131 (Porto Alegre), é possível realizar um trabalho diferenciado, considerando o alto índice de pessoa jurídica: 12,5% são pessoa jurídica e 37,5% são pessoa física e também pessoa jurídica.

Quadro 16 – Segmento X Núcleo
NUCLEO * TIPO_PESSOA Tabulação cruzada

		TIPO_PESSOA			Total	
		Sou associado pessoa física	Sou associado pessoa jurídica (empresa)	Sou associado pessoa física e também sou associado pessoa jurídica (empresa)		
NUCLEO	131	Contagem	4	1	3	8
		% em NUCLEO	50,0%	12,5%	37,5%	100,0%
	132	Contagem	11	1	1	13
		% em NUCLEO	84,6%	7,7%	7,7%	100,0%
	133	Contagem	9	2	3	14
		% em NUCLEO	64,3%	14,3%	21,4%	100,0%
	141	Contagem	6	1	0	7
		% em NUCLEO	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	11	3	0	14
		% em NUCLEO	78,6%	21,4%	0,0%	100,0%
	143	Contagem	12	1	1	14
		% em NUCLEO	85,7%	7,1%	7,1%	100,0%
	144	Contagem	7	2	0	9
		% em NUCLEO	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	29	4	9	42
		% em NUCLEO	69,0%	9,5%	21,4%	100,0%
	252	Contagem	13	3	3	19
		% em NUCLEO	68,4%	15,8%	15,8%	100,0%
	253	Contagem	30	3	3	36
		% em NUCLEO	83,3%	8,3%	8,3%	100,0%
254	Contagem	6	1	4	11	
	% em NUCLEO	54,5%	9,1%	36,4%	100,0%	
255	Contagem	19	4	7	30	
	% em NUCLEO	63,3%	13,3%	23,3%	100,0%	
261	Contagem	113	3	8	124	
	% em NUCLEO	91,1%	2,4%	6,5%	100,0%	
262	Contagem	57	2	2	61	
	% em NUCLEO	93,4%	3,3%	3,3%	100,0%	
263	Contagem	88	3	4	95	
	% em NUCLEO	92,6%	3,2%	4,2%	100,0%	
266	Contagem	39	3	2	44	
	% em NUCLEO	88,6%	6,8%	4,5%	100,0%	
Total	Contagem	454	37	50	541	
	% em NUCLEO	83,9%	6,8%	9,2%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.1.7 Gênero (questão 41)

Em relação ao gênero, há um equilíbrio (feminino 46,5% X masculino 53,5%), entre a quantidade de associados, tanto na Cooperativa 1 (feminino 48,0% X masculino 52,0%) quanto na Cooperativa 2 (feminino 46,2% X masculino 53,8%) (APÊNDICE I). Esse equilíbrio se mantém quando analisamos as variáveis Cidade e na maioria dos núcleos (APÊNDICE I).

4.1.8 Oportunidades de melhoria quanto ao perfil e ações já implementadas

Na Cooperativa 1, há um equilíbrio entre o número de homens e mulheres. A maioria dos respondentes são pessoa física, entre 36 e 59 anos, com Ensino Médio (2º grau completo), com uma renda mensal entre R\$8.800,01 a R\$17.600,00, com 1 a 3 anos de associação.

Na Cooperativa 2, também há um equilíbrio entre homens e mulheres. A maioria são associados pessoa física, entre 36 e 59 anos, com Ensino Fundamental (1º grau incompleto), com uma renda mensal entre R\$1.760,01 a R\$3.520,00, com mais de 12 anos de associação.

O que mais se sobressaiu na análise de perfil é que não há um equilíbrio entre as faixas etárias, sendo que o número de associados menor de idade presentes é o mais baixo, seguido dos jovens que englobam a faixa etária entre 18 anos e 25 anos. Picada Café tem o maior percentual de participantes entre 18 anos e 25 anos (9,2%), seguida de São Leopoldo (2,6%), e em Porto Alegre e em Viamão nenhum jovem respondeu a pesquisa.

É importante salientar que os jovens possuem direito à voto, diferentemente dos menores de 16 (dezesseis) anos, que são assistidos pelos pais. Dos 16 núcleos, em 8 não há representatividade do público jovem nesta pesquisa, o que nos leva a crer que realmente a participação deste público é pequena, já que a pesquisa abrange 71,78% do total de participantes nas 4 assembleias.

Em 2013, o Sicredi lançou uma estratégia (PORTAL DA PROPAGANDA, 2013) para atender as necessidades financeiras dos jovens de 18 a 25 anos. A oferta contempla conta-corrente, limite de crédito em conta, o cartão de débito e crédito com programa de recompensas e o aplicativo mobile, o Sicredi Mobi. Também foi desenvolvida uma campanha de comunicação específica com desdobramento para diversos meios, incluindo uma plataforma online.

É necessário que esta estratégia de atração contemple também aspectos relacionados à participação e à representatividade do associado, como o direito a voto e o direito a concorrer a Coordenador de Núcleo. Caso contrário este público apenas será um usuário das Cooperativas e não vivenciará um dos princípios mais característicos do Cooperativismo: a gestão democrática.

Também é importante atentar para as diferenças de interesses destes públicos de acordo com o porte de suas cidades, já que a cidade de menor porte,

Picada Café, (apesar da baixa representatividade), quando comparada às demais cidades, teve o maior percentual de participantes menores de 18 anos (6,3%) e entre 18 anos e 25 anos (9,2%).

Em relação ao tempo de associação, é importante compreender porque os associados mais antigos estão participando menos em Porto Alegre, Viamão e São Leopoldo, abrindo-se assim uma outra possibilidade de pesquisa com os associados que não vão às assembleias.

Por fim, há diferenças significativas entre os núcleos, o que merece um mapeamento por parte das Cooperativas, para que as ações sejam bem direcionadas, considerando características de perfil, tal como faixa etária, tipo de pessoa (física/jurídica) etc. No núcleo 131 (Porto Alegre), 50% dos respondentes são pessoa jurídica (12,5% são pessoa jurídica e 37,5% são pessoa física e também pessoa jurídica), o que traz uma experiência empresarial importante para o entendimento do negócio cooperativo, que precisa ser levada em consideração para que este grupo se interesse em participar ativamente do desenvolvimento da Cooperativa⁴.

A partir dos resultados desta pesquisa, a autora do trabalho apresentou a proposta de construir o perfil dos núcleos do Sicredi com os dados que já há no cadastro dos associados, o que já foi implementado pela organização. Na imagem abaixo (Figura 4) é possível visualizar a ferramenta com quatro abas superiores, em que se seleciona a Central, a Cooperativa, a UA e o Núcleo, obtendo-se, assim, o perfil do núcleo⁵:

⁴ Conforme mencionado no capítulo Conflito de agência no cooperativismo de crédito, segundo Branch e Baker (2000), um fator complicador do problema de agência em sociedades cooperativas provem do fato de que os associados não possuem muita experiência empresarial ou mesmo grande conhecimento financeiro. No núcleo 131, esse risco, teoricamente, é mitigado.

⁵ Anteriormente a esta pesquisa, a organização utilizava análise de perfil até o nível de UA. A partir desta pesquisa, disponibilizou-se para as Cooperativas o perfil de cada núcleo.

Figura 4 - Perfil dos associados por núcleo



Fonte: Sicredi.

Nota: Na imagem acima, foi retirada a identificação do núcleo ao qual os dados se referem.

4.2 CONVOCAÇÃO, REALIZAÇÃO E ATA DA ASSEMBLEIA

Esta seção diz respeito à qualidade da preparação e da realização da assembleia, bem como da divulgação da ata da assembleia por parte da Cooperativa, e ainda se refere ao empenho do associado em estar preparado para este evento de deliberação. Inclui os seguintes tópicos:

- Divulgação do local, data e hora da assembleia;
- Ter acesso à pauta antes da assembleia;
- Divulgar a pauta da assembleia com antecedência suficiente para que o associado tome conhecimento dos assuntos abordados;
- Clareza e precisão da pauta;
- Saber como incluir assuntos na pauta das assembleias e efetivamente incluí-los;
- Ordem dos assuntos na assembleia;
- Qualidade do relato da ata;
- Divulgação da ata.

4.2.1 Local, data e hora (questão 5)

A maioria dos respondentes (97,2%), tanto na Cooperativa 1 (98,3%) quanto na Cooperativa 2 (97,0%) alegam que o local, a data e a hora de realização da assembleia foram divulgados de forma a facilitar a sua presença (APÊNDICE J). Este alto percentual de favorabilidade está bem distribuído ao se analisar cidades (APÊNDICE J) e núcleos (APÊNDICE J).

4.2.2 Pauta antes da assembleia (questão 6)

Um percentual significativo de associados (47,9%), tanto na Cooperativa 1 (44,2%) quanto na 2 (48,7%), não teve acesso à pauta da assembleia antes da assembleia (APÊNDICE K).

Ao analisar por cidade, vê-se que São Leopoldo destaca-se pelo maior percentual (68,0%) de associados que não teve acesso à pauta da assembleia antes da assembleia, seguida por Viamão (49,2%), Picada Café (40,8%) e Porto Alegre (38,5%) (APÊNDICE K).

Ao analisar os núcleos (Quadro 17), há diferenças significativas entre eles, com destaques para o núcleo 141, em que 55,6% dos associados tiveram acesso e leram a pauta da assembleia antes da assembleia; para o núcleo 133, em que 50% dos associados tiveram acesso à pauta da assembleia antes da assembleia, mas não tiveram interesse em lê-la e para o núcleo 255, em que 71% dos associados não tiveram acesso à pauta da assembleia antes da assembleia.

Quadro 17 – Pauta antes da assembleia X núcleo
NUCLEO * PAUTA ANTES Tabulação cruzada

		PAUTA ANTES			Total	
		Sim e li a pauta	Sim, mas não tive interesse em ler	Não teve acesso		
NUCLEO	131	Contagem % em NUCLEO	3 30,0%	2 20,0%	5 50,0%	10 100,0%
	132	Contagem % em NUCLEO	7 35,0%	4 20,0%	9 45,0%	20 100,0%
	133	Contagem % em NUCLEO	4 22,2%	9 50,0%	5 27,8%	18 100,0%
	141	Contagem % em NUCLEO	5 55,6%	0 0,0%	4 44,4%	9 100,0%
	142	Contagem % em NUCLEO	5 26,3%	5 26,3%	9 47,4%	19 100,0%
	143	Contagem % em NUCLEO	7 41,2%	0 0,0%	10 58,8%	17 100,0%
	144	Contagem % em NUCLEO	5 31,3%	4 25,0%	7 43,8%	16 100,0%
	251	Contagem % em NUCLEO	10 22,7%	2 4,5%	32 72,7%	44 100,0%
	252	Contagem % em NUCLEO	7 31,8%	2 9,1%	13 59,1%	22 100,0%
	253	Contagem % em NUCLEO	10 25,6%	3 7,7%	26 66,7%	39 100,0%
	254	Contagem % em NUCLEO	3 25,0%	1 8,3%	8 66,7%	12 100,0%
	255	Contagem % em NUCLEO	5 16,1%	4 12,9%	22 71,0%	31 100,0%
	261	Contagem % em NUCLEO	53 39,6%	23 17,2%	58 43,3%	134 100,0%
	262	Contagem % em NUCLEO	25 36,2%	27 39,1%	17 24,6%	69 100,0%
	263	Contagem % em NUCLEO	44 41,9%	18 17,1%	43 41,0%	105 100,0%
	266	Contagem % em NUCLEO	14 31,1%	5 11,1%	26 57,8%	45 100,0%
	Total	Contagem % em NUCLEO	207 33,9%	109 17,9%	294 48,2%	610 100,0%

Fonte: Autora.

4.2.3 Antecedência suficiente da pauta (questão 7)

A maioria dos associados (56,0%) da Cooperativa 1 considera que a pauta da assembleia foi divulgada com antecedência suficiente para que tomassem conhecimento dos assuntos abordados. Na Cooperativa 2 (48,9%), este percentual é menor (APÊNDICE L).

Quando esta questão é vista a partir da variável Cidade, observa-se que São Leopoldo (34,6%) apresenta o menor percentual de associados que respondeu que a pauta foi divulgada com antecedência suficiente para que tomassem conhecimento dos assuntos abordados, seguida por Porto Alegre (53,8%), Viamão (57,8%) e Picada Café (54,9%) (APÊNDICE L).

O núcleo 144 (35,3%) se destaca pelo maior percentual de associados que respondeu que a pauta não foi divulgada com antecedência suficiente para que tomassem conhecimento dos assuntos abordados. Já os núcleos 255 (41,9%), 252 (40,9%) e 251 (40,0%) se destacam pelo maior percentual de associados que não sabem se a pauta foi divulgada com antecedência suficiente para que tomassem conhecimento dos assuntos abordados (Quadro 18).

Quadro 18 - Pauta antes da assembleia X núcleo
NUCLEO * ANTECEDÊNCIA PAUTA *Tabulação cruzada*

		ANTECEDÊNCIA PAUTA			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	4	3	3	10
		% em NUCLEO	40,0%	30,0%	30,0%	100,0%
	132	Contagem	11	2	7	20
		% em NUCLEO	55,0%	10,0%	35,0%	100,0%
	133	Contagem	12	4	2	18
		% em NUCLEO	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
	141	Contagem	8	0	2	10
		% em NUCLEO	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	142	Contagem	9	6	4	19
		% em NUCLEO	47,4%	31,6%	21,1%	100,0%
	143	Contagem	12	5	1	18
		% em NUCLEO	66,7%	27,8%	5,6%	100,0%
	144	Contagem	8	6	3	17
		% em NUCLEO	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%
	251	Contagem	17	10	18	45
		% em NUCLEO	37,8%	22,2%	40,0%	100,0%
	252	Contagem	7	6	9	22
		% em NUCLEO	31,8%	27,3%	40,9%	100,0%
	253	Contagem	13	14	14	41
		% em NUCLEO	31,7%	34,1%	34,1%	100,0%
254	Contagem	5	3	4	12	
	% em NUCLEO	41,7%	25,0%	33,3%	100,0%	
255	Contagem	10	8	13	31	
	% em NUCLEO	32,3%	25,8%	41,9%	100,0%	
261	Contagem	77	25	33	135	
	% em NUCLEO	57,0%	18,5%	24,4%	100,0%	
262	Contagem	38	15	15	68	
	% em NUCLEO	55,9%	22,1%	22,1%	100,0%	
263	Contagem	55	24	26	105	
	% em NUCLEO	52,4%	22,9%	24,8%	100,0%	
266	Contagem	26	7	15	48	
	% em NUCLEO	54,2%	14,6%	31,3%	100,0%	
Total	Contagem	312	138	169	619	
	% em NUCLEO	50,4%	22,3%	27,3%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.2.4 Pauta clara e precisa (questão 8)

Ao serem questionados se a pauta das assembleias é clara e precisa, possibilitando a fácil compreensão dos assuntos tratados, a maioria dos associados

(72%) respondeu que sim, tanto na Cooperativa 1 (74,6%) quanto na Cooperativa 2 (71,4%). Uma parte significativa (24,3%) respondeu que não sabe (APÊNDICE M).

Ao se analisar as cidades, observa-se que São Leopoldo (36,1%) possui o maior percentual de associados que não sabem opinar sobre este item, seguida de Porto Alegre (30,8%), Picada Café (20,6%) e Viamão (12,9%) (APÊNDICE M).

Quanto aos núcleos (Quadro 19), observa-se uma diferença significativa, que vai de 50,0% (núcleos 254 e 255) de associados que consideram a pauta da assembleia clara e precisa a 88,2% (núcleo 144).

Quadro 19 - Pauta clara e precisa X núcleo
NUCLEO * PAUTA_CLARA Tabulação cruzada

		PAUTA_CLARA			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	6	0	4	10
		% em NUCLEO	60,0%	0,0%	40,0%	100,0%
	132	Contagem	11	0	9	20
		% em NUCLEO	55,0%	0,0%	45,0%	100,0%
	133	Contagem	15	0	3	18
		% em NUCLEO	83,3%	0,0%	16,7%	100,0%
	141	Contagem	7	0	2	9
		% em NUCLEO	77,8%	0,0%	22,2%	100,0%
	142	Contagem	14	2	3	19
		% em NUCLEO	73,7%	10,5%	15,8%	100,0%
	143	Contagem	14	1	2	17
		% em NUCLEO	82,4%	5,9%	11,8%	100,0%
	144	Contagem	15	1	1	17
		% em NUCLEO	88,2%	5,9%	5,9%	100,0%
	251	Contagem	32	0	11	43
		% em NUCLEO	74,4%	0,0%	25,6%	100,0%
	252	Contagem	14	1	6	21
		% em NUCLEO	66,7%	4,8%	28,6%	100,0%
253	Contagem	21	1	19	41	
	% em NUCLEO	51,2%	2,4%	46,3%	100,0%	
254	Contagem	6	1	5	12	
	% em NUCLEO	50,0%	8,3%	41,7%	100,0%	
255	Contagem	14	2	12	28	
	% em NUCLEO	50,0%	7,1%	42,9%	100,0%	
261	Contagem	101	4	28	133	
	% em NUCLEO	75,9%	3,0%	21,1%	100,0%	
262	Contagem	57	5	8	70	
	% em NUCLEO	81,4%	7,1%	11,4%	100,0%	
263	Contagem	79	1	25	105	
	% em NUCLEO	75,2%	1,0%	23,8%	100,0%	
266	Contagem	30	2	14	46	
	% em NUCLEO	65,2%	4,3%	30,4%	100,0%	
Total	Contagem	436	21	152	609	
	% em NUCLEO	71,6%	3,4%	25,0%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.2.5 Saber como incluir assuntos na pauta das assembleias (questão 9)

A maioria dos associados (71,9%) não sabe como incluir assuntos na pauta das assembleias, tanto na Cooperativa 1 (66,1%) quanto na Cooperativa 2 (73,2%) (APÊNDICE N).

Quando este dado é aberto por Cidade, fica saliente que os associados de São Leopoldo (81,2%) têm mais dificuldade neste tema, seguidos pelos associados de Picada Café (69,8%), Viamão (68,3%) e Porto Alegre (63,5%) (APÊNDICE N).

Quando se analisa no nível do núcleo (Quadro 20), se observa uma distância considerável entre os núcleos, sendo que o núcleo 133 (55,6%) possui o maior percentual de associados que sabe como incluir assuntos na pauta das assembleias e os núcleos 255 (87,1%), 253 (85,4%), 251 (83,7%), 131 (80,0%) e 132 (80,0%) possuem o maior percentual de associados que não sabem fazê-lo.

Quadro 20 – Saber como incluir assuntos na pauta das assembleias X núcleo
NUCLEO * INCLUIR_ASSUNTOS *Tabulação cruzada*

		INCLUIR_ASSUNTOS		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem	2	8	10
		% em NUCLEO	20,0%	80,0%	100,0%
	132	Contagem	4	16	20
		% em NUCLEO	20,0%	80,0%	100,0%
	133	Contagem	10	8	18
		% em NUCLEO	55,6%	44,4%	100,0%
	141	Contagem	2	7	9
		% em NUCLEO	22,2%	77,8%	100,0%
	142	Contagem	4	15	19
		% em NUCLEO	21,1%	78,9%	100,0%
	143	Contagem	7	10	17
		% em NUCLEO	41,2%	58,8%	100,0%
	144	Contagem	7	11	18
		% em NUCLEO	38,9%	61,1%	100,0%
	251	Contagem	7	36	43
		% em NUCLEO	16,3%	83,7%	100,0%
	252	Contagem	6	18	24
		% em NUCLEO	25,0%	75,0%	100,0%
253	Contagem	6	35	41	
	% em NUCLEO	14,6%	85,4%	100,0%	
254	Contagem	5	7	12	
	% em NUCLEO	41,7%	58,3%	100,0%	
255	Contagem	4	27	31	
	% em NUCLEO	12,9%	87,1%	100,0%	
261	Contagem	43	90	133	
	% em NUCLEO	32,3%	67,7%	100,0%	
262	Contagem	22	46	68	
	% em NUCLEO	32,4%	67,6%	100,0%	
263	Contagem	28	75	103	
	% em NUCLEO	27,2%	72,8%	100,0%	
266	Contagem	12	35	47	
	% em NUCLEO	25,5%	74,5%	100,0%	
Total	Contagem	169	444	613	
	% em NUCLEO	27,6%	72,4%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.2.6 Incluir assuntos na pauta das assembleias (questão 10)

O percentual de associados que já solicitou a inclusão de assuntos na pauta das assembleias é baixo (6,5%), tanto na Cooperativa 1 (5,4%) quanto na Cooperativa 2 (6,8%) (APÊNDICE O).

Ao se analisar as Cidades, Picada Café (8,7%) e Viamão (8,3%) apresentam resultados bem mais participativos neste quesito, quando comparadas a São Leopoldo (2,6%) e Porto Alegre (1,9%) (APÊNDICE O).

Ao se analisar os núcleos (Quadro 21), três se destacam como mais participativos: 143 (12,50%), 263 (11,1%) e 142 (10,5%).

Quadro 21 – Incluir assuntos na pauta das assembleias X núcleo
NUCLEO * SOLICITOU INCLUSÃO *Tabulação cruzada*

		SOLICITOU INCLUSÃO		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem	0	10	10
		% em NUCLEO	0,0%	100,0%	100,0%
	132	Contagem	0	20	20
		% em NUCLEO	0,0%	100,0%	100,0%
	133	Contagem	1	17	18
		% em NUCLEO	5,6%	94,4%	100,0%
	141	Contagem	0	9	9
		% em NUCLEO	0,0%	100,0%	100,0%
	142	Contagem	2	17	19
		% em NUCLEO	10,5%	89,5%	100,0%
	143	Contagem	2	14	16
		% em NUCLEO	12,5%	87,5%	100,0%
	144	Contagem	1	15	16
		% em NUCLEO	6,3%	93,8%	100,0%
	251	Contagem	0	44	44
		% em NUCLEO	0,0%	100,0%	100,0%
	252	Contagem	1	21	22
		% em NUCLEO	4,5%	95,5%	100,0%
	253	Contagem	2	37	39
		% em NUCLEO	5,1%	94,9%	100,0%
254	Contagem	0	12	12	
	% em NUCLEO	0,0%	100,0%	100,0%	
255	Contagem	1	31	32	
	% em NUCLEO	3,1%	96,9%	100,0%	
261	Contagem	12	114	126	
	% em NUCLEO	9,5%	90,5%	100,0%	
262	Contagem	4	58	62	
	% em NUCLEO	6,5%	93,5%	100,0%	
263	Contagem	10	80	90	
	% em NUCLEO	11,1%	88,9%	100,0%	
266	Contagem	1	44	45	
	% em NUCLEO	2,2%	97,8%	100,0%	
Total	Contagem	37	543	580	
	% em NUCLEO	6,4%	93,6%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.2.7 Ordem dos assuntos na assembleia (questão 21)

A maioria dos associados (55,7%), tanto na Cooperativa 1 (57,1%) quanto na Cooperativa 2 (55,4%) responderam que os assuntos tratados na assembleia seguiram a mesma ordem dos assuntos no edital de convocação (APÊNDICE P).

Apenas em São Leopoldo (46,9%), menos da metade dos associados respondeu que os assuntos tratados em assembleia seguiram a mesma ordem dos assuntos no edital de convocação (Picada Café: 59,2%; Viamão: 58,2%; Porto Alegre: 56,0%;). Em São Leopoldo, a maioria dos associados, 51,7%, não sabe se os assuntos seguiram a ordem ou não (APÊNDICE P).

Na análise núcleo a núcleo (Quadro 22), observa-se que em 6 núcleos, 50% ou mais dos associados não sabe responder a esta questão:

Quadro 22 – Ordem dos assuntos na assembleia X núcleo
NUCLEO * ORDEM_ASSUNTOS Tabulação cruzada

		ORDEM_ASSUNTOS			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	4	0	6	10
		% em NUCLEO	40,0%	0,0%	60,0%	100,0%
	132	Contagem	10	0	8	18
		% em NUCLEO	55,6%	0,0%	44,4%	100,0%
	133	Contagem	11	2	5	18
		% em NUCLEO	61,1%	11,1%	27,8%	100,0%
	141	Contagem	5	0	3	8
		% em NUCLEO	62,5%	0,0%	37,5%	100,0%
	142	Contagem	11	0	6	17
		% em NUCLEO	64,7%	0,0%	35,3%	100,0%
	143	Contagem	7	1	8	16
		% em NUCLEO	43,8%	6,3%	50,0%	100,0%
	144	Contagem	9	2	3	14
		% em NUCLEO	64,3%	14,3%	21,4%	100,0%
	251	Contagem	19	0	21	40
		% em NUCLEO	47,5%	0,0%	52,5%	100,0%
	252	Contagem	13	0	7	20
		% em NUCLEO	65,0%	0,0%	35,0%	100,0%
253	Contagem	13	2	23	38	
	% em NUCLEO	34,2%	5,3%	60,5%	100,0%	
254	Contagem	6	0	6	12	
	% em NUCLEO	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%	
255	Contagem	14	0	17	31	
	% em NUCLEO	45,2%	0,0%	54,8%	100,0%	
261	Contagem	69	4	46	119	
	% em NUCLEO	58,0%	3,4%	38,7%	100,0%	
262	Contagem	35	2	24	61	
	% em NUCLEO	57,4%	3,3%	39,3%	100,0%	
263	Contagem	51	2	33	86	
	% em NUCLEO	59,3%	2,3%	38,4%	100,0%	
266	Contagem	29	0	15	44	
	% em NUCLEO	65,9%	0,0%	34,1%	100,0%	
Total	Contagem	306	15	231	552	
	% em NUCLEO	55,4%	2,7%	41,8%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.2.8 Transparência da ata (questão 19)

A maioria dos associados (55,2%), tanto na Cooperativa 1 (54,3%) quanto na Cooperativa 2 (55,4%), considera que a ata das assembleias costuma ser transparente, relatando todos os fatos ocorridos e as deliberações dos associados. Mas um percentual considerável de associados (34,7%), tanto na Cooperativa 1 (40,0%) quanto na Cooperativa 2 (33,5%), alega não saber por não ter tido a oportunidade de ler atas (APÊNDICE Q).

Ao se analisar cidade a cidade, tanto em Porto Alegre (48,0%) quanto em São Leopoldo (44,9%), menos da metade respondeu que a ata das assembleias costuma ser transparente. Um percentual considerável de associados em Porto Alegre (48,0%) e em São Leopoldo (44,2%) alega não saber por não ter tido a oportunidade de ler atas (APÊNDICE Q).

A análise dos núcleos (Quadro 23) demonstra que há uma variação entre os núcleos, com destaque para os núcleos 132 (55,0%) e 131 (50,0%) com os maiores percentuais de associados que alegam que não tiveram a oportunidade de ler atas.

Quadro 23 – Transparência da ata X núcleo
NUCLEO * ATA TRANSPARENTE *Tabulação cruzada*

		ATA TRANSPARENTE				Total	
		Sim	Não	Não sei, pois não tive oportunidade de ler atas	Não sei, pois não tenho interesse em ler atas		
NUCLEO	131	Contagem	5	0	5	0	10
		% em NUCLEO	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	9	0	11	0	20
		% em NUCLEO	45,0%	0,0%	55,0%	0,0%	100,0%
	133	Contagem	10	0	6	1	17
		% em NUCLEO	58,8%	0,0%	35,3%	5,9%	100,0%
	141	Contagem	7	1	1	0	9
		% em NUCLEO	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	11	1	6	0	18
		% em NUCLEO	61,1%	5,6%	33,3%	0,0%	100,0%
	143	Contagem	6	2	6	0	14
		% em NUCLEO	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%	100,0%
	144	Contagem	9	0	5	0	14
		% em NUCLEO	64,3%	0,0%	35,7%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	21	0	19	3	43
		% em NUCLEO	48,8%	0,0%	44,2%	7,0%	100,0%
	252	Contagem	7	0	8	4	19
	% em NUCLEO	36,8%	0,0%	42,1%	21,1%	100,0%	
253	Contagem	18	0	19	2	39	
	% em NUCLEO	46,2%	0,0%	48,7%	5,1%	100,0%	
254	Contagem	5	0	5	2	12	
	% em NUCLEO	41,7%	0,0%	41,7%	16,7%	100,0%	
255	Contagem	14	0	12	5	31	
	% em NUCLEO	45,2%	0,0%	38,7%	16,1%	100,0%	
261	Contagem	61	3	47	8	119	
	% em NUCLEO	51,3%	2,5%	39,5%	6,7%	100,0%	
262	Contagem	43	2	14	3	62	
	% em NUCLEO	69,4%	3,2%	22,6%	4,8%	100,0%	
263	Contagem	52	3	17	10	82	
	% em NUCLEO	63,4%	3,7%	20,7%	12,2%	100,0%	
266	Contagem	28	3	8	1	40	
	% em NUCLEO	70,0%	7,5%	20,0%	2,5%	100,0%	
Total	Contagem	306	15	189	39	549	
	% em NUCLEO	55,7%	2,7%	34,4%	7,1%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.2.9 Divulgação da ata (questão 20)

O percentual de associados (46,0%) que acredita que a ata das assembleias costuma ser amplamente divulgada não chegou à metade, tanto na Cooperativa 1 (46,7%) quanto na Cooperativa 2 (45,9%) (APÊNDICE R).

Ao se analisar as cidades, observa-se que as que puxam este percentual para Baixo são Porto Alegre (35,3%) e São Leopoldo (33,3%), uma vez que tanto em

Viamão (57,1%) quanto em Picada Café (51,5%), a maioria acredita que a ata das assembleias costuma ser amplamente divulgada (APÊNDICE R).

Na análise dos núcleos (Quadro 24), há diferenças que vão de 25,0% (núcleo 254) até 66,7% (núcleo 141) de associados que acreditam que a ata das assembleias costuma ser amplamente divulgada.

Quadro 24 – Divulgação da ata X núcleo
NUCLEO * ATA_DIVULGADA Tabulação cruzada

		ATA_DIVULGADA			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	3	3	4	10
		% em NUCLEO	30,0%	30,0%	40,0%	100,0%
	132	Contagem	8	2	10	20
		% em NUCLEO	40,0%	10,0%	50,0%	100,0%
	133	Contagem	7	4	6	17
		% em NUCLEO	41,2%	23,5%	35,3%	100,0%
	141	Contagem	6	1	2	9
		% em NUCLEO	66,7%	11,1%	22,2%	100,0%
	142	Contagem	11	0	8	19
		% em NUCLEO	57,9%	0,0%	42,1%	100,0%
	143	Contagem	6	2	6	14
		% em NUCLEO	42,9%	14,3%	42,9%	100,0%
	144	Contagem	9	1	4	14
		% em NUCLEO	64,3%	7,1%	28,6%	100,0%
	251	Contagem	12	6	24	42
		% em NUCLEO	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	252	Contagem	8	2	11	21
		% em NUCLEO	38,1%	9,5%	52,4%	100,0%
	253	Contagem	15	7	16	38
		% em NUCLEO	39,5%	18,4%	42,1%	100,0%
254	Contagem	3	3	6	12	
	% em NUCLEO	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
255	Contagem	11	7	13	31	
	% em NUCLEO	35,5%	22,6%	41,9%	100,0%	
261	Contagem	55	11	53	119	
	% em NUCLEO	46,2%	9,2%	44,5%	100,0%	
262	Contagem	33	10	21	64	
	% em NUCLEO	51,6%	15,6%	32,8%	100,0%	
263	Contagem	49	6	32	87	
	% em NUCLEO	56,3%	6,9%	36,8%	100,0%	
266	Contagem	22	8	12	42	
	% em NUCLEO	52,4%	19,0%	28,6%	100,0%	
Total		Contagem	258	73	228	559
		% em NUCLEO	46,2%	13,1%	40,8%	100,0%

Fonte: Autora.

4.2.10 Oportunidades de melhoria quanto à convocação, realização e ata da assembleia e ações em análise

As Cooperativas estão divulgando adequadamente as assembleias, de forma a facilitar a presença dos associados. A antecedência na divulgação da pauta foi suficiente para a maioria (50,2%), mas muitos respondentes (47,9%) não tiveram acesso à pauta da assembleia antes da assembleia. Assim, é importante observar que a antecedência na divulgação não garante o acesso à pauta pelos associados.

