

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

VITOR MATEUS SALLES DE CARVALHO

**Análise da participação do delegado em cooperativa de crédito: Um estudo de
caso**

VIÇOSA-MG

2025

VITOR MATEUS SALLES DE CARVALHO

Análise da participação do delegado em cooperativa de crédito: Um estudo de caso

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Economia
Rural da Universidade Federal de Viçosa
como requisito para obtenção do título de
bacharel em Cooperativismo.**

Orientador: Prof. Dr. Pablo Murta Baião Albino

**Viçosa
2025**

Resumo

CARVALHO, Vitor Mateus Salles de. Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2025. Análise da participação do delegado em cooperativa de crédito: um estudo de caso. Orientador: Pablo Murta Baião Albino.

O estudo aborda a participação social por meio da representação por delegados, com o objetivo de analisar se a participação por representação ocorre em maior proporção e qual é a qualidade dessa participação. A pesquisa parte da premissa de que existe uma desconexão entre a teoria e a forma como a função do delegado é exercida na prática. A metodologia consistiu em um estudo de caso explicativo, desenvolvido a partir de um questionário que contemplou aspectos relacionados à motivação pessoal, relacionamento, participação, representação e ao papel da cooperativa. O instrumento foi aplicado aos delegados de uma cooperativa de crédito plena. Os resultados indicam um aumento na participação dentro do regime de representação, mas também evidenciam um distanciamento entre o delegado e o cooperado que ele representa. Conclui-se que, embora haja um crescimento quantitativo da participação conforme previsto pela teoria, qualitativamente ela se mostra comprometida devido a falhas de comunicação e à postura passiva de parte dos delegados.

Palavras-chave: Delegados, Representação, Participação Social, Cooperativas de Crédito

ABSTRACT

CARVALHO, Vitor Mateus Salles de. Federal University of Viçosa, December 2025. Analysis of Delegate Participation in a Credit Cooperative: A Case Study. Advisor: Pablo Murta Baião Albino.

This study addresses social participation through delegate representation, aiming to analyze whether participation by representation occurs in greater proportion and to assess the quality of such participation. The research is based on the premise that there is a disconnect between the theoretical framework and the practical performance of the delegate's role. The methodology consisted of an explanatory case study developed from a questionnaire that covered aspects related to personal motivation, relationships, participation, representation, and the role of the cooperative. The instrument was applied to the delegates of a full-service credit cooperative. The results indicate an increase in participation within the representative system but also reveal a distancing between the delegate and the member they represent. It is concluded that, although there is a quantitative increase in participation as predicted by theory, qualitatively this participation is compromised due to communication failures and the passive stance adopted by some delegates.

Keywords: Delegates; Representation; Social Participation; Credit Cooperatives.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
3. METODOLOGIA.....	11
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24

1. INTRODUÇÃO

O trabalho têm como objetivo avaliar a participação social em empreendimentos cooperativos no sistema de representação por delegados em cooperativas de crédito. Este estudo surge da hipótese de que há uma desconexão entre a teoria cooperativista e a função dos delegados na prática. Para isso, foi analisada uma cooperativa de crédito plena de Belo Horizonte, que adotou este sistema.

No primeiro momento torna-se relevante caracterizar o que é uma cooperativa de crédito plena, esta é uma organização que atua no setor financeiro, e possui funções semelhantes às de um banco. Porém possui algumas diferenças, como ser um empreendimento coletivo regido pelos 7 princípios do cooperativismo e os seus correntistas são cooperados, ou seja, donos do empreendimento. Ademais, a diferença fundamental é que o banco visa lucro, enquanto as cooperativas de crédito prestam serviços financeiros aos seus associados.

Os 7 princípios do cooperativismo são: Adesão livre e voluntária, Gestão democrática, Participação econômica, Autonomia e independência, Educação, formação e informação, Intercooperação (cooperação entre cooperativas) e Interesse pela comunidade. Devido ao vasto material que apresentam e discutem estes princípios, o presente trabalho não se propõe a elucidá-los.

A cooperativa analisada possui mais de 30 mil cooperados de acordo com o seu relatório anual e adotou o sistema de delegados para representar os demais cooperados nas Assembleias Gerais Ordinárias (AGOs). Além disso, a instituição está inserida dentro do sistema Sicoob, atuando como uma cooperativa singular.

Atualmente a cooperativa é de livre admissão, possui 28 anos de existência, está presente em mais de 20 municípios e os delegados são eleitos por agência, a quantidade de delegados varia de acordo com o número de cooperados que possuem conta na agência. No presente momento, a agência com maior número de cooperados, possui 5 delegados, a segunda maior agência possui 4 e as demais possuem 2 delegados, a informação pode ser conferida no site da cooperativa.

Quanto a pesquisa, esta é caracterizada como um estudo de caso explicativo e o material utilizado para a coleta de dados foi um questionário enviado aos delegados da cooperativa. Já o questionário em si, era composto por perguntas que abordavam a motivação para se candidatar, sua relação com os cooperados que

representa, relacionamento com a diretoria da cooperativa, representação, participação social e a visão deles sobre o suporte e o papel da cooperativa em relação à função dos delegados.

Cabe ressaltar que como tudo no cooperativismo, a fundamentação legal vem desde a lei 5.764/71 que regula todas as cooperativas, as leis específicas das cooperativas de crédito e a Resolução CMN nº 5.131/24. Por fim, o trabalho está organizado em Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Resultados e Considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo busca apresentar os principais conceitos e abordagens relacionados à participação social em cooperativas, com ênfase no sistema de representação por delegados. A partir da literatura, procura-se compreender como a estrutura de representação influencia os níveis de engajamento dos cooperados e a efetividade dos processos decisórios.

Com o intuito de estudar a participação social, em primeiro momento, é importante analisar a relação entre cooperado e a cooperativa, de acordo com Neto:

As cooperativas também têm por característica o fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Utilizando-se dos conceitos de Agency, o associado será simultaneamente, agente (contratado) e o principal (contratante) da mesma relação contratual (2006, p. 59)

O autor fala neste trecho sobre as cooperativas agropecuárias, porém o mesmo vale para cooperativas de crédito, visto que no ramo crédito, o cooperado é um cliente dos serviços e simultaneamente é dono do empreendimento. Por ser dono do empreendimento, o mesmo possui responsabilidades e deveres com a organização e sua manutenção. Portanto, além de consumir os serviços da cooperativa como cliente para seu empreendimento ter retorno financeiro, este também precisa participar na gestão da cooperativa. Este tópico é reforçado pelo princípio cooperativista gestão democrática.

