

**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**

DANIELE BEATRIZ STÜRMER

**ENGAJAMENTO E PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLEIAS:
Uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados**

PORTO ALEGRE/RS

2021

DANIELE BEATRIZ STÜRMER

ENGAJAMENTO E PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLEIAS:

Uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados

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.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca

Coorientador: Prof. Dr. Mário de Conto

Porto Alegre/RS

2021

S936e Stürmer, Daniele Beatriz.
Engajamento e participação nas assembleias : uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados / por Daniele Beatriz Stürmer. – 2021.
113 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
Orientador: Dr. Marcelo Jacques Fonseca.
Coorientador: Dr. Mário de Conto.

1. Relacionamento com associados. 2. Engajamento do consumidor. 3. Governança cooperativa. 4. Cooperativismo de crédito. I. Título.

CDU: 334.73

DANIELE BEATRIZ STÜRMER

ENGAJAMENTO E PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLEIAS:

Uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados

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.

Aprovado em 28 de setembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Guilherme Trez - Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Luis Felipe Maldaner - Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Alex Antonio Ferraresi - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Dedico este trabalho aos meus líderes, Alcides Brugnara, Gerson Kunkel e Ronaldo Sielichow.

AGRADECIMENTOS

Seria injusto iniciar um agradecimento sem destacar o estímulo que meus líderes deram para que eu chegasse até aqui. Lembro, como se fosse hoje, da pergunta feita cheia de expectativas pelo vice-presidente da cooperativa onde atuo: *“Você se inscreveu no mestrado?”* E não, eu não havia me inscrito. O período da inscrição no mestrado ocorreu concomitante à minha dedicação às assembleias da cooperativa em 2019. Naquele período, sem a pandemia da Covid-19, fazíamos uma média de vinte eventos à noite com associados, no período de, no máximo, dois meses. Para quem trabalha com eventos, é de conhecimento a intensidade de preocupações, o planejamento do antes, durante e depois, buscando sempre a melhor experiência aos nossos associados. *“Como eu conseguiria me dedicar a escrever um projeto? Passar em uma prova classificatória de inglês e ainda ser aprovada após a entrevista?”* Eu me blindei de justificativas para afirmar a mim mesma que estava tudo bem não participar. Mas a pergunta me deixou incomodada. *“Como eu estava deixando essa oportunidade passar, sem ao menos tentar?”* Não sei se foi a bênção divina de Deus, mas, no mesmo dia, recebi um e-mail notificando que as inscrições haviam sido prorrogadas. Era a minha oportunidade. Não pensei duas vezes. Não só por mim, mas por todos aqueles que me impulsionaram. E aqui estou, concluindo mais esta etapa da minha vida.

Só tenho a agradecer a todos que estiveram ao meu lado nessa jornada. Aos meus líderes, Alcides, Gerson e Ronaldo, que me deram todas as condições e estímulos possíveis para que eu realizasse o mestrado. À minha equipe, que ao longo dessa jornada cresceu junto comigo e me apoiou em diversos momentos. Aos meus pais, que sempre me incentivaram a ir mais longe. À nossa turma incrível, que não só estudou a cooperação, mas a praticou do início ao fim deste ciclo. Aos mestres e doutores, que, com muita dedicação, compartilharam seus conhecimentos, abrindo novas conexões e pensamentos. E, é claro, ao Sistema Ocergs-Sescoop/RS, que, de forma inédita, desenvolveu este mestrado em parceria com a Unisinos, oportunizando o acesso a este curso. Simplesmente e profundamente obrigado.

RESUMO

A participação democrática dos sócios é a característica mais conhecida do cooperativismo e é o que principalmente distingue as cooperativas das empresas tradicionais. (ACI, 2015). Ao mesmo tempo em que a participação é o principal diferencial, ela também é um grande desafio. Dessa forma, esta pesquisa constitui um estudo de caso que visa compreender a relação entre engajamento dos associados e a participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. Para isso, o estudo foi realizado em duas etapas: a primeira, de característica quantitativa, na qual foi utilizada a escala de engajamento proposta por Vivek (2009); e a segunda, de natureza qualitativa, buscou o aprofundamento no tema e entendimento das relações entre a cooperativa e seus associados. Os resultados apontaram que, quanto maior a participação, maior o engajamento dos associados com a cooperativa, e maiores os efeitos desse relacionamento, que são evidenciados através de dimensões consequentes e de índices mais elevados de NPS – Net Promoter Score. Assim, esse estudo oferece uma oportunidade aos gestores responsáveis pelo tema, de analisar de forma mais aprofundada a participação dos associados nas suas assembleias, explorando os fatores que possam gerar aumento no engajamento dos seus associados, além de possibilitar um melhor conhecimento sobre suas experiências. Também pode auxiliar outras cooperativas a avaliar suas práticas, além de possibilitar um parâmetro de comparação.