Não ter acesso à pauta da assembleia antes da assembleia significa não saber o que será tratado na reunião de sócios e se o associado não sabe, como irá se preparar? As Cooperativas precisam investir mais nesta comunicação, garantindo que a pauta chegue a pelo menos todos os associados que confirmaram presença na assembleia. Uma proposta para melhorar este resultado é que assim que o associado confirme presença na assembleia por telefone, e-mail, site ou presencialmente, receba a pauta da assembleia.

Da mesma forma, é importante não apenas dar acesso à pauta, mas despertar o interesse do associado em relação à pauta, uma vez que no núcleo 133, 50% dos associados teve acesso à pauta da assembleia antes da assembleia, mas não teve interesse em lê-la. Esse interesse não se dá necessariamente através de cursos, pois 22,3% dos respondentes que não tiveram interesse em ler a pauta já participaram de educação cooperativista (Quadro 25).

Quadro 25 – Antecedência da pauta X educação cooperativista
PAUTA_ANTES * EDUCAÇÃO Tabulação cruzada

			EDUCAÇÃO			Total
			Sim	Não, pois não teve oportunidade.	Não, pois não teve interesse.	
PAUTA_ANTES	Sim e li a pauta	Contagem % em PAUTA_ANTES	52 28,6%	106 58,2%	24 13,2%	182 100,0%
	Sim, mas não tive interesse em ler	Contagem % em PAUTA_ANTES	23 22,3%	50 48,5%	30 29,1%	103 100,0%
	Não tive acesso	Contagem % em PAUTA_ANTES	31 12,1%	176 68,5%	50 19,5%	257 100,0%
Total		Contagem % em PAUTA_ANTES	106 19,6%	332 61,3%	104 19,2%	542 100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	Df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	29,254 ^a	4	,000
Razão de verossimilhança	29,290	4	,000
Associação Linear por Linear	13,434	1	,000
N de Casos Válidos	542		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 19,76.

Fonte: Autora.

A maioria dos associados respondeu que a pauta das assembleias é clara e precisa, possibilitando a fácil compreensão dos assuntos tratados. Mas é relevante salientar que 24,3% respondeu que não sabe se a pauta é clara e precisa, mesmo tendo acompanhado todos os assuntos da pauta minutos antes de responder ao questionário. Isso nos leva ao questionamento se estamos nos comunicando com a linguagem adequada à diversidade de associados que participam das assembleias.

A maioria dos associados não sabe como incluir assuntos na pauta das assembleias. A solicitação de inclusão de assuntos na pauta das assembleias indica um alto nível de envolvimento dos associados com a Cooperativa, pois pressupõe que o associado conheça os seus direitos e o seu papel a ponto de acrescentar assuntos relevantes ao quadro social.

38,8% dos associados que já incluíram assuntos na pauta das assembleias já participaram de educação cooperativista; 46,8% que solicitaram a inclusão de assuntos não participaram de educação cooperativista por falta de oportunidade; 14,4% que solicitaram a inclusão de assuntos não tiveram interesse em participar de educação cooperativista (Quadro 26).

Quadro 26 – Incluir assuntos na pauta das assembleias X educação cooperativista

INCLUIR_ASSUNTOS * EDUCAÇÃO Tabulação cruzada

		EDUCAÇÃO			Total
		Sim	Não, pois não tive oportunidade.	Não, pois não tive interesse.	
INCLUIR_ASSUNTOS	Sim	Contagem 54 % em INCLUIR_ASSUNTOS 38,8%	65 46,8%	20 14,4%	139 100,0%
	Não	Contagem 51 % em INCLUIR_ASSUNTOS 12,6%	271 66,7%	84 20,7%	406 100,0%
Total		Contagem 105 % em INCLUIR_ASSUNTOS 19,3%	336 61,7%	104 19,1%	545 100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	Df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	46,004 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	41,532	2	,000
Associação Linear por Linear	28,624	1	,000
N de Casos Válidos	545		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 26,52.

Fonte: Autora.

Esses 46,8% que já solicitaram a inclusão de assuntos, mas não participaram de educação cooperativista por falta de oportunidade, poderiam ser priorizados nas próximas turmas de formação, para que o seu envolvimento com a Cooperativa seja

valorizado, demonstrando, assim, que a participação do associado é importante para a Cooperativa. Os 14,4% que solicitaram a inclusão de assuntos, mas não tiveram interesse em participar de evento de educação cooperativista, também demonstram engajamento com a Cooperativa, uma vez que não é condição para o entendimento sobre Cooperativismo ter participado de cursos formais oferecidos pelas Cooperativas.

A maioria dos associados (55,7%) responderam que os assuntos tratados na assembleia seguiram a mesma ordem dos assuntos no edital de convocação, mas na análise núcleo a núcleo, observa-se que em 6 núcleos, 50,0% ou mais dos associados não sabe responder a esta questão, mesmo tendo acabado de participar da assembleia.

Sobre as atas, as Cooperativas têm uma oportunidade de melhoria de fácil implementação, disponibilizando as atas aos sócios, em locais de fácil acesso, na íntegra, em meio eletrônico. Mas, mais do que isto, as Cooperativas têm a oportunidade de serem proativas no encaminhamento da ata aos associados, uma vez que o percentual de associados (34,7%) que alega não ter tido a oportunidade de ler atas é bem superior ao percentual de associados (6,9%) que alega não ter interesse em ler atas.

Como sugestão, pode-se inserir no CRM dos Gestores de Relacionamento da Cooperativa uma ação relacionada à pauta e uma relacionada à ata:

- a) Pauta: ao contatar os associados que já confirmaram presença na assembleia por quaisquer outros motivos referentes a produtos e serviços, o Gestor de Relacionamento pode perguntar ao associado se este tem alguma dúvida em relação à pauta;
- b) Ata: ao contatar os associados que participaram da assembleia por quaisquer outros motivos referentes a produtos e serviços, o Gestor de Relacionamento pode perguntar se estes receberam a ata.

No exemplo fictício abaixo (Figura 5), o Gestor de Relacionamento, ao utilizar o CRM, vê a lista de associados que devem ser contatados para renovar seguro. Para os que participaram da assembleia, ao lado do nome do seguro a ser renovado, aparece a palavra “ata”, para que o gestor pergunte se o associado já recebeu a ata. Caso o associado tenha dito que não, ele de imediato encaminha a ata ao associado.

Figura 5 - CRM Renovar seguro e encaminhar ata



Fonte: Autora.

Assim, o Gestor de Relacionamento demonstra a preocupação da Cooperativa com a transparência da organização. Além disso, o associado terá uma abordagem diferenciada frente aos bancos, vivenciando os diferenciais do Cooperativismo no relacionamento com os colaboradores das Unidades de Atendimento, fomentando a cultura de dialogar sobre o empreendimento cooperativo.

A sugestão acima não invalida a necessidade de ampla divulgação da ata a todos os associados, apenas prioriza uma ação mais personalizada da Cooperativa em prol dos associados que deliberaram sobre os assuntos que constam em ata.

É importante levar em consideração a linguagem do público-alvo da ata, pois as decisões tomadas em assembleia podem ser organizadas de acordo com o perfil deste, para que despertem mais interesse. Como exemplo, pode ser encaminhado um e-mail sucinto com as principais decisões e a ata em anexo ou desenvolver materiais de acordo com os canais de comunicação mais utilizados pelo público-alvo, como whatsapp, facebook etc.

Com a implantação desta cultura no dia-a-dia, os cursos cooperativistas podem ser priorizados para os núcleos com maiores dificuldades, que necessitam de mais investimento na preparação dos associados para a assembleia, para que estes possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados, elevando o nível de participação dos associados. Na categoria *Convocação, realização e ata da assembleia*, por exemplo, evidenciou-se uma maior necessidade de investimento em alguns núcleos de São Leopoldo, que alcançaram índices menores de entendimento destes temas.

A partir dos resultados desta pesquisa, a autora do trabalho apresentou aos responsáveis a proposta de inserir a atividade “pauta” e “ata” no CRM, o que está em análise pela instituição.

4.3 VOTAÇÃO E ELEIÇÃO

Esta seção refere-se à objetividade e clareza da votação, à forma como os assuntos são votados, à contagem dos votos, ao processo eleitoral, à comissão eleitoral e ao debate entre os candidatos.

4.3.1 Regras de votação (questão 22)

A maioria dos associados (90,8%), tanto na Cooperativa 1 (93,4%) quanto na Cooperativa 2 (90,3%), acredita que as regras de votação são claras e objetivas (APÊNDICE S). Todas as cidades possuem altos percentuais de favorabilidade, sendo o de São Leopoldo (87,8%) o menor (APÊNDICE S). Todos os núcleos também possuem altos percentuais afirmativos sobre esta questão, sendo o núcleo 252 (84,2%) o menor deles (APÊNDICE S).

4.3.2 Assuntos votados individualmente (questão 23)

A maioria dos associados (84,4%), tanto na Cooperativa 1 (86,9%) quanto na Cooperativa 2 (83,8%), concorda que os assuntos foram votados individualmente (APÊNDICE T).

Ao analisar cidade a cidade, há uma diferença significativa entre Porto Alegre (96,1%) e Viamão (78,6%) (APÊNDICE T). A distância maior está entre os núcleos 131, em que 100,0% dos associados concordam que os assuntos foram votados individualmente e o núcleo 142, em que 55,6% concordam que os assuntos foram votados individualmente (APÊNDICE T).

4.3.3 Contagem dos votos (questão 24)

A maioria dos respondentes (83,1%), tanto na Cooperativa 1 (91,3%) quanto na Cooperativa 2 (81,2%), afirma que os votos foram contados (APÊNDICE U).

Mesmo Porto Alegre e Viamão pertencendo à mesma Cooperativa, a Cooperativa 1, que utiliza a mesma metodologia de contagem de votos em todas as assembleias, o percentual de associados em Porto Alegre (98,0%) que acredita que os votos foram contados é mais de 10 pontos percentuais acima de Viamão (84,9%). São Leopoldo (80,3%) e Picada Café (81,6%) apresentam percentuais mais próximos (APÊNDICE U).

Na análise no nível de núcleo, 2 núcleos merecem uma atenção em relação a este quesito, o núcleo 266 com apenas 64,3% dos associados respondendo positivamente a esta questão e o 254 com apenas 54,5% assim classificados (Quadro 27).

Quadro 27 – Contagem dos votos X núcleo
NUCLEO * VOTOS_CONTADOS Tabulação cruzada

		VOTOS CONTADOS				Total	
		Sim	Não. Os votos foram por aclamação.	Os votos foram contados para alguns assuntos e por aclamação para outros.	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	9	0	0	0	9
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	19	0	0	0	19
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	133	Contagem	17	0	1	0	18
		% em NUCLEO	94,4%	0,0%	5,6%	0,0%	100,0%
	141	Contagem	6	0	0	1	7
		% em NUCLEO	85,7%	0,0%	0,0%	14,3%	100,0%
	142	Contagem	17	0	0	1	18
		% em NUCLEO	94,4%	0,0%	0,0%	5,6%	100,0%
	143	Contagem	10	3	1	0	14
		% em NUCLEO	71,4%	21,4%	7,1%	0,0%	100,0%
	144	Contagem	12	1	1	0	14
		% em NUCLEO	85,7%	7,1%	7,1%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	29	0	1	7	37
		% em NUCLEO	78,4%	0,0%	2,7%	18,9%	100,0%
	252	Contagem	13	0	0	4	17
		% em NUCLEO	76,5%	0,0%	0,0%	23,5%	100,0%
	253	Contagem	31	0	2	3	36
		% em NUCLEO	86,1%	0,0%	5,6%	8,3%	100,0%
254	Contagem	6	0	1	4	11	
	% em NUCLEO	54,5%	0,0%	9,1%	36,4%	100,0%	
255	Contagem	25	1	0	2	28	
	% em NUCLEO	89,3%	3,6%	0,0%	7,1%	100,0%	
261	Contagem	100	5	3	6	114	
	% em NUCLEO	87,7%	4,4%	2,6%	5,3%	100,0%	
262	Contagem	46	2	1	8	57	
	% em NUCLEO	80,7%	3,5%	1,8%	14,0%	100,0%	
263	Contagem	71	3	3	8	85	
	% em NUCLEO	83,5%	3,5%	3,5%	9,4%	100,0%	
266	Contagem	27	5	1	9	42	
	% em NUCLEO	64,3%	11,9%	2,4%	21,4%	100,0%	
Total	Contagem	438	20	15	53	526	
	% em NUCLEO	83,3%	3,8%	2,9%	10,1%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.3.4 Processo eleitoral da Cooperativa (questão 25)

Quanto a conhecer o processo eleitoral da sua Cooperativa, a maioria dos associados (55,5%) respondeu positivamente, tanto na Cooperativa 1 (50,5%) quanto na Cooperativa 2 (56,7%) (APÊNDICE V).

Em Picada Café, há o maior percentual de associados que conhece o processo eleitoral (58,8%), seguida por Viamão (57,1), São Leopoldo (51,8%) e Porto Alegre (42,9%) (APÊNDICE V).

Nos núcleos, a variação é maior, indo de 27,8% no núcleo 132 a 71,4% no núcleo 144 (Quadro 28).

Quadro 28 – Processo eleitoral X núcleo
NUCLEO * PROCESSO ELEITORAL *Tabulação cruzada*

		PROCESSO ELEITORAL		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem	5	5	10
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	132	Contagem	5	13	18
		% em NUCLEO	27,8%	72,2%	100,0%
	133	Contagem	10	7	17
		% em NUCLEO	58,8%	41,2%	100,0%
	141	Contagem	3	5	8
		% em NUCLEO	37,5%	62,5%	100,0%
	142	Contagem	12	6	18
		% em NUCLEO	66,7%	33,3%	100,0%
	143	Contagem	7	9	16
		% em NUCLEO	43,8%	56,3%	100,0%
	144	Contagem	10	4	14
		% em NUCLEO	71,4%	28,6%	100,0%
	251	Contagem	18	21	39
		% em NUCLEO	46,2%	53,8%	100,0%
	252	Contagem	10	11	21
		% em NUCLEO	47,6%	52,4%	100,0%
253	Contagem	23	15	38	
	% em NUCLEO	60,5%	39,5%	100,0%	
254	Contagem	4	8	12	
	% em NUCLEO	33,3%	66,7%	100,0%	
255	Contagem	16	12	28	
	% em NUCLEO	57,1%	42,9%	100,0%	
261	Contagem	67	52	119	
	% em NUCLEO	56,3%	43,7%	100,0%	
262	Contagem	39	25	64	
	% em NUCLEO	60,9%	39,1%	100,0%	
263	Contagem	57	30	87	
	% em NUCLEO	65,5%	34,5%	100,0%	
266	Contagem	20	23	43	
	% em NUCLEO	46,5%	53,5%	100,0%	
Total		Contagem	306	246	552
		% em NUCLEO	55,4%	44,6%	100,0%

Fonte: Autora.

4.3.5 Comissão eleitoral independente (questão 26)

A maioria dos associados (56,9%), tanto da Cooperativa 1 (60,0%) quanto da Cooperativa 2 (56,1%), não sabe responder se a suas respectivas Cooperativas

normalmente criam uma comissão eleitoral independente para conduzir o processo eleitoral (APÊNDICE W).

Em Porto Alegre (70,0%), este percentual é o maior, seguido de São Leopoldo (69,6%), Viamão (50,9%) e Picada Café (50,2%) (APÊNDICE W).

Nos núcleos, a variação é bastante grande, indo do núcleo 254, em que 83,3% não sabe responder se normalmente a Cooperativa cria uma comissão eleitoral independente até 35,7% no núcleo 144 (Quadro 29).

Quadro 29 – Comissão eleitoral X núcleo
NUCLEO * COMISSÃO ELEITORAL *Tabulação cruzada*

		COMISSÃO ELEITORAL			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	3	1	6	10
		% em NUCLEO	30,0%	10,0%	60,0%	100,0%
	132	Contagem	5	1	13	19
		% em NUCLEO	26,3%	5,3%	68,4%	100,0%
	133	Contagem	2	1	14	17
		% em NUCLEO	11,8%	5,9%	82,4%	100,0%
	141	Contagem	3	0	5	8
		% em NUCLEO	37,5%	0,0%	62,5%	100,0%
	142	Contagem	6	1	10	17
		% em NUCLEO	35,3%	5,9%	58,8%	100,0%
	143	Contagem	8	0	8	16
		% em NUCLEO	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	144	Contagem	8	1	5	14
		% em NUCLEO	57,1%	7,1%	35,7%	100,0%
	251	Contagem	8	0	28	36
		% em NUCLEO	22,2%	0,0%	77,8%	100,0%
	252	Contagem	6	3	12	21
		% em NUCLEO	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
253	Contagem	11	1	24	36	
	% em NUCLEO	30,6%	2,8%	66,7%	100,0%	
254	Contagem	2	0	10	12	
	% em NUCLEO	16,7%	0,0%	83,3%	100,0%	
255	Contagem	8	2	18	28	
	% em NUCLEO	28,6%	7,1%	64,3%	100,0%	
261	Contagem	45	6	61	112	
	% em NUCLEO	40,2%	5,4%	54,5%	100,0%	
262	Contagem	30	1	28	59	
	% em NUCLEO	50,8%	1,7%	47,5%	100,0%	
263	Contagem	33	6	41	80	
	% em NUCLEO	41,3%	7,5%	51,3%	100,0%	
266	Contagem	22	2	20	44	
	% em NUCLEO	50,0%	4,5%	45,5%	100,0%	
Total	Contagem	200	26	303	529	
	% em NUCLEO	37,8%	4,9%	57,3%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.3.6 Debate entre os candidatos (questão 27)

O maior percentual de respondentes (48,9%) não sabe se ocorre o debate entre os candidatos quando há algum tipo de eleição, tanto na Cooperativa 1 (52,4%) quanto na Cooperativa 2 (48,1%) (APÊNDICE X).

Em São Leopoldo (72,2%), o percentual de associados que não sabe responder é o maior, seguido de Viamão (55,4%), Porto Alegre (49,0%) e Picada Café (37,9%) (APÊNDICE X).

O núcleo 251 chega a ter 80,6% de associados que não sabem responder enquanto o núcleo 144 possui apenas 21,4% de associados que não sabem responder (Quadro 30).

Quadro 30 – Debate por núcleo
NUCLEO * DEBATE Tabulação cruzada

		DEBATE			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	3	1	4	8
		% em NUCLEO	37,5%	12,5%	50,0%	100,0%
	132	Contagem	5	3	11	19
		% em NUCLEO	26,3%	15,8%	57,9%	100,0%
	133	Contagem	3	7	8	18
		% em NUCLEO	16,7%	38,9%	44,4%	100,0%
	141	Contagem	2	0	6	8
		% em NUCLEO	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
	142	Contagem	4	2	12	18
		% em NUCLEO	22,2%	11,1%	66,7%	100,0%
	143	Contagem	5	1	10	16
		% em NUCLEO	31,3%	6,3%	62,5%	100,0%
	144	Contagem	7	4	3	14
		% em NUCLEO	50,0%	28,6%	21,4%	100,0%
	251	Contagem	3	4	29	36
		% em NUCLEO	8,3%	11,1%	80,6%	100,0%
	252	Contagem	7	2	10	19
		% em NUCLEO	36,8%	10,5%	52,6%	100,0%
253	Contagem	5	6	25	36	
	% em NUCLEO	13,9%	16,7%	69,4%	100,0%	
254	Contagem	3	0	9	12	
	% em NUCLEO	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%	
255	Contagem	4	3	21	28	
	% em NUCLEO	14,3%	10,7%	75,0%	100,0%	
261	Contagem	48	22	48	118	
	% em NUCLEO	40,7%	18,6%	40,7%	100,0%	
262	Contagem	27	15	18	60	
	% em NUCLEO	45,0%	25,0%	30,0%	100,0%	
263	Contagem	32	17	33	82	
	% em NUCLEO	39,0%	20,7%	40,2%	100,0%	
266	Contagem	19	10	15	44	
	% em NUCLEO	43,2%	22,7%	34,1%	100,0%	
Total	Contagem	177	97	262	536	
	% em NUCLEO	33,0%	18,1%	48,9%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.3.7 Oportunidades de melhoria quanto à votação e eleição

A grande maioria dos associados (90,8%) acredita que as regras de votação são claras e objetivas. Não há diferenças significativas entre as cidades nem entre os núcleos em relação a este item.

A maioria dos associados (84,4%) concorda que os assuntos foram votados individualmente. Ao analisar cidade a cidade, há uma diferença significativa entre Porto Alegre (96,1%) e Viamão (78,6%), mesmo estas duas cidades pertencendo à mesma Cooperativa. A distância maior está entre os núcleos 131, em que 100,0% dos associados concordam que os assuntos foram votados individualmente e o

núcleo 142, em que 55,6% concorda que os assuntos foram votados individualmente. Isso indica que há chances de se desenvolver um trabalho diferenciado, de acordo com as necessidades de entendimento de cada grupo.

A maioria dos associados (83,1%) acredita que os votos foram contados. Mesmo Porto Alegre e Viamão pertencendo à mesma Cooperativa, a Cooperativa 1, que utiliza a mesma metodologia de contagem de votos, o percentual de associados em Porto Alegre (98,0%) que acredita que os votos foram contados é mais de 10 pontos percentuais acima de Viamão (84,9%), indicando que existe uma oportunidade de trabalho diferenciada em Viamão. Na análise no nível de núcleo, 2 núcleos merecem uma atenção em relação a este quesito, o núcleo 254, com 54,5% dos associados respondendo positivamente a esta questão e o núcleo 266, com 64,3% assim classificados.

Tanto o IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 30) quanto o BACEN (VENTURA, 2009, p. 21) defendem que deva ocorrer a contagem individual dos votos. Isso é importante para que haja transparência e, dessa forma, o associado perceba que o seu voto contribui para a decisão. Assim sendo, as Cooperativas precisam observar se o associado percebe que está influenciando na decisão, caso contrário, por mais que a Cooperativa implemente novos processos, se eles não forem claros para o associado, não atingirão seu maior objetivo: fazer com que o associado compreenda que a sua participação é fundamental.

A maioria dos associados (55,5%) conhece o processo eleitoral das suas Cooperativas, mas ao se analisar Porto Alegre (42,9%), este número não chega à metade dos associados. Nos núcleos, a variação é maior, indo de 27,8% no núcleo 132 a 71,4% no núcleo 144.

A maioria dos associados (56,9) não sabe responder se a suas respectivas Cooperativas normalmente criam uma comissão eleitoral independente para conduzir o processo eleitoral. Em Porto Alegre (70,0%), este percentual é o maior, seguido de São Leopoldo (69,6%), Viamão (50,9%) e Picada Café (50,2%). Nos núcleos, a variação é bastante grande, indo do núcleo 254, em que 83,3% não sabe responder se normalmente a Cooperativa cria uma comissão eleitoral independente até 35,7% no núcleo 144.

A maioria (48,9%) dos respondentes não sabe se ocorre o debate entre os candidatos quando há algum tipo de eleição. Em São Leopoldo (72,2%), o

percentual de associados que não sabe responder é o maior, seguido de Viamão (55,4%), Porto Alegre (49,0%) e Picada Café (37,9%). O núcleo 251 chega a ter 80,6% de associados que não sabem responder e no outro extremo está o núcleo 144, com apenas 21,4%. As Cooperativas podem apresentar os candidatos aos associados antes das assembleias, por meio de informativos nas Unidades de Atendimento, vídeos a serem encaminhados por WhatsApp ou outros meios de fácil acesso e abrir canais de perguntas que os associados façam aos candidatos.

Em suma, as questões relativas à votação e ao processo eleitoral fazem parte da transparência da organização. A OCB (2016: 23) recomenda a elaboração de manuais sobre o funcionamento das assembleias, deixando os procedimentos claros aos associados.

4.4 DOCUMENTOS PARA DELIBERAÇÃO

Esta seção está relacionada à solicitação e disponibilização de documentos antes da assembleia, ao parecer da auditoria externa e ao parecer do Conselho Fiscal.

4.4.1 Solicitação de documento anterior à assembleia (questão 16)

A maioria dos associados (88,2%), tanto da Cooperativa 1 (87,0%) quanto da Cooperativa 2 (88,5%), nunca solicitou documentos à Cooperativa antes da assembleia para que participasse da assembleia com o maior nível de informação possível (APÊNDICE Y).

Em São Leopoldo (98,7%), este percentual é o maior, seguido de Porto Alegre (88,5%), Viamão (85,7%) e Picada Café (83,7%) (APÊNDICE Y).

No nível do núcleo, é interessante observar que associados de 6 núcleos, em ambas as Cooperativas, responderam ter solicitado documentos à Cooperativa antes da assembleia para que participassem com o maior nível de informação possível, mas não tiveram acesso ao que solicitaram: 263 (10,1%), 133 (5,6%), 142 (5,3%), 261 (5,0%), 262 (5,0%) e 266 (2,4%) (Quadro 31).

Quadro 31 – Solicitação de documento anterior à assembleia X núcleo
NUCLEO * DOCUMENTO ANTES *Tabulação cruzada*

		DOCUMENTO ANTES			Total	
		Sim e tive acesso ao que solicitei	Sim, mas não tive acesso ao que solicitei	Não		
NUCLEO	131	Contagem	2	0	8	10
		% em NUCLEO	20,0%	0,0%	80,0%	100,0%
	132	Contagem	0	0	20	20
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	133	Contagem	2	1	15	18
		% em NUCLEO	11,1%	5,6%	83,3%	100,0%
	141	Contagem	1	0	8	9
		% em NUCLEO	11,1%	0,0%	88,9%	100,0%
	142	Contagem	1	1	17	19
		% em NUCLEO	5,3%	5,3%	89,5%	100,0%
	143	Contagem	2	0	12	14
		% em NUCLEO	14,3%	0,0%	85,7%	100,0%
	144	Contagem	3	0	11	14
		% em NUCLEO	21,4%	0,0%	78,6%	100,0%
	251	Contagem	0	0	44	44
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	252	Contagem	1	0	19	20
		% em NUCLEO	5,0%	0,0%	95,0%	100,0%
	253	Contagem	1	0	39	40
		% em NUCLEO	2,5%	0,0%	97,5%	100,0%
254	Contagem	0	0	12	12	
	% em NUCLEO	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
255	Contagem	0	0	32	32	
	% em NUCLEO	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
261	Contagem	16	6	98	120	
	% em NUCLEO	13,3%	5,0%	81,7%	100,0%	
262	Contagem	3	3	54	60	
	% em NUCLEO	5,0%	5,0%	90,0%	100,0%	
263	Contagem	11	9	69	89	
	% em NUCLEO	12,4%	10,1%	77,5%	100,0%	
266	Contagem	2	1	39	42	
	% em NUCLEO	4,8%	2,4%	92,9%	100,0%	
Total	Contagem	45	21	497	563	
	% em NUCLEO	8,0%	3,7%	88,3%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.4.2 Parecer da auditoria externa (questão 17)

O percentual de associados que conhece o parecer da auditoria externa sobre a prestação e contas é de 27,2%, mas há uma diferença significativa no percentual de associados da Cooperativa 1 (45,9%) que conhece o parecer da auditoria externa sobre a prestação de contas em relação à Cooperativa 2 (22,7%) (APÊNDICE Z).

Na área de atuação da Cooperativa 1, não há tanta diferença entre Porto Alegre (42,3%) e Viamão (49,1%). Já entre as cidades em que atua a Cooperativa 2, São Leopoldo (15,4%) e Picada Café (26,1%), a diferença é maior (APÊNDICE Z).

Quanto aos núcleos, há diferenças significativas, indo de 7,3% que conhecem o parecer da auditoria externa no núcleo 251 a 60,0% no núcleo 143 (Quadro 32).

Quadro 32 – Auditoria externa X núcleo
NUCLEO * AUDITORIA_EXTERNA *Tabulação cruzada*

		AUDITORIA_EXTERNA			Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tenho interesse		
NUCLEO	131	Contagem	4	5	1	10
		% em NUCLEO	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%
	132	Contagem	8	10	2	20
		% em NUCLEO	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%
	133	Contagem	9	8	1	18
		% em NUCLEO	50,0%	44,4%	5,6%	100,0%
	141	Contagem	5	3	1	9
		% em NUCLEO	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
	142	Contagem	9	6	4	19
		% em NUCLEO	47,4%	31,6%	21,1%	100,0%
	143	Contagem	9	6	0	15
		% em NUCLEO	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	144	Contagem	5	8	1	14
		% em NUCLEO	35,7%	57,1%	7,1%	100,0%
	251	Contagem	3	28	10	41
		% em NUCLEO	7,3%	68,3%	24,4%	100,0%
	252	Contagem	2	12	6	20
		% em NUCLEO	10,0%	60,0%	30,0%	100,0%
253	Contagem	11	22	4	37	
	% em NUCLEO	29,7%	59,5%	10,8%	100,0%	
254	Contagem	1	6	5	12	
	% em NUCLEO	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%	
255	Contagem	5	17	9	31	
	% em NUCLEO	16,1%	54,8%	29,0%	100,0%	
261	Contagem	24	59	34	117	
	% em NUCLEO	20,5%	50,4%	29,1%	100,0%	
262	Contagem	15	25	20	60	
	% em NUCLEO	25,0%	41,7%	33,3%	100,0%	
263	Contagem	32	29	21	82	
	% em NUCLEO	39,0%	35,4%	25,6%	100,0%	
266	Contagem	6	23	10	39	
	% em NUCLEO	15,4%	59,0%	25,6%	100,0%	
Total	Contagem	148	267	129	544	
	% em NUCLEO	27,2%	49,1%	23,7%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.4.3 Parecer do Conselho Fiscal (questão 18)

Da mesma forma que o parecer da auditoria externa, há bastante diferença entre o percentual de respondentes que conhece o parecer do Conselho Fiscal na Cooperativa 1 (49,5%) em relação à Cooperativa 2 (29,6%) (APÊNDICE AA).

Porto Alegre (55,8%) tem o maior percentual de respondentes que conhecem o parecer da auditoria externa, seguida de Viamão (43,9%), Picada Café (33,8%) e São Leopoldo (20,7%) (APÊNDICE AA).

A variação nos núcleos é grande, indo de **0,0%** de associados que conhecem o parecer do Conselho Fiscal no núcleo 254 a **60,0%** que conhecem no núcleo 131 (APÊNDICE AA).

4.4.4 Oportunidades de melhoria em relação aos documentos para deliberação

A maioria dos associados (87,7%) nunca solicitou documentos à Cooperativa antes da assembleia para que participasse da assembleia com o maior nível de informação possível. Em São Leopoldo (98,7%), o percentual de associados que nunca solicitou documentos à Cooperativa antes da assembleia para que participasse da assembleia com o maior nível de informação possível é o maior.

No nível do núcleo, é interessante observar que associados de 6 núcleos, em ambas as Cooperativas, responderam ter solicitado documentos à Cooperativa antes da assembleia para que participassem com o maior nível de informação possível, mas não tiveram acesso ao que solicitaram: 263 (10,1%), 133 (5,6%), 142 (5,3%), 261 (5,0%), 262 (5,0%) e 266 (2,4%). Esses núcleos merecem atenção especial, pois a solicitação de documentos demonstra a iniciativa do associado em querer participar. As Cooperativas precisam preparar os seus colaboradores para atender a estas solicitações com naturalidade e rapidez, valorizando os associados que demonstrarem interesse.

Em relação ao parecer da auditoria externa sobre a prestação de contas, há uma diferença significativa no percentual de associados da Cooperativa 1 (45,9%) que conhecem-no em comparação à Cooperativa 2 (22,7%). Na área de atuação da Cooperativa 1, não há tanta diferença significativa entre Porto Alegre (42,3%) e Viamão (49,1%). Já entre as cidades em que atua a Cooperativa 2, São Leopoldo (15,4%) e Picada Café (26,1%), a diferença é maior. Há diferenças significativas entre os núcleos, indo de 7,3% que conhecem o parecer da auditoria externa no núcleo 251 a 60,0% no núcleo 143.

Da mesma forma que o parecer da auditoria externa, há bastante diferença entre o percentual de respondentes que conhece o parecer do Conselho Fiscal na Cooperativa 1 (49,5%) em relação à Cooperativa 2 (29,6%). Porto Alegre (55,8%) tem o maior percentual de respondentes que conhecem o parecer da auditoria externa, seguida de Viamão (43,9%), Picada Café (33,8%) e São Leopoldo (20,7%).