Sobre a importância da participação dos cooperados na gestão do empreendimento, Neto destacou:

também pode se indicar que a participação em empreendimentos coletivos como as cooperativas é fundamental para gerar transparência de governança corporativa, e assim há uma dicotomia a ser discutida, pois

quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, menor é a participação e, portanto, menos transparente será o processo de gestão e governança, exigindo custos adicionais para suplantar essa deficiência (NETO, 2006, p. 149)

Sendo assim, é possível notar a importância da participação, porém somente isto não é o bastante para garantir a participação dos cooperados. Já Fontes, Marucci e de Oliveira destacam:

Assim, o processo de decisão coletiva e subsequente monitoramento de sua execução assumem caráter fundamental nas cooperativas de crédito. A participação fundamentada, suportada por um pleno conhecimento das atividades e possíveis caminhos da cooperativa, é a base para atender ao princípio cooperativista da gestão democrática, e para que a cooperativa seja um instrumento para atender às expectativas de seus membros. Junto com outros elementos, tais como o conselho de administração, práticas de transparência e prestação de contas, e organização sistêmica, a participação representa um dos pilares básicos da governança dessas organizações. (FONTES, J. R., Marucci, J. C., & de Oliveira, M. J., 2008, p.4)

Ao destacar que este é um dos pilares básicos da governança nas cooperativas, junto aos demais órgãos e práticas obrigatórias, indica o quanto é necessário que o cooperado participe ativamente na gestão da cooperativa.

No entanto, para que haja participação, Neto (2006) destaca que esta prática no regime de cooperação pode ser onerosa sob a perspectiva individual, já que o tempo investido nesse processo representa um custo de oportunidade. Desse modo, quanto maiores forem os custos associados ao trabalho e ao lazer, menor tende a ser o engajamento do cooperado, que participa de forma mais ativa apenas quando os benefícios esperados superam as perdas decorrentes de sua ausência em outras atividades.

Em relação a isso, Albino e Almeida (2015) agregam:

Do ponto de vista estritamente econômico, a motivação do associado em acompanhar os atos dos gestores deve ser proporcional ao risco que corre. De um modo geral, o participante é tentado a avaliar os benefícios e custos de seu envolvimento individual segundo uma racionalidade econômica. Se os benefícios ou riscos associados à decisão de participar ou não, são pequenas, as motivações para transferir a outras pessoas essa responsabilidade serão ampliadas, gerando espaço para uma postura de carona (free rider). (ALBINO e ALMEIDA, 2015, p. 11)

A postura de carona (free rider) mencionada no trecho, se refere ao cooperado que possui uma postura oportunista, de atuar junto a cooperativa apenas

quando lhe convém, sem se comprometer com o empreendimento coletivo. Este tipo de cooperado, por ser pouco fidelizado à instituição, deixa de exercer seus direitos de dono e possui tendência a se desligar da organização. Sobretudo, nas cooperativas de crédito onde o serviço ofertado pela cooperativa não é referente a atividade fim do cooperado.

Além disso, Neto (2006, p. 159) faz uma reflexão sobre o poder de participação do cooperado em cooperativas com alto número de sócios

Quanto às considerações a respeito do número de sócios para a participação em assembleias gerais, obteve-se, analisando graficamente os dados, uma relação de tendência logarítmica mostrando que quanto maior é a cooperativa em número de sócios, menor é a proporção de participação; assim, maior deveria ser a importância do incremento de relações informais uma vez que, mesmo que haja benefícios, há possivelmente maiores problemas de controle. E mais, quanto maior o número de sócios, menor é o poder de decisão de cada cooperado e maior deverá ser o estímulo à participação (NETO, 2006, p. 159)

Sendo assim, conforme a cooperativa aumenta seu quadro social, a participação nas assembleias tende a diminuir proporcionalmente, apesar disso, não pode ser afirmado que o crescimento da cooperativa é algo ruim, e sim que as cooperativas precisam encontrar formas de fidelizar seus cooperados.

Ainda sobre participação e resultados financeiros, Albino e Almeida (2015):

Levando em conta os aspectos da falta de participação, a cooperativa em questão mesmo apresentando uma baixa participação consegue ser eficiente no mercado por apresentar uma estrutura de gestão sólida e eficaz [...] Dessa forma o grande desafio é entender como as cooperativas podem assegurar que os associados enfrentem riscos ainda menores em mercados cada vez mais competitivos, e ainda sejam capazes de manter a motivação dos cooperados para acompanharem a gestão e atuarem para evitar problemas relacionados a não participação, como o surgimento do carona. (ALBINO, P., ALMEIDA, H., 2015, p. 11)

Esta análise feita pelos autores é referente ao ramo saúde, porém, as cooperativas de crédito possuem desafios semelhantes, visto que a baixa participação social dos cooperados também é comum nesse ramo.

Fontes, Marucci e de Oliveira (2008), reforçam que para atender o princípio cooperativista da gestão democrática e manter o controle interno da organização, a participação do cooperado e os mecanismos de representação tornam-se fundamentais para o negócio.

Para além das assembleias, da Silva et al (2018) destaca que cabe à cooperativa estabelecer formas adicionais de comunicação e interação com o seu quadro social. Ademais, em seu trabalho que foi direcionado ao ramo transporte, o autor constatou que a cooperativa inibia a participação de seus membros ao não proporcionar um ambiente democrático e assim o cooperado não se compreendia como dono do empreendimento (da Silva et al, 2018). Este tipo de prática causa distanciamento entre o cooperado e a cooperativa.

Em seu estudo, que foi realizado com cooperados de diversas cooperativas de crédito Fontes, Marucci e de Oliveira (2008) encontraram:

A participação dos associados em assembleias nas cooperativas de crédito no Brasil é baixa, de acordo com os resultados das pesquisas: 31% das respostas das cooperativas indicaram que menos de 5% dos associados assinaram a lista de presença na última assembleia; e 23% indicaram participação entre 5% e 10% dos associados. Assim, a maioria das cooperativas possui frequência menor que 10% na sua principal reunião. Há de se destacar que a maior participação relativa se dá naquelas que optam pelo regime de representação por delegados. (FONTES, J. R., Marucci, J. C., & de Oliveira, M. J., 2008, p. 12)

Para além da baixa participação dos associados nas cooperativas de crédito, destaca-se o uso do mecanismo de representação por delegados trazendo um efeito positivo na participação dos associados em relação às cooperativas que não fazem uso deste mecanismo.

De acordo com estudo conduzido por Costa e Melo (2017), os principais motivos para os cooperados aprovarem a representação por delegados, são a falta de tempo com 38,10% das respostas e a falta de conhecimento com 33,33% das respostas.

Cabe destacar que o distanciamento entre o delegado e os cooperados que ele representa também podem gerar o efeito free rider, visto que, se o cooperado não participa do processo democrático por falta de tempo ou conhecimento, ao delegar sua participação para outras pessoas, o cooperado tende a ter um relacionamento mais distante com a cooperativa e assim, ser um cliente comum que só utiliza os serviços da organização quando é oportuno.