Palavras-chave: Relacionamento com associados; Engajamento do consumidor; Governança cooperativa; Cooperativismo de crédito.

ABSTRACT

The democratic participation of members is the best known feature of cooperativism and is what mainly distinguishes cooperatives from traditional companies (ACI, 2015). While participation is the main differential, it is also a great challenge. Thus, this research is a case study that aims to analyze the relationship between the engagement of members and participation in the assemblies of the cooperative Sicredi União Metropolitana RS. For this, the study was carried out in two stages, the first with a quantitative characteristic, where the engagement scale proposed by Vivek (2009) was used. The second stage, of a qualitative nature, sought to deepen the theme and understand the relationships between the cooperative and its members. The results show that the greater the participation, the greater the engagement of members with the cooperative, and the greater the effects of this relationship, which are evidenced through consequent dimensions and higher indexes of NPS – Net Promoter Score. Thus, this study offers an opportunity for managers responsible for the topic to analyze the participation of members in their assemblies, exploring the factors that can generate an increase in the engagement of their members, in addition to enabling better knowledge about their experiences. It can also help other cooperatives to assess their practices, in addition to providing a benchmark.

Key-words: Relationship with associates; Consumer engagement; Cooperative governance; Credit unions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Panorama das cooperativas de crédito do Brasil (por região)	29
Figura 2. Estrutura teórica para engajamento do consumidor	39
Figura 3. Interpretação das notas NPS.....	46
Figura 4. Codificação dos dados qualitativos.....	48
Figura 5. Presença do Sicredi no Brasil.....	50
Figura 6. Área de atuação da Sicredi União Metropolitana RS.....	51
Figura 7. Modelo de Gestão Participativa	53
Figura 8. Perfil dos associados – sexo.....	61
Figura 9. Nuvem de palavras	84
Figura 10. Síntese da pesquisa.....	94
Figura 11. Síntese das contribuições da pesquisa.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição de associados ativos e inativos.....	52
Gráfico 2. Distribuição por perfil de associado.....	52
Gráfico 3. Perfil de participação do associado nas assembleias.....	55
Gráfico 4. Participantes das assembleias por tempo de associação	56
Gráfico 5. Participantes das assembleias por idade.....	56
Gráfico 6. Papel dos associados participantes das assembleias	58
Gráfico 7. Vínculo dos respondentes com a cooperativa	60
Gráfico 8. Perfil de idade dos respondentes	61
Gráfico 9. Participação dos respondentes nas assembleias por faixa de idade.	62
Gráfico 10. Tempo de associação à Cooperativa.....	62
Gráfico 11. Participação dos associados nas assembleias	63
Gráfico 12. Dimensão Entusiasmo – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	69
Gráfico 13. Dimensão Interação Social – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	72
Gráfico 14. Dimensão Participação Consciente – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	74
Gráfico 15. Dimensão Valor Extrínseco – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	77
Gráfico 16. Dimensão Conexão com a empresa – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	79
Gráfico 17. Dimensão Boa Vontade – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	83
Gráfico 18. Dimensão Compromisso afetivo – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	85
Gráfico 19. Dimensão Intenção para fazer negócio – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.	86
Gráfico 20. Análise NPS	87
Gráfico 21. NPS por tipo de experiência nas assembleias.....	87
Gráfico 22. NPS por quantidade de participação	88
Gráfico 23. NPS por vínculo com a cooperativa	88
Gráfico 24. NPS por tempo de associação.....	89
Gráfico 25. NPS por uso de soluções.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Diferenças entre instituições financeiras e cooperativas de crédito	26
Quadro 2. Ferramentas digitais e governança.....	34
Quadro 3. Definições de engajamento na literatura de marketing	35
Quadro 4. Descrição do estudo de validação da escala de engajamento	40
Quadro 5. Objetivos da pesquisa, referencial e técnicas de coleta de dados.	42
Quadro 6. Documentos analisados.....	43
Quadro 7. Estatísticas de confiabilidade.....	45
Quadro 8. Interpretação dos resultados NPS	47
Quadro 9. Relação de entrevistados	48
Quadro 10. Direitos e deveres dos associados	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução da participação dos associados nas assembleias	19
Tabela 2. Participação dos associados nas assembleias.....	55
Tabela 3. Participantes das assembleias por idade.....	57
Tabela 4. Participantes das assembleias por cidade.....	58
Tabela 5. Recorrência de participação nas assembleias.....	59
Tabela 6. Participação dos respondentes nas assembleias por tempo de associação	63
Tabela 7. Perfil dos entrevistados na etapa qualitativa.....	64
Tabela 8. Análise do engajamento dos associados.....	67
Tabela