A variação nos núcleos é grande, chegando a 0,0% de associados que conhecem o parecer do Conselho Fiscal no núcleo 254.

É importante que o Coordenador de Núcleo saiba quais são as solicitações de associados do seu núcleo, seja o parecer do Conselho fiscal, da Auditoria externa, ou qualquer outro documento, para que possa dialogar com os associados interessados antes mesmo da assembleia ou ainda ser proativo e encaminhá-los prioritariamente aos associados frequentes em assembleia.

4.5 EDUCAÇÃO PARA ASSOCIADOS

Esta seção está relacionada a treinamento para conselheiros, programa de integração ao cooperativismo, educação financeira e educação cooperativista em geral.

4.5.1 Treinamento para conselheiros (questão 29)

A maioria dos associados (53,2%), tanto na Cooperativa 1 (51,9%) quanto na Cooperativa 2 (53,5%) não sabem se os conselheiros, após eleitos, possuem acesso a treinamento para exercício de suas funções (APÊNDICE AB).

Ao se analisar as cidades, não há diferenças significativas entre elas (APÊNDICE AB), mas nos núcleos as diferenças são grandes, indo de 80,0% no núcleo 143 que afirmam que os conselheiros, após eleitos, possuem acesso a treinamento para o exercício de suas funções, a 25,0% no núcleo 141 (Quadro 33).

Quadro 33 – Treinamento para conselheiros X núcleo
NUCLEO * TREINAMENTO CONSELHEIROS Tabulação cruzada

		TREINAMENTO CONSELHEIROS			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	5	0	4	9
		% em NUCLEO	55,6%	0,0%	44,4%	100,0%
	132	Contagem	7	0	12	19
		% em NUCLEO	36,8%	0,0%	63,2%	100,0%
	133	Contagem	7	1	10	18
		% em NUCLEO	38,9%	5,6%	55,6%	100,0%
	141	Contagem	2	0	6	8
		% em NUCLEO	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
	142	Contagem	6	0	11	17
		% em NUCLEO	35,3%	0,0%	64,7%	100,0%
	143	Contagem	12	0	3	15
		% em NUCLEO	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	144	Contagem	8	0	6	14
		% em NUCLEO	57,1%	0,0%	42,9%	100,0%
	251	Contagem	10	0	26	36
		% em NUCLEO	27,8%	0,0%	72,2%	100,0%
	252	Contagem	8	0	12	20
		% em NUCLEO	40,0%	0,0%	60,0%	100,0%
	253	Contagem	18	0	20	38
		% em NUCLEO	47,4%	0,0%	52,6%	100,0%
254	Contagem	6	0	6	12	
	% em NUCLEO	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%	
255	Contagem	10	1	19	30	
	% em NUCLEO	33,3%	3,3%	63,3%	100,0%	
261	Contagem	51	4	60	115	
	% em NUCLEO	44,3%	3,5%	52,2%	100,0%	
262	Contagem	25	5	28	58	
	% em NUCLEO	43,1%	8,6%	48,3%	100,0%	
263	Contagem	44	2	36	82	
	% em NUCLEO	53,7%	2,4%	43,9%	100,0%	
266	Contagem	18	1	24	43	
	% em NUCLEO	41,9%	2,3%	55,8%	100,0%	
Total	Contagem	237	14	283	534	
	% em NUCLEO	44,4%	2,6%	53,0%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.5.2 Programa de integração (questão 31)

A maioria dos associados (59,8%), tanto na Cooperativa 1 (54,7%) quanto na Cooperativa 2 (61,0%) alegam não ter participado de programa de integração ao Cooperativismo quando se tornaram associados por não ter tido a oportunidade (APÊNDICE AC).

Ao se analisar as cidades, Porto Alegre (54,0%), Viamão (55,4%) e Picada Café (57,8%) apresentam percentuais próximos de associados que alegam não terem tido oportunidade de participar de programa de integração ao cooperativismo e São Leopoldo (67,8%) se destaca com um percentual ainda maior (APÊNDICE AC).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 34), observa-se diferenças significativas na mesma Cooperativa, em que um dos núcleos, o 142 apresenta o menor percentual (0,0%) de participantes em programa de integração, o núcleo 143 com o maior percentual (50,0%) de associados que alegam ter participado de programa de integração ao Cooperativismo quando se tornaram associados e o núcleo 141 com o maior percentual (75,0%) de associados que alegam não terem participado porque não tiveram oportunidade.

Quadro 34 – Programa de integração X núcleo
NUCLEO * INTEGRAÇÃO *Tabulação cruzada*

		INTEGRAÇÃO			Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tive interesse		
NUCLEO	131	Contagem	2	6	2	10
		% em NUCLEO	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	132	Contagem	4	12	3	19
		% em NUCLEO	21,1%	63,2%	15,8%	100,0%
	133	Contagem	7	7	4	18
		% em NUCLEO	38,9%	38,9%	22,2%	100,0%
	141	Contagem	2	6	0	8
		% em NUCLEO	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	0	13	5	18
		% em NUCLEO	0,0%	72,2%	27,8%	100,0%
	143	Contagem	8	7	1	16
		% em NUCLEO	50,0%	43,8%	6,3%	100,0%
	144	Contagem	6	5	3	14
		% em NUCLEO	42,9%	35,7%	21,4%	100,0%
	251	Contagem	5	27	7	39
		% em NUCLEO	12,8%	69,2%	17,9%	100,0%
	252	Contagem	4	15	4	23
		% em NUCLEO	17,4%	65,2%	17,4%	100,0%
	253	Contagem	6	28	4	38
		% em NUCLEO	15,8%	73,7%	10,5%	100,0%
254	Contagem	2	7	3	12	
	% em NUCLEO	16,7%	58,3%	25,0%	100,0%	
255	Contagem	4	20	7	31	
	% em NUCLEO	12,9%	64,5%	22,6%	100,0%	
261	Contagem	22	73	21	116	
	% em NUCLEO	19,0%	62,9%	18,1%	100,0%	
262	Contagem	9	33	17	59	
	% em NUCLEO	15,3%	55,9%	28,8%	100,0%	
263	Contagem	21	45	21	87	
	% em NUCLEO	24,1%	51,7%	24,1%	100,0%	
266	Contagem	7	28	9	44	
	% em NUCLEO	15,9%	63,6%	20,5%	100,0%	
Total	Contagem	109	332	111	552	
	% em NUCLEO	19,7%	60,1%	20,1%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.5.3 Educação Cooperativista (questão 32)

A maioria dos associados (61,8%), tanto na Cooperativa 1 (59,8%) quanto na Cooperativa 2 (62,2%) alegam não ter participado de evento de educação cooperativista para associados porque não tiveram a oportunidade (APÊNDICE AD).

Ao se analisar as cidades, em todas a maioria dos associados alega não ter participado de evento de educação cooperativista promovido pela sua Cooperativa, com destaque para São Leopoldo, que apresenta um percentual bastante elevado (75,7%) de associados que se enquadram nesta situação, seguida por Viamão (66,7%), Picada Café (56,4%) e Porto Alegre (53,1%) (APÊNDICE AD).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 35), na grande maioria os associados responderam que não tiveram a oportunidade de participar de educação cooperativista, com destaque para o núcleo 141 com 100,0% dos associados nesta situação. Apenas no núcleo 133 (44,4%) a maior parte dos respondentes optou pela alternativa “sim” (participaram), e no núcleo 143 houve empate entre os que responderam que participaram e os que responderam que não tiveram oportunidade (46,7%).

Quadro 35 – Educação cooperativista X núcleo
NUCLEO * EDUCAÇÃO Tabulação cruzada

		EDUCAÇÃO			Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade.	Não, pois não tive interesse.		
NUCLEO	131	Contagem	2	8	0	10
		% em NUCLEO	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	7	10	2	19
		% em NUCLEO	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
	133	Contagem	8	7	3	18
		% em NUCLEO	44,4%	38,9%	16,7%	100,0%
	141	Contagem	0	7	0	7
		% em NUCLEO	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	1	13	3	17
		% em NUCLEO	5,9%	76,5%	17,6%	100,0%
	143	Contagem	7	7	1	15
		% em NUCLEO	46,7%	46,7%	6,7%	100,0%
	144	Contagem	1	5	3	9
		% em NUCLEO	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
	251	Contagem	3	29	6	38
		% em NUCLEO	7,9%	76,3%	15,8%	100,0%
	252	Contagem	3	14	5	22
		% em NUCLEO	13,6%	63,6%	22,7%	100,0%
	253	Contagem	5	32	3	40
		% em NUCLEO	12,5%	80,0%	7,5%	100,0%
254	Contagem	0	9	2	11	
	% em NUCLEO	0,0%	81,8%	18,2%	100,0%	
255	Contagem	1	23	7	31	
	% em NUCLEO	3,2%	74,2%	22,6%	100,0%	
261	Contagem	26	73	25	124	
	% em NUCLEO	21,0%	58,9%	20,2%	100,0%	
262	Contagem	18	29	14	61	
	% em NUCLEO	29,5%	47,5%	23,0%	100,0%	
263	Contagem	18	54	20	92	
	% em NUCLEO	19,6%	58,7%	21,7%	100,0%	
266	Contagem	6	29	8	43	
	% em NUCLEO	14,0%	67,4%	18,6%	100,0%	
Total	Contagem	106	349	102	557	
	% em NUCLEO	19,0%	62,7%	18,3%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.5.4 Educação financeira (questão 33)

A maioria dos associados (67,2%) da Cooperativa 1 (65,7%) e da Cooperativa 2 (67,5%) responderam não ter participado de evento de educação financeira para associados porque não tiveram a oportunidade (APÊNDICE AE).

Ao se analisar as cidades, em todas a maioria dos associados alega não ter participado de evento de educação financeira promovido pela sua Cooperativa, com destaque para São Leopoldo (80,7%), que apresenta um percentual bastante elevado se comparada às demais cidades (Viamão: 69,4%; Porto Alegre: 62,0%; Picada Café: 61,7%) (APÊNDICE AE).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 36), em todos a maioria dos associados responderam que não tiveram a oportunidade de participar de educação financeira, com destaque para o núcleo 254 com 90,0% dos associados nesta situação.

Quadro 36 – Educação financeira X núcleo
NUCLEO * EDUCAÇÃO FINANCEIRA Tabulação cruzada

		EDUCAÇÃO FINANCEIRA			Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tive interesse		
NUCLEO	131	Contagem	1	8	1	10
		% em NUCLEO	10,0%	80,0%	10,0%	100,0%
	132	Contagem	4	12	3	19
		% em NUCLEO	21,1%	63,2%	15,8%	100,0%
	133	Contagem	3	10	5	18
		% em NUCLEO	16,7%	55,6%	27,8%	100,0%
	141	Contagem	0	6	1	7
		% em NUCLEO	0,0%	85,7%	14,3%	100,0%
	142	Contagem	3	12	2	17
		% em NUCLEO	17,6%	70,6%	11,8%	100,0%
	143	Contagem	6	9	0	15
		% em NUCLEO	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	144	Contagem	1	7	2	10
		% em NUCLEO	10,0%	70,0%	20,0%	100,0%
	251	Contagem	1	30	8	39
		% em NUCLEO	2,6%	76,9%	20,5%	100,0%
	252	Contagem	2	17	3	22
		% em NUCLEO	9,1%	77,3%	13,6%	100,0%
253	Contagem	3	32	4	39	
	% em NUCLEO	7,7%	82,1%	10,3%	100,0%	
254	Contagem	0	9	1	10	
	% em NUCLEO	0,0%	90,0%	10,0%	100,0%	
255	Contagem	0	26	6	32	
	% em NUCLEO	0,0%	81,3%	18,8%	100,0%	
261	Contagem	18	76	26	120	
	% em NUCLEO	15,0%	63,3%	21,7%	100,0%	
262	Contagem	12	31	18	61	
	% em NUCLEO	19,7%	50,8%	29,5%	100,0%	
263	Contagem	14	57	22	93	
	% em NUCLEO	15,1%	61,3%	23,7%	100,0%	
266	Contagem	5	32	6	43	
	% em NUCLEO	11,6%	74,4%	14,0%	100,0%	
Total	Contagem	73	374	108	555	
	% em NUCLEO	13,2%	67,4%	19,5%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.5.5 Oportunidades de melhoria quanto à educação para associados e ação em análise

Educação, formação e informação é o 5º princípio do Cooperativismo, que objetiva promover o desenvolvimento dos seus membros, dos seus eleitos e dos seus colaboradores, de modo que estes contribuam eficazmente para a sua Cooperativa. A maioria dos associados respondeu que não teve a oportunidade de participar de programas de integração ao cooperativismo, evento de educação cooperativista, educação financeira e a maioria também respondeu que não sabe se os conselheiros, após eleitos, possuem acesso a treinamento para exercício de suas funções.

Os programas de integração ao cooperativismo informam aos novos associados a natureza e as vantagens da cooperação. O ideal é que ocorram no momento da associação, para que todos os associados tenham a oportunidade de participar, ou seja: não é necessário que seja um curso formal, com outros associados, mas que exista no momento da associação uma interação entre o colaborador da Cooperativa e o novo associado e que seja repassado a este as peculiaridades do tipo societário.

Ao compreender de imediato que é um dos sócios, no caso do Sicredi, de uma instituição financeira, a tendência é de que o associado dê preferência à Cooperativa frente aos bancos. Isso ocorre porque, teoricamente, não faz sentido deixar de utilizar produtos e serviços da sua instituição financeira para preferir soluções financeiras de bancos, cujos donos são outras pessoas, deixando de gerar resultado para si e para sua região, propiciando lucro a outros.

Em contrapartida, não ter esta compreensão pode levar os associados a acharem que o Sicredi funciona como os bancos, o que o tornaria apenas mais uma opção, não influenciando o associado a dar preferência a esta instituição logo de imediato, quando ele se torna sócio.

Conforme o associado vai vivenciando a participação na Cooperativa, ele pode ser convidado para outros eventos de educação cooperativista, com o objetivo de aprofundar o seu conhecimento quanto ao assunto. Como normalmente as Cooperativas não possuem recursos suficientes para que todos os associados participem ao mesmo tempo de encontros presenciais de educação cooperativista,

propõe-se uma priorização para encontros com vagas limitadas, incentivando a participação de associados frequentes em assembleias.

A educação financeira pode contribuir para melhorar a capacidade de monitoramento pelos associados e auxiliar sua percepção para as vantagens oferecidas pela cooperativa, além de ser um instrumento de estímulo à participação. Como nem sempre a Cooperativa possui recursos para oferecer de imediato esta possibilidade ao seu associado, sugestiona-se também a priorização dos cursos com vagas limitadas para associados com dificuldade de controlar as suas finanças.

Não saber se os conselheiros possuem acesso a treinamento para exercício de suas funções pode indicar que os associados não estão a par dos riscos que correm caso os eleitos não estejam preparados e tomem decisões equivocadas. Os associados devem garantir que todos os Conselheiros estejam preparados e o curso para conselheiros pode ficar aberto inclusive para associados não-eleitos, que tenham interesse em conhecer os conteúdos abordados. Caso haja a necessidade de priorizar os participantes, a sugestão é que os Coordenadores de Núcleo tenham acesso a esta formação, preparando-os para a renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização.

Para a grande maioria de associados, disponibiliza-se de imediato soluções como e-learning, vídeos e cartilhas, que são alternativas de educação inclusiva (Quadro 37).

Quadro 37 - Priorização de educação para associados

Alternativa educacional:	Público-alvo:
Programa de Integração	Todos
Educação Cooperativista com vagas limitadas (normalmente encontros presenciais)	Participantes frequentes em assembleia
Educação Cooperativista sem vagas limitadas (e-learning, vídeos etc.)	Todos
Educação financeira com vagas limitadas (normalmente encontros presenciais)	Associados com dificuldades financeiras
Educação financeira sem vagas limitadas (e-learning, vídeos etc.)	Todos
Treinamento para conselheiros com vagas limitadas	Conselheiros e Coordenadores de Núcleo
Treinamento para conselheiros sem vagas limitadas (e-learning, vídeos etc.)	Todos

Fonte: Autora.

Para que a democratização do acesso à educação cooperativista em geral chegue mais rápido aos associados, a sugestão é que se crie um programa de voluntários cooperativistas, composto por associados, para que estes possam ministrar cursos sobre educação financeira e educação cooperativista, aproveitando as salas de reuniões das UAs. Nesse sentido, para o BACEN (VENTURA, 2009), as cooperativas devem dispor de mecanismos internos de voluntarismo nas ações.

Da mesma forma que foi proposta a utilização do CRM para que o Gestor de Relacionamento tenha ações relacionadas à pauta e à ata, também se propõe que os colaboradores das UAs se envolvam com a educação cooperativista, a partir da conexão do CRM com a agenda de cursos. Dessa forma, os Gestores de Relacionamento podem transformar a sua abordagem comercial em uma abordagem também em prol da governança da Cooperativa.

A partir dos resultados desta pesquisa, a autora do trabalho já apresentou aos responsáveis a proposta de inserir no CRM os associados frequentes em assembleia e que não participaram de eventos de educação cooperativista, para que sejam convidados pelos seus Gestores de Relacionamento. Essa proposta está em análise para ver quais seriam as customizações necessárias no CRM.

4.6 PARTICIPAÇÃO

Todas as categorias descritas na metodologia deste trabalho influenciam na qualidade da participação, mas esta seção diz respeito à categoria que trata diretamente da participação, ou seja: diz respeito à frequência em que o associado costuma participar das assembleias, à organização dos associados em núcleo e ao incentivo que a Cooperativa dá à participação do associado.

4.6.1 Frequência nas assembleias (questão 3)

A maioria dos respondentes participa sempre (38,1%) ou quase sempre (36,5%) das assembleias, tanto na Cooperativa 1 (sempre: 36,8%; quase sempre: 33,3%) quanto na Cooperativa 2 (sempre: 38,4%; quase sempre: 37,2%) (APÊNDICE AF).

Em todas as cidades, os associados participam sempre ou quase sempre das assembleias da Cooperativa, com destaque para São Leopoldo (sempre: 48,1%, quase sempre: 21,9%), seguida por Viamão (sempre: 40,0%; quase sempre: 32,3%),

Picada Café (sempre: 34,4%; quase sempre: 43,6%) e Porto Alegre (sempre: 32,7%; quase sempre: 34,6%) (APÊNDICE AF).

Em quase todos os núcleos (Quadro 38), os associados participam sempre ou quase sempre das assembleias da Cooperativa, com exceção dos núcleos 141 (60,0%) e 131 (50,0%), em que a maioria dos associados está participando pela primeira vez.

Quadro 38 – Frequência nas assembleias X núcleo
NUCLEO * PARTICIPAR_ASSEMBLEIAS Tabulação cruzada

		PARTICIPAR_ASSEMBLEIAS				Total	
		Sempre	Quase sempre	Raramente	Esta é a minha primeira assembleia		
NUCLEO	131	Contagem	2	2	1	5	10
		% em NUCLEO	20,0%	20,0%	10,0%	50,0%	100,0%
	132	Contagem	6	8	2	4	20
		% em NUCLEO	30,0%	40,0%	10,0%	20,0%	100,0%
	133	Contagem	8	7	0	3	18
		% em NUCLEO	44,4%	38,9%	0,0%	16,7%	100,0%
	141	Contagem	2	2	0	6	10
		% em NUCLEO	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%	100,0%
	142	Contagem	9	7	1	2	19
		% em NUCLEO	47,4%	36,8%	5,3%	10,5%	100,0%
	143	Contagem	9	5	1	3	18
		% em NUCLEO	50,0%	27,8%	5,6%	16,7%	100,0%
	144	Contagem	6	7	1	4	18
		% em NUCLEO	33,3%	38,9%	5,6%	22,2%	100,0%
	251	Contagem	21	7	0	19	47
		% em NUCLEO	44,7%	14,9%	0,0%	40,4%	100,0%
	252	Contagem	9	7	0	7	23
		% em NUCLEO	39,1%	30,4%	0,0%	30,4%	100,0%
	253	Contagem	20	8	0	14	42
	% em NUCLEO	47,6%	19,0%	0,0%	33,3%	100,0%	
254	Contagem	7	3	1	1	12	
	% em NUCLEO	58,3%	25,0%	8,3%	8,3%	100,0%	
255	Contagem	19	9	0	5	33	
	% em NUCLEO	57,6%	27,3%	0,0%	15,2%	100,0%	
261	Contagem	54	50	19	17	140	
	% em NUCLEO	38,6%	35,7%	13,6%	12,1%	100,0%	
262	Contagem	19	39	9	6	73	
	% em NUCLEO	26,0%	53,4%	12,3%	8,2%	100,0%	
263	Contagem	48	46	11	8	113	
	% em NUCLEO	42,5%	40,7%	9,7%	7,1%	100,0%	
266	Contagem	10	25	4	7	46	
	% em NUCLEO	21,7%	54,3%	8,7%	15,2%	100,0%	
Total	Contagem	249	232	50	111	642	
	% em NUCLEO	38,8%	36,1%	7,8%	17,3%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.6.2 Organização dos associados em núcleo (questão 11)

A maioria dos associados (65,8%) considera que a organização dos associados em núcleo facilita a sua participação, tanto na Cooperativa 1 (72,2%) quanto na Cooperativa 2 (64,3%) (APÊNDICE AG).

Ao se analisar as Cidades, São Leopoldo se destaca com o menor percentual (47,3%) de associados que concordam que a organização dos associados em núcleo facilita a sua participação, seguida por Porto Alegre (62,7%), Picada Café (72,0%) e Viamão (80,7%) (APÊNDICE AG).

Ao se analisar os núcleos (Quadro 39), dois deles não chegaram a ter metade dos associados afirmando que a organização em núcleo facilita a sua participação: 252 (40,9%) e 253 (35,9%).

Quadro 39 – Organização dos associados em núcleo X núcleo
NUCLEO * NUCLEO PARTICIPAÇÃO Tabulação cruzada

		NUCLEO PARTICIPAÇÃO			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	6	1	3	10
		% em NUCLEO	60,0%	10,0%	30,0%	100,0%
	132	Contagem	12	0	7	19
		% em NUCLEO	63,2%	0,0%	36,8%	100,0%
	133	Contagem	12	0	6	18
		% em NUCLEO	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	141	Contagem	8	0	1	9
		% em NUCLEO	88,9%	0,0%	11,1%	100,0%
	142	Contagem	17	0	2	19
		% em NUCLEO	89,5%	0,0%	10,5%	100,0%
	143	Contagem	12	1	3	16
		% em NUCLEO	75,0%	6,3%	18,8%	100,0%
	144	Contagem	9	2	2	13
		% em NUCLEO	69,2%	15,4%	15,4%	100,0%
	251	Contagem	21	3	18	42
		% em NUCLEO	50,0%	7,1%	42,9%	100,0%
	252	Contagem	9	2	11	22
	% em NUCLEO	40,9%	9,1%	50,0%	100,0%	
253	Contagem	14	0	25	39	
	% em NUCLEO	35,9%	0,0%	64,1%	100,0%	
254	Contagem	8	2	2	12	
	% em NUCLEO	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%	
255	Contagem	16	3	11	30	
	% em NUCLEO	53,3%	10,0%	36,7%	100,0%	
261	Contagem	86	5	32	123	
	% em NUCLEO	69,9%	4,1%	26,0%	100,0%	
262	Contagem	51	2	13	66	
	% em NUCLEO	77,3%	3,0%	19,7%	100,0%	
263	Contagem	63	2	22	87	
	% em NUCLEO	72,4%	2,3%	25,3%	100,0%	
266	Contagem	29	3	10	42	
	% em NUCLEO	69,0%	7,1%	23,8%	100,0%	
Total	Contagem	373	26	168	567	
	% em NUCLEO	65,8%	4,6%	29,6%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.6.3 Eventos e canais (questão 30)

O percentual de respondentes que considera que as Cooperativas incentivam a sua participação por meio de canais de recebimento de perguntas, sugestões e reclamações é praticamente o mesmo na Cooperativa 1 (82,8%) e na Cooperativa 2 (82,8%) (APÊNDICE AH).

Ao se analisar as Cidades, embora com um percentual elevado, São Leopoldo aparece com o menor percentual (76,4%) de respondentes que acredita que a Cooperativa incentiva a sua participação em eventos ou por meio de canais, seguida de Viamão (81,8%), Porto Alegre (84,0%) e Picada Café (85,7%) (APÊNDICE AH).

Ao se analisar os núcleos (Quadro 40), observa-se que em todos a maioria dos associados respondeu que a Cooperativa incentiva a sua participação em eventos ou por meio de canais de recebimento de perguntas, sugestões e reclamações, mas há uma distância grande entre eles, saindo de 57,1% no núcleo 252 a 100,0% no núcleo 141.

Quadro 40 – Eventos e canais por núcleo
NUCLEO * CANAIS Tabulação cruzada

		CANAIS		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem	7	3	10
		% em NUCLEO	70,0%	30,0%	100,0%
	132	Contagem	18	1	19
		% em NUCLEO	94,7%	5,3%	100,0%
	133	Contagem	14	3	17
		% em NUCLEO	82,4%	17,6%	100,0%
	141	Contagem	8	0	8
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	15	3	18
		% em NUCLEO	83,3%	16,7%	100,0%
	143	Contagem	11	4	15
		% em NUCLEO	73,3%	26,7%	100,0%
	144	Contagem	11	3	14
		% em NUCLEO	78,6%	21,4%	100,0%
	251	Contagem	30	6	36
		% em NUCLEO	83,3%	16,7%	100,0%
	252	Contagem	12	9	21
		% em NUCLEO	57,1%	42,9%	100,0%
	253	Contagem	30	8	38
		% em NUCLEO	78,9%	21,1%	100,0%
254	Contagem	10	2	12	
	% em NUCLEO	83,3%	16,7%	100,0%	
255	Contagem	24	8	32	
	% em NUCLEO	75,0%	25,0%	100,0%	
261	Contagem	92	19	111	
	% em NUCLEO	82,9%	17,1%	100,0%	
262	Contagem	50	7	57	
	% em NUCLEO	87,7%	12,3%	100,0%	
263	Contagem	72	10	82	
	% em NUCLEO	87,8%	12,2%	100,0%	
266	Contagem	34	7	41	
	% em NUCLEO	82,9%	17,1%	100,0%	
Total	Contagem	438	93	531	
	% em NUCLEO	82,5%	17,5%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.6.4 Oportunidades de melhoria quanto à participação dos associados

Na maioria dos núcleos, os respondentes participam sempre ou quase sempre das assembleias da Cooperativa, com exceção dos núcleos 141 (60,0%) e 131 (50,0%), em que a maioria dos associados está participando pela primeira vez. Essa informação, embora demonstre a fidelidade dos associados, também é preocupante, pois nos leva a supor que o maior percentual de associados do Sicredi dificilmente participa.

A gestão democrática é um princípio do Cooperativismo que explica que Cooperativas são organizações controladas pelos seus membros, garantindo a cada

um o direito a um voto nas assembleias. Embora a quantidade de participantes não seja o foco desta pesquisa, este resultado para a frequência indica a possibilidade de novos estudos com associados que não participam das assembleias, para compreender porque estes estão abrindo mão do seu direito.

Por outro lado, é importante também ter uma atenção especial com os associados que possuem alto índice de utilização de produtos e serviços, mas que nunca compareceram à assembleia. Esses associados possuem bastante experiência com a Cooperativa, devido à utilização, e, teoricamente, teriam boas condições de contribuir nas assembleias. Sendo assim, a sugestão aqui é que as Cooperativas façam um esforço adicional para que esses associados participem das instâncias de decisão da Cooperativa. Assim sendo, propõe-se o conceito de Giro de Núcleo⁶:

Objetiva realizar esforços para que associados que já possuem um bom nível de relacionamento (utilização de produtos e serviços) com a cooperativa, mas que ainda não participaram de nenhum encontro com associados, participem de pelo menos um encontro.

O Giro de Núcleo não significa a exclusão da participação dos demais associados, uma vez que as assembleias devem ser amplamente divulgadas, mas incentiva uma abordagem diferenciada para este grupo, mais próxima e ativa, para que eles compreendam que quem se relaciona mais com a Cooperativa sob o ponto de vista de produtos e serviços também deve se relacionar através das instâncias de deliberação.

A priorização do Giro de Núcleo não está relacionado à renda dos associados, uma vez que o nível de relacionamento deve ser medido em todos os segmentos de associados, ou seja: deve existir um modelo de propensão que diga quais são os associados com o maior nível de relacionamento em cada faixa de renda, de modo a realizar um maior esforço de convencimento de participação aos associados que resultam deste modelo.

O percentual de associados que considera que a organização dos associados em núcleo facilita a sua participação é de 65,8%, mas se observa em dois deles, 252 e 253, que menos da metade concordam com esta afirmação. Esses núcleos

⁶ A expressão Giro de Núcleo e o seu conceito são propostas da autora deste trabalho.

merecem uma atenção maior para se detectar o que está influenciando negativamente no modelo de nucleação.

O percentual de associados que respondeu que a Cooperativa incentiva a sua participação em eventos ou por meio de canais de recebimento de perguntas, sugestões e reclamações é alto, 82,8%, o que indica a importância da manutenção destas ações.

4.7 REPRESENTATIVIDADE

Refere-se ao perfil tomador X poupador, à diversidade de grupos nas assembleias, ao Coordenador de Núcleo e ao Conselho de Administração.

4.7.1 Delegado de Núcleo (questão 12)

Os associados do Sicredi optaram por implantar a nucleação e eleger Delegados de Núcleo para representá-los, mas o percentual de respondentes que não sabe quem é atualmente o Delegado do seu Núcleo é de 69,6%, sendo 64,0% na Cooperativa 1 e de 70,9% na Cooperativa 2 (APÊNDICE AI).

Ao se analisar as Cidades, São Leopoldo (82,0%) se destaca pelo elevado percentual de associados que não sabe quem é o Delegado do seu Núcleo seguida por Porto Alegre (71,2%), Picada Café (65,9%) e Viamão (57,6%) (APÊNDICE AI).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 41), o problema em São Leopoldo fica ainda mais evidente, pois os seus 5 núcleos são os núcleos com o maior percentual de associados que não sabem quem é o Delegado, dentre os 16 núcleos pesquisados.

Quadro 41 – Delegado de Núcleo X núcleo
NUCLEO * QUEM COORDENADOR *Tabulação cruzada*

		QUEM COORDENADOR		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem	3	7	10
		% em NUCLEO	30,0%	70,0%	100,0%
	132	Contagem	7	13	20
		% em NUCLEO	35,0%	65,0%	100,0%
	133	Contagem	4	14	18
		% em NUCLEO	22,2%	77,8%	100,0%
	141	Contagem	4	6	10
		% em NUCLEO	40,0%	60,0%	100,0%
	142	Contagem	9	9	18
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	143	Contagem	5	12	17
		% em NUCLEO	29,4%	70,6%	100,0%
	144	Contagem	7	7	14
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	251	Contagem	7	38	45
		% em NUCLEO	15,6%	84,4%	100,0%
	252	Contagem	4	15	19
		% em NUCLEO	21,1%	78,9%	100,0%
	253	Contagem	7	33	40
		% em NUCLEO	17,5%	82,5%	100,0%
254	Contagem	2	10	12	
	% em NUCLEO	16,7%	83,3%	100,0%	
255	Contagem	7	25	32	
	% em NUCLEO	21,9%	78,1%	100,0%	
261	Contagem	43	76	119	
	% em NUCLEO	36,1%	63,9%	100,0%	
262	Contagem	25	40	65	
	% em NUCLEO	38,5%	61,5%	100,0%	
263	Contagem	30	61	91	
	% em NUCLEO	33,0%	67,0%	100,0%	
266	Contagem	10	35	45	
	% em NUCLEO	22,2%	77,8%	100,0%	
Total	Contagem	174	401	575	
	% em NUCLEO	30,3%	69,7%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.7.2 Papel do Coordenador de Núcleo (questão 13)

O coordenador de núcleo tem o papel de mobilizar, coordenar e representar seu núcleo, mas a maioria dos respondentes (60,5%) não sabe qual é o papel do Delegado, sendo que na Cooperativa 2, este percentual é mais elevado (63,2%), do que na Cooperativa 1 (49,1%) (APÊNDICE AJ).

Quando se analisa cada cidade, São Leopoldo (68,0%) possui o maior percentual de respondentes que não sabe qual é o papel do Delegado do seu Núcleo, seguida por Picada Café (61,0%), Viamão (53,4%) e Porto Alegre (44,2%) (APÊNDICE AJ).