Reforçando o que já foi destacado sobre a participação dos delegados, Ventura, Fontes e Filho (2009) publicou uma pesquisa, onde os resultados apontavam para uma representatividade mais expressiva pelas cooperativas que adotam o sistema de representação por delegados. No entanto, menos de 10% das

cooperativas que participaram dos estudos adotaram essa forma de representação. Os autores também apontam que o modelo de representação por delegados contribui para o diálogo entre gestores e associados, reduz os custos de participação nas assembleias e dificulta a manipulação do quadro social em cooperativas com grande número de cooperados. Contudo, os autores ressaltam que a qualidade da representação depende da capacidade do delegado de atuar como liderança local e de manter uma comunicação efetiva com os associados que representa.

Nos casos em que os delegados não são vistos como liderança local, conforme Ventura, Fontes e Filho (2009) descrevem, evidencia-se a desconexão entre a forma como os delegados são vistos na teoria, para a forma como o cargo é exercido na prática. Além disso, mesmo com o aumento na participação indicando que a representação é efetiva, a qualidade dessa representação pode ser comprometida, caso o delegado não consiga se comunicar com os cooperados que representa de forma eficaz.

Ainda no que se refere à participação por delegados, Moraes (2015) realizou um estudo em que avaliava a percepção dos cooperados sobre a participação dos delegados e chegou à seguinte conclusão:

Por fim, a gestão democrática, a participação e a autogestão podem ser consideradas construções coletivas capazes de consolidar a participação dos associados nas decisões por meio da representação por delegados (MORAIS, 2015, P. 80)

Sendo assim, a literatura indica que há tendência a uma maior participação em cooperativas que utilizam o sistema de representação democrática e, desta forma, o princípio da gestão democrática é cumprido.

Sobre o mecanismo de representação por delegados, faz-se necessário mencionar que o mesmo é previsto pela Lei 5.764/71 Art. 41:

Nas Assembléias Gerais das cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, a representação será feita por delegados indicados na forma dos seus estatutos e credenciados pela diretoria das respectivas filiadas. (BRASIL, 1971)

Já o parágrafo segundo do art. 42 da Lei 5.764/71 é a base legal para que cooperativas que possuam mais de 3.000 cooperados possam estabelecer a representação por delegados (BRASIL, 1971) e o quarto parágrafo do mesmo artigo inclui também a possibilidade de adotar o sistema de representação por delegados

caso a cooperativa possua associados que residem a mais de 50km de distância da sede da cooperativa (BRASIL, 1971).

Ainda no que tangência a legislação sobre delegados, recentemente, houve uma alteração específica para as cooperativas de crédito, feita pelo banco central do brasil, com a Resolução CMN nº 5.131/24. Esta resolução, regulamenta vários aspectos da governança, inclusive sobre a participação por representação dos delegados, que agora também é regulamentado

O conteúdo desta resolução passará a vigorar a partir de 2026, e a representação por delegados ter sido pautada nesta resolução, indica como o Banco Central do Brasil enxerga e determina o futuro da participação social das cooperativas de crédito no Brasil.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de avaliar a efetividade e a qualidade da participação através do sistema de representação por delegados, foi definido que seria utilizado como método de pesquisa o Estudo de caso explicativo.

De acordo com Yin (2015), um estudo de caso pode ser feito a partir de qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. Além disso, para Yin (2015) o estudo de caso pode ser exploratório, explicativo ou descritivo. O estudo de caso explicativo é definido desta forma por ser centrado nos tipos de questão “Por que?” ou “Como?” no material analisado.

Optou-se por este método de pesquisa devido a poucos estudos sobre a qualidade da participação dos delegados, sendo assim, foi necessário buscar dados quantitativos e qualitativos para explorar e estudar o tema. Quanto à cooperativa selecionada para a análise, trata-se de uma cooperativa de crédito que adotou o sistema de representação por delegados, e com a nova regulamentação, prevista na Resolução CMN nº 5.131/24, reforçou a relevância de estudar a representação por delegados em cooperativas de crédito. Além disso, o vínculo do autor com a cooperativa facilitou o desenvolvimento do trabalho.

Quanto ao questionário aplicado, este foi utilizado internamente pela cooperativa e os dados foram fornecidos ao autor, que foi autorizado pela gestão da cooperativa a utilizá-los somente com finalidade acadêmica.

Com este intuito, foi realizado um levantamento (survey) utilizando um questionário estruturado na plataforma google forms. Em sua primeira versão, o questionário conteve 15 perguntas, sendo 12 fechadas e 3 abertas.

Após a elaboração do questionário, foi criado um grupo de teste com 3 delegados para realizar o questionário e inferir suas opiniões. Ao final desta etapa, foi necessário enviar o questionário para a cooperativa revisar o conteúdo.

Com as alterações advindas do grupo de teste e da revisão da cooperativa, o questionário passou a ser composto por 13 perguntas fechadas e 4 abertas, totalizando 17 perguntas. O questionário (anexo I) enfim foi disponibilizado e ficou aberto entre 6 de junho, até o dia 11 de julho. Todos os delegados da cooperativas foram comunicados sobre o questionário junto a uma explicação do estudo que estava sendo desenvolvido. Ao final do prazo para responder, ao todo foram obtidas 21 respostas, a cooperativa possui 104 delegados eleitos, ou seja, um total de 20,79% dos delegados responderam a pesquisa.

Todas estas perguntas foram utilizadas para uma pesquisa interna da cooperativa, e posteriormente veio a ser convertida

As 13 perguntas fechadas estavam divididas nos tópicos, motivação para se tornar delegado, percepção dos delegados sobre sua função, relacionamento com o cooperado que representa, relacionamento com a diretoria e com conselho de administração. As perguntas abertas são sobre as funções como delegado e as dificuldades enfrentadas para exercer a função.

As perguntas fechadas auxiliam a construir a base de dados quantitativos, enquanto as questões abertas permitem uma análise qualitativa da participação e representação feita pelos delegados.

Após a realização do levantamento de dados, com o intuito de facilitar a análise dos dados, foi feito uso da ferramenta Microsoft Excel para organizar as respostas e elaborar os gráficos.