Na visão núcleo a núcleo (Quadro 42), 2 núcleos de São Leopoldo apresentam os maiores percentuais (74,4% e 72,7%) de associados que não sabem qual é o papel do Delegado de Núcleo, seguidos de 1 núcleo de Picada Café (70,5%).

Quadro 42 – Papel do Coordenador de Núcleo X núcleo
NUCLEO * PAPEL_COORDENADOR Tabulação cruzada

		PAPEL_COORDENADOR		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem	4	6	10
		% em NUCLEO	40,0%	60,0%	100,0%
	132	Contagem	10	10	20
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	133	Contagem	13	5	18
		% em NUCLEO	72,2%	27,8%	100,0%
	141	Contagem	3	6	9
		% em NUCLEO	33,3%	66,7%	100,0%
	142	Contagem	10	9	19
		% em NUCLEO	52,6%	47,4%	100,0%
	143	Contagem	7	9	16
		% em NUCLEO	43,8%	56,3%	100,0%
	144	Contagem	7	7	14
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	251	Contagem	14	31	45
		% em NUCLEO	31,1%	68,9%	100,0%
	252	Contagem	7	12	19
		% em NUCLEO	36,8%	63,2%	100,0%
	253	Contagem	10	29	39
		% em NUCLEO	25,6%	74,4%	100,0%
	254	Contagem	3	8	11
		% em NUCLEO	27,3%	72,7%	100,0%
	255	Contagem	13	18	31
		% em NUCLEO	41,9%	58,1%	100,0%
	261	Contagem	46	73	119
		% em NUCLEO	38,7%	61,3%	100,0%
262	Contagem	27	38	65	
	% em NUCLEO	41,5%	58,5%	100,0%	
263	Contagem	38	51	89	
	% em NUCLEO	42,7%	57,3%	100,0%	
266	Contagem	13	31	44	
	% em NUCLEO	29,5%	70,5%	100,0%	
Total	Contagem	225	343	568	
	% em NUCLEO	39,6%	60,4%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.7.3 Dialogar com o Delegado de Núcleo (questão 14)

O Delegado de Núcleo é encarregado de proporcionar debate nas questões referentes à gestão e ao desenvolvimento da Cooperativa, mas a maioria dos associados (52,4%) não teve a oportunidade de dialogar com o Delegado do seu Núcleo, tanto na Cooperativa 1 (55,5%) quanto na Cooperativa 2 (51,7%) (APÊNDICE AK).

Quando se analisa cada cidade, o problema é mais crítico em Porto Alegre e em São Leopoldo, com respectivamente 58,8% e 57,7% de associados que não teve a oportunidade de dialogar com o Delegado do seu Núcleo (APÊNDICE AK).

Há diferenças significativas ao se analisar núcleo a núcleo, com destaque para o núcleo 142, que possui o menor percentual (31,6%) de associados que alega não ter tido oportunidade, mas ao mesmo tempo é o maior percentual de associados que não costuma dialogar por outros motivos (42,1%), o que gera uma possibilidade de diagnóstico imediata da Cooperativa para identificar quais fatores estão influenciando para que este resultado não seja satisfatório, uma vez que estes outros fatores superam a falta de oportunidade e a falta de interesse dos respondentes (Quadro 43).

Quadro 43 – Dialogar com o Delegado de Núcleo X núcleo
NUCLEO * DIALOGAR_COORDENADOR Tabulação cruzada

		DIALOGAR_COORDENADOR				Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tenho interesse	Não, por outros motivos		
NUCLEO	131	Contagem	2	7	0	1	10
		% em NUCLEO	20,0%	70,0%	0,0%	10,0%	100,0%
	132	Contagem	2	10	0	8	20
		% em NUCLEO	10,0%	50,0%	0,0%	40,0%	100,0%
	133	Contagem	2	10	0	5	17
		% em NUCLEO	11,8%	58,8%	0,0%	29,4%	100,0%
	141	Contagem	0	7	1	2	10
		% em NUCLEO	0,0%	70,0%	10,0%	20,0%	100,0%
	142	Contagem	1	6	4	8	19
		% em NUCLEO	5,3%	31,6%	21,1%	42,1%	100,0%
	143	Contagem	5	10	0	2	17
		% em NUCLEO	29,4%	58,8%	0,0%	11,8%	100,0%
	144	Contagem	4	8	0	1	13
		% em NUCLEO	30,8%	61,5%	0,0%	7,7%	100,0%
	251	Contagem	2	30	2	9	43
		% em NUCLEO	4,7%	69,8%	4,7%	20,9%	100,0%
	252	Contagem	2	12	3	3	20
		% em NUCLEO	10,0%	60,0%	15,0%	15,0%	100,0%
	253	Contagem	2	25	2	10	39
		% em NUCLEO	5,1%	64,1%	5,1%	25,6%	100,0%
254	Contagem	1	5	1	5	12	
	% em NUCLEO	8,3%	41,7%	8,3%	41,7%	100,0%	
255	Contagem	2	13	8	9	32	
	% em NUCLEO	6,3%	40,6%	25,0%	28,1%	100,0%	
261	Contagem	12	66	24	18	120	
	% em NUCLEO	10,0%	55,0%	20,0%	15,0%	100,0%	
262	Contagem	9	28	14	12	63	
	% em NUCLEO	14,3%	44,4%	22,2%	19,0%	100,0%	
263	Contagem	12	38	17	23	90	
	% em NUCLEO	13,3%	42,2%	18,9%	25,6%	100,0%	
266	Contagem	5	25	5	8	43	
	% em NUCLEO	11,6%	58,1%	11,6%	18,6%	100,0%	
Total	Contagem	63	300	81	124	568	
	% em NUCLEO	11,1%	52,8%	14,3%	21,8%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.7.4 Representação pelo Delegado de Núcleo (questão 15)

O Delegado de Núcleo deve ser uma referência da cooperativa nas comunidades onde atua, levando informações relevantes para todos os associados sobre decisões que interfiram no desenvolvimento do empreendimento coletivo, exercendo um papel de liderança e representatividade.

Ter sido Coordenador de Núcleo é pré-requisito para assumir cargos estratégicos nos Conselhos. Assim sendo, este modelo com representantes é uma estratégia para preparar uma base de associados para dar continuidade ao empreendimento cooperativista.

33,6% dos respondentes não se sentem representados pelo Delegado de Núcleo, sendo que na Cooperativa 1 são 32,7% e na Cooperativa 2 o índice é um pouco maior, 33,8% (APÊNDICE AL). Ao se analisar as cidades, São Leopoldo (44,2%) se destaca como a cidade em que os associados se sentem menos representados pelo Delegado de Núcleo, seguida por Porto Alegre (39,2%), Picada Café (29,4%) e Viamão (27,1%) (APÊNDICE AL).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 44), 2 núcleos possuem 50% ou mais de associados que não se sentem representados pelo Delegado do seu Núcleo, o que já seria um indicador da possibilidade de se eleger outro Delegado.

Quadro 44 – Representação pelo Delegado de Núcleo X núcleo
NUCLEO * REPRESENTADO COORDENADOR *Tabulação cruzada*

		REPRESENTADO COORDENADOR		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem % em NUCLEO	5 50,0%	5 50,0%	10 100,0%
	132	Contagem % em NUCLEO	12 60,0%	8 40,0%	20 100,0%
	133	Contagem % em NUCLEO	12 66,7%	6 33,3%	18 100,0%
	141	Contagem % em NUCLEO	7 70,0%	3 30,0%	10 100,0%
	142	Contagem % em NUCLEO	14 77,8%	4 22,2%	18 100,0%
	143	Contagem % em NUCLEO	11 64,7%	6 35,3%	17 100,0%
	144	Contagem % em NUCLEO	11 78,6%	3 21,4%	14 100,0%
	251	Contagem % em NUCLEO	23 62,2%	14 37,8%	37 100,0%
	252	Contagem % em NUCLEO	11 57,9%	8 42,1%	19 100,0%
	253	Contagem % em NUCLEO	17 45,9%	20 54,1%	37 100,0%
	254	Contagem % em NUCLEO	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
	255	Contagem % em NUCLEO	18 56,3%	14 43,8%	32 100,0%
	261	Contagem % em NUCLEO	86 73,5%	31 26,5%	117 100,0%
	262	Contagem % em NUCLEO	47 73,4%	17 26,6%	64 100,0%
	263	Contagem % em NUCLEO	59 68,6%	27 31,4%	86 100,0%
	266	Contagem % em NUCLEO	29 67,4%	14 32,6%	43 100,0%
	Total	Contagem % em NUCLEO	369 66,6%	185 33,4%	554 100,0%

Fonte: Autora.

4.7.5 Diversidade no conselho de administração (questão 28)

A maioria dos associados da Cooperativa 1 (50,5%) não sabe responder se participam pessoas de diferentes grupos de interesse no Conselho de Administração da Cooperativa. Já na Cooperativa 2 (52,2%), a maioria dos associados respondeu que participam pessoas de diferentes grupos de interesse (APÊNDICE AM).

Ao se analisar as cidades, em Porto Alegre (67,3%) e em São Leopoldo (51,4%), a maioria dos associados não sabem responder. Em Viamão (55,4%) e em Picada Café (54,2%), a maioria dos associados acredita que no Conselho de Administração participam pessoas de diferentes grupos de interesse da Cooperativa (APÊNDICE AM).

Na análise núcleo a núcleo (Quadro 45), o núcleo 144 (21,4%) se destaca pelo maior percentual de associados que respondeu que não participam pessoas de diferentes perfis. Os núcleos 131 (77,8%) e 132 (72,2%) destacam-se pelo percentual de associados que não sabem responder.

Quadro 45 – Diversidade no conselho de administração X núcleo
NUCLEO * DIFERENTES GRUPOS *Tabulação cruzada*

		DIFERENTES GRUPOS			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	2	0	7	9
		% em NUCLEO	22,2%	0,0%	77,8%	100,0%
	132	Contagem	5	0	13	18
		% em NUCLEO	27,8%	0,0%	72,2%	100,0%
	133	Contagem	7	0	11	18
		% em NUCLEO	38,9%	0,0%	61,1%	100,0%
	141	Contagem	6	0	2	8
		% em NUCLEO	75,0%	0,0%	25,0%	100,0%
	142	Contagem	7	0	11	18
		% em NUCLEO	38,9%	0,0%	61,1%	100,0%
	143	Contagem	9	2	5	16
		% em NUCLEO	56,3%	12,5%	31,3%	100,0%
	144	Contagem	9	3	2	14
		% em NUCLEO	64,3%	21,4%	14,3%	100,0%
	251	Contagem	18	1	18	37
		% em NUCLEO	48,6%	2,7%	48,6%	100,0%
	252	Contagem	11	0	8	19
		% em NUCLEO	57,9%	0,0%	42,1%	100,0%
253	Contagem	20	0	18	38	
	% em NUCLEO	52,6%	0,0%	47,4%	100,0%	
254	Contagem	5	0	7	12	
	% em NUCLEO	41,7%	0,0%	58,3%	100,0%	
255	Contagem	11	0	18	29	
	% em NUCLEO	37,9%	0,0%	62,1%	100,0%	
261	Contagem	63	6	48	117	
	% em NUCLEO	53,8%	5,1%	41,0%	100,0%	
262	Contagem	31	3	23	57	
	% em NUCLEO	54,4%	5,3%	40,4%	100,0%	
263	Contagem	44	2	37	83	
	% em NUCLEO	53,0%	2,4%	44,6%	100,0%	
266	Contagem	24	0	19	43	
	% em NUCLEO	55,8%	0,0%	44,2%	100,0%	
Total	Contagem	272	17	247	536	
	% em NUCLEO	50,7%	3,2%	46,1%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.7.6 Trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração (questão 34)

A maioria dos respondentes (74,1%), tanto na Cooperativa 1 (74,5%) quanto na Cooperativa 2 (74,0%) classificaram como *Bom* o trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração da sua Cooperativa (APÊNDICE AN).

Ao se analisar as cidades, em todas a maioria dos associados classifica como *Bom* o trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração: Viamão (81,3%), Picada Café (77,3%), Porto Alegre (68,0%) e São Leopoldo (66,4%) (APÊNDICE AN).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 46), a maioria classificou o trabalho do Conselho de Administração como *Bom*, com exceção do núcleo 254 (45,5%), em que menos da metade dos associados marcou esta opção.

Quadro 46 – Trabalho desenvolvido pelo conselho de administração X núcleo

NUCLEO * CONS_ADM_Q34 Tabulação cruzada

		CONS_ADM_Q34				Total	
		Bom	Razoável	Ruim	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	6	0	1	3	10
		% em NUCLEO	60,0%	0,0%	10,0%	30,0%	100,0%
	132	Contagem	12	1	0	6	19
		% em NUCLEO	63,2%	5,3%	0,0%	31,6%	100,0%
	133	Contagem	15	0	0	3	18
		% em NUCLEO	83,3%	0,0%	0,0%	16,7%	100,0%
	141	Contagem	6	0	0	1	7
		% em NUCLEO	85,7%	0,0%	0,0%	14,3%	100,0%
	142	Contagem	14	1	0	2	17
		% em NUCLEO	82,4%	5,9%	0,0%	11,8%	100,0%
	143	Contagem	11	3	0	1	15
		% em NUCLEO	73,3%	20,0%	0,0%	6,7%	100,0%
	144	Contagem	8	1	0	0	9
		% em NUCLEO	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	26	2	0	13	41
		% em NUCLEO	63,4%	4,9%	0,0%	31,7%	100,0%
	252	Contagem	13	2	0	6	21
		% em NUCLEO	61,9%	9,5%	0,0%	28,6%	100,0%
	253	Contagem	28	4	0	6	38
		% em NUCLEO	73,7%	10,5%	0,0%	15,8%	100,0%
254	Contagem	5	1	1	4	11	
	% em NUCLEO	45,5%	9,1%	9,1%	36,4%	100,0%	
255	Contagem	23	3	0	6	32	
	% em NUCLEO	71,9%	9,4%	0,0%	18,8%	100,0%	
261	Contagem	103	9	1	12	125	
	% em NUCLEO	82,4%	7,2%	0,8%	9,6%	100,0%	
262	Contagem	44	6	1	12	63	
	% em NUCLEO	69,8%	9,5%	1,6%	19,0%	100,0%	
263	Contagem	73	3	0	21	97	
	% em NUCLEO	75,3%	3,1%	0,0%	21,6%	100,0%	
266	Contagem	36	7	1	1	45	
	% em NUCLEO	80,0%	15,6%	2,2%	2,2%	100,0%	
Total	Contagem	423	43	5	97	568	
	% em NUCLEO	74,5%	7,6%	0,9%	17,1%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.7.7 Tomador X poupador (questão 2)

A representatividade de grupos poupadores e tomadores é especialmente relevante para que não se conceda empréstimos subsidiados nem remuneração de depósitos acima da média, colocando a Cooperativa em risco.

Na Cooperativa 1, há um equilíbrio maior na quantidade de tomadores (43,2%) X poupadores (56,8%). Já na Cooperativa 2, o percentual de tomadores (35,3%) é quase a metade em relação aos poupadores (64,7%) (APÊNDICE AO).

Ao se analisar as cidades, o equilíbrio é maior em Viamão (tomadores 46,7% X poupadores 53,3%) e em São Leopoldo (tomadores 43,3% X poupadores 56,7%)

e menor em Porto Alegre (tomadores 39,2% X poupadores 60,8%) e em Picada Café (tomadores 31,9% X poupadores 68,1%) (APÊNDICE AO).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 47), o desequilíbrio é maior nos núcleos 141, predominantemente tomador (66,7%) e nos núcleos 261 (71,5%), 253 (71,4%), 144 (70,6%), 133 (66,7%) e 263 (69,5%), predominantemente poupadores.

Quadro 47 – Tomador X poupador X núcleo
NUCLEO * PERFIS Tabulação cruzada

		PERFIS		Total	
		Costumo mais tomar recursos da Cooperativa (linhas de crédito, como cheque especial etc.).	Costumo mais poupar (poupança, fundos etc.).		
NUCLEO	131	Contagem	6	4	10
		% em NUCLEO	60,0%	40,0%	100,0%
	132	Contagem	7	12	19
		% em NUCLEO	36,8%	63,2%	100,0%
	133	Contagem	6	12	18
		% em NUCLEO	33,3%	66,7%	100,0%
	141	Contagem	6	3	9
		% em NUCLEO	66,7%	33,3%	100,0%
	142	Contagem	8	11	19
		% em NUCLEO	42,1%	57,9%	100,0%
	143	Contagem	9	6	15
		% em NUCLEO	60,0%	40,0%	100,0%
	144	Contagem	5	12	17
		% em NUCLEO	29,4%	70,6%	100,0%
	251	Contagem	20	20	40
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	252	Contagem	12	11	23
		% em NUCLEO	52,2%	47,8%	100,0%
	253	Contagem	12	30	42
		% em NUCLEO	28,6%	71,4%	100,0%
254	Contagem	6	6	12	
	% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%	
255	Contagem	15	16	31	
	% em NUCLEO	48,4%	51,6%	100,0%	
261	Contagem	35	88	123	
	% em NUCLEO	28,5%	71,5%	100,0%	
262	Contagem	27	44	71	
	% em NUCLEO	38,0%	62,0%	100,0%	
263	Contagem	32	73	105	
	% em NUCLEO	30,5%	69,5%	100,0%	
266	Contagem	15	28	43	
	% em NUCLEO	34,9%	65,1%	100,0%	
Total	Contagem	221	376	597	
	% em NUCLEO	37,0%	63,0%	100,0%	

Fonte: Autora.

Caso os associados quisessem dialogar na assembleia sobre aumentar os juros para tomadores ou aumentar a remuneração de depósitos, considerando os núcleos pesquisados, a tendência na Cooperativa 1 seria uma decisão mais

equilibrada, provavelmente questionando empréstimos subsidiados e remunerações acima da média. Na Cooperativa 2, a tendência, teoricamente, é de favorecer os poupadores (Quadro 48).

Quadro 48 – Contagem tomador X poupador X núcleo
NUCLEO * PERFIS Tabulação cruzada

		PERFIS		Total	
		Tomadores	Poupadores		
NUCLEO	131	Contagem	1	Cooperativa 1: Tomadores: 3 Poupadores: 4	
	132	Contagem			1
	133	Contagem			1
	141	Contagem	1		
	142	Contagem			1
	143	Contagem	1		
	144	Contagem			1
	251	Contagem	Empate: teriam que dialogar no núcleo para tentar chegar a um consenso ou se abster de votar		Cooperativa 2: Tomadores: 1 Poupadores: 6
	252	Contagem	1		
	253	Contagem		1	
	254	Contagem	Empate: teriam que dialogar no núcleo para tentar chegar a um consenso ou se abster de votar		
	255	Contagem		1	
	261	Contagem		1	
	262	Contagem		1	
263	Contagem		1		
266	Contagem		1		

Fonte: Autora.

4.7.8 Diversidade nos núcleos (questão 4)

A maioria dos associados (58,5%), tanto na Cooperativa 1 (50,9%) quanto na Cooperativa 2 (60,2%) considera que há a participação de diferentes perfis de pessoas em seus núcleos (APÊNDICE AP).

Ao se analisar as cidades, uma hipótese seria que mais associados de cidades menores saberiam responder sobre os perfis dos participantes, por terem, matematicamente, mais chances de conhecerem mais moradores de sua região. Essa hipótese não se confirmou plenamente, uma vez que a menor cidade, Picada Café, (30,0%) possui um percentual muito semelhante à Porto Alegre (31,4%) e as demais cidades, que têm os portes mais semelhantes, Viamão (26,2%) e São Leopoldo (43,3%), ficaram nos extremos, com o maior e o menor percentual de associados que não souberam responder (APÊNDICE AP).

Ao se analisar núcleo a núcleo (Quadro 49), os núcleos 132 (30,0%), 141 (22,2%), 131 (20,0%), 143 (18,8%) e 254 (18,2%) possuem os percentuais mais elevados de associados que responderam que são alguns grupos de pessoas que costumam participar.

Quadro 49 – Diversidade nos núcleos X núcleo
NUCLEO * COSTUMAM PARTICIPAR *Tabulação cruzada*

		COSTUMAM PARTICIPAR			Total	
		Participam diversos grupos (exemplos: empresários e assalariados; jovens, adultos e idosos; homens e mulheres etc.)	São alguns grupos de pessoas que costumam participar.	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	3	2	5	10
		% em NUCLEO	30,0%	20,0%	50,0%	100,0%
	132	Contagem	7	6	7	20
		% em NUCLEO	35,0%	30,0%	35,0%	100,0%
	133	Contagem	11	2	4	17
		% em NUCLEO	64,7%	11,8%	23,5%	100,0%
	141	Contagem	4	2	3	9
		% em NUCLEO	44,4%	22,2%	33,3%	100,0%
	142	Contagem	13	3	3	19
		% em NUCLEO	68,4%	15,8%	15,8%	100,0%
	143	Contagem	8	3	5	16
		% em NUCLEO	50,0%	18,8%	31,3%	100,0%
	144	Contagem	10	2	5	17
		% em NUCLEO	58,8%	11,8%	29,4%	100,0%
	251	Contagem	22	1	19	42
		% em NUCLEO	52,4%	2,4%	45,2%	100,0%
	252	Contagem	12	0	6	18
		% em NUCLEO	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	253	Contagem	20	0	19	39
		% em NUCLEO	51,3%	0,0%	48,7%	100,0%
254	Contagem	6	2	3	11	
	% em NUCLEO	54,5%	18,2%	27,3%	100,0%	
255	Contagem	17	0	12	29	
	% em NUCLEO	58,6%	0,0%	41,4%	100,0%	
261	Contagem	77	9	37	123	
	% em NUCLEO	62,6%	7,3%	30,1%	100,0%	
262	Contagem	49	6	15	70	
	% em NUCLEO	70,0%	8,6%	21,4%	100,0%	
263	Contagem	64	5	32	101	
	% em NUCLEO	63,4%	5,0%	31,7%	100,0%	
266	Contagem	21	4	18	43	
	% em NUCLEO	48,8%	9,3%	41,9%	100,0%	
Total	Contagem	344	47	193	584	
	% em NUCLEO	58,9%	8,0%	33,0%	100,0%	

Fonte: Autora.

4.7.9 Oportunidades de melhoria quanto à representatividade

A maioria dos associados da Cooperativa 1 (50,5%) não sabe responder se participam pessoas de diferentes grupos de interesse no Conselho de Administração

da Cooperativa. Já na Cooperativa 2 (52,2%), a maioria dos associados respondeu que participam pessoas de diferentes grupos de interesse. Na análise núcleo a núcleo, o 131 (77,8%) e o 132 (72,2%) destacam-se pelo maior percentual de associados que não sabem responder.

Observa-se que há uma oportunidade maior na Cooperativa 1, especialmente nos núcleos 131 e 132, para propiciar que os associados conheçam os Conselheiros, seu currículo, sua experiência e as contribuições que vêm trazendo à Cooperativa. A sugestão de melhoria é que os Conselheiros participem dos eventos cooperativistas promovidos para estes núcleos ou que os participantes frequentes em assembleia destes núcleos possam participar de um evento específico com o Conselho.

A maioria dos associados (74,1%) classifica como *Bom* o trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração da sua Cooperativa. Ao se analisar núcleo a núcleo, a maioria classificou o trabalho do Conselho de Administração como *Bom*, mas há uma oportunidade de melhoria no núcleo 254 (45,5%), em que este percentual não atingiu a metade dos associados. É importante uma aproximação do Conselho de Administração deste núcleo para se compreender como atender melhor às necessidades dos associados.

Na Cooperativa 1, há um equilíbrio maior na quantidade de tomadores (43,2%) X poupadores (56,8%). Já na Cooperativa 2, o percentual de tomadores (35,3%) é quase a metade em relação aos poupadores (64,7%). Ao se analisar as cidades, o equilíbrio é maior em Viamão e em São Leopoldo e menor em Porto Alegre e em Picada Café. Ao se analisar núcleo a núcleo, o desequilíbrio é maior nos núcleos 141, predominantemente tomador (66,7%) e nos núcleos 261 (71,5%), 253 (71,4%), 144 (70,6%), 133 (66,7%) e 263 (69,5%), predominantemente poupadores. Caso os associados quisessem dialogar na assembleia sobre aumentar os juros para tomadores ou aumentar a remuneração de depósitos, considerando os núcleos pesquisados, a tendência na Cooperativa 1 seria uma decisão mais equilibrada, provavelmente questionando empréstimos subsidiados e remunerações acima da média. Na Cooperativa 2, a tendência, teoricamente, é de favorecer os poupadores, o que exige um trabalho mais direcionado de educação cooperativista, tratando deste tema, para que os associados tomem decisões em prol da saúde financeira da Cooperativa, mitigando, assim, os riscos provenientes do conflito de agência.

A maioria dos associados (58,5%) considera que há a participação de diferentes perfis de pessoas em seus núcleos. Ao se analisar as cidades, uma hipótese seria que o percentual de associados de cidades menores responderiam menos que não sabem se há a participação de diferentes perfis de associados, por terem, matematicamente, mais chances de conhecerem mais moradores de sua região. Essa hipótese não se confirmou plenamente, uma vez que a menor cidade, Picada Café (30,0%), possui um percentual muito semelhante a Porto Alegre (31,4%) e as demais cidades, que têm os portes mais semelhantes, Viamão (26,2%) e São Leopoldo (43,3%), ficaram nos extremos, com o maior e o menor percentual de associados que não souberam responder. Ao se analisar núcleo a núcleo, os núcleos 132 (30,0%), 141 (22,2%), 131 (20,0%), 143 (18,8%) e 254 (18,2%) possuem os percentuais mais elevados de associados que responderam que são alguns grupos de pessoas que costumam participar. A sugestão é que o Giro de Núcleo seja priorizado nos últimos cinco núcleos citados, estimulando a participação de associados com diferentes interesses, para aumentar a diversidade nestes núcleos.

O percentual de associados que não sabe quem é atualmente o Delegado do seu Núcleo é de 69,6%. Ao se analisar as Cidades, São Leopoldo se destaca pelo elevado percentual de associados que não sabe quem é o Delegado do seu Núcleo: 82,0%. Ao se analisar núcleo a núcleo, o problema em São Leopoldo fica ainda mais evidente, pois os seus 5 núcleos são os núcleos com o maior percentual de associados que não sabem quem é o Delegado do seu Núcleo, dentre os 16 núcleos pesquisados.

O percentual de associados que não sabe qual é o papel do Delegado de Núcleo é de 60,5%. Quando se analisa cada cidade, São Leopoldo possui o maior percentual de associados que não sabe qual é o papel do Delegado do seu Núcleo. Na visão núcleo a núcleo, 2 núcleos de São Leopoldo apresentam os piores resultados, com 74,4% e 72,7% de associados que não sabem qual é o papel do Delegado de Núcleo, seguidos de 1 núcleo de Picada Café com 70,5%.

Em relação ao diálogo, 52,4% dos associados não tiveram oportunidade de dialogar com o Delegado do seu Núcleo. Quando se analisa cada cidade, a oportunidade de melhoria é maior em Porto Alegre e em São Leopoldo, com respectivamente 58,8% e 57,7% de associados que não tiveram a oportunidade de dialogar com o Delegado do seu Núcleo. Há diferenças significativas ao se analisar

núcleo a núcleo, com destaque para o núcleo 142, que possui o menor percentual (31,6%) de associados que alega não ter tido oportunidade, mas ao mesmo tempo é o maior percentual de associados que não costuma dialogar por outros motivos.

33,6% dos respondentes não se sentem representados pelo Delegado de Núcleo. Ao se analisar as cidades, São Leopoldo se destaca como a cidade em que os associados se sentem menos representados pelo Delegado de Núcleo, totalizando 44,2% nesta situação. Ao se analisar núcleo a núcleo, 2 núcleos possuem 50% ou mais de associados que não se sentem representados pelo Delegado do seu Núcleo, o que já seria um indicador da possibilidade de se eleger outro Delegado.

Para que o Coordenador de Núcleo possa desenvolver o seu papel de forma mais eficaz, é necessário que a Cooperativa instrumentalize o Coordenador de Núcleo, para que ele possa mediar as reuniões de núcleo. A sugestão é que a Cooperativa disponibilize ao Coordenador de Núcleo as informações relativas ao seu núcleo, que podem auxiliá-lo no seu papel de mobilizar, coordenar e representar. Além desta, disponibilize também os principais indicadores de relacionamento com os associados do seu núcleo e da Cooperativa, para que o Coordenador tenha um parâmetro da contribuição do seu núcleo para o resultado da Cooperativa. Tendo em mãos o perfil do núcleo, compreendendo a situação do seu núcleo frente aos indicadores de relacionamento da Cooperativa, o Coordenador de Núcleo pode realizar reuniões de núcleo para que o associado contribua para o desenvolvimento da Cooperativa.

Em suma, a sugestão é de que os Coordenadores de Núcleo passem a utilizar o nucleômetro⁷, assim definido como “[. . .] ferramenta que objetiva instrumentalizar o Delegado de Núcleo para desempenhar o seu papel, bem como engajar os associados em reuniões de núcleo a participar mais ativamente do desenvolvimento da sua Cooperativa.”

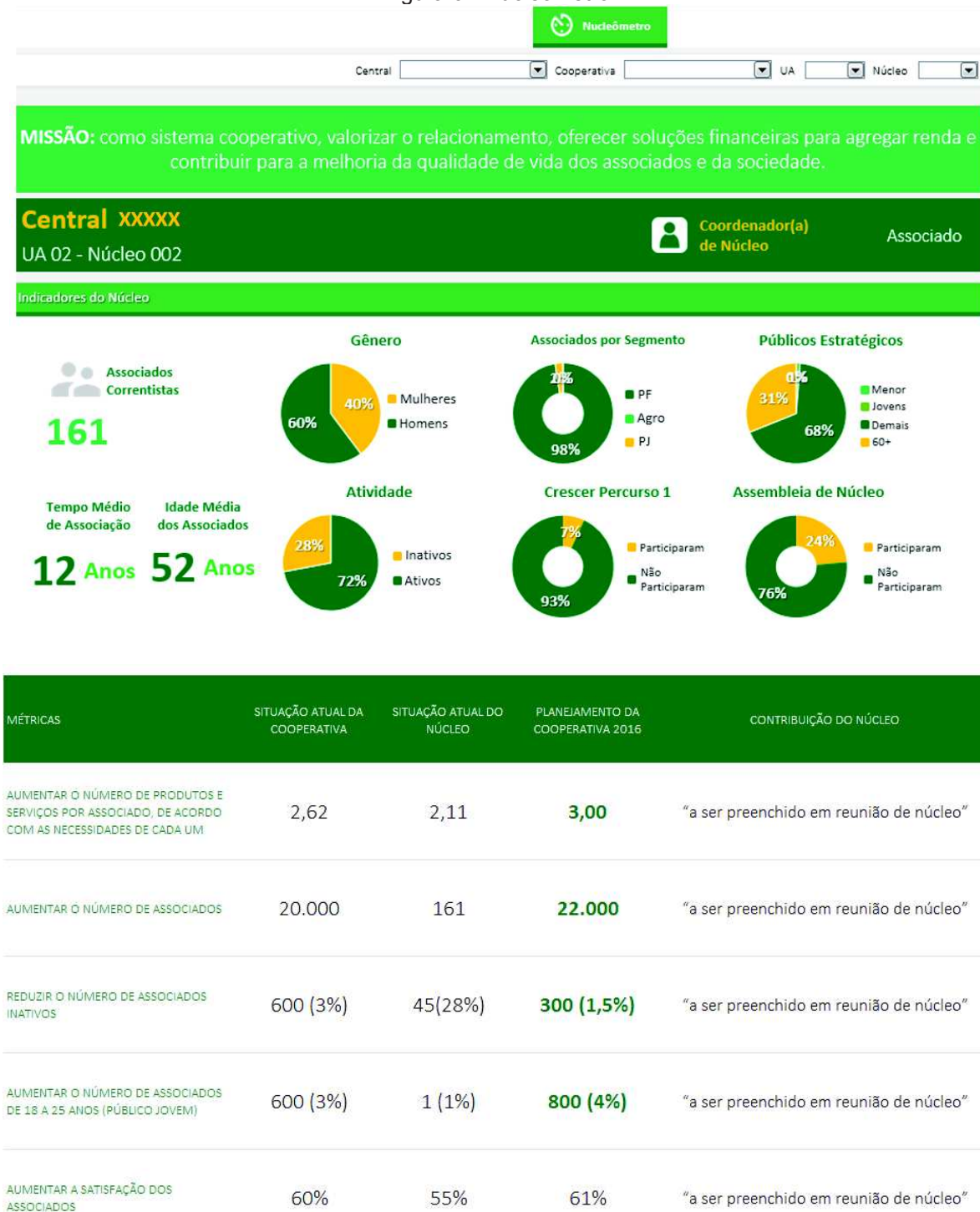
Assim, os associados compreenderão na prática o papel do Coordenador de Núcleo, poderão dialogar com ele e o Delegado poderá se exercitar nesta função.

A partir dos resultados desta pesquisa, a autora do trabalho apresentou a proposta de construção do nucleômetro, a qual já foi implementada pela instituição. Na imagem abaixo (Figura 6) é possível visualizar a ferramenta com quatro abas

⁷ O termo *nucleômetro* e o seu conceito são propostas da autora deste trabalho.

superiores, em que se seleciona a Central, a Cooperativa, a UA e o Núcleo, obtendo-se, assim, o nucleômetro:

Figura 6 - Nucleômetro



Fonte: Autora.

Nota: Na imagem acima, foi retirada a identificação do núcleo ao qual os dados se referem.

Na parte superior, encontra-se o perfil do núcleo e na parte inferior os indicadores. O nucleômetro pode ser impresso e entregue a cada associado nas reuniões de núcleo.

4.8 ACESSO/OPORTUNIDADE X INTERESSE

Em oito questões, o participante tinha a possibilidade de escolher se não realizou uma determinada ação por falta de acesso/oportunidade ou por falta de interesse (Quadro 50):

Quadro 50 – Acesso/oportunidade X interesse

QUESTÃO	ALTERNATIVAS
6) Você teve acesso à pauta da assembleia antes da assembleia?	<input type="checkbox"/> Sim e li a pauta. <input type="checkbox"/> Sim, mas não tive interesse em ler. <input type="checkbox"/> Não tive acesso.
14) Você costuma dialogar com o Coordenador/Delegado do seu núcleo sobre os assuntos da Cooperativa?	<input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse. <input type="checkbox"/> Não, por outros motivos.
17) Você conhece o parecer da auditoria externa sobre a prestação de contas?	<input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.
18) Você conhece o parecer do Conselho Fiscal sobre a prestação de contas?	<input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.
19) A ata das assembleias costuma ser transparente, relatando todos os fatos ocorridos e as deliberações dos associados?	<input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei, pois não tive oportunidade de ler atas. <input type="checkbox"/> Não sei, pois não tenho interesse em ler atas.
31) Você participou de algum programa de integração ao Cooperativismo quando se tornou associado?	<input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.
32) Você já participou de algum evento de educação cooperativista para associados promovido pela sua Cooperativa?	<input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.
33) Você já participou de algum evento de educação financeira para associados promovido pela sua Cooperativa?	<input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.

Fonte: Autora.

Comparando as variáveis de totais de respostas de acesso/oportunidade e de interesse, realizou-se um teste t para amostras pareadas. Em média, as respostas para total de falta de acesso/oportunidade foi de 3,09 com desvio padrão de 2,15 e para o total de falta de interesse, 1,02 com desvio padrão de 1,53 por respondente.

Essas variáveis são significativamente correlacionadas (-0,394, sig < 0,001). O resultado do teste indica diferença significativa para as médias dos totais de respostas (sig < 0,001) (Quadro 51).

Quadro 51 – Acesso/oportunidade X interesse (Teste- T)
Estatísticas de amostras emparelhadas

	Média	N	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Par 1 Total de respostas (falta de acesso/oportunidade)	3,09	674	2,152	,083
Total de respostas (falta de interesse)	1,02	674	1,537	,059

Correlações de amostras emparelhadas

	N	Correlação	Sig.
Par 1 Total de respostas (falta de acesso/oportunidade) & Total de respostas (falta de interesse)	674	-,394	,000

Teste de amostras emparelhadas

	Diferenças emparelhadas					t	Df	Sig. (2 extremidades)
	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
				Inferior	Superior			
Par 1 Total de respostas (falta de acesso/oportunidade) - Total de respostas (falta de interesse)	2,074	3,098	,119	1,840	2,309	17,380	673	,000

Fonte: Autora.

Em outras palavras, entre acesso/oportunidade e interesse, uma mesma pessoa optou 3,09 vezes por falta de acesso/oportunidade e 1,02 por falta de interesse. Ou seja: as Cooperativas têm oportunidade de melhorias em relação a dar acesso e oportunizar a participação dos associados, pois na maioria das vezes eles tendem a aproveitar a boa prática implementada.

5 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÕES

Neste capítulo, são tratadas as considerações finais desta pesquisa, resgatando-se os objetivos inicialmente propostos. Posteriormente, são relatadas as contribuições do estudo, as limitações do método, bem como as possibilidades de pesquisas futuras.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar, à luz das boas práticas de governança, a participação e a representatividade dos associados nos núcleos pesquisados e, a partir dos resultados, propor ações. Acredita-se que o objetivo foi atingido, uma vez que o trabalho apresenta sete seções sobre oportunidades de melhoria, cada uma para aspectos diferentes, concernentes à participação e à representatividade.

Quanto aos objetivos específicos, analisando-se o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, do IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015), as Diretrizes para as Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito, do BACEN (VENTURA, 2009), e o Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas do Sistema OCB, da OCB (ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRAS, [2016]), categorizou-se as boas práticas de governança que influenciam na participação e na representatividade do associado:

- a) Perfil
- b) Convocação, realização e ata da assembleia
- c) Votação e eleição
- d) Documentos para deliberação
- e) Educação para associados
- f) Participação
- g) Representatividade

A partir da análise dos resultados da pesquisa para cada categoria, observou-se que há diferenças significativas entre os núcleos, o que faz com que as oportunidades possam ser direcionadas a núcleos específicos, a todos os núcleos de uma mesma cidade, a todos os núcleos de uma Cooperativa ou a todos os núcleos pesquisados (essas diferenças estão explicitadas nas sete seções sobre oportunidades de melhoria).

O que mais se sobressai na categoria *Perfil* é que não há um equilíbrio entre as faixas etárias, sendo que nenhum jovem (entre 18 e 25 anos) respondeu a pesquisa em Porto Alegre, em Viamão e em 16 núcleos pesquisados, o que pode ser um indício da baixa participação deste público. A sugestão é que a estratégia de atração de jovens, Sicredi Touch, contemple também aspectos relacionados à participação e à representatividade do associado, como o direito a voto e o direito a concorrer a Coordenador de Núcleo. Caso contrário este público apenas será um usuário das Cooperativas e não vivenciará um dos princípios mais característicos do Cooperativismo: a gestão democrática.

As diferenças de perfil em cada núcleo levam também a uma importante oportunidade de melhoria: mapear as características dos núcleos, para que as ações das Cooperativas sejam bem direcionadas, considerando faixa etária, tipo de pessoa (física/jurídica) etc. Esta sugestão já foi aceita pela instituição e desenvolveu-se uma visão núcleo a núcleo, o que influenciará nas próximas ações.

Quanto à categoria *Convocação, realização e ata da assembleia*, as principais oportunidades de melhoria são em relação à pauta e à ata.

Sobre a pauta, a antecedência na sua divulgação foi suficiente para a maioria (50,2%), mas muitos respondentes (47,9%) não tiveram acesso à pauta da assembleia antes da assembleia. Assim, é importante observar que a antecedência na divulgação não garante o acesso à pauta pelos associados.

As Cooperativas precisam investir mais nesta comunicação, garantindo que a pauta chegue a pelo menos todos os associados que confirmaram presença na assembleia. Uma forma de fazer isto é encaminhar a pauta da assembleia quando os associados confirmam presença.

Da mesma forma, é importante não apenas dar acesso à pauta, mas despertar o interesse do associado em relação à pauta, uma vez que no núcleo 133, 50% dos associados teve acesso à pauta da assembleia antes da assembleia, mas não teve interesse em lê-la.

46,8% dos associados que já solicitaram a inclusão de assuntos na pauta das assembleias não participaram de educação cooperativista por falta de oportunidade. A sugestão é que estes sejam priorizados nas próximas turmas de formação, para que o seu envolvimento com a Cooperativa seja valorizado, demonstrando, assim, que a participação do associado é importante para a Cooperativa.

Sobre as atas, as Cooperativas têm uma oportunidade de melhoria de fácil implementação, disponibilizando as atas aos sócios, em locais de fácil acesso, na íntegra, em meio eletrônico. Mas, mais do que isto, as Cooperativas têm a oportunidade de serem proativas no encaminhamento da ata aos associados, uma vez que o percentual de associados (34,7%) que alega não ter tido a oportunidade de ler atas é bem superior ao percentual de associados (6,9%) que alega não ter interesse em ler atas.

Como sugestão, pode-se inserir no CRM dos Gestores de Relacionamento da Cooperativa uma ação relacionada à pauta e uma relacionada à ata:

- a) Pauta: ao contatar os associados que já confirmaram presença na assembleia por quaisquer outros motivos referentes a produtos e serviços, o Gestor de Relacionamento pode perguntar ao associado se este tem alguma dúvida em relação à pauta;
- b) Ata: ao contatar os associados que participaram da assembleia por quaisquer outros motivos referentes a produtos e serviços, o Gestor de Relacionamento pode perguntar se estes receberam a ata.

Assim, o Gestor de Relacionamento demonstra a preocupação da Cooperativa com a transparência da organização. Além disso, o associado terá uma abordagem diferenciada frente aos bancos, vivenciando os diferenciais do Cooperativismo no relacionamento com os colaboradores das Unidades de Atendimento, fomentando a cultura de dialogar sobre o empreendimento cooperativo.

É importante levar em consideração a linguagem do público-alvo da ata, pois as decisões tomadas em assembleia podem ser organizadas de acordo com o perfil deste, para que despertem mais interesse. Nesse sentido, pode ser encaminhado um e-mail sucinto com as principais decisões e a ata em anexo.

Com a implantação desta cultura no dia-a-dia, os cursos cooperativistas podem ser priorizados para os núcleos com maiores dificuldades, que necessitam de mais investimento na preparação dos associados para a assembleia, para que estes possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados, elevando o nível de participação dos associados. Na categoria *Convocação, realização e ata da assembleia*, por exemplo, evidenciou-se uma maior necessidade de investimento em alguns núcleos de São Leopoldo, que alcançaram índices menores de entendimento destes temas.

Em relação à categoria *Documentos para deliberação*, é interessante observar que associados de 6 núcleos, em ambas as Cooperativas, responderam ter solicitado documentos à Cooperativa antes da assembleia para que participassem com o maior nível de informação possível, mas não tiveram acesso ao que solicitaram. Esses núcleos merecem atenção especial, pois a solicitação de documentos demonstra a iniciativa do associado em querer participar. As Cooperativas precisam preparar os seus colaboradores para atender a estas solicitações com naturalidade e rapidez, valorizando os associados que demonstram interesse.

Também é importante que o Coordenador de Núcleo saiba quais são as solicitações de associados do seu núcleo, seja o parecer do Conselho Fiscal, da Auditoria Externa, ou qualquer outro documento, para que possa dialogar com os associados interessados antes mesmo da assembleia ou ainda ser proativo e encaminhá-los prioritariamente aos associados frequentes em assembleia.

Sobre a categoria *Educação, formação e informação*, a maioria dos associados respondeu que não teve a oportunidade de participar de programas de integração ao cooperativismo, evento de educação cooperativista, educação financeira e a maioria também respondeu que não sabe se os conselheiros, após eleitos, possuem acesso a treinamento para exercício de suas funções.

Como o Sicredi investe na formação dos associados, mas isto não ficou evidenciado nos respondentes desta pesquisa, a sugestão é que os recursos sejam priorizados, conforme o seguinte público-alvo (Quadro 52):

Quadro 52 - Priorização de educação para associados

Alternativa educacional:	Público-alvo:
Programa de Integração	Todos
Educação Cooperativista com vagas limitadas (normalmente encontros presenciais)	Participantes frequentes em assembleia
Educação Cooperativista sem vagas limitadas (e-learning, vídeos etc.)	Todos
Educação financeira com vagas limitadas (normalmente encontros presenciais)	Associados com dificuldades financeiras
Educação financeira sem vagas limitadas (e-learning, vídeos etc.)	Todos
Treinamento para conselheiros com vagas limitadas	Conselheiros e Coordenadores de Núcleo
Treinamento para conselheiros sem vagas limitadas (e-learning, vídeos etc.)	Todos

Fonte: Autora.

Para que a democratização do acesso à educação cooperativista em geral chegue mais rápido aos associados, a sugestão é que se crie um programa de voluntários cooperativistas, para que estes possam ministrar cursos sobre educação financeira e educação cooperativista, aproveitando as salas de reuniões das UAs.

Da mesma forma que foi proposta a utilização do CRM para que o Gestor de Relacionamento tenha ações relacionadas à pauta e à ata, também se propõe que os colaboradores das UAs se envolvam com a educação cooperativista, a partir da conexão do CRM com a agenda de cursos. Dessa forma, os Gestores de Relacionamento podem transformar a sua abordagem comercial em uma abordagem também em prol da governança da Cooperativa, convidando os associados acima priorizados para participar dos cursos.

Em relação à categoria *Participação*, na maioria dos núcleos, os respondentes participam sempre ou quase sempre das assembleias da Cooperativa. Essa informação, embora demonstre a fidelidade dos associados, também é preocupante, pois nos leva a supor que o maior percentual de associados do Sicredi dificilmente participa.

Assim sendo, é necessário realizar esforços para que outros associados participem das assembleias, especialmente os associados que possuem alto índice de utilização de produtos e serviços, mas que nunca compareceram à assembleia. Esses associados possuem bastante experiência com a Cooperativa, devido à utilização, e, teoricamente, teriam boas condições de contribuir nas assembleias. A

sugestão é que as Cooperativas façam um esforço adicional para que esses associados participem das instâncias de decisão da Cooperativa. Para tanto, propõe-se o conceito de Giro de Núcleo: realizar esforços para que associados que já possuem um bom nível de relacionamento (utilização de produtos e serviços) com a cooperativa, mas que ainda não participaram de nenhum encontro com associados, participem de pelo menos um encontro.

O Giro de Núcleo não significa a exclusão da participação dos demais associados, uma vez que as assembleias devem ser amplamente divulgadas, mas incentiva uma abordagem diferenciada para este grupo, mais próxima e ativa, para que eles compreendam que quem se relaciona mais com a Cooperativa sob o ponto de vista de produtos e serviços tem as condições ideais para se relacionar através das instâncias de deliberação.

A utilização do Giro de Núcleo não está relacionada à renda dos associados, uma vez que o nível de relacionamento deve ser medido em todos os segmentos de associados, ou seja: deve existir um modelo de propensão que diga quais são os associados com o maior nível de relacionamento em cada faixa de renda, de modo a realizar um maior esforço de convencimento de participação aos associados que resultam deste modelo.

Em relação ao Conselho de Administração, observa-se que há uma oportunidade maior na Cooperativa 1, especialmente nos núcleos 131 e 132, para propiciar que os associados conheçam os Conselheiros, seu currículo, sua experiência e as contribuições que vêm trazendo à Cooperativa. A sugestão de melhoria é que os Conselheiros participem dos eventos cooperativistas promovidos para estes núcleos ou que os participantes frequentes em assembleia possam participar de um evento específico com o Conselho.

Em relação ao perfil dos núcleos quanto a serem tomadores de recursos ou poupadores, verificou-se que há equilíbrio em alguns núcleos, mas outros são predominantemente tomadores ou poupadores. Nesses casos, é importante que as Cooperativas desenvolvam um trabalho mais direcionado de educação cooperativista, tratando deste tema, para que os associados tomem decisões em prol da saúde financeira da Cooperativa, mitigando, assim, os riscos provenientes do conflito de agência.

A maioria dos associados (58,5%) considera que há a participação de diferentes perfis de pessoas em seus núcleos, mas nos núcleos que possuem os

percentuais mais elevados de associados que responderam que são alguns grupos de pessoas que costumam participar, a utilização do Giro de Núcleo pode estimular a participação de associados com diferentes interesses, para aumentar a diversidade nestes núcleos.

O percentual de associados que não sabe quem é atualmente o Delegado do seu Núcleo é de 69,6%. O percentual de associados que não sabe qual é o papel do Delegado de Núcleo é de 60,5%. Em relação ao diálogo, 52,4% dos associados não tiveram oportunidade de dialogar com o Delegado do seu Núcleo. 33,6% dos respondentes não se sentem representados pelo Delegado de Núcleo.

Para que o Coordenador de Núcleo possa desenvolver o seu papel de forma mais eficaz, é necessário que a Cooperativa instrumentalize o Coordenador de Núcleo, para que ele possa mediar as reuniões de núcleo. A sugestão é que a Cooperativa disponibilize ao Coordenador de Núcleo as informações relativas ao seu núcleo, que podem auxiliá-lo no seu papel de mobilizar, coordenar e representar. Além desta, disponibilize também os principais indicadores de relacionamento com os associados do seu núcleo e da Cooperativa, para que o Coordenador tenha um parâmetro da contribuição do seu núcleo para o resultado da Cooperativa. Tendo em mãos o perfil do núcleo, compreendendo a situação do seu núcleo frente aos indicadores de relacionamento da Cooperativa, o Coordenador de Núcleo pode realizar reuniões de núcleo para que o associado contribua para o desenvolvimento da sua Cooperativa.

Em suma, a sugestão é de que os Coordenadores de Núcleo passem a utilizar o nucleômetro, assim definido: ferramenta que objetiva instrumentalizar o Delegado de Núcleo para desempenhar o seu papel, bem como engajar os associados em reuniões de núcleo a participar mais ativamente do desenvolvimento da sua Cooperativa.

Assim, os associados compreenderão na prática o papel do Coordenador de Núcleo, poderão dialogar com ele e o Delegado poderá se exercitar nesta função.

Outro objetivo específico deste trabalho era verificar, entre falta de interesse do associado e falta de acesso/oportunidade, qual interfere mais na implantação da boa prática. Para tanto, em oito questões, o participante tinha a possibilidade de escolher se não realizou uma determinada ação por falta de acesso/oportunidade, por falta de interesse ou por outro motivo.

Comparando as variáveis de totais de respostas de acesso/oportunidade e de interesse, realizou-se um teste t para amostras pareadas. Em média, as respostas para total de falta de acesso/oportunidade foi de 3,09 com desvio padrão de 2,15 e para o total de falta de interesse, 1,02 com desvio padrão de 1,53 por respondente. Essas variáveis são significativamente correlacionadas (-0,394, sig < 0,001). O resultado do teste indica diferença significativa para as médias dos totais de respostas (sig < 0,001).

Em outras palavras, entre acesso/oportunidade e interesse, uma mesma pessoa optou 3,09 vezes por falta de acesso/oportunidade e 1,02 por falta de interesse. Ou seja: as Cooperativas têm oportunidade de melhorias em relação a dar acesso e oportunizar a participação dos associados, pois na maioria das vezes eles tendem a aproveitar a boa prática implementada.

Em relação à hipótese de que associados de Cooperativa mais antiga são mais participativos, pois a Cooperativa desenvolve a cultura da participação ao longo do tempo, não é possível assegurar que é válida, pois há diferenças grandes entre as cidades de uma mesma Cooperativa, como São Leopoldo e Picada Café.

Em relação à hipótese de que associados de cidades menores são mais participativos, não é possível assegurar que é válida, pois apesar de Picada Café ter obtido bons resultados em várias questões, isso não ocorreu em todas as variáveis. Além disso, Porto Alegre obteve resultados melhores do que São Leopoldo em várias questões.

Quanto às limitações do método desta pesquisa, como este estudo é quantitativo, não é possível se identificar quais são as razões para que alguns núcleos sejam tão díspares em relação à maioria, o que poderia ser melhor analisado por meio de uma pesquisa qualitativa.

Em relação à possibilidade de pesquisas futuras, vislumbra-se a possibilidade de estudo com associados que não participam de assembleias, a fim de compreender quais os motivos que fazem com que estes não usufruam do seu direito ao voto. Ainda neste sentido, compreender porque os associados mais antigos estão participando menos em Porto Alegre, em Viamão e em São Leopoldo.

Além disso, tomando por base que 24,3% respondeu que não sabe se a pauta da assembleia é clara e precisa, mesmo tendo acompanhado todos os assuntos da pauta minutos antes de responder ao questionário, permanece o questionamento se

estamos nos comunicando com a linguagem adequada à diversidade de associados que participam das assembleias.

As contribuições deste estudo dividem-se em:

- a) Contribuições para a academia: embora tenham sido encontrados trabalhos sobre governança em cooperativas, normalmente os questionários são direcionados ao Conselho de Administração, sendo que neste trabalho o público-alvo da pesquisa são os impactados, ou seja: os associados. Também se considera que é uma contribuição relevante a pesquisa ser direcionada a núcleos, pois não foram encontrados trabalhos neste sentido. Além disso, a introdução dos conceitos de Giro de Núcleo e Nucleômetro podem gerar boas práticas de governança.
- b) Contribuições para a Aliança Cooperativa Internacional: conforme citado na justificativa deste trabalho, a Aliança Cooperativa Internacional, a partir do Plano de Ação para uma Década Cooperativa, incentiva organizações nacionais, grupos setoriais e membros individuais a implementar melhorias em cinco temas prioritários, sendo um deles a “participação”. Assim sendo, este trabalho será encaminhado à ACI, para contribuir com o tema proposto.
- c) Contribuições para a instituição pesquisada: a introdução da necessidade de se mapear o perfil dos núcleos e se priorizar as ações para públicos específicos pode elevar o patamar de participação dos associados, assim como o Giro de Núcleo e o Nucleômetro. As seções específicas sobre oportunidades de melhoria trazem direcionamentos para núcleos específicos que possuem necessidades de desenvolvimento direcionado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Moisés Araújo et al. Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa: Um Estudo das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diretrizes para boas práticas de governança**. Brasília: BCB, 2008. Disponível em: <www.bcb.gov.br/?dirgovcoop>. Acesso em: 20 maio 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3106, de 25.06.2003**. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do Cooperativismo**. 4. ed. São Paulo: OCESP, 1997.

BERLE, Adolph A. ; MEANS, Gardiner. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1933.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; MARQUES, Pedro Valentim. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Vianna da.; GELATTI, Rosemary. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do enanpad entre 1999-2008. In: ENCONTRO DA ANPAD. 33. **Anais...** São Paulo: EANPAD, 2009.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRANCH, Brian; BAKER, Christopher. Overcoming Credit Union Governance Problems. In.: WESTLEY, Glenn D.; BRANCH, Brian (Org.). **Safe money: building effective credit unions in Latin America**. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Decreto Lei n. 3048 de 1999**. Aprova o regulamento da Previdência Social e as cooperativas. Brasília, 1999.

BRASIL. **Decreto Lei n. 6019 de 03/01/1974**. Brasília, 1974. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>> Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Diário Oficial da União**, Brasília. Lei 4.595 de 31.12.1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei 5.754, de 31.12.1971**. Brasília, 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 20. Abr. 2015.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei 5.764 de 16.12.1971. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei 7.492 de 16.06.1986. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L7492.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

CAMARGOS, Marcos Antônio de.; BARBOSA, Francisco Vidal. Evidência empírica do impacto da adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa sobre o comportamento das ações na Bovespa. In: ENCONTRO DA ANPAD. 30. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

CUEVAS, Carlos E.; FISCHER, Klaus P. **Cooperative financial institution**: issues in governance, regulation, and supervision. Washington: The World Bank, 2006.

CUNHA, Elizangela Andrade. **Operações de Financiamento em uma Cooperativa de Crédito**: O caso Sicoob Credicampo. 2005. Trabalho de Estágio (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2005.

FUNDAÇÃO SICREDI. **A Trajetória do Sicredi**: uma história de cooperação. Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2014.

GIDE, Charles. **O Cooperativismo**. Brasília: CONFEBRÁS, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Rio de Janeiro, [2015]. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições da experiência.** São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Site do IBGC.** [2015]. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **Coop.** 2015. Disponível em: <<http://www.ica.coop>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **Plano de ação para uma década cooperativa.** Oxford: ICA, 2013. Disponível em: <<http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Blueprint%20%20Final%20-%20June%202013%20Portuguese.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firma: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Jornal of Financial Economics**, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, Brasília, n.7, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Revista_do_BNDES/199706_1.html>. Acesso em: 07 jul. 2009.

LIMA, Romeu Eugênio de; ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino de; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflitos de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS.** 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MEINEN, Ênio ; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã.** Brasília: CONFEBRÁS, 2012.

MENEZES, Antônio. **Nos Rumos da Cooperativa e do Cooperativismo.** Brasília: CONFEBRÁS, 2005.

MEURER, S. **Desempenho da cooperativa versus expectativas e interesses dos associados do Sicoob/SC Creditapiranga.** 2006, 104p. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Manual de boas práticas de governança corporativa em cooperativas do sistema OCB.** Brasília: OCB, [2016].

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Agropecuário. **OCB.** Brasília, [2007]. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuário_historia.asp>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Dados do cooperativismo brasileiro**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O cooperativismo no Brasil**. Brasília: OCB, 1993.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Relatório OCB 2014. Notícias. **Brasil Cooperativo**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632>. Acesso em: 20 abr. 2016.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2010.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo de Crédito no Brasil**. Brasília: CONFEBRÁS, 2004.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTAL DA PROPAGANDA. Sicredi lança conta jovem. **Portaldapropaganda**, 12 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/39872-sicredi-lanca-conta-jovem>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

REYNOLDS, Bruce J. **Decision making in cooperatives with diverse member interests**. United States Department of Agriculture Research Report 155. Washington, 1997. Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/rr155.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ROCHA, Irani et al. Teoria da Agência e assimetria de informação: panorama do comportamento da produção científica no contexto nacional e internacional. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO. 13. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/416.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa; SOUSA, Almir Ferreira de. Determinantes macroeconômicos da governança corporativa no Brasil. In: ENCONTRO ANPAD. 29. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa: Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p.79-86, 2008.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: Instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cooperativa de crédito**: o que é como funciona e como aproveitar os benefícios desse sistema, 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SICREDI. **Dados do Sicredi**. Disponível em: <www.sicredi.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos; FAMÁ, Rubens. Atributos Corporativos e Concentração Acionária no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p.51-66, 2008.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos; FAMÁ, Rubens. Estrutura de Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p.50-64, 2003.

SISTEMA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **SICOOB CREDICAMPO**. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. Coordenador de núcleo. **Programa Pertencer**. [2015a]. Disponível em: <<https://pertencer.sicredi.com.br/coordenadordenucleo>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. Núcleo de associados. **Programa Pertencer**. [2014]. Disponível em: <<http://pertencer.sicredi.com.br/nucleodeassociados>> Acesso em: 20 abr. 2015.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. Números. **Programa Pertencer**. [2015b]. Disponível em: <http://pertencer.sicredi.com.br/assembleias_numeros> Acesso em: 20 abr. 2015.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. Processo Eleitoral nas Cooperativas do Sicredi. **Programa Pertencer**. [2015c]. Disponível em: <<https://pertencer.sicredi.com.br/processoeleitoral>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Programa Pertencer**. Disponível em: <www.sicredi.com.br/pertencer>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Regulamento do Programa Pertencer**. SICREDI, 2012. Disponível em: <http://www.sicredicentroserra.coop/admin/admin/sicredi_centro_serra/arquivos/1544ae46e04a0964960641ac4d1e826323072014184812.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Relatório de Sustentabilidade 2015**. Porto Alegre: SICREDI, 2016. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/arquivo/sicredi_relatorio_de_sustentabilidade_2015.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2016.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. Sobre o Sicredi. **SICREDI**. [2016]. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AS ASSEMBLEIAS

Marque apenas 1 alternativa para cada item, considerando a sua experiência nesta assembleia e como associado desta Cooperativa.