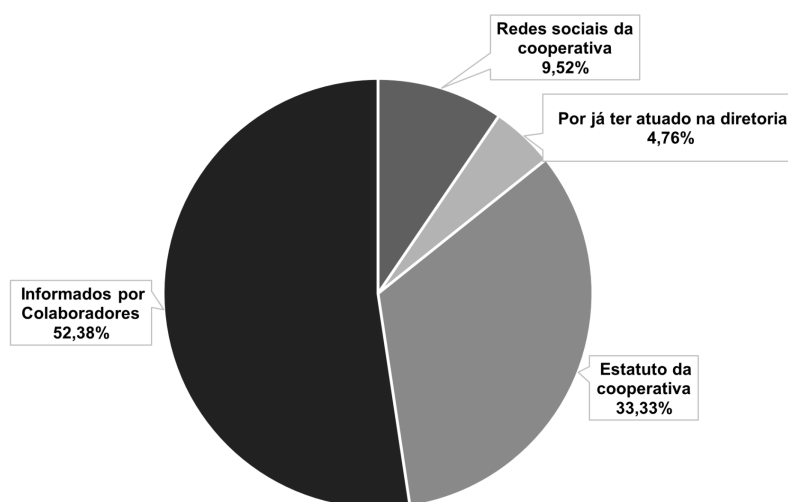
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para facilitar a análise dos dados, as respostas foram agrupadas em 5 blocos: motivação pessoal, relacionamento, participação, representação e papel da cooperativa e suporte

O primeiro bloco é a motivação pessoal, composto por 3 perguntas, sendo 1 objetiva e duas abertas. Ao tentar compreender a motivação para o delegado

participar, podemos entender o perfil dos cooperados que se tornam delegados e o porquê.

FIGURA 1 - Formas que os delegados eleitos descobriram que poderiam se candidatar



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Na pergunta objetiva, nota-se que ser diretamente informado por colaboradores foi a principal forma para os atuais delegados eleitos descobrirem que poderiam se candidatar, as outras opções somadas não chegam a 50%. Torna-se importante notar que a resposta da maioria, pode indicar tanto o interesse em participar da gestão, quanto a possibilidade de ter sido chamado pela cooperativa para se candidatar.

As duas perguntas abertas eram a motivação para se candidatar e qual a principal função que um delegado possui. Para a primeira questão, as respostas foram agrupadas em poder representar os delegados 38,10%, poder de decisão 38,10%, se candidatou por sugestão de terceiros 14,29% e outros 9,52% alegaram motivos pessoais.

Para a segunda questão aberta, foi perguntada a opinião dos delegados quanto a sua principal função. As respostas convergiram em sua maioria para o papel de porta-voz da cooperativa entre os delegados e representar os seus cooperados na tomada de decisão. A forma como os cooperados se enxergam

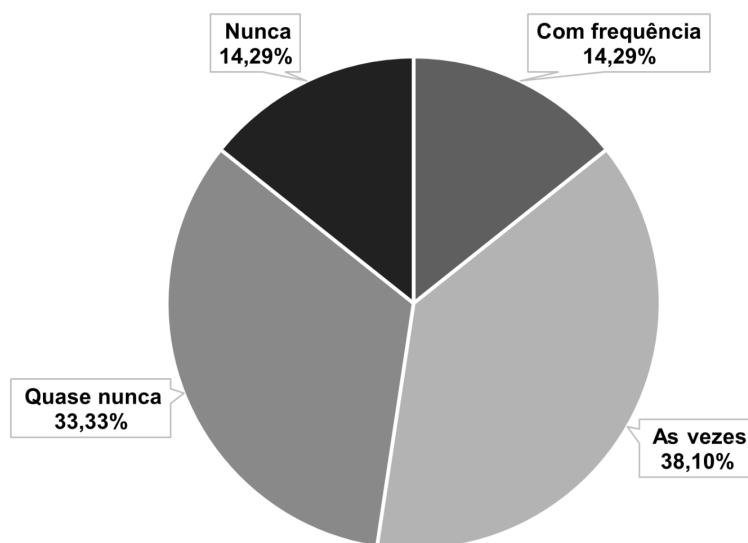
como porta-voz da cooperativa ou buscam participar ativamente da gestão configuram o perfil dos delegados nessa cooperativa

Cabe ressaltar que para Neto (2006) os cooperados participam mais caso enxerguem vantagens e ganhos pessoais em sua participação.

Desta forma, os resultados obtidos a respeito da motivação do delegado, o perfil do delegado é de alguém que quer estar participando das decisões da cooperativa e estar mais próximo da diretoria e do conselho administrativo.

Quanto ao segundo bloco, este trata sobre o relacionamento do delegado com os cooperados e com a gestão da cooperativa e é composto por 4 perguntas, sendo duas abertas e duas objetivas. Para conseguir representar um cooperado e entendê-lo é necessário que o delegado possua relação com ele, e também é importante o delegado possuir relacionamento com a diretoria, para assim facilitar o papel de ponte entre o cooperado representado e a cooperativa.

Figura 2 - Frequência em que os delegados entram em contato com os cooperados

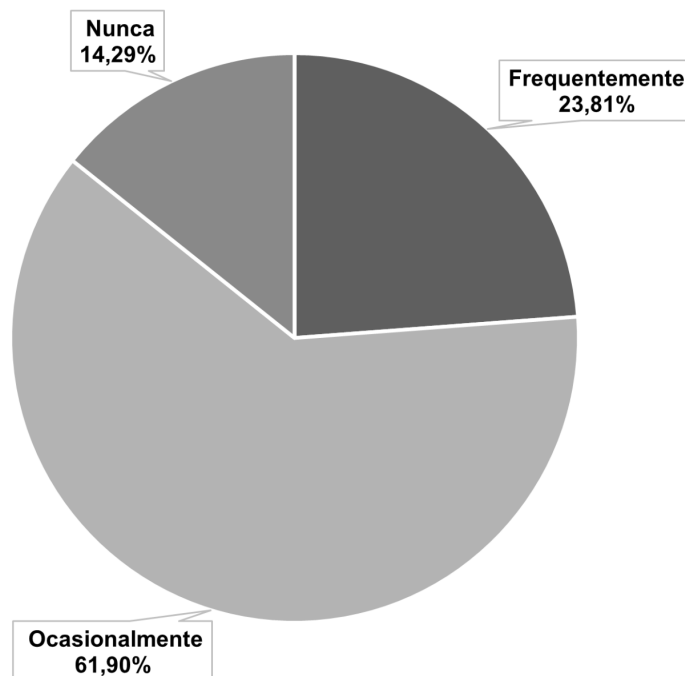


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Quanto à frequência em que os delegados entram em contato com os cooperados, mais de 60% dos cooperados buscam contato com os delegados e dessa forma facilitam o dever de representação executado por eles. Porém, 28,58% nunca buscam este contato. Fontes, Marucci e de Oliveira (2008) e Neto (2006) já

apontavam que os cooperados pouco participam, por este motivo não é surpresa que alguns delegados nunca foram contactados pelos cooperados que representam.

Figura 3 - Frequência em que os cooperados entram em contato com os delegados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Retornando à postura adequada definida por Ventura, Fontes e Filho (2009), é esperado que o cooperado seja um líder local e se comunique de forma efetiva e transparente com seus representados. Conforme os resultados da figura 3, delegados que buscam contato ocasional chegam a 61,90% dos, 23,81% são mais ativos e estão frequentemente em contato com sua base e 14,29% estão muito longe do que se espera da postura de um delegado na teoria.