<p>1) Qual é o número do seu núcleo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6</p> <p>2) Considerando apenas estes dois perfis, qual você considera mais adequado à sua relação com a Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Costumo mais tomar recursos da Cooperativa (linhas de crédito, como cheque especial etc.). <input type="checkbox"/> Costumo mais poupar (poupança, fundos etc.).</p> <p>3) Você costuma participar das assembleias da Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre. <input type="checkbox"/> Quase sempre. <input type="checkbox"/> Raramente. <input type="checkbox"/> Esta é a minha primeira assembleia.</p> <p>4) Considerando a abrangência de associados do seu núcleo, há a participação de diferentes perfis ou são grupos de pessoas de mesmo perfil que costumam participar?</p> <p><input type="checkbox"/> Participam diversos grupos (exemplos: empresários e assalariados; jovens, adultos e idosos; homens e mulheres etc.) <input type="checkbox"/> São alguns grupos de pessoas que costumam participar. <input type="checkbox"/> Não sei.</p>	<p>5) O local, a data e a hora de realização da assembleia foram divulgados de forma a facilitar a sua presença?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>6) Você teve acesso à pauta da assembleia antes da assembleia?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim e li a pauta. <input type="checkbox"/> Sim, mas não tive interesse em ler. <input type="checkbox"/> Não tive acesso.</p> <p>7) A pauta da assembleia foi divulgada com antecedência suficiente para que você tomasse conhecimento dos assuntos que foram abordados?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>8) A pauta da assembleia é clara e precisa, possibilitando a fácil compreensão dos assuntos tratados?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>9) Você sabe como incluir assuntos na pauta das assembleias?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p>
---	--

<p>10) Você já solicitou a inclusão de assuntos na pauta das assembleias?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>11) A organização dos associados em núcleo facilita a sua participação?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>12) Você sabe quem é atualmente o Coordenador/Delegado do seu núcleo?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>13) Você sabe qual é o papel do Coordenador/Delegado de núcleo?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>14) Você costuma dialogar com o Coordenador/Delegado do seu núcleo sobre os assuntos da Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse. <input type="checkbox"/> Não, por outros motivos.</p> <p>15) Você se sente representado pelo Coordenador/Delegado do seu núcleo?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p>	<p>16) Você já solicitou algum documento à Cooperativa antes da assembleia para que participasse da assembleia com o maior nível de informação possível?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim e tive acesso ao que solicitei. <input type="checkbox"/> Sim, mas não tive acesso ao que solicitei. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>17) Você conhece o parecer da auditoria externa sobre a prestação de contas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.</p> <p>18) Você conhece o parecer do Conselho Fiscal sobre a prestação de contas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.</p> <p>19) A ata das assembleias costuma ser transparente, relatando todos os fatos ocorridos e as deliberações dos associados?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei, pois não tive oportunidade de ler atas. <input type="checkbox"/> Não sei, pois não tenho interesse em ler atas.</p> <p>20) A ata das assembleias costuma ser amplamente divulgada?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p>
---	--

<p>21) Os assuntos tratados na assembleia seguiram a mesma ordem dos assuntos no edital de convocação?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>22) As regras de votação são claras e objetivas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>23) Os assuntos tratados neste evento foram votados individualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>24) Os votos foram contatos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. Os votos foram por aclamação. <input type="checkbox"/> Os votos foram contados para alguns assuntos e por aclamação para outros. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>25) Você conhece o processo eleitoral da Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>26) Normalmente esta Cooperativa cria uma comissão eleitoral independente para conduzir o processo eleitoral?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p>	<p>27) Quando há algum tipo de eleição para a Cooperativa, ocorre o debate entre os candidatos, para que o associado possa escolher quem eleger?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>28) No Conselho de Administração da Cooperativa participam pessoas de diferentes grupos de interesse da Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>29) Após eleitos, os conselheiros possuem acesso a treinamento para o exercício de suas funções?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>30) A Cooperativa incentiva a sua participação em eventos ou por meio de canais de recebimento de perguntas, sugestões e reclamações?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>31) Você participou de algum programa de integração ao Cooperativismo quando se tornou associado?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade. <input type="checkbox"/> Não, pois não tive interesse.</p>
---	--

<p>32) Você já participou de algum evento de educação cooperativista para associados promovido pela sua Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim.</p> <p><input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade.</p> <p><input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.</p> <p>33) Você já participou de algum evento de educação financeira para associados promovido pela sua Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim.</p> <p><input type="checkbox"/> Não, pois não tive oportunidade.</p> <p><input type="checkbox"/> Não, pois não tenho interesse.</p> <p>34) Como você classifica o trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração da sua Cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Bom.</p> <p><input type="checkbox"/> Razoável.</p> <p><input type="checkbox"/> Ruim.</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei.</p> <p>35) Qual é a sua faixa etária?</p> <p><input type="checkbox"/> Menor de 18 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 18 anos e 25 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 26 anos e 35 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 36 anos e 59 anos</p> <p><input type="checkbox"/> A partir de 60 anos</p> <p>36) Qual é a sua renda familiar mensal?</p> <p><input type="checkbox"/> Até R\$1.760,00</p> <p><input type="checkbox"/> De R\$1.760,01 a R\$3.520,00</p> <p><input type="checkbox"/> De R\$3.520,01 a R\$8.800,00</p> <p><input type="checkbox"/> De R\$8.800,01 a R\$17.600,00</p> <p><input type="checkbox"/> R\$17.600,01 ou mais</p>	<p>37) Qual é o seu grau de escolaridade?</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum</p> <p><input type="checkbox"/> Alfabetizado</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (1º grau incompleto)</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (1º grau completo)</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Médio (2º grau incompleto)</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Médio (2º grau completo)</p> <p><input type="checkbox"/> Graduação (incompleto)</p> <p><input type="checkbox"/> Graduação (completo)</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-graduação</p> <p>38) Qual é o seu tempo de associação a esta Cooperativa:</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 4 a 7 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 8 a 11 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 12 anos</p> <p>39) Considerando os itens abaixo, qual é a sua relação com o Sicredi?</p> <p><input type="checkbox"/> Não sou associado.</p> <p><input type="checkbox"/> Sou associado.</p> <p><input type="checkbox"/> Sou Coordenador de Núcleo/Delegado.</p> <p><input type="checkbox"/> Sou colaborador/funcionário.</p> <p><input type="checkbox"/> Sou colaborador/funcionário e Coordenador de Núcleo/Delegado.</p> <p>40) Considerando os itens abaixo, qual é a sua relação com o Sicredi?</p> <p><input type="checkbox"/> Sou associado pessoa física.</p> <p><input type="checkbox"/> Sou associado pessoa jurídica (empresa).</p> <p><input type="checkbox"/> Sou associado pessoa física e também sou associado pessoa jurídica (empresa).</p> <p><input type="checkbox"/> Não sou associado.</p> <p>41) Qual é o seu sexo?</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p>
--	---

APÊNDICE B – CONTAGEM DE RESPONDENTES

Contagem de Respondentes x Cooperativa

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 1	118	17,5	17,5	17,5
2	556	82,5	82,5	100,0
Total	674	100,0	100,0	

Contagem de Respondentes x Cidade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Porto Alegre	52	7,7	7,7	7,7
Viamão	66	9,8	9,8	17,5
São Leopoldo	161	23,9	23,9	41,4
Picada Café	395	58,6	58,6	100,0
Total	674	100,0	100,0	

Contagem de Respondentes x Núcleo

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 131	10	1,5	1,5	1,5
132	20	3,0	3,1	4,6
133	18	2,7	2,8	7,3
141	10	1,5	1,5	8,9
142	19	2,8	2,9	11,8
143	18	2,7	2,8	14,5
144	19	2,8	2,9	17,4
251	47	7,0	7,2	24,6
252	24	3,6	3,7	28,3
253	42	6,2	6,4	34,7
254	12	1,8	1,8	36,5
255	33	4,9	5,0	41,6
261	144	21,4	22,0	63,6
262	76	11,3	11,6	75,2
263	114	16,9	17,4	92,7
266	48	7,1	7,3	100,0
Total	654	97,0	100,0	
Ausente Sistema	20	3,0		
Total	674	100,0		

APÊNDICE C – FAIXA ETÁRIA

Faixa Etária X Cooperativa

FAIXA_ETARIA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
FAIXA_ETARIA	< 18 anos	Contagem	2	23	25
		% em COOPERATIVA	2,0%	4,7%	4,3%
	18 -25 anos	Contagem	0	35	35
		% em COOPERATIVA	0,0%	7,2%	6,0%
	26 -35 anos	Contagem	15	65	80
		% em COOPERATIVA	15,2%	13,3%	13,7%
	36 -59 anos	Contagem	52	272	324
		% em COOPERATIVA	52,5%	55,9%	55,3%
	≥ 60 anos	Contagem	30	92	122
		% em COOPERATIVA	30,3%	18,9%	20,8%
Total		Contagem	99	487	586
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Faixa Etária X Cidade

CIDADE * FAIXA_ETARIA Tabulação cruzada

		FAIXA_ETARIA					Total		
		<18 anos	18-25 anos	26-35 anos	36-59 anos	≥ 60 anos			
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	0	0	6	30	14	50	
		% em CIDADE	0,0%	0,0%	12,0%	60,0%	28,0%	100,0%	
	Viamão	Contagem	2	0	9	22	16	49	
		% em CIDADE	4,1%	0,0%	18,4%	44,9%	32,7%	100,0%	
	São Leopoldo	Contagem	2	4	22	87	36	151	
		% em CIDADE	1,3%	2,6%	14,6%	57,6%	23,8%	100,0%	
	Picada Café	Contagem	21	31	43	185	56	336	
		% em CIDADE	6,3%	9,2%	12,8%	55,1%	16,7%	100,0%	
	Total		Contagem	25	35	80	324	122	586
			% em CIDADE	4,3%	6,0%	13,7%	55,3%	20,8%	100,0%

APÊNDICE D – RENDA

Renda X Cooperativa

RENDA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

		COOPERATIVA		Total	
		1	2		
RENDA	Até R\$1.760,00	Contagem	18	138	156
		% em COOPERATIVA	18,9%	30,5%	28,5%
	De R\$1.760,01 a R\$3.520,00	Contagem	14	167	181
		% em COOPERATIVA	14,7%	36,9%	33,0%
	De R\$3.520,01 a R\$8.800,00	Contagem	25	113	138
		% em COOPERATIVA	26,3%	24,9%	25,2%
	De R\$8.800,01 a R\$17.600,00	Contagem	29	29	58
		% em COOPERATIVA	30,5%	6,4%	10,6%
	R\$17.600,01 ou mais	Contagem	9	6	15
		% em COOPERATIVA	9,5%	1,3%	2,7%
Total	Contagem	95	453	548	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Renda X Cidade

CIDADE * RENDA Tabulação cruzada

		RENDA (R\$)					Total	
		≤ 1.760,00	1.760,01 a 3.520,00	3.520,01 a 8.800,00	8.800,01 a 17.600,00	≥17.600,01		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	2	4	13	23	7	49
		% em CIDADE	4,1%	8,2%	26,5%	46,9%	14,3%	100,0%
	Viamão	Contagem	16	10	12	6	2	46
		% em CIDADE	34,8%	21,7%	26,1%	13,0%	4,3%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	14	48	57	24	4	147
		% em CIDADE	9,5%	32,7%	38,8%	16,3%	2,7%	100,0%
	Picada Café	Contagem	124	119	56	5	2	306
		% em CIDADE	40,5%	38,9%	18,3%	1,6%	0,7%	100,0%
	Total	Contagem	156	181	138	58	15	548
		% em CIDADE	28,5%	33,0%	25,2%	10,6%	2,7%	100,0%

APÊNDICE E – ESCOLARIDADE

Escolaridade X Cooperativa ESCOLARIDADE * COOPERATIVA Tabulação cruzada

		COOPERATIVA		Total	
		1	2		
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	0	10	10
		% em COOPERATIVA	0,0%	2,1%	1,7%
	Alfabetizado	Contagem	3	19	22
		% em COOPERATIVA	3,1%	3,9%	3,8%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	10	147	157
		% em COOPERATIVA	10,3%	30,2%	26,9%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	4	57	61
		% em COOPERATIVA	4,1%	11,7%	10,4%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	12	28	40
		% em COOPERATIVA	12,4%	5,7%	6,8%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	21	108	129
		% em COOPERATIVA	21,6%	22,2%	22,1%
	Graduação (incompleto)	Contagem	12	47	59
		% em COOPERATIVA	12,4%	9,7%	10,1%
Graduação (completo)	Contagem	15	40	55	
	% em COOPERATIVA	15,5%	8,2%	9,4%	
Pós-graduação	Contagem	20	31	51	
	% em COOPERATIVA	20,6%	6,4%	8,7%	
Total	Contagem	97	487	584	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Escolaridade X Cidade ESCOLARIDADE * CIDADE Tabulação cruzada

		CIDADE				Total	
		Porto Alegre	Viamão	São Leopoldo	Picada Café		
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	0	0	2	8	10
		% em CIDADE	0,0%	0,0%	1,3%	2,4%	1,7%
	Alfabetizado	Contagem	0	3	4	15	22
		% em CIDADE	0,0%	6,1%	2,7%	4,5%	3,8%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	1	9	16	131	157
		% em CIDADE	2,1%	18,4%	10,7%	38,9%	26,9%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	0	4	8	49	61
		% em CIDADE	0,0%	8,2%	5,3%	14,5%	10,4%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	4	8	14	14	40
		% em CIDADE	8,3%	16,3%	9,3%	4,2%	6,8%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	8	13	35	73	129
		% em CIDADE	16,7%	26,5%	23,3%	21,7%	22,1%
	Graduação (incompleto)	Contagem	7	5	25	22	59
		% em CIDADE	14,6%	10,2%	16,7%	6,5%	10,1%
Graduação (completo)	Contagem	10	5	21	19	55	
	% em CIDADE	20,8%	10,2%	14,0%	5,6%	9,4%	
Pós-graduação	Contagem	18	2	25	6	51	
	% em CIDADE	37,5%	4,1%	16,7%	1,8%	8,7%	
Total	Contagem	48	49	150	337	584	
	% em CIDADE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Escolaridade X Núcleo
ESCOLARIDADE * NUCLEO Tabulação cruzada

		NUCLEO			
		131	132	133	
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	0	0	0
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	0,0%
	Alfabetizado	Contagem	0	0	0
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	0,0%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	0	0	0
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	0,0%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	0	0	0
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	0,0%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	1	1	2
		% em NUCLEO	10,0%	5,9%	11,1%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	2	3	3
		% em NUCLEO	20,0%	17,6%	16,7%
	Graduação (incompleto)	Contagem	3	3	1
		% em NUCLEO	30,0%	17,6%	5,6%
Graduação (completo)	Contagem	1	4	5	
	% em NUCLEO	10,0%	23,5%	27,8%	
Pós-graduação	Contagem	3	6	7	
	% em NUCLEO	30,0%	35,3%	38,9%	
Total	Contagem	10	17	18	
	% em NUCLEO	100,0%	100,0%	100,0%	

ESCOLARIDADE * NUCLEO Tabulação cruzada

		NUCLEO			
		141	142	143	
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	0	0	0
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	0,0%
	Alfabetizado	Contagem	1	0	2
		% em NUCLEO	14,3%	0,0%	13,3%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	1	0	6
		% em NUCLEO	14,3%	0,0%	40,0%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	0	1	2
		% em NUCLEO	0,0%	5,9%	13,3%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	0	4	2
		% em NUCLEO	0,0%	23,5%	13,3%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	1	7	1
		% em NUCLEO	14,3%	41,2%	6,7%
	Graduação (incompleto)	Contagem	2	2	1
		% em NUCLEO	28,6%	11,8%	6,7%
Graduação (completo)	Contagem	1	3	1	
	% em NUCLEO	14,3%	17,6%	6,7%	
Pós-graduação	Contagem	1	0	0	
	% em NUCLEO	14,3%	0,0%	0,0%	
Total	Contagem	7	17	15	
	% em NUCLEO	100,0%	100,0%	100,0%	

ESCOLARIDADE * NUCLEO Tabulação cruzada

			NUCLEO		
			144	251	252
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	0	0	1
		% em NUCLEO	0,0%	0,0%	4,8%
	Alfabetizado	Contagem	0	2	0
		% em NUCLEO	0,0%	4,7%	0,0%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	2	7	4
		% em NUCLEO	20,0%	16,3%	19,0%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	1	1	1
		% em NUCLEO	10,0%	2,3%	4,8%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	2	2	3
		% em NUCLEO	20,0%	4,7%	14,3%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	4	11	6
		% em NUCLEO	40,0%	25,6%	28,6%
Graduação (incompleto)	Contagem	0	3	3	
	% em NUCLEO	0,0%	7,0%	14,3%	
Graduação (completo)	Contagem	0	6	2	
	% em NUCLEO	0,0%	4,0%	9,5%	
Pós-graduação	Contagem	1	11	1	
	% em NUCLEO	10,0%	25,6%	4,8%	
Total	Contagem	10	43	21	
	% em NUCLEO	100,0%	100,0%	100,0%	

ESCOLARIDADE * NUCLEO Tabulação cruzada

			NUCLEO		
			253	254	255
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	1	0	0
		% em NUCLEO	2,5%	0,0%	0,0%
	Alfabetizado	Contagem	0	1	0
		% em NUCLEO	0,0%	9,1%	0,0%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	4	0	1
		% em NUCLEO	10,0%	0,0%	3,1%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	3	1	2
		% em NUCLEO	7,5%	9,1%	6,3%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	5	1	3
		% em NUCLEO	12,5%	9,1%	9,4%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	7	3	7
		% em NUCLEO	17,5%	27,3%	21,9%
Graduação (incompleto)	Contagem	9	2	8	
	% em NUCLEO	22,5%	8,2%	5,0%	
Graduação (completo)	Contagem	6	2	5	
	% em NUCLEO	15,0%	8,2%	5,6%	
Pós-graduação	Contagem	5	1	6	
	% em NUCLEO	12,5%	9,1%	18,8%	
Total	Contagem	40	11	32	
	% em NUCLEO	100,0%	100,0%	100,0%	

ESCOLARIDADE * NUCLEO Tabulação cruzada

		NUCLEO			
		261	262	263	
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	5	0	1
		% em NUCLEO	4,1%	0,0%	1,0%
	Alfabetizado	Contagem	5	2	2
		% em NUCLEO	4,1%	3,2%	2,1%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	50	21	40
		% em NUCLEO	40,7%	33,9%	41,2%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	22	10	13
		% em NUCLEO	17,9%	16,1%	13,4%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	4	2	7
		% em NUCLEO	3,3%	3,2%	7,2%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	18	15	26
		% em NUCLEO	14,6%	24,2%	26,8%
Graduação (incompleto)	Contagem	11	5	1	
	% em NUCLEO	8,9%	8,1%	1,0%	
Graduação (completo)	Contagem	6	5	6	
	% em NUCLEO	4,9%	8,1%	6,2%	
Pós-graduação	Contagem	2	2	1	
	% em NUCLEO	1,6%	3,2%	1,0%	
Total	Contagem	123	62	97	
	% em NUCLEO	100,0%	100,0%	100,0%	

ESCOLARIDADE * NUCLEO Tabulação cruzada

		NUCLEO		
		266	Total	
ESCOLARIDADE	Nenhum	Contagem	2	10
		% em NUCLEO	4,4%	1,8%
	Alfabetizado	Contagem	5	20
		% em NUCLEO	11,1%	3,5%
	Ensino Fundamental (1º grau incompleto)	Contagem	17	153
		% em NUCLEO	37,8%	26,9%
	Ensino Fundamental (1º grau completo)	Contagem	4	61
		% em NUCLEO	8,9%	10,7%
	Ensino Médio (2º grau incompleto)	Contagem	1	40
		% em NUCLEO	2,2%	7,0%
	Ensino Médio (2º grau completo)	Contagem	11	125
		% em NUCLEO	24,4%	22,0%
Graduação (incompleto)	Contagem	4	58	
	% em NUCLEO	8,9%	10,2%	
Graduação (completo)	Contagem	1	54	
	% em NUCLEO	2,2%	9,5%	
Pós-graduação	Contagem	0	47	
	% em NUCLEO	0,0%	8,3%	
Total	Contagem	45	568	
	% em NUCLEO	100,0%	100,0%	

APÊNDICE F – TEMPO DE ASSOCIAÇÃO

Tempo De Associação X Cooperativa TEMPO ASSOCIAÇÃO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

		COOPERATIVA		Total	
		1	2		
TEMPO ASSOCIAÇÃO	< 1 ano	Contagem	12	25	37
		% em COOPERATIVA	12,8%	5,1%	6,3%
	1 - 3 anos	Contagem	27	88	115
		% em COOPERATIVA	28,7%	17,8%	19,5%
	4 - 7 anos	Contagem	31	120	151
		% em COOPERATIVA	33,0%	24,2%	25,6%
	8 - 11 anos	Contagem	12	69	81
		% em COOPERATIVA	12,8%	13,9%	13,8%
	≥ 12 anos	Contagem	12	193	205
		% em COOPERATIVA	12,8%	39,0%	34,8%
Total	Contagem	94	495	589	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Tempo De Associação X Cidade CIDADE * TEMPO ASSOCIAÇÃO Tabulação cruzada

		TEMPO ASSOCIAÇÃO					Total	
		< 1 ano	1 - 3 anos	4 - 7 anos	8 - 11 anos	≥ 12 anos		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	4	13	21	8	2	48
		% em CIDADE	8,3%	27,1%	43,8%	16,7%	4,2%	100,0%
	Viamão	Contagem	8	14	10	4	10	46
		% em CIDADE	17,4%	30,4%	21,7%	8,7%	21,7%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	16	41	66	21	6	150
		% em CIDADE	10,7%	27,3%	44,0%	14,0%	4,0%	100,0%
	Picada Café	Contagem	9	47	54	48	187	345
		% em CIDADE	2,6%	13,6%	15,7%	13,9%	54,2%	100,0%
	Total	Contagem	37	115	151	81	205	589
		% em CIDADE	6,3%	19,5%	25,6%	13,8%	34,8%	100,0%

Tempo De Associação X Núcleo
NUCLEO * TEMPO ASSOCIAÇÃO Tabulação cruzada

		TEMPO ASSOCIAÇÃO					Total	
		< 1 ano	1 - 3 anos	4 - 7 anos	8 - 11 anos	≥ 12 anos		
NUCLEO	131	Contagem	0	3	4	2	0	9
		% em NUCLEO	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	2	5	10	2	0	19
		% em NUCLEO	10,5%	26,3%	52,6%	10,5%	0,0%	100,0%
	133	Contagem	2	4	7	2	2	17
		% em NUCLEO	11,8%	23,5%	41,2%	11,8%	11,8%	100,0%
	141	Contagem	2	2	1	1	1	7
		% em NUCLEO	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
	142	Contagem	2	3	4	1	5	15
		% em NUCLEO	13,3%	20,0%	26,7%	6,7%	33,3%	100,0%
	143	Contagem	2	8	2	0	2	14
		% em NUCLEO	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%	100,0%
	144	Contagem	2	1	3	2	2	10
		% em NUCLEO	20,0%	10,0%	30,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	251	Contagem	6	15	18	2	1	42
		% em NUCLEO	14,3%	35,7%	42,9%	4,8%	2,4%	100,0%
	252	Contagem	4	4	10	4	1	23
		% em NUCLEO	17,4%	17,4%	43,5%	17,4%	4,3%	100,0%
	253	Contagem	6	15	13	6	0	40
		% em NUCLEO	15,0%	37,5%	32,5%	15,0%	0,0%	100,0%
254	Contagem	0	2	9	0	0	11	
	% em NUCLEO	0,0%	18,2%	81,8%	0,0%	0,0%	100,0%	
255	Contagem	0	5	15	9	3	32	
	% em NUCLEO	0,0%	15,6%	46,9%	28,1%	9,4%	100,0%	
261	Contagem	1	20	19	21	67	128	
	% em NUCLEO	0,8%	15,6%	14,8%	16,4%	52,3%	100,0%	
262	Contagem	2	10	9	9	34	64	
	% em NUCLEO	3,1%	15,6%	14,1%	14,1%	53,1%	100,0%	
263	Contagem	4	10	17	9	57	97	
	% em NUCLEO	4,1%	10,3%	17,5%	9,3%	58,8%	100,0%	
266	Contagem	2	5	9	7	22	45	
	% em NUCLEO	4,4%	11,1%	20,0%	15,6%	48,9%	100,0%	
Total	Contagem	37	112	150	77	197	573	
	% em NUCLEO	6,5%	19,5%	26,2%	13,4%	34,4%	100,0%	

APÊNDICE G – RELAÇÃO

Relação X Cooperativa RELAÇÃO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
RELAÇÃO	Sou associado	Contagem	90	469	559
		% em COOPERATIVA	94,7%	95,9%	95,7%
	Sou Coordenador de Núcleo/Delegado	Contagem	5	20	25
		% em COOPERATIVA	5,3%	4,1%	4,3%
Total		Contagem	95	489	584
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Relação X Cidade CIDADE * RELAÇÃO Tabulação cruzada

			RELAÇÃO		Total
			Sou associado	Sou Coordenador de Núcleo/Delegado	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	45	4	49
		% em CIDADE	91,8%	8,2%	100,0%
	Viamão	Contagem	45	1	46
		% em CIDADE	97,8%	2,2%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	143	6	149
		% em CIDADE	96,0%	4,0%	100,0%
	Picada Café	Contagem	326	14	340
		% em CIDADE	95,9%	4,1%	100,0%
Total		Contagem	559	25	584
		% em CIDADE	95,7%	4,3%	100,0%

APÊNDICE H – SEGMENTO

Segmento X Cooperativa TIPO_PESSOA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
TIPO_PESSOA	Sou associado pessoa física	Contagem	62	402	464
		% em COOPERATIVA	76,5%	84,8%	83,6%
	Sou associado pessoa jurídica (empresa)	Contagem	11	28	39
		% em COOPERATIVA	13,6%	5,9%	7,0%
	Sou associado pessoa física e também sou associado pessoa jurídica (empresa)	Contagem	8	44	52
		% em COOPERATIVA	9,9%	9,3%	9,4%
Total		Contagem	81	474	555
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Segmento X Cidade CIDADE * TIPO_PESSOA Tabulação cruzada

			TIPO_PESSOA			Total	
			Sou associado pessoa física	Sou associado pessoa jurídica (empresa)	Sou associado pessoa física e também sou associado pessoa jurídica (empresa)		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	26	4	7	37	
		% em CIDADE	70,3%	10,8%	18,9%	100,0%	
	Viamão	Contagem	36	7	1	44	
		% em CIDADE	81,8%	15,9%	2,3%	100,0%	
	São Leopoldo	Contagem	98	16	26	140	
		% em CIDADE	70,0%	11,4%	18,6%	100,0%	
	Picada Café	Contagem	304	12	18	334	
		% em CIDADE	91,0%	3,6%	5,4%	100,0%	
	Total		Contagem	464	39	52	555
			% em CIDADE	83,6%	7,0%	9,4%	100,0%

Segmento X Núcleo
NUCLEO * TIPO_PESSOA Tabulação cruzada

		TIPO_PESSOA			Total	
		Sou associado pessoa física	Sou associado pessoa jurídica (empresa)	Sou associado pessoa física e também sou associado pessoa jurídica (empresa)		
NUCLEO	131	Contagem	4	1	3	8
		% em NUCLEO	50,0%	12,5%	37,5%	100,0%
	132	Contagem	11	1	1	13
		% em NUCLEO	84,6%	7,7%	7,7%	100,0%
	133	Contagem	9	2	3	14
		% em NUCLEO	64,3%	14,3%	21,4%	100,0%
	141	Contagem	6	1	0	7
		% em NUCLEO	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	11	3	0	14
		% em NUCLEO	78,6%	21,4%	0,0%	100,0%
	143	Contagem	12	1	1	14
		% em NUCLEO	85,7%	7,1%	7,1%	100,0%
	144	Contagem	7	2	0	9
		% em NUCLEO	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	29	4	9	42
		% em NUCLEO	69,0%	9,5%	21,4%	100,0%
	252	Contagem	13	3	3	19
		% em NUCLEO	68,4%	15,8%	15,8%	100,0%
	253	Contagem	30	3	3	36
		% em NUCLEO	83,3%	8,3%	8,3%	100,0%
254	Contagem	6	1	4	11	
	% em NUCLEO	54,5%	9,1%	36,4%	100,0%	
255	Contagem	19	4	7	30	
	% em NUCLEO	63,3%	13,3%	23,3%	100,0%	
261	Contagem	113	3	8	124	
	% em NUCLEO	91,1%	2,4%	6,5%	100,0%	
262	Contagem	57	2	2	61	
	% em NUCLEO	93,4%	3,3%	3,3%	100,0%	
263	Contagem	88	3	4	95	
	% em NUCLEO	92,6%	3,2%	4,2%	100,0%	
266	Contagem	39	3	2	44	
	% em NUCLEO	88,6%	6,8%	4,5%	100,0%	
Total	Contagem	454	37	50	541	
	% em NUCLEO	83,9%	6,8%	9,2%	100,0%	

APÊNDICE I – GÊNERO

Gênero X Cooperativa GÊNERO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
GÊNERO	FEMININO	Contagem	47	232	279
		% em COOPERATIVA	48,0%	46,2%	46,5%
	MASCULINO	Contagem	51	270	321
		% em COOPERATIVA	52,0%	53,8%	53,5%
Total	Contagem	98	502	600	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Gênero X Cidade CIDADE * GÊNERO Tabulação cruzada

			GÊNERO		Total
			FEMININO	MASCULINO	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	24	26	50
		% em CIDADE	48,0%	52,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	23	25	48
		% em CIDADE	47,9%	52,1%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	63	88	151
		% em CIDADE	41,7%	58,3%	100,0%
	Picada Café	Contagem	169	182	351
		% em CIDADE	48,1%	51,9%	100,0%
Total	Contagem	279	321	600	
	% em CIDADE	46,5%	53,5%	100,0%	

Gênero X Núcleo
NUCLEO * GÊNERO Tabulação cruzada

		GÊNERO		Total	
		FEMININO	MASCULINO		
NUCLEO	131	Contagem	7	3	10
		% em NUCLEO	70,0%	30,0%	100,0%
	132	Contagem	10	9	19
		% em NUCLEO	52,6%	47,4%	100,0%
	133	Contagem	6	12	18
		% em NUCLEO	33,3%	66,7%	100,0%
	141	Contagem	2	5	7
		% em NUCLEO	28,6%	71,4%	100,0%
	142	Contagem	8	9	17
		% em NUCLEO	47,1%	52,9%	100,0%
	143	Contagem	8	6	14
		% em NUCLEO	57,1%	42,9%	100,0%
	144	Contagem	5	5	10
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	251	Contagem	19	23	42
		% em NUCLEO	45,2%	54,8%	100,0%
	252	Contagem	7	16	23
		% em NUCLEO	30,4%	69,6%	100,0%
	253	Contagem	17	23	40
		% em NUCLEO	42,5%	57,5%	100,0%
254	Contagem	3	8	11	
	% em NUCLEO	27,3%	72,7%	100,0%	
255	Contagem	16	16	32	
	% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%	
261	Contagem	68	63	131	
	% em NUCLEO	51,9%	48,1%	100,0%	
262	Contagem	29	35	64	
	% em NUCLEO	45,3%	54,7%	100,0%	
263	Contagem	45	54	99	
	% em NUCLEO	45,5%	54,5%	100,0%	
266	Contagem	21	25	46	
	% em NUCLEO	45,7%	54,3%	100,0%	
Total	Contagem	271	312	583	
	% em NUCLEO	46,5%	53,5%	100,0%	

APÊNDICE J – LOCAL, DATA E HORA

Local, Data E Hora X Cooperativa COOPERATIVA * LOCAL_DATA_HORA Tabulação cruzada

			LOCAL_DATA_HORA		Total
			1	2	
COOPERATIVA	1	Contagem	114	2	116
		% em COOPERATIVA	98,3%	1,7%	100,0%
	2	Contagem	522	16	538
		% em COOPERATIVA	97,0%	3,0%	100,0%
Total	Contagem		636	18	654
	% em COOPERATIVA		97,2%	2,8%	100,0%

Local, Data E Hora X Cidade CIDADE * LOCAL_DATA_HORA Tabulação cruzada

			DATA_HORA		Total	
			1	2		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	50	2	52	
		% em CIDADE	96,2%	3,8%	100,0%	
	Viamão	Contagem	64	0	64	
		% em CIDADE	100,0%	0,0%	100,0%	
	São Leopoldo	Contagem	155	3	158	
		% em CIDADE	98,1%	1,9%	100,0%	
	Picada Café	Contagem	367	13	380	
		% em CIDADE	96,6%	3,4%	100,0%	
	Total	Contagem		636	18	654
		% em CIDADE		97,2%	2,8%	100,0%

Local, Data E Hora X Núcleo
NUCLEO * LOCAL_DATA_HORA Tabulação cruzada

		LOCAL_DATA_HORA		Total	
		1	2		
NUCLEO	131	Contagem	10	0	10
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	20	0	20
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
	133	Contagem	17	1	18
		% em NUCLEO	94,4%	5,6%	100,0%
	141	Contagem	10	0	10
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	19	0	19
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
	143	Contagem	18	0	18
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
	144	Contagem	17	0	17
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	45	1	46
		% em NUCLEO	97,8%	2,2%	100,0%
	252	Contagem	22	2	24
		% em NUCLEO	91,7%	8,3%	100,0%
	253	Contagem	41	0	41
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%
254	Contagem	12	0	12	
	% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%	
255	Contagem	33	0	33	
	% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%	
261	Contagem	135	4	139	
	% em NUCLEO	97,1%	2,9%	100,0%	
262	Contagem	74	0	74	
	% em NUCLEO	100,0%	0,0%	100,0%	
263	Contagem	106	5	111	
	% em NUCLEO	95,5%	4,5%	100,0%	
266	Contagem	42	3	45	
	% em NUCLEO	93,3%	6,7%	100,0%	
Total	Contagem	621	16	637	
	% em NUCLEO	97,5%	2,5%	100,0%	

APÊNDICE K – PAUTA ANTES DA ASSEMBLEIA

Pauta Antes Da Assembleia X Cooperativa COOPERATIVA * PAUTA_ANTES Tabulação cruzada

		PAUTA_ANTES			Total	
		Sim e li a pauta	Sim, mas não tive interesse em ler	Não tive acesso		
COOPERATIVA	1	Contagem	39	24	50	113
		% em COOPERATIVA	34,5%	21,2%	44,2%	100,0%
	2	Contagem	177	86	250	513
		% em COOPERATIVA	34,5%	16,8%	48,7%	100,0%
Total		Contagem	216	110	300	626
		% em COOPERATIVA	34,5%	17,6%	47,9%	100,0%

Pauta Antes Da Assembleia X Cidade CIDADE * PAUTA_ANTES Tabulação cruzada

		PAUTA_ANTES			Total	
		Sim e li a pauta	Sim, mas não tive interesse em ler	Não tive acesso		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	17	15	20	52
		% em CIDADE	32,7%	28,8%	38,5%	100,0%
	Viamão	Contagem	22	9	30	61
		% em CIDADE	36,1%	14,8%	49,2%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	36	12	102	150
		% em CIDADE	24,0%	8,0%	68,0%	100,0%
	Picada Café	Contagem	141	74	148	363
		% em CIDADE	38,8%	20,4%	40,8%	100,0%
Total		Contagem	216	110	300	626
		% em CIDADE	34,5%	17,6%	47,9%	100,0%

APÊNDICE L – ANTECEDÊNCIA SUFICIENTE DA PAUTA

Antecedência Suficiente Da Pauta X Cooperativa ANTECEDÊNCIA_PAUTA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
ANTECEDÊNCIA_PAUTA	Sim	Contagem	65	253	318
		% em COOPERATIVA	56,0%	48,9%	50,2%
	Não	Contagem	28	113	141
		% em COOPERATIVA	24,1%	21,9%	22,3%
	Não sei	Contagem	23	151	174
		% em COOPERATIVA	19,8%	29,2%	27,5%
Total	Contagem	116	517	633	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Antecedência Suficiente Da Pauta X Cidade CIDADE * ANTECEDÊNCIA_PAUTA Tabulação cruzada

			ANTECEDÊNCIA_PAUTA			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	28	11	13	52
		% em CIDADE	53,8%	21,2%	25,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	37	17	10	64
		% em CIDADE	57,8%	26,6%	15,6%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	53	41	59	153
		% em CIDADE	34,6%	26,8%	38,6%	100,0%
	Picada Café	Contagem	200	72	92	364
		% em CIDADE	54,9%	19,8%	25,3%	100,0%
Total	Contagem	318	141	174	633	
	% em CIDADE	50,2%	22,3%	27,5%	100,0%	