Foi perguntado de forma aberta aos delegados qual sugestão eles dariam para fortalecer o relacionamento entre cooperados e delegados. De forma majoritária os delegados sugeriram encontros entre eles e seus representados, além disso destaca-se as respostas sobre criação de novos canais de comunicação e investimento na educação cooperativista. Um dos delegados declarou: “Falta a consciência de que a cooperativa é uma instituição coletiva.” Esta declaração reforça novamente as ideias de Fontes, Marucci e de Oliveira (2008) e Neto (2006) sobre a falta de compreensão dos cooperados sobre o empreendimento coletivo.

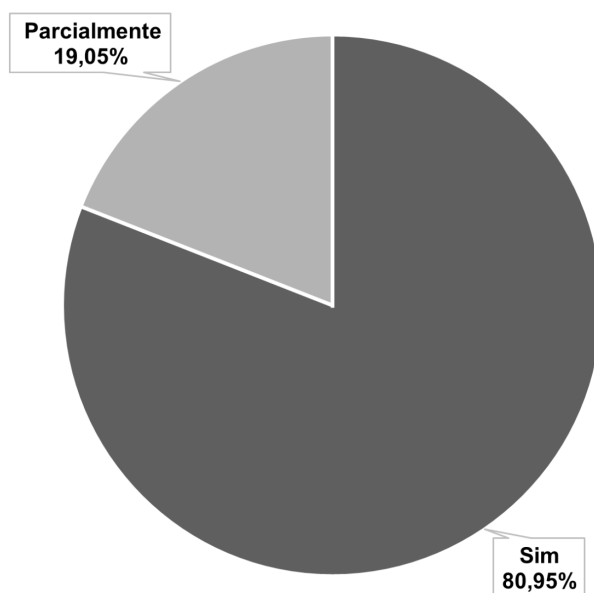
A última pergunta do bloco é o que pode ser feito para melhorar o relacionamento entre delegados e a gestão da cooperativa, as respostas divergiram entre mais reuniões entre os membros e a necessidade da diretoria comunicar com mais clareza e escutar as considerações dos delegados. Além disso, destaca-se que 14,29% das respostas foram elogios à gestão.

Com os resultados obtidos no bloco de relacionamento, nota-se que há um espaço de melhora, pois falta maior aproximação entre o delegado e o cooperado que este representa.

O terceiro bloco de perguntas trata o campo de representação do delegado na cooperativa, e é composto por 3 perguntas objetivas. Este campo aborda o principal papel para o qual o delegado é eleito.

A primeira pergunta do bloco foi sobre a representação legítima dos cooperados, essa é caracterizada pela participação ativa defendendo os interesses dos cooperados, 80,95% consideram-se representantes legítimos, enquanto 19,05% consideram atender esta característica de forma parcial. Nota-se que nenhum dos delegados respondeu “Não”.

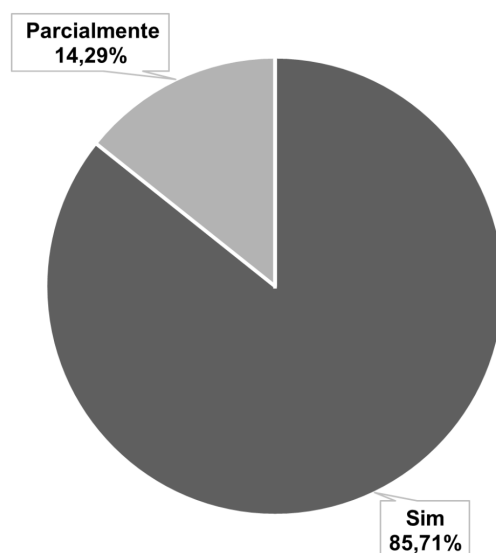
FIGURA 4 - Delegados que se sentem como representantes legítimos dos cooperados que representam



Fonte: elaborado pelo autor, 2025

Quanto à compreensão dos delegados sobre seus representados, a maior parte acredita compreender as demandas e necessidades dos cooperados. Entender as demandas da base que representa é fundamental para conseguir defender os interesses dos cooperados.

Figura 5 - Compreensão dos delegados quanto às necessidades dos cooperados

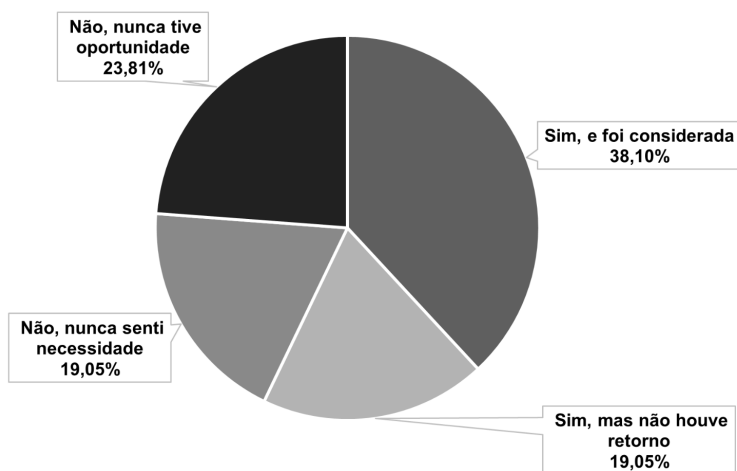


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Para perguntar sobre uma representação mais ativa, os representantes dos cooperados foram perguntados sobre o envio de demandas dos cooperados para a gestão da cooperativa.

Com isso, mais de 50% dos delegados afirmaram enviar demandas dos cooperados para a diretoria, enquanto 42,86% nunca fizeram isso. Dentro destes 42,86%, 23,81% alegam não ter enviado por faltar oportunidade e 19,05% por não sentir necessidade. Desta forma, estes números indicam que há 3 perfis de delegados dentro da cooperativa: os que buscam garantir que a demanda do cooperado chegue à diretoria, os que representam grupos que não acompanham a gestão ou estão plenamente satisfeitos com a cooperativa e um terceiro tipo que possui dificuldades em se comunicar abertamente com a gestão da cooperativa.