APÊNDICE M – PAUTA CLARA E PRECISA

Pauta Clara E Precisa X Cooperativa PAUTA_CLARA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
PAUTA_CLARA	Sim	Contagem	85	365	450
		% em COOPERATIVA	74,6%	71,4%	72,0%
	Não	Contagem	5	18	23
		% em COOPERATIVA	4,4%	3,5%	3,7%
	Não sei	Contagem	24	128	152
		% em COOPERATIVA	21,1%	25,0%	24,3%
Total	Contagem	114	511	625	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Pauta Clara E Precisa X Cidade

CIDADE * PAUTA_CLARA Tabulação cruzada

			PAUTA_CLARA			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	35	1	16	52
		% em CIDADE	67,3%	1,9%	30,8%	100,0%
	Viamão	Contagem	50	4	8	62
		% em CIDADE	80,6%	6,5%	12,9%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	89	5	53	147
		% em CIDADE	60,5%	3,4%	36,1%	100,0%
	Picada Café	Contagem	276	13	75	364
		% em CIDADE	75,8%	3,6%	20,6%	100,0%
	Total	Contagem	450	23	152	625
		% em CIDADE	72,0%	3,7%	24,3%	100,0%

**APÊNDICE N – SABER COMO INCLUIR ASSUNTOS NA PAUTA DAS
ASSEMBLEIAS**

Saber Como Incluir Assuntos Na Pauta Das Assembleias X Cooperativa
INCLUIR_ASSUNTOS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
INCLUIR_ASSUNTOS	Sim	Contagem	39	138	177
		% em COOPERATIVA	33,9%	26,8%	28,1%
	Não	Contagem	76	377	453
		% em COOPERATIVA	66,1%	73,2%	71,9%
Total	Contagem		115	515	630
	% em COOPERATIVA		100,0%	100,0%	100,0%

Saber Como Incluir Assuntos Na Pauta Das Assembleias X Cidade
CIDADE * INCLUIR_ASSUNTOS Tabulação cruzada

			INCLUIR_ASSUNTOS		Total
			Sim	Não	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	19	33	52
		% em CIDADE	36,5%	63,5%	100,0%
	Viamão	Contagem	20	43	63
		% em CIDADE	31,7%	68,3%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	29	125	154
		% em CIDADE	18,8%	81,2%	100,0%
	Picada Café	Contagem	109	252	361
		% em CIDADE	30,2%	69,8%	100,0%
Total	Contagem		177	453	630
	% em CIDADE		28,1%	71,9%	100,0%

APÊNDICE O – INCLUIR ASSUNTOS NA PAUTA DAS ASSEMBLEIAS

Incluir Assuntos Na Pauta Das Assembleias X Cooperativa SOLICITOU_INCLUSÃO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
SOLICITOU_INCLUSÃO	Sim	Contagem	6	33	39
		% em COOPERATIVA	5,4%	6,8%	6,5%
	Não	Contagem	106	451	557
		% em COOPERATIVA	94,6%	93,2%	93,5%
Total	Contagem		112	484	596
	% em COOPERATIVA		100,0%	100,0%	100,0%

Incluir Assuntos Na Pauta Das Assembleias X Cidade CIDADE * SOLICITOU_INCLUSÃO Tabulação cruzada

			SOLICITOU_INCLUSÃO		Total
			Sim	Não	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	1	51	52
		% em CIDADE	1,9%	98,1%	100,0%
	Viamão	Contagem	5	55	60
		% em CIDADE	8,3%	91,7%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	4	148	152
		% em CIDADE	2,6%	97,4%	100,0%
	Picada Café	Contagem	29	303	332
		% em CIDADE	8,7%	91,3%	100,0%
Total	Contagem		39	557	596
	% em CIDADE		6,5%	93,5%	100,0%

APÊNDICE P – ORDEM DOS ASSUNTOS NA ASSEMBLEIA

Ordem Dos Assuntos Na Assembleia X Cooperativa

ORDEM_ASSUNTOS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
ORDEM_ASSUNTOS	Sim	Contagem	60	257	317
		% em COOPERATIVA	57,1%	55,4%	55,7%
	Não	Contagem	5	11	16
		% em COOPERATIVA	4,8%	2,4%	2,8%
	Não sei	Contagem	40	196	236
		% em COOPERATIVA	38,1%	42,2%	41,5%
Total		Contagem	105	464	569
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Ordem Dos Assuntos Na Assembleia X Cidade

CIDADE * ORDEM_ASSUNTOS Tabulação cruzada

			ORDEM_ASSUNTOS			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	28	2	20	50
		% em CIDADE	56,0%	4,0%	40,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	32	3	20	55
		% em CIDADE	58,2%	5,5%	36,4%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	67	2	74	143
		% em CIDADE	46,9%	1,4%	51,7%	100,0%
	Picada Café	Contagem	190	9	122	321
		% em CIDADE	59,2%	2,8%	38,0%	100,0%
Total		Contagem	317	16	236	569
		% em CIDADE	55,7%	2,8%	41,5%	100,0%

APÊNDICE Q – TRANSPARÊNCIA DA ATA

Transparência Da Ata X Cooperativa ATA_TRANSPARENTE * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
ATA_TRANSPARENTE	Sim	Contagem	57	255	312
		% em COOPERATIVA	54,3%	55,4%	55,2%
	Não	Contagem	5	13	18
		% em COOPERATIVA	4,8%	2,8%	3,2%
	Não sei, pois não tive oportunidade de ler atas	Contagem	42	154	196
		% em COOPERATIVA	40,0%	33,5%	34,7%
Não sei, pois não tenho interesse em ler atas	Contagem	1	38	39	
	% em COOPERATIVA	1,0%	8,3%	6,9%	
Total	Contagem	105	460	565	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Transparência Da Ata X Cidade CIDADE * ATA_TRANSPARENTE Tabulação cruzada

			ATA_TRANSPARENTE				Total
			Sim	Não	Não sei, pois não tive oportunidade de ler atas	Não sei, pois não tenho interesse em ler atas	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	24	1	24	1	50
		% em CIDADE	48,0%	2,0%	48,0%	2,0%	100,0%
CIDADE	Viamão	Contagem	33	4	18	0	55
		% em CIDADE	60,0%	7,3%	32,7%	0,0%	100,0%
CIDADE	São Leopoldo	Contagem	66	0	65	16	147
		% em CIDADE	44,9%	0,0%	44,2%	10,9%	100,0%
CIDADE	Picada Café	Contagem	189	13	89	22	313
		% em CIDADE	60,4%	4,2%	28,4%	7,0%	100,0%
Total	Contagem	312	18	196	39	565	
	% em CIDADE	55,2%	3,2%	34,7%	6,9%	100,0%	

APÊNDICE R – DIVULGAÇÃO DA ATA

Divulgação Da Ata X Cooperativa

ATA_DIVULGADA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
ATA_DIVULGADA	Sim	Contagem	50	216	266
		% em COOPERATIVA	46,7%	45,9%	46,0%
	Não	Contagem	16	61	77
		% em COOPERATIVA	15,0%	13,0%	13,3%
	Não sei	Contagem	41	194	235
		% em COOPERATIVA	38,3%	41,2%	40,7%
Total	Contagem	107	471	578	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Divulgação Da Ata X Cidade

CIDADE * ATA_DIVULGADA Tabulação cruzada

			ATA_DIVULGADA			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	18	12	21	51
		% em CIDADE	35,3%	23,5%	41,2%	100,0%
	Viamão	Contagem	32	4	20	56
		% em CIDADE	57,1%	7,1%	35,7%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	49	25	73	147
		% em CIDADE	33,3%	17,0%	49,7%	100,0%
	Picada Café	Contagem	167	36	121	324
		% em CIDADE	51,5%	11,1%	37,3%	100,0%
Total	Contagem	266	77	235	578	
	% em CIDADE	46,0%	13,3%	40,7%	100,0%	

APÊNDICE S – REGRAS DE VOTAÇÃO

Regras De Votação X Cooperativa REGRAS_VOTAÇÃO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
REGRAS_VOTAÇÃO	Sim	Contagem	99	436	535
		% em COOPERATIVA	93,4%	90,3%	90,8%
	Não	Contagem	2	6	8
		% em COOPERATIVA	1,9%	1,2%	1,4%
	Não sei	Contagem	5	41	46
		% em COOPERATIVA	4,7%	8,5%	7,8%
Total	Contagem	106	483	589	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Regras De Votação X Cidade CIDADE * REGRAS_VOTAÇÃO Tabulação cruzada

			REGRAS_VOTAÇÃO			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	49	0	2	51
		% em CIDADE	96,1%	0,0%	3,9%	100,0%
	Viamão	Contagem	50	2	3	55
		% em CIDADE	90,9%	3,6%	5,5%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	129	1	17	147
		% em CIDADE	87,8%	0,7%	11,6%	100,0%
	Picada Café	Contagem	307	5	24	336
		% em CIDADE	91,4%	1,5%	7,1%	100,0%
	Total	Contagem	535	8	46	589
		% em CIDADE	90,8%	1,4%	7,8%	100,0%

Regras De Votação X Núcleo
NUCLEO * REGRAS_VOTAÇÃO Tabulação cruzada

		REGRAS_VOTAÇÃO			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	10	0	0	10
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	18	0	1	19
		% em NUCLEO	94,7%	0,0%	5,3%	100,0%
	133	Contagem	18	0	0	18
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	141	Contagem	7	1	0	8
		% em NUCLEO	87,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	16	1	1	18
		% em NUCLEO	88,9%	5,6%	5,6%	100,0%
	143	Contagem	14	0	2	16
		% em NUCLEO	87,5%	0,0%	12,5%	100,0%
	144	Contagem	13	0	0	13
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	39	0	4	43
		% em NUCLEO	90,7%	0,0%	9,3%	100,0%
	252	Contagem	16	0	3	19
		% em NUCLEO	84,2%	0,0%	15,8%	100,0%
	253	Contagem	33	1	5	39
		% em NUCLEO	84,6%	2,6%	12,8%	100,0%
254	Contagem	11	0	1	12	
	% em NUCLEO	91,7%	0,0%	8,3%	100,0%	
255	Contagem	28	0	3	31	
	% em NUCLEO	90,3%	0,0%	9,7%	100,0%	
261	Contagem	114	1	12	127	
	% em NUCLEO	89,8%	0,8%	9,4%	100,0%	
262	Contagem	60	0	2	62	
	% em NUCLEO	96,8%	0,0%	3,2%	100,0%	
263	Contagem	83	2	6	91	
	% em NUCLEO	91,2%	2,2%	6,6%	100,0%	
266	Contagem	40	0	4	44	
	% em NUCLEO	90,9%	0,0%	9,1%	100,0%	
Total	Contagem	520	6	44	570	
	% em NUCLEO	91,2%	1,1%	7,7%	100,0%	

APÊNDICE T – ASSUNTOS VOTADOS INDIVIDUALMENTE

Assuntos Votados Individualmente X Cooperativa VOTADOS_INDIVIDUALMENTE * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
VOTADOS_INDIVIDUALMENTE	Sim	Contagem	93	382	475
		% em COOPERATIVA	86,9%	83,8%	84,4%
	Não	Contagem	10	18	28
		% em COOPERATIVA	9,3%	3,9%	5,0%
	Não sei	Contagem	4	56	60
		% em COOPERATIVA	3,7%	12,3%	10,7%
Total	Contagem	107	456	563	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Assuntos Votados Individualmente X Cidade CIDADE * VOTADOS_INDIVIDUALMENTE Tabulação cruzada

			VOTADOS_INDIVIDUALMENTE			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	49	1	1	51
		% em CIDADE	96,1%	2,0%	2,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	44	9	3	56
		% em CIDADE	78,6%	16,1%	5,4%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	116	3	19	138
		% em CIDADE	84,1%	2,2%	13,8%	100,0%
	Picada Café	Contagem	266	15	37	318
		% em CIDADE	83,6%	4,7%	11,6%	100,0%
Total	Contagem	475	28	60	563	
	% em CIDADE	84,4%	5,0%	10,7%	100,0%	

Assuntos Votados Individualmente X Núcleo
NUCLEO * VOTADOS INDIVIDUALMENTE Tabulação cruzada

		VOTADOS INDIVIDUALMENTE			Total	
		Sim	Não	Não sei		
NUCLEO	131	Contagem	10	0	0	10
		% em NUCLEO	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	132	Contagem	18	1	0	19
		% em NUCLEO	94,7%	5,3%	0,0%	100,0%
	133	Contagem	17	0	1	18
		% em NUCLEO	94,4%	0,0%	5,6%	100,0%
	141	Contagem	7	1	0	8
		% em NUCLEO	87,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	10	7	1	18
		% em NUCLEO	55,6%	38,9%	5,6%	100,0%
	143	Contagem	14	0	2	16
		% em NUCLEO	87,5%	0,0%	12,5%	100,0%
	144	Contagem	13	1	0	14
		% em NUCLEO	92,9%	7,1%	0,0%	100,0%
	251	Contagem	35	1	3	39
		% em NUCLEO	89,7%	2,6%	7,7%	100,0%
	252	Contagem	15	0	2	17
		% em NUCLEO	88,2%	0,0%	11,8%	100,0%
	253	Contagem	33	2	4	39
		% em NUCLEO	84,6%	5,1%	10,3%	100,0%
254	Contagem	9	0	2	11	
	% em NUCLEO	81,8%	0,0%	18,2%	100,0%	
255	Contagem	22	0	7	29	
	% em NUCLEO	75,9%	0,0%	24,1%	100,0%	
261	Contagem	102	7	8	117	
	% em NUCLEO	87,2%	6,0%	6,8%	100,0%	
262	Contagem	52	1	7	60	
	% em NUCLEO	86,7%	1,7%	11,7%	100,0%	
263	Contagem	73	3	12	88	
	% em NUCLEO	83,0%	3,4%	13,6%	100,0%	
266	Contagem	30	3	9	42	
	% em NUCLEO	71,4%	7,1%	21,4%	100,0%	
Total	Contagem	460	27	58	545	
	% em NUCLEO	84,4%	5,0%	10,6%	100,0%	

APÊNDICE U – CONTAGEM DOS VOTOS

Contagem Dos Votos X Cooperativa VOTOS_CONTADOS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

		COOPERATIVA		Total	
		1	2		
VOTOS_CONTADOS	Sim	Contagem	94	359	453
		% em COOPERATIVA	91,3%	81,2%	83,1%
	Não. Os votos foram por aclamação.	Contagem	4	18	22
		% em COOPERATIVA	3,9%	4,1%	4,0%
	Os votos foram contados para alguns assuntos e por aclamação para outros.	Contagem	3	12	15
	% em COOPERATIVA	2,9%	2,7%	2,8%	
	Não sei	Contagem	2	53	55
	% em COOPERATIVA	1,9%	12,0%	10,1%	
Total		Contagem	103	442	545
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Contagem Dos Votos X Cidade CIDADE * VOTOS_CONTADOS Tabulação cruzada

		VOTOS_CONTADOS				Total	
		Sim	Não. Os votos foram por aclamação.	Os votos foram contados para alguns assuntos e por aclamação para outros.	Não sei		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	49	0	1	0	50
		% em CIDADE	98,0%	0,0%	2,0%	0,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	45	4	2	2	53
		% em CIDADE	84,9%	7,5%	3,8%	3,8%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	106	1	4	21	132
		% em CIDADE	80,3%	0,8%	3,0%	15,9%	100,0%
	Picada Café	Contagem	253	17	8	32	310
		% em CIDADE	81,6%	5,5%	2,6%	10,3%	100,0%
	Total	Contagem	453	22	15	55	545
		% em CIDADE	83,1%	4,0%	2,8%	10,1%	100,0%

APÊNDICE V – PROCESSO ELEITORAL

Processo Eleitoral X Cooperativa PROCESSO_ELEITORAL * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
PROCESSO_ELEITORAL	Sim	Contagem	53	264	317
		% em COOPERATIVA	50,5%	56,7%	55,5%
	Não	Contagem	52	202	254
		% em COOPERATIVA	49,5%	43,3%	44,5%
Total		Contagem	105	466	571
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Processo Eleitoral X Cidade CIDADE * PROCESSO_ELEITORAL Tabulação cruzada

			PROCESSO_ELEITORAL		Total
			Sim	Não	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	21	28	49
		% em CIDADE	42,9%	57,1%	100,0%
	Viamão	Contagem	32	24	56
		% em CIDADE	57,1%	42,9%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	73	68	141
		% em CIDADE	51,8%	48,2%	100,0%
	Picada Café	Contagem	191	134	325
		% em CIDADE	58,8%	41,2%	100,0%
Total		Contagem	317	254	571
		% em CIDADE	55,5%	44,5%	100,0%

Processo Eleitoral X Núcleo
NUCLEO * PROCESSO_ELEITORAL Tabulação cruzada

		PROCESSO ELEITORAL		Total	
		Sim	Não		
NUCLEO	131	Contagem	5	5	10
		% em NUCLEO	50,0%	50,0%	100,0%
	132	Contagem	5	13	18
		% em NUCLEO	27,8%	72,2%	100,0%
	133	Contagem	10	7	17
		% em NUCLEO	58,8%	41,2%	100,0%
	141	Contagem	3	5	8
		% em NUCLEO	37,5%	62,5%	100,0%
	142	Contagem	12	6	18
		% em NUCLEO	66,7%	33,3%	100,0%
	143	Contagem	7	9	16
		% em NUCLEO	43,8%	56,3%	100,0%
	144	Contagem	10	4	14
		% em NUCLEO	71,4%	28,6%	100,0%
	251	Contagem	18	21	39
		% em NUCLEO	46,2%	53,8%	100,0%
	252	Contagem	10	11	21
		% em NUCLEO	47,6%	52,4%	100,0%
	253	Contagem	23	15	38
		% em NUCLEO	60,5%	39,5%	100,0%
254	Contagem	4	8	12	
	% em NUCLEO	33,3%	66,7%	100,0%	
255	Contagem	16	12	28	
	% em NUCLEO	57,1%	42,9%	100,0%	
261	Contagem	67	52	119	
	% em NUCLEO	56,3%	43,7%	100,0%	
262	Contagem	39	25	64	
	% em NUCLEO	60,9%	39,1%	100,0%	
263	Contagem	57	30	87	
	% em NUCLEO	65,5%	34,5%	100,0%	
266	Contagem	20	23	43	
	% em NUCLEO	46,5%	53,5%	100,0%	
Total	Contagem	306	246	552	
	% em NUCLEO	55,4%	44,6%	100,0%	

APÊNDICE W – COMISSÃO ELEITORAL INDEPENDENTE

Comissão Eleitoral Independente X Cooperativa COMISSÃO_ELEITORAL * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
COMISSÃO_ELEITORAL	Sim	Contagem	37	171	208
		% em COOPERATIVA	35,2%	38,7%	38,0%
	Não	Contagem	5	23	28
		% em COOPERATIVA	4,8%	5,2%	5,1%
	Não sei	Contagem	63	248	311
		% em COOPERATIVA	60,0%	56,1%	56,9%
Total	Contagem	105	442	547	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Comissão Eleitoral Independente X Cidade

CIDADE * COMISSÃO_ELEITORAL Tabulação cruzada

			COMISSÃO_ELEITORAL			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	12	3	35	50
		% em CIDADE	24,0%	6,0%	70,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	25	2	28	55
		% em CIDADE	45,5%	3,6%	50,9%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	35	6	94	135
		% em CIDADE	25,9%	4,4%	69,6%	100,0%
	Picada Café	Contagem	136	17	154	307
		% em CIDADE	44,3%	5,5%	50,2%	100,0%
	Total	Contagem	208	28	311	547
		% em CIDADE	38,0%	5,1%	56,9%	100,0%

APÊNDICE X – DEBATE

Debate X Cooperativa

DEBATE * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
DEBATE	Sim	Contagem	29	152	181
		% em COOPERATIVA	27,6%	34,0%	32,8%
	Não	Contagem	21	80	101
		% em COOPERATIVA	20,0%	17,9%	18,3%
	Não sei	Contagem	55	215	270
		% em COOPERATIVA	52,4%	48,1%	48,9%
Total	Contagem	105	447	552	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Debate X Cidade

CIDADE * DEBATE Tabulação cruzada

			DEBATE			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	11	14	24	49
		% em CIDADE	22,4%	28,6%	49,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	18	7	31	56
		% em CIDADE	32,1%	12,5%	55,4%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	22	15	96	133
		% em CIDADE	16,5%	11,3%	72,2%	100,0%
	Picada Café	Contagem	130	65	119	314
		% em CIDADE	41,4%	20,7%	37,9%	100,0%
	Total	Contagem	181	101	270	552
		% em CIDADE	32,8%	18,3%	48,9%	100,0%

APÊNDICE Y – SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTO ANTERIOR À ASSEMBLEIA

Solicitação De Documento Anterior À Assembleia X Cooperativa DOCUMENTO_ANTES * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
DOCUMENTO_ANTES	Sim e tive acesso ao que solicitei	Contagem % em COOPERATIVA	11 10,2%	34 7,2%	45 7,8%
	Sim, mas não tive acesso ao que solicitei	Contagem % em COOPERATIVA	3 2,8%	20 4,3%	23 4,0%
	Não	Contagem % em COOPERATIVA	94 87,0%	416 88,5%	510 88,2%
Total		Contagem % em COOPERATIVA	108 100,0%	470 100,0%	578 100,0%

Solicitação De Documento Anterior À Assembleia X Cidade CIDADE * DOCUMENTO_ANTES Tabulação cruzada

			DOCUMENTO_ANTES			Total
			Sim e tive acesso ao que solicitei	Sim, mas não tive acesso ao que solicitei	Não	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem % em CIDADE	4 7,7%	2 3,8%	46 88,5%	52 100,0%
	Viamão	Contagem % em CIDADE	7 12,5%	1 1,8%	48 85,7%	56 100,0%
	São Leopoldo	Contagem % em CIDADE	2 1,3%	0 0,0%	149 98,7%	151 100,0%
	Picada Café	Contagem % em CIDADE	32 10,0%	20 6,3%	267 83,7%	319 100,0%
Total		Contagem % em CIDADE	45 7,8%	23 4,0%	510 88,2%	578 100,0%

APÊNDICE Z – AUDITORIA EXTERNA

Auditoria Externa X Cooperativa

AUDITORIA_EXTERNA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
AUDITORIA_EXTERNA	Sim	Contagem	50	102	152
		% em COOPERATIVA	45,9%	22,7%	27,2%
	Não, pois não tive oportunidade	Contagem	49	227	276
		% em COOPERATIVA	45,0%	50,4%	49,4%
	Não, pois não tenho interesse	Contagem	10	121	131
		% em COOPERATIVA	9,2%	26,9%	23,4%
Total		Contagem	109	450	559
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Auditoria Externa X Cidade

CIDADE * AUDITORIA_EXTERNA Tabulação cruzada

			AUDITORIA_EXTERNA			Total
			Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tenho interesse	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	22	26	4	52
		% em CIDADE	42,3%	50,0%	7,7%	100,0%
	Viamão	Contagem	28	23	6	57
		% em CIDADE	49,1%	40,4%	10,5%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	22	87	34	143
		% em CIDADE	15,4%	60,8%	23,8%	100,0%
	Picada Café	Contagem	80	140	87	307
		% em CIDADE	26,1%	45,6%	28,3%	100,0%
Total		Contagem	152	276	131	559
		% em CIDADE	27,2%	49,4%	23,4%	100,0%

APÊNDICE AA – PARECER DO CONSELHO FISCAL

Parecer Do Conselho Fiscal X Cooperativa

COOPERATIVA * CONSELHO_FISCAL Tabulação cruzada

			CONSELHO_FISCAL			Total
			Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tenho interesse	
COOPERATIVA	1	Contagem	54	46	9	109
		% em COOPERATIVA	49,5%	42,2%	8,3%	100,0%
	2	Contagem	134	223	96	453
		% em COOPERATIVA	29,6%	49,2%	21,2%	100,0%
Total		Contagem	188	269	105	562
		% em COOPERATIVA	33,5%	47,9%	18,7%	100,0%

Parecer Do Conselho Fiscal X Cidade

CIDADE * CONSELHO_FISCAL Tabulação cruzada

			CONSELHO_FISCAL			Total
			Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tenho interesse	
	Porto Alegre	Contagem	29	18	5	52
		% em CIDADE	55,8%	34,6%	9,6%	100,0%
	Viamão	Contagem	25	28	4	57
		% em CIDADE	43,9%	49,1%	7,0%	100,0%
CIDADE	São Leopoldo	Contagem	30	84	31	145
		% em CIDADE	20,7%	57,9%	21,4%	100,0%
	Picada Café	Contagem	104	139	65	308
		% em CIDADE	33,8%	45,1%	21,1%	100,0%
Total		Contagem	188	269	105	562
		% em CIDADE	33,5%	47,9%	18,7%	100,0%

Parecer Do Conselho Fiscal X Núcleo
NUCLEO * CONSELHO_FISCAL Tabulação cruzada

		CONSELHO_FISCAL			Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tenho interesse		
NUCLEO	131	Contagem	6	3	1	10
		% em NUCLEO	60,0%	30,0%	10,0%	100,0%
	132	Contagem	10	8	2	20
		% em NUCLEO	50,0%	40,0%	10,0%	100,0%
	133	Contagem	11	5	2	18
		% em NUCLEO	61,1%	27,8%	11,1%	100,0%
	141	Contagem	4	5	0	9
		% em NUCLEO	44,4%	55,6%	0,0%	100,0%
	142	Contagem	8	9	2	19
		% em NUCLEO	42,1%	47,4%	10,5%	100,0%
	143	Contagem	8	7	0	15
		% em NUCLEO	53,3%	46,7%	0,0%	100,0%
	144	Contagem	5	7	2	14
		% em NUCLEO	35,7%	50,0%	14,3%	100,0%
	251	Contagem	6	27	8	41
		% em NUCLEO	14,6%	65,9%	19,5%	100,0%
	252	Contagem	4	10	6	20
		% em NUCLEO	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%
	253	Contagem	11	22	5	38
		% em NUCLEO	28,9%	57,9%	13,2%	100,0%
254	Contagem	0	8	4	12	
	% em NUCLEO	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%	
255	Contagem	9	15	8	32	
	% em NUCLEO	28,1%	46,9%	25,0%	100,0%	
261	Contagem	32	57	27	116	
	% em NUCLEO	27,6%	49,1%	23,3%	100,0%	
262	Contagem	25	25	11	61	
	% em NUCLEO	41,0%	41,0%	18,0%	100,0%	
263	Contagem	29	36	18	83	
	% em NUCLEO	34,9%	43,4%	21,7%	100,0%	
266	Contagem	14	19	7	40	
	% em NUCLEO	35,0%	47,5%	17,5%	100,0%	
Total	Contagem	182	263	103	548	
	% em NUCLEO	33,2%	48,0%	18,8%	100,0%	

APÊNDICE AB – TREINAMENTO PARA CONSELHEIROS

Treinamento Para Conselheiros X Cooperativa TREINAMENTO_CONSELHEIROS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
TREINAMENTO_CONSELHEIROS	Sim	Contagem	49	195	244
		% em COOPERATIVA	47,1%	43,6%	44,3%
	Não	Contagem	1	13	14
		% em COOPERATIVA	1,0%	2,9%	2,5%
	Não sei	Contagem	54	239	293
		% em COOPERATIVA	51,9%	53,5%	53,2%
Total		Contagem	104	447	551
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Treinamento Para Conselheiros X Cidade CIDADE * TREINAMENTO_CONSELHEIROS Tabulação cruzada

			TREINAMENTO_CONSELHEIROS			Total	
			Sim	Não	Não sei		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	21	1	28	50	
		% em CIDADE	42,0%	2,0%	56,0%	100,0%	
	Viamão	Contagem	28	0	26	54	
		% em CIDADE	51,9%	0,0%	48,1%	100,0%	
	São Leopoldo	Contagem	52	1	86	139	
		% em CIDADE	37,4%	0,7%	61,9%	100,0%	
	Picada Café	Contagem	143	12	153	308	
		% em CIDADE	46,4%	3,9%	49,7%	100,0%	
	Total		Contagem	244	14	293	551
			% em CIDADE	44,3%	2,5%	53,2%	100,0%

APÊNDICE AC – PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Programa De Integração X Cooperativa INTEGRAÇÃO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
INTEGRAÇÃO	Sim	Contagem	30	84	114
		% em COOPERATIVA	28,3%	18,2%	20,1%
	Não, pois não tive oportunidade	Contagem	58	281	339
		% em COOPERATIVA	54,7%	61,0%	59,8%
	Não, pois não tive interesse	Contagem	18	96	114
		% em COOPERATIVA	17,0%	20,8%	20,1%
Total	Contagem	106	461	567	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Programa De Integração X Cidade

CIDADE * INTEGRAÇÃO Tabulação cruzada

			INTEGRAÇÃO			Total
			Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tive interesse	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	14	27	9	50
		% em CIDADE	28,0%	54,0%	18,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	16	31	9	56
		% em CIDADE	28,6%	55,4%	16,1%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	22	99	25	146
		% em CIDADE	15,1%	67,8%	17,1%	100,0%
	Picada Café	Contagem	62	182	71	315
		% em CIDADE	19,7%	57,8%	22,5%	100,0%
	Total	Contagem	114	339	114	567
		% em CIDADE	20,1%	59,8%	20,1%	100,0%

APÊNDICE AD – EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

Educação Cooperativista X Cooperativa EDUCAÇÃO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

		COOPERATIVA		Total	
		1	2		
EDUCAÇÃO	Sim	Contagem	27	85	112
		% em COOPERATIVA	27,8%	17,9%	19,6%
	Não, pois não tive oportunidade.	Contagem	58	295	353
		% em COOPERATIVA	59,8%	62,2%	61,8%
	Não, pois não tive interesse.	Contagem	12	94	106
		% em COOPERATIVA	12,4%	19,8%	18,6%
Total	Contagem	97	474	571	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Educação Cooperativista X Cidade CIDADE * EDUCAÇÃO Tabulação cruzada

		EDUCAÇÃO			Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade.	Não, pois não tive interesse.		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	18	26	5	49
		% em CIDADE	36,7%	53,1%	10,2%	100,0%
	Viamão	Contagem	9	32	7	48
		% em CIDADE	18,8%	66,7%	14,6%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	12	109	23	144
		% em CIDADE	8,3%	75,7%	16,0%	100,0%
	Picada Café	Contagem	73	186	71	330
		% em CIDADE	22,1%	56,4%	21,5%	100,0%
	Total	Contagem	112	353	106	571
		% em CIDADE	19,6%	61,8%	18,6%	100,0%

APÊNDICE AE – EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Educação Financeira X Cooperativa EDUCAÇÃO_FINANCEIRA * COOPERATIVA Tabulação cruzada

		COOPERATIVA		Total	
		1	2		
EDUCAÇÃO_FINANCEIRA	Sim	Contagem	20	56	76
		% em COOPERATIVA	20,2%	11,9%	13,3%
	Não, pois não tive oportunidade	Contagem	65	318	383
		% em COOPERATIVA	65,7%	67,5%	67,2%
	Não, pois não tive interesse	Contagem	14	97	111
		% em COOPERATIVA	14,1%	20,6%	19,5%
Total	Contagem	99	471	570	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Educação Financeira X Cidade CIDADE * EDUCAÇÃO_FINANCEIRA Tabulação cruzada

		EDUCAÇÃO_FINANCEIRA			Total	
		Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tive interesse		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	10	31	9	50
		% em CIDADE	20,0%	62,0%	18,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	10	34	5	49
		% em CIDADE	20,4%	69,4%	10,2%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	6	117	22	145
		% em CIDADE	4,1%	80,7%	15,2%	100,0%
	Picada Café	Contagem	50	201	75	326
		% em CIDADE	15,3%	61,7%	23,0%	100,0%
Total	Contagem	76	383	111	570	
	% em CIDADE	13,3%	67,2%	19,5%	100,0%	

APÊNDICE AF – FREQUÊNCIA NAS ASSEMBLEIAS

Frequência Nas Assembleias X Cooperativa PARTICIPAR_ASSEMBLEIAS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
PARTICIPAR_ASSEMBLEIAS	Sempre	Contagem	43	208	251
		% em COOPERATIVA	36,8%	38,4%	38,1%
	Quase sempre	Contagem	39	201	240
		% em COOPERATIVA	33,3%	37,2%	36,5%
	Raramente	Contagem	7	44	51
		% em COOPERATIVA	6,0%	8,1%	7,8%
	Esta é a minha primeira assembleia	Contagem	28	88	116
		% em COOPERATIVA	23,9%	16,3%	17,6%
Total	Contagem	117	541	658	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Frequência Nas Assembleias X Cidade

CIDADE * PARTICIPAR_ASSEMBLEIAS Tabulação cruzada

			PARTICIPAR_ASSEMBLEIAS				Total
			Sempre	Quase sempre	Raramente	Esta é a minha primeira assembleia	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	17	18	4	13	52
		% em CIDADE	32,7%	34,6%	7,7%	25,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	26	21	3	15	65
		% em CIDADE	40,0%	32,3%	4,6%	23,1%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	77	35	1	47	160
		% em CIDADE	48,1%	21,9%	0,6%	29,4%	100,0%
	Picada Café	Contagem	131	166	43	41	381
		% em CIDADE	34,4%	43,6%	11,3%	10,8%	100,0%
Total	Contagem	251	240	51	116	658	
	% em CIDADE	38,1%	36,5%	7,8%	17,6%	100,0%	

APÊNDICE AG – ORGANIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS EM NÚCLEO

Organização Dos Associados Em Núcleo X Cooperativa

NUCLEO_PARTICIPAÇÃO * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
NUCLEO_PARTICIPAÇÃO	Sim	Contagem	78	305	383
		% em COOPERATIVA	72,2%	64,3%	65,8%
	Não	Contagem	5	23	28
		% em COOPERATIVA	4,6%	4,9%	4,8%
	Não sei	Contagem	25	146	171
		% em COOPERATIVA	23,1%	30,8%	29,4%
Total	Contagem	108	474	582	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Organização Dos Associados Em Núcleo X Cidade

CIDADE * NUCLEO_PARTICIPAÇÃO Tabulação cruzada

			NUCLEO_PARTICIPAÇÃO			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	32	2	17	51
		% em CIDADE	62,7%	3,9%	33,3%	100,0%
	Viamão	Contagem	46	3	8	57
		% em CIDADE	80,7%	5,3%	14,0%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	69	10	67	146
		% em CIDADE	47,3%	6,8%	45,9%	100,0%
	Picada Café	Contagem	236	13	79	328
		% em CIDADE	72,0%	4,0%	24,1%	100,0%
	Total	Contagem	383	28	171	582
		% em CIDADE	65,8%	4,8%	29,4%	100,0%

APÊNDICE AH – EVENTOS

EVENTOS E CANAIS X COOPERATIVA

CANAIS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
CANAIS	Sim	Contagem	87	365	452
		% em COOPERATIVA	82,9%	82,8%	82,8%
	Não	Contagem	18	76	94
		% em COOPERATIVA	17,1%	17,2%	17,2%
Total	Contagem	105	441	546	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

EVENTOS E CANAIS X CIDADE

CIDADE * CANAIS Tabulação cruzada

			CANAIS		Total
			Sim	Não	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	42	8	50
		% em CIDADE	84,0%	16,0%	100,0%
	Viamão	Contagem	45	10	55
		% em CIDADE	81,8%	18,2%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	107	33	140
		% em CIDADE	76,4%	23,6%	100,0%
	Picada Café	Contagem	258	43	301
		% em CIDADE	85,7%	14,3%	100,0%
Total	Contagem	452	94	546	
	% em CIDADE	82,8%	17,2%	100,0%	

APÊNDICE AI – DELEGADO DE NÚCLEO

Delegado De Núcleo X Cooperativa

QUEM_COORDENADOR * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
QUEM_COORDENADOR	Sim	Contagem	40	140	180
		% em COOPERATIVA	36,0%	29,1%	30,4%
	Não	Contagem	71	341	412
		% em COOPERATIVA	64,0%	70,9%	69,6%
Total		Contagem	111	481	592
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Delegado De Núcleo X Cidade

CIDADE * QUEM_COORDENADOR Tabulação cruzada

			CIDADE		Total	
			Sim	Não		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	15	37	52	
		% em CIDADE	28,8%	71,2%	100,0%	
	Viamão	Contagem	25	34	59	
		% em CIDADE	42,4%	57,6%	100,0%	
	São Leopoldo	Contagem	27	123	150	
		% em CIDADE	18,0%	82,0%	100,0%	
	Picada Café	Contagem	113	218	331	
		% em CIDADE	34,1%	65,9%	100,0%	
	Total		Contagem	180	412	592
			% em CIDADE	30,4%	69,6%	100,0%

APÊNDICE AJ – PAPEL DO DELEGADO NO NÚCLEO

Papel Do Delegado De Núcleo X Cooperativa PAPEL_COORDENADOR * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
PAPEL_COORDENADOR	Sim	Contagem	56	174	230
		% em COOPERATIVA	50,9%	36,8%	39,5%
	Não	Contagem	54	299	353
		% em COOPERATIVA	49,1%	63,2%	60,5%
Total		Contagem	110	473	583
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Papel Do Delegado De Núcleo X Cidade

CIDADE * PAPEL_COORDENADOR Tabulação cruzada

			PAPEL_COORDENADOR		Total
			Sim	Não	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	29	23	52
		% em CIDADE	55,8%	44,2%	100,0%
	Viamão	Contagem	27	31	58
		% em CIDADE	46,6%	53,4%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	47	100	147
		% em CIDADE	32,0%	68,0%	100,0%
	Picada Café	Contagem	127	199	326
		% em CIDADE	39,0%	61,0%	100,0%
Total		Contagem	230	353	583
		% em CIDADE	39,5%	60,5%	100,0%

APÊNDICE AK – DIALOGAR COM O DELEGADO

Dialogar Com O Delegado X Cooperativa DIALOGAR_COORDENADOR * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
DIALOGAR_COORDE NADOR	Sim	Contagem	16	52	68
		% em COOPERATIVA	14,5%	10,9%	11,6%
	Não, pois não tive oportunidade	Contagem	61	246	307
		% em COOPERATIVA	55,5%	51,7%	52,4%
	Não, pois não tenho interesse	Contagem	5	79	84
		% em COOPERATIVA	4,5%	16,6%	14,3%
	Não, por outros motivos	Contagem	28	99	127
		% em COOPERATIVA	25,5%	20,8%	21,7%
Total		Contagem	110	476	586
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Dialogar Com O Delegado X Cidade

CIDADE * DIALOGAR_COORDENADOR Tabulação cruzada

			DIALOGAR_COORDENADOR				Total	
			Sim	Não, pois não tive oportunidade	Não, pois não tenho interesse	Não, por outros motivos		
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	6	30	0	15	51	
		% em CIDADE	11,8%	58,8%	0,0%	29,4%	100,0%	
	Viamão	Contagem	10	31	5	13	59	
		% em CIDADE	16,9%	52,5%	8,5%	22,0%	100,0%	
	São Leopoldo	Contagem	10	86	16	37	149	
		% em CIDADE	6,7%	57,7%	10,7%	24,8%	100,0%	
	Picada Café	Contagem	42	160	63	62	327	
		% em CIDADE	12,8%	48,9%	19,3%	19,0%	100,0%	
	Total		Contagem	68	307	84	127	586
			% em CIDADE	11,6%	52,4%	14,3%	21,7%	100,0%

APÊNDICE AL – REPRESENTAÇÃO PELO DELEGADO DE NÚCLEO

Representação Pelo Delegado De Núcleo X Cooperativa REPRESENTADO_COORDENADOR * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
REPRESENTADO_COORDENADOR	Sim	Contagem	74	303	377
		% em COOPERATIVA	67,3%	66,2%	66,4%
	Não	Contagem	36	155	191
		% em COOPERATIVA	32,7%	33,8%	33,6%
Total	Contagem		110	458	568
	% em COOPERATIVA		100,0%	100,0%	100,0%

Representação Pelo Delegado De Núcleo X Cidade CIDADE * REPRESENTADO_COORDENADOR Tabulação cruzada

			REPRESENTADO_COORDENADOR		Total
			Sim	Não	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	31	20	51
		% em CIDADE	60,8%	39,2%	100,0%
	Viamão	Contagem	43	16	59
		% em CIDADE	72,9%	27,1%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	77	61	138
		% em CIDADE	55,8%	44,2%	100,0%
	Picada Café	Contagem	226	94	320
		% em CIDADE	70,6%	29,4%	100,0%
Total	Contagem		377	191	568
	% em CIDADE		66,4%	33,6%	100,0%

APÊNDICE AM – DIVERSIDADE NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Diversidade No Conselho De Administração X Cooperativa DIFERENTES_GRUPOS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
DIFERENTES_GRUPOS	Sim	Contagem	47	234	281
		% em COOPERATIVA	44,8%	52,2%	50,8%
	Não	Contagem	5	13	18
		% em COOPERATIVA	4,8%	2,9%	3,3%
	Não sei	Contagem	53	201	254
		% em COOPERATIVA	50,5%	44,9%	45,9%
Total	Contagem	105	448	553	
	% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	

Diversidade No Conselho De Administração X Cidade CIDADE * DIFERENTES_GRUPOS Tabulação cruzada

			DIFERENTES_GRUPOS			Total
			Sim	Não	Não sei	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	16	0	33	49
		% em CIDADE	32,7%	0,0%	67,3%	100,0%
	Viamão	Contagem	31	5	20	56
		% em CIDADE	55,4%	8,9%	35,7%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	66	1	71	138
		% em CIDADE	47,8%	0,7%	51,4%	100,0%
	Picada Café	Contagem	168	12	130	310
		% em CIDADE	54,2%	3,9%	41,9%	100,0%
Total	Contagem	281	18	254	553	
	% em CIDADE	50,8%	3,3%	45,9%	100,0%	

APÊNDICE AN – TRABALHO DESENVOLVIDO PELO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Trabalho Desenvolvido Pelo Conselho De Administração X Cooperativa

CONS_ADM_Q34 * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
CONS_ADM_Q34	Bom	Contagem	73	359	432
		% em COOPERATIVA	74,5%	74,0%	74,1%
	Razoável	Contagem	7	37	44
		% em COOPERATIVA	7,1%	7,6%	7,5%
	Ruim	Contagem	1	6	7
		% em COOPERATIVA	1,0%	1,2%	1,2%
	Não sei	Contagem	17	83	100
		% em COOPERATIVA	17,3%	17,1%	17,2%
Total		Contagem	98	485	583
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Trabalho Desenvolvido Pelo Conselho De Administração X Cidade

CIDADE * CONS_ADM_Q34 Tabulação cruzada

			CONS_ADM_Q34				Total
			Bom	Razoável	Ruim	Não sei	
Porto Alegre		Contagem	34	2	1	13	50
		% em CIDADE	68,0%	4,0%	2,0%	26,0%	100,0%
Viamão		Contagem	39	5	0	4	48
		% em CIDADE	81,3%	10,4%	0,0%	8,3%	100,0%
São Leopoldo		Contagem	97	12	1	36	146
		% em CIDADE	66,4%	8,2%	0,7%	24,7%	100,0%
Picada Café		Contagem	262	25	5	47	339
		% em CIDADE	77,3%	7,4%	1,5%	13,9%	100,0%
Total		Contagem	432	44	7	100	583
		% em CIDADE	74,1%	7,5%	1,2%	17,2%	100,0%

APÊNDICE AO – TOMADOR X POUPADOR

Tomador X Poupador X Cooperativa PERFIS * COOPERATIVA Tabulação cruzada

			COOPERATIVA		Total
			1	2	
PERFIS	Costumo mais tomar recursos da Cooperativa (linhas de crédito, como cheque especial etc.).	Contagem	48	177	225
		% em COOPERATIVA	43,2%	35,3%	36,8%
	Costumo mais poupar (poupança, fundos etc.).	Contagem	63	324	387
		% em COOPERATIVA	56,8%	64,7%	63,2%
Total		Contagem	111	501	612
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Tomador X Poupador X Cidade CIDADE * PERFIS Tabulação cruzada

			PERFIS		Total
			Costumo mais tomar recursos da Cooperativa (linhas de crédito, como cheque especial etc.).	Costumo mais poupar (poupança, fundos etc.).	
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	20	31	51
		% em CIDADE	39,2%	60,8%	100,0%
	Viamão	Contagem	28	32	60
		% em CIDADE	46,7%	53,3%	100,0%
	São Leopoldo	Contagem	65	85	150
		% em CIDADE	43,3%	56,7%	100,0%
	Picada Café	Contagem	112	239	351
		% em CIDADE	31,9%	68,1%	100,0%
Total		Contagem	225	387	612
		% em CIDADE	36,8%	63,2%	100,0%

APÊNDICE AP – DIVERSIDADE NOS NÚCLEOS

Diversidade Nos Núcleos X Cooperativa

COSTUMAM_PARTICIPAR * COOPERATIVA Tabulação cruzada

		COOPERATIVA		Total	
		1	2		
COSTUMAM_PARTICIPAR	Participam diversos grupos (exemplos: empresários e assalariados; jovens, adultos e idosos; homens e mulheres etc.)	Contagem	57	294	351
		% em COOPERATIVA	50,9%	60,2%	58,5%
	São alguns grupos de pessoas que costumam participar.	Contagem	23	29	52
		% em COOPERATIVA	20,5%	5,9%	8,7%
	Não sei	Contagem	32	165	197
		% em COOPERATIVA	28,6%	33,8%	32,8%
Total		Contagem	112	488	600
		% em COOPERATIVA	100,0%	100,0%	100,0%

Diversidade Nos Núcleos X Cidade

CIDADE * COSTUMAM_PARTICIPAR Tabulação cruzada

		COSTUMAM PARTICIPAR			Total		
		Participam diversos grupos (exemplos: empresários e assalariados; jovens, adultos e idosos; homens e mulheres etc.)	São alguns grupos de pessoas que costumam participar.	Não sei			
CIDADE	Porto Alegre	Contagem	22	13	16	51	
		% em CIDADE	43,1%	25,5%	31,4%	100,0%	
	Viamão	Contagem	35	10	16	61	
		% em CIDADE	57,4%	16,4%	26,2%	100,0%	
	São Leopoldo	Contagem	77	3	61	141	
		% em CIDADE	54,6%	2,1%	43,3%	100,0%	
	Picada Café	Contagem	217	26	104	347	
		% em CIDADE	62,5%	7,5%	30,0%	100,0%	
	Total		Contagem	351	52	197	600
			% em CIDADE	58,5%	8,7%	32,8%	100,0%

ANEXO A – REGULAMENTO DO PROGRAMA SICREDI PERTENCER

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O presente Regulamento disciplina os procedimentos que regem o Programa Sicredi Pertencer, com o objetivo de aprimorar o processo de gestão e desenvolvimento das cooperativas singulares de crédito integrantes do Sicredi - Sistema de Crédito Cooperativo, doravante designadas simplesmente “Cooperativas” ou “Cooperativa”.

Parágrafo único. Além do disposto no *caput*, o Programa também objetiva instrumentalizar as Cooperativas de modo a ampliar o processo de participação dos associados nos assuntos relacionados à gestão e desenvolvimento destas, através de núcleos, e padronizar a sua estrutura de organização do quadro social.

Art. 2º O Programa será coordenado pelo Presidente do Conselho de Administração de cada Cooperativa do Sicredi.

Art. 3º As Cooperativas implementarão a sistemática do voto por delegação até a primeira assembleia geral de 2013, condição essa de ingresso e permanência no Sistema, ressalvado o disposto nos art. 23 e 24 deste Regulamento.

Art. 4º As disposições contidas no presente Regulamento relativamente à representação dos associados nas assembleias gerais de delegados entram em vigor, oficialmente, após a adequação do estatuto social da Cooperativa contemplando essa forma de participação, nos termos da regulamentação em vigor, e aplicam-se às Cooperativas com mais de 3.000 (três mil) associados.

§ 1º A delegação definida no *caput* deste artigo poderá ser adotada nas Cooperativas singulares cujo número de associados seja inferior a 3.000 (três mil), desde que haja associados residindo a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede.

§ 2º As Cooperativas Segmentadas que atingirem os 3.000 (três) mil associados adotarão o voto por delegação a critério do Conselho de Administração da Central.

§ 3º Para fins da regulamentação oficial em vigor, estatutários e de representação dos associados do núcleo na assembleia geral de delegados da Cooperativa, o Coordenador de Núcleo receberá a denominação de Delegado.

§ 4º A representação dos núcleos por Delegados somente ocorrerá nas Cooperativas que adotarem esta modalidade no Estatuto Social.

Art. 5º Considera-se Reunião de Núcleo, de caráter informativo e/ou deliberativo para orientação do voto do delegado, o encontro realizado com os associados para debater assuntos relacionados à gestão e ao desenvolvimento da Cooperativa, sendo, entre outros:

I – operações e serviços;

II – planejamento estratégico;

III – plano de metas;

IV – prestação de contas semestral;

V – assuntos de interesse específico do quadro social, do núcleo ou aqueles definidos pelo Conselho de Administração da Cooperativa;

VI – a eleição e a destituição do Coordenador de Núcleo/Delegado, efetivos e suplentes;

VII – os assuntos objeto da assembleia geral de delegados da Cooperativa, definindo o voto do Coordenador de Núcleo/Delegado, nos termos do § 4º do art. 16 do Estatuto Social.

§ 1º As reuniões de núcleo com caráter deliberativo serão normalmente convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, mediante edital, com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em única convocação;

§ 2º As reuniões de núcleo com caráter informativo serão normalmente convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, ou pelo Coordenador de Núcleo/Delegado em conjunto com este, mediante convite afixado nas dependências da Unidade de Atendimento, com antecedência mínima de 10 (dez) dias.

§ 3º A convocação poderá também ser feita pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida no prazo de 5 (cinco) dias, por 1/5 (um quinto) dos associados do núcleo em pleno gozo de seus direitos sociais, hipótese em que pelo menos 4 (quatro) dos requerentes devem assinar o edital convocatório.

Art. 6º. Considera-se Assembleia de Núcleo o encontro realizado com os associados com o intuito de deliberar sobre:

I – a eleição e a destituição do Coordenador de Núcleo/Delegado, efetivos e suplentes;

II – os assuntos objeto da assembleia geral de delegados da Cooperativa, definindo o voto do Coordenador de Núcleo/Delegado, nos termos do § 4º do art. 16 do Estatuto Social.

§ 1º Para convocar a Assembleia de Núcleo, é facultada a publicação do Edital de Convocação em jornal de grande circulação local e obrigatória sua afixação em local visível na Unidade de Atendimento.

§ 2º As assembleias de núcleo (ordinária e/ou extraordinária) serão normalmente convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração, mediante edital, com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em única convocação.

§ 3º A convocação poderá também ser feita pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida no prazo de 5 (cinco) dias, por 1/5 (um quinto) dos associados do núcleo em pleno gozo de seus direitos sociais, hipótese em que pelo menos 4 (quatro) dos requerentes devem assinar o edital convocatório.

§ 4º O quórum para instalação da Assembleia de Núcleo, a ser calculado com base nas assinaturas digitais (biometria) ou físicas, conforme o caso, deve ser o seguinte:

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

II – metade mais um do número de associados, em segunda convocação;

III – 10 (dez) associados, em terceira e última convocação.

Parágrafo Único – Para as cooperativas que tiverem optado em seu estatuto social por apenas reunião de núcleo, as disposições para assembleia aplicar-se-ão da mesma forma para as reuniões com caráter deliberativo.

§ 5º Exceto o que está descrito neste Regulamento, as Assembleias de Núcleo e/ou Reuniões Deliberativas seguem os mesmos ritos legais da Assembleias Gerais.

CAPÍTULO II

DOS ASSOCIADOS – DIREITOS E DEVERES

Art. 7º São direitos dos associados, além dos previstos no Estatuto Social da Cooperativa:

I - participar das Assembleias de Núcleo e/ou Reuniões Deliberativas, discutindo e votando os assuntos que forem tratados;

II – votar e ser votado para a função de Coordenador de Núcleo/Delegado;

III – propor ao Coordenador de Núcleo/Delegado quaisquer assuntos de interesse da Cooperativa para serem explanados em Reunião de Núcleo com caráter informativo;

IV – indicar associados do núcleo para concorrer à função de Coordenador de Núcleo/Delegado, observadas as exigibilidades para o cargo.

Art. 8º. São deveres dos associados, além dos previstos no Estatuto Social da Cooperativa:

I - encarregar-se da indicação de novos associados;

II - receber e difundir junto à comunidade os projetos e campanhas estruturados pela Cooperativa;

III - levar sugestões à apreciação do núcleo para o aprimoramento das operações, dos serviços, do atendimento, das instalações, entre outros;

IV - acompanhar o desempenho da Cooperativa, especialmente quanto ao número de associados relacionado ao seu núcleo, depósitos, uso dos serviços, volume de financiamentos, inadimplência e cota capital.

CAPÍTULO III

DOS NÚCLEOS

Art. 9º Considera-se núcleo o agrupamento de associados, na área de ação das Cooperativas do Sicredi, atendendo às seguintes premissas:

I – a Cooperativa, através do Conselho de Administração, definirá o coeficiente (número) de associados por núcleo. Este coeficiente é válido para todos os núcleos da cooperativa e não poderá ser menor do que 150 (cento e cinquenta), nem maior do que 950 (novecentos e cinquenta);

II – a Cooperativa deverá ter, no mínimo, 20 (vinte) núcleos de associados;

III – cada Núcleo terá um Coordenador de Núcleo/Delegado efetivo e 2 (dois) suplentes;

IV - a Cooperativa deverá ter, no mínimo, 1 (um) núcleo de associados por unidade de atendimento, ressalvado o caso da unidade de atendimento recém-inaugurada, enquanto não alterado o número de núcleos disposto no Estatuto Social;

V - o agrupamento dos associados deverá observar, preferencialmente, o endereço residencial ou comercial destes;

VI - a Cooperativa definirá o número de núcleos agrupados em uma mesma Assembleia de Núcleo, preferencialmente não superior a 5 (cinco).

§ 1º Quando a quantidade de associados do núcleo exceder a variação de 50% (cinquenta por cento) de associados, para mais ou para menos, a cooperativa deverá:

I – promover a alteração do Estatuto Social; ou

II – redefinir o coeficiente estabelecido no inciso I do art. 9º, deste Regulamento.

§ 2º Quando a reforma estatutária determinar a redução no número de Núcleos da Cooperativa, esta deverá promover a destituição dos Coordenadores de Núcleo/Delegado, em sua totalidade, ou apenas dos núcleos extintos, efetivos e suplentes, e convocar nova eleição para estas funções, caso os Coordenadores de Núcleo/Delegado ainda tenham tempo estatutário de mandato a cumprir.

§ 3º Na cooperativa com menos de 3.000 (três mil) associados que adotar o voto por delegação, o coeficiente de que trata o item I desse artigo deverá ser o resultado da divisão do número de associados por 20 (vinte) – número mínimo de núcleos estabelecido por cooperativa. Ex.: 1.800 associados / 20 = 90 associados por núcleo.

CAPÍTULO IV

DO COORDENADOR DE NÚCLEO E DAS CONDIÇÕES PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

Art. 10 Considera-se Coordenador de Núcleo/Delegado a pessoa eleita, em Assembleia de Núcleo e/ou Reunião de Núcleo Deliberativa, por um agrupamento de associados, encarregado de proporcionar debate nas questões próprias relativas à participação nos assuntos referentes à gestão e ao desenvolvimento da Cooperativa e representar os associados nas assembleias gerais de delegados, quando a Cooperativa adotar esta modalidade.

Art. 11 Para se candidatar e exercer a função de Coordenador de Núcleo/Delegado o pretendente deverá:

I – ter participado do Programa de Formação Cooperativa Sicredi Crescer, Percursos 1 e 2;

II – ser associado pessoa física da Cooperativa no momento da sua candidatura;

III – comprovar 70% (setenta por cento) de aproveitamento nas Rotas de Aprendizagem, Percurso 2 do Programa referido no inciso I;

IV – fazer uso de operações e serviços da Cooperativa com regularidade, compreendendo o uso, quando da sua eleição e durante o exercício do mandato, de, no mínimo, 5 (cinco) diferentes produtos ou serviços;

V – não exercer cargo ou função político-partidária quando de sua eleição, ou durante o exercício do mandato, observado o disposto no Estatuto Social da Cooperativa e no Regimento Eleitoral do Sicredi (RES), no que se refere à definição de cargo político-partidário;

VI – não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos;

VII – não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por pendências relativas a protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas;

VIII – não estar declarado falido ou insolvente, nem ter participado da administração ou ter controlado firma ou sociedade concordatária ou insolvente;

IX - inexistência de parentesco até 1º (primeiro) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal;

X – não ser empregado da Cooperativa, de membro dos conselhos de administração ou fiscal ou dos diretores;

XI – não se ter valido de sucessivas recomposições de dívidas na Cooperativa ou outra instituição financeira que integre o Sicredi, ou figurar, no momento da eleição ou durante seu mandato, em registro de desabono em órgãos cadastrais regulares ou na própria Cooperativa ou outra instituição financeira que integre o Sicredi, principalmente quanto à emissão de cheque sem provisão de fundos e responsabilidade por empréstimo levado a crédito em liquidação ou que seja ou tenha sido objeto de embate judicial.

CAPÍTULO V

DO PROCESSO DE ELEIÇÃO DOS COORDENADORES DE NÚCLEO

Art. 12 A eleição dos Coordenadores de Núcleo/Delegado ocorrerá em Assembleia de Núcleo e/ou Reunião Deliberativa, em até 10 (dez) dias antes da assembleia geral da Cooperativa.

Art. 13 O mandato dos Coordenadores de Núcleo/Delegado observará o prazo disposto no Estatuto Social da Cooperativa.

Art. 14. A eleição será realizada por votação aberta ou secreta, conforme a definição dos associados reunidos em núcleo.

§ 1º Em caso de votação secreta, o órgão de administração da Cooperativa definirá as condições e os procedimentos próprios para a sua execução.

§ 2º Será considerado eleito Coordenador de Núcleo Efetivo o associado mais votado pelo Núcleo; 1º Coordenador de Núcleo Suplente o segundo associado com maior número de votos; e 2º Coordenador de Núcleo Suplente o terceiro associado com o maior número de votos.

§ 3º Em caso de empate na votação, o associado que exercerá as funções de Coordenador de Núcleo Efetivo será o associado mais antigo na Cooperativa, valendo a mesma regra para o 1º e 2º suplentes.

Art. 15 A Cooperativa somente realizará a eleição dos Coordenadores de Núcleo/Delegado após ter 4 (quatro) associados habilitados em cada núcleo para o exercício da função.

Art. 16 A posse dos Coordenadores de Núcleo/Delegado ocorrerá na própria Assembleia de Núcleo da eleição ou na primeira Reunião de Núcleo subsequente.

Art. 17 Ocorrendo a vacância do Coordenador de Núcleo/Delegado efetivo assumirá a função o primeiro suplente. Em não havendo suplentes para assumir, os associados do núcleo elegerão, na primeira Assembleia de Núcleo e/ou Reunião de Núcleo Deliberativa seguinte à vacância, novos Coordenadores de Núcleo/Delegados efetivo e suplentes para cumprirem o restante do mandato.

§ 1º Constituem hipóteses de vacância da função de Coordenador de Núcleo/Delegado:

I – a morte;

II – a renúncia;

III – a perda da qualidade de associado;

IV – o não comparecimento, sem justificção prévia ao Conselho de Administração, a 2 (duas) Assembleias ou Reuniões de Núcleo consecutivas, no curso de cada ano de mandato;

V – o não comparecimento, sem justificativa ao Conselho de Administração, à Assembleia Geral de delegados da Cooperativa.

VI – a destituição;

VII – o patrocínio, como parte ou procurador, de medida judicial contra a própria Cooperativa, salvo aquelas que visem ao exercício do próprio mandato;

VIII – tornar-se o detentor inelegível ou não mais reunir as condições para a função de Coordenador de Núcleo/Delegado, na forma deste Regulamento;

IX – ser eleito membro do Conselho de Administração ou Conselho Fiscal da Cooperativa, ou ainda, diretor.

§ 2º Na hipótese de o Coordenador de Núcleo ser indicado como candidato a cargo político-partidário, deverá apresentar pedido para licenciar-se ao cargo eletivo na Cooperativa em até 48h (quarenta oito horas) após a data da convenção do partido em que confirmada a indicação ou 48h após ter assumido um dos cargos acima referidos, sob pena de vacância do cargo.

§ 3º A destituição indicada no inciso VI acima ocorrerá por deliberação dos associados em Assembleia Núcleo e/ou Reunião de Núcleo Deliberativa.

CAPÍTULO VI

DA REPRESENTATIVIDADE DOS COORDENADORES DE NÚCLEO/DELEGADO E DAS SUAS ATRIBUIÇÕES

Art. 18 Os Coordenadores de Núcleo/Delegados efetivos e suplentes serão convocados para representar os associados nas assembleias gerais de delegados da Cooperativa que adotar esta sistemática.

§ 1º Sempre que o Coordenador de Núcleo/Delegado efetivo estiver presente à assembleia geral, o(s) seu(s) suplente(s) não terão direito a voto.

§ 2º Conforme a sistemática prevista no § 4º do art. 16 do Estatuto Social da Cooperativa, o voto do Delegado estará vinculado às decisões do núcleo que representa, as quais deverão estar devidamente lavradas em ata da Assembleia de Núcleo e/ou Reunião de Núcleo Deliberativa.

§ 3º Ausente o Coordenador de Núcleo/Delegado efetivo, este será automaticamente substituído pelo suplente, observada a ordem de classificação. As circunstâncias da ausência deverão ser comunicadas, por escrito, ao Conselho de Administração, assim que o Coordenador de Núcleo/Delegado efetivo tomar conhecimento da necessidade de ausentar-se.

Art. 19 Considerar-se-ão atribuições do Coordenador de Núcleo/Delegado:

I – convocar e coordenar as reuniões do núcleo com caráter informativo nos termos deste Regulamento, sempre em conjunto com o Presidente ou Vice-presidente do Conselho de Administração, ou outro Conselheiro da Cooperativa;

II – participar de reuniões da unidade de atendimento a qual está vinculado;

III – participar das reuniões dos Coordenadores de Núcleo e das Reuniões de Núcleo;

IV – participar, como Delegado, das assembleias gerais de delegados da Cooperativa que adotar esta sistemática, votando os assuntos assembleares em nome dos demais associados do núcleo, respeitadas as demais disposições legais e estatutárias;

V – participar, quando solicitado pelo Presidente ou Conselheiro de Administração, em eventos de interesse da Cooperativa.

Parágrafo único. Além dos assuntos previstos nos incisos do art. 5º deste Regulamento, será objeto de discussão em Reunião dos Coordenadores de Núcleo:

I – preparação das Assembleias de Núcleo que antecedem as assembleias gerais;

II – questões relacionadas ao desenvolvimento da Cooperativa;

III – análise da situação econômico-financeira desta;

IV – outros de interesse da administração da Cooperativa.

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 20 É vedado o pagamento de cédulas de presença aos Coordenadores de Núcleo/Delegado. O eventual ressarcimento de suas despesas deverá ser deliberado pelo Conselho de Administração da cooperativa.

Art. 21 Os eventos do Programa Pertencer realizados pela Cooperativa devem ser registrados na ferramenta de gestão do Programa Pertencer (www.sicredi.com.br/pertencer).

Art. 22 Os papéis das entidades, assim como as atribuições do Presidente, Vice-presidente, Conselheiros de Administração e colaboradores envolvidos diretamente no Programa Sicredi Pertencer estão fixadas no Guia do Programa.

Art. 23 A Cooperativa em início de atividade ou recém-integrada ao Sistema ingressará no Programa após avaliação e recomendação da Cooperativa Central a que estiver filiada.

CAPÍTULO VIII

CONDIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 24 Eventuais prorrogações no prazo estabelecido no artigo 3º desse regulamento para implementação do voto delegado, as quais não ferirem a legislação própria, deverão ser objeto de projeto específico aprovado pelo Conselho de Administração da cooperativa, acordado com o Conselho de Administração da Central e comunicadas à Fundação Sicredi para conhecimento e controle.

Parágrafo único: Aplica-se a regra citada nesse artigo também às cooperativas que ultrapassarem o número de 3.000 associados em seu quadro social.