Figura 6 - Delegados que enviaram demandas dos cooperados para a diretoria ou Conselho de Administração

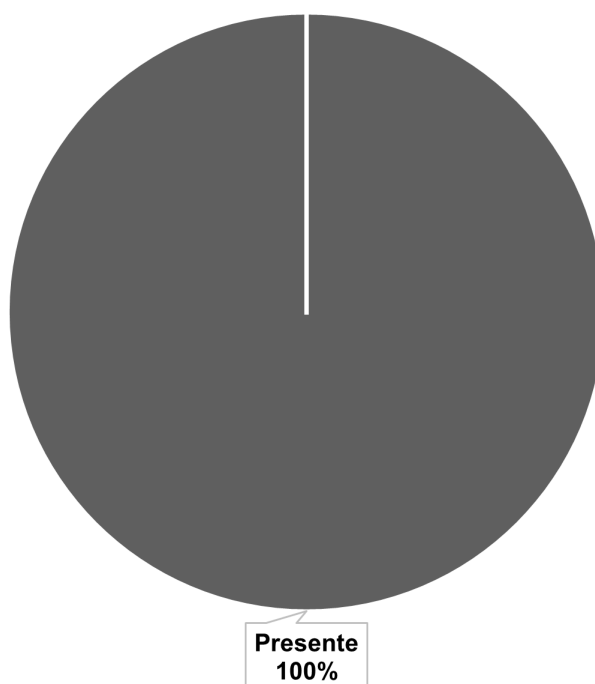


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Ao analisarmos as respostas do terceiro, bloco nota-se que os delegados em suas percepções, compreendem o cargo e as demandas de seus representados muito bem. Contudo, é preciso ressaltar que entre estes delegados 42,86% nunca apresentaram pautas ou demandas dos associados que representam. Por fim, se juntarmos essas informações com o que foi obtido no bloco de relacionamento, é possível constatar que o contato dos cooperados com os delegados não é compatível com a compreensão dos mesmos sobre as necessidades dos cooperados.

O quarto bloco é composto por 4 perguntas e este aborda o tópico participação. Ao ser eleito para representar os cooperados, o delegado tem o dever de exercer a participação social em nome destes, assim, sendo ativos no processo de gestão democrática da organização, como a participação em assembleias, tanto comparecendo, quanto participando das deliberações.

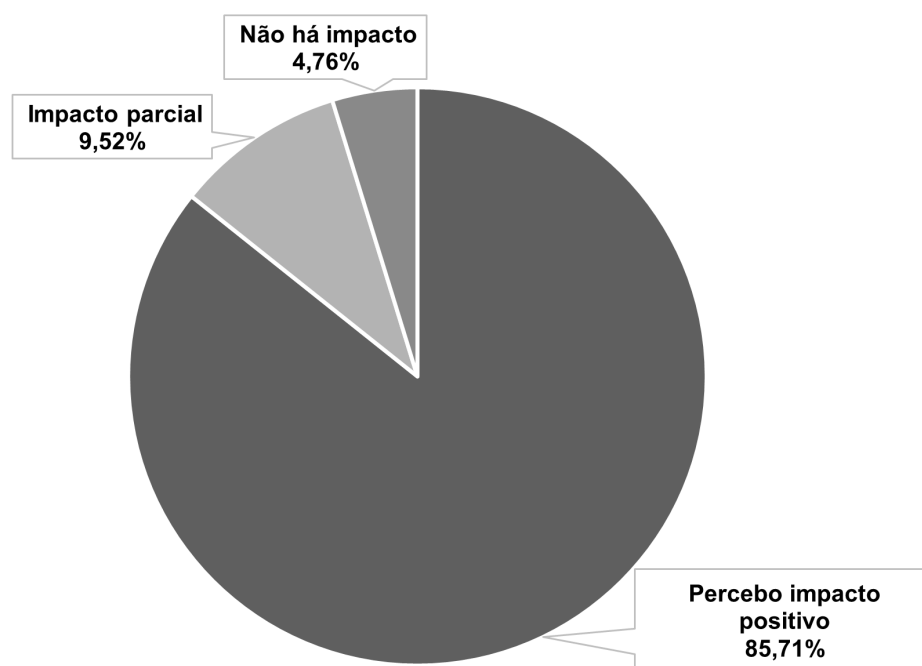
Figura 7 - Presença dos delegados em assembleias



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Conforme a figura 7, 100% dos delegados declararam estar presentes nas assembleias dos seus mandatos. O número pôde ser verificado nas atas das últimas assembleias divulgadas pela cooperativa. Tanto em Neto (2006), Almeida e Albino (2015) é dito que a participação dos cooperados em assembleias é muito baixa. Em contraste a isso e conforme as respostas dessa questão apontam, Ventura, Fontes e Filho (2009) e Moraes (2015) já haviam observado que cooperativas que utilizam o sistema de representação por delegados têm números maiores de participação em assembleias.

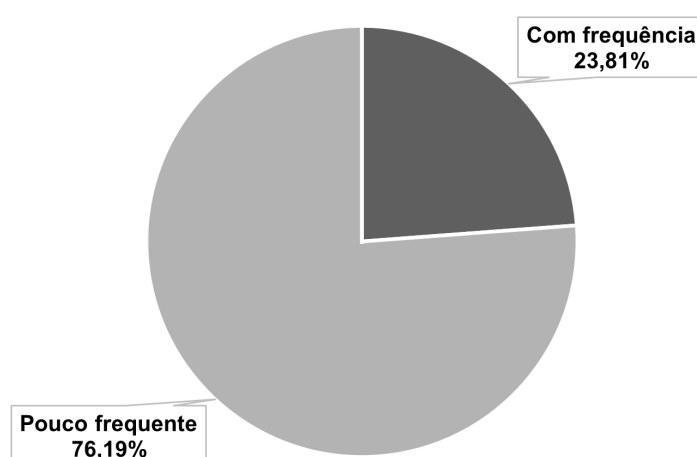
Figura 8 - Como os delegados avaliam o impacto de sua participação na Assembleia Geral Ordinária



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Quando perguntados quanto à percepção dos delegados sobre o impacto da sua participação na assembleia, apenas 4,76% acreditam não impactar nas decisões da AGO, indicando que a maior parte dos cooperados enxergam o poder e a importância que possuem dentro do processo de gestão da organização.

Figura 9 - Frequência em que os delegados apresentam novas demandas e pautas nas assembleias

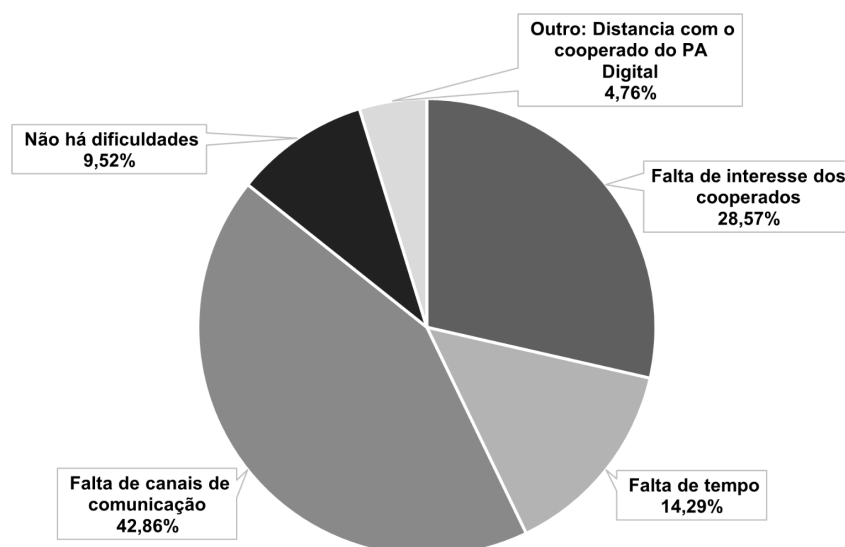


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Após as perguntas sobre frequência nas AGO's e impacto percebido pelos delegados, foi questionado o quão participativos os delegados são nas Assembleias. Como resultado, temos que 76,19% avaliam que apresentam novas pautas ou demandas com pouca frequência. Apresentar novas pautas ou demandas não só demonstra a participação representativa do delegado, como também demonstra a sua participação ativa na AGO, o que de acordo com Neto (2006) é fundamental para garantir transparência na cooperativa. Além disso, o poder delegado por outros cooperados, serve justamente para que este os represente nas assembleias não só nas votações de pautas, mas também trazendo os interesses dos cooperados para a AGO.

A última pergunta do bloco foi sobre as dificuldades dos delegados, esta foi a pergunta com o maior número de respostas variadas. Destaca-se o problema estrutural na percepção dos delegados que é a falta de canais de comunicação e a fala do delegado sobre a dificuldade de ser delegado do Ponto de Atendimento (PA) digital, onde não há uma sede física e qualquer pessoa pode se tornar associado desta agência. De acordo com o próprio delegado, a distância entre ele e os cooperados que representa torna difícil realizar o papel de representá-los.

Figura 10 - Principais dificuldades na atividade de delegado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Ainda sobre as dificuldades, a falta de tempo por parte do delegado foi apresentado como o principal problema por 14,29% dos respondentes. Isto pode

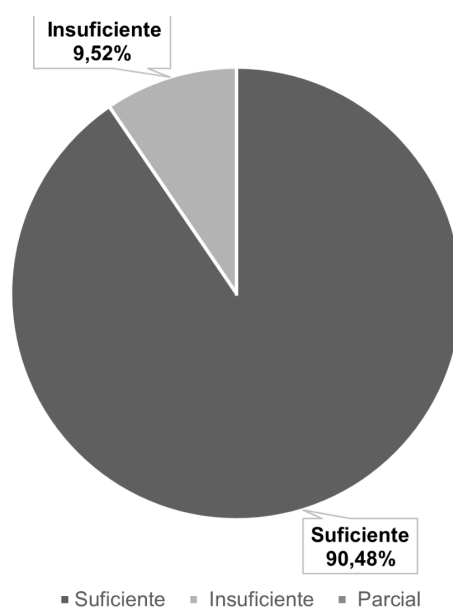
indicar que o cooperado não vê vantagem em ser mais participativo na cooperativa. De acordo com Neto (2006) ao escolher participar da assembleia o cooperado lida com um custo de tempo e custo de oportunidade, pois poderia estar fazendo algo que o próprio cooperado considere mais produtivo.

Para lidar com isso, Neto (2006) e da Silva et al (2018) concluíram que a cooperativa precisa colocar estímulos à participação do cooperado, para que este veja sua participação na cooperativa de forma vantajosa. Apesar do exemplo de Neto ser diretamente sobre participação na assembleia, podemos extrapolar essa ideia para as outras responsabilidades que um cooperado, e neste caso, um delegado possuem dentro da cooperativa.

Para a análise, é importante destacar, que o bloco de participação interage diretamente com a pergunta sobre a efetividade do sistema de representação dos delegados, visto que a cooperativa alcança 100% de presença nas assembleias e as demais reuniões para as quais os delegados são convocados. Todavia, no mesmo bloco há delegados dizendo que não conseguem exercer plenamente o poder que possuem dentro da cooperativa, o que acaba comprometendo a qualidade da representação, embora esses casos sejam minoritários.

O último bloco refere-se ao papel da cooperativa e suporte prestado aos delegados para exercerem a função, foi composto por 3 perguntas. Da mesma forma que o delegado possui o seu papel, existe uma demanda importante relacionada à atuação da organização cooperativa.

Figura 11 - Percepção dos delegados quanto o suporte prestado pela cooperativa

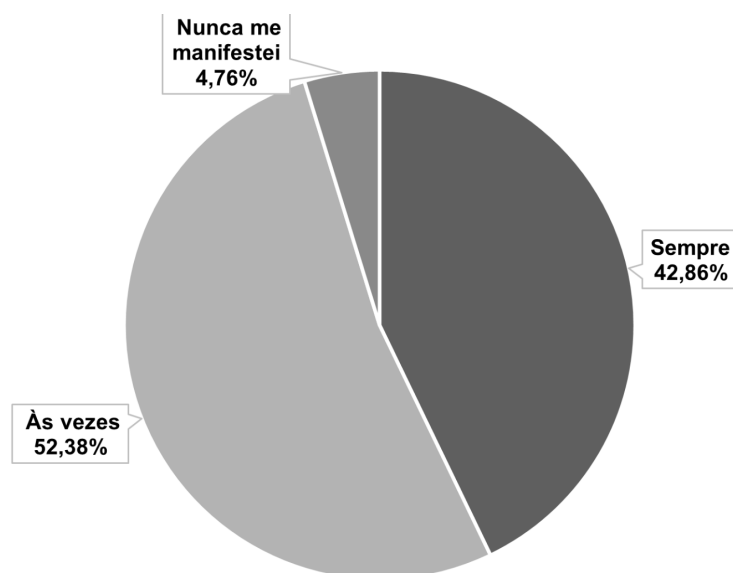


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Para esta análise, é importante ressaltar o papel da cooperativa em garantir um ambiente de debate de ideias, dar voz e escutar os cooperados para assim garantir que ocorra a gestão democrática da cooperativa. No caso dos delegados, a cooperativa se torna responsável por garantir meios de comunicação entre este e o cooperado representado por ele.

Quando questionados sobre o suporte oferecido pela cooperativa para o desempenho de suas funções, mais de 90% dos respondentes consideram que recebem apoio suficiente.

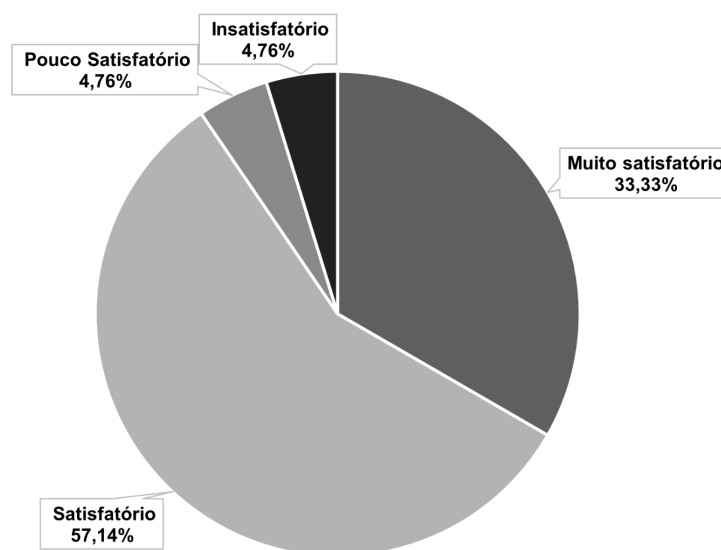
Figura 12 - como os delegados percebem que são ouvidos nas Assembleias e pré Assembleias



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Quanto a serem escutados nas assembleias, 52,38% considera ser sempre ouvido, 42,86% não se sentem sempre ouvidos pela cooperativa e 4,76% nunca se manifestaram.

Figura 13 - Avaliação dos delegados quanto ao espaço democrático da cooperativa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Já sobre a avaliação do espaço democrático organizado pela cooperativa, 90,47% consideram satisfatório ou melhor e 9,52% estão insatisfeitos com o espaço.

Sendo assim, de acordo com os resultados deste bloco, pode-se inferir que a cooperativa proporciona um ambiente democrático e que, dessa forma, os delegados se entendem como cooperados donos do negócio. (da Silva et al, 2018). No entanto, também podemos concluir que os cooperados enxergam que faltam mecanismos para facilitar a comunicação entre eles e os seus representados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que este trabalho não possui a intenção de criticar ou elogiar a gestão, trata-se de um estudo de caso para avaliar se a participação social por meio dos delegados é efetiva e averiguar a qualidade desta participação dentro da cooperativa analisada, de acordo com os preceitos teóricos do cooperativismo.

Dado a hipótese que motivou a pesquisa, era esperado uma maior participação social por meio da representação, o que foi averiguado com a presença nas assembleias e demais reuniões. Uma outra pergunta levantada para a pesquisa foi quanto a qualidade da participação social por meio da representação, esta, conforme os blocos analisados recebem resultados mais variados. De forma geral,

os resultados apontam que os delegados são ativos no processo de gestão, porém isso não é válido para todos e estes comprometem a qualidade da representação com sua passividade e a falta de comunicação com suas bases. Devido a esses fatores, conclui-se que a representação é quantitativamente efetiva e qualitativamente comprometida.

Ainda sobre a falta de comunicação entre delegado e cooperado, isto causa um distanciamento entre eles. Este distanciamento também pode causar o efeito free rider ou carona, dado que o distanciamento impede que o cooperado se sinta pertencente ao negócio e passe a utilizar os serviços da cooperativa apenas quando lhe for vantajoso.

Além disso, o próprio delegado pode-se apropriar do poder com o efeito free rider, em razão deste não estar representando os cooperados que o elegeram e somente exercer o seu poder da forma que lhe convém. Este tipo de problema é algo que a cooperativa precisa estar atenta para criar estratégias e canais que facilitem a interação entre os delegados e cooperados a fim de evitar a propagação de free riders na organização.

Para trabalhos futuros dentro deste tema, seria interessante fazer um recorte baseado no gênero, raça e faixa etária dos delegados. Aos que quiserem uma nova aproximação sobre os impactos dos delegados na organização, seria relevante abordar como o sistema de delegados impacta a governança da cooperativa.

Além disso, seria fundamental compreender a visão do cooperado que é representado por um delegado, para sabermos se este se enxerga como dono do empreendimento e se o sistema de representação aproxima o cooperado e a cooperativa.

REFERÊNCIAS

ALBINO, P. M. B.; ALMEIDA, H. F. A participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 3, 13 jul. 2015.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, p. 119-138, 2007.

COSTA, Edgard Gonçalves; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. A delegação de competências em uma cooperativa de crédito de Belo Horizonte. **Gestão & Planejamento (G&P)**, v. 10, 2018.

DE CARVALHO, Flávio Leonel; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, 2008.

DA SILVA, Paulo Henrique et al. Participação social e controle democrático nas cooperativas: uma análise da cooperativa de transporte de Minas Gerais. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, p. 113-124, 2018.

FONTES, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; DE OLIVEIRA, Mauro José. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. A participação nas decisões por meio da representação por delegados nas assembleias gerais do SICOOB COOPEMATER/PA. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 71-82, 2015.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. **Brasília: BCB**, v. 256, 2009.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. **Bookman editora**, 2015.

ANEXO I

1. Como ficou sabendo que poderia se candidatar a delegado?*

Estatuto da cooperativa

Redes sociais da cooperativa

Fui informado na agência

Fui informado por um colaborador

Outro:

2. Você se sente um representante legítimo dos cooperados que o elegeram?*

Sim

Parcialmente

Não

3. Você considera que compreende os interesses e necessidades dos cooperados que representa? *

Sim

Parcialmente

Não

4. Na sua visão, a cooperativa presta suporte aos delegados para exercerem sua função?*

Sim

Não

5. É comum cooperados procurarem você?*

Sim, com frequência

Sim, as vezes

Pouco comum

Nunca me procuram

6. Com que frequência você mantém contato com os cooperados da sua agência? *

Frequentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

7. Você participa de encontros para discutir questões da cooperativa? Como reuniões de núcleo e Pré Assembleias*

Sim

Não

8. Você sente que sua participação nas Assembleias tem impacto na cooperativa?*

Sim

Parcialmente

Não

Nunca pensei sobre isso

9. Nas assembleias, você costuma apresentar demandas ou propor novas pautas?

*

Sim, com frequência

Às vezes

Raramente

Nunca

10. Quais são as principais dificuldades que você encontra para representar efetivamente os cooperados?

★

Falta de canais ou recursos para comunicação

Desconhecimento sobre o papel do delegado

Falta de tempo para exercer a função

Falta de interesse dos cooperados

Outro:

11. Você já levou alguma demanda dos cooperados à diretoria/ Conselho de administração? ★

Sim, e ela foi considerada

Sim, mas não houve retorno

Não, nunca tive oportunidade

Não, nunca senti necessidade

12. Você se sente ouvido pela diretoria/ Conselho de administração da cooperativa?

★

Sim, sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

Nunca tentei me manifestar

13. Como você avalia o espaço que a cooperativa oferece para que os delegados participem das decisões? ★

Muito satisfatório

Satisfatório

Pouco satisfatório

Insatisfatório

Não sei avaliar

14. O que te motivou a se candidatar a delegado?*

15. Na sua visão, qual é sua principal função como delegado?*

16. Na sua opinião, o que poderia ser feito para fortalecer a relação entre delegados e cooperados?*

17. Na sua opinião, o que pode ser feito para melhorar o relacionamento entre delegados e a diretoria/ conselho de administração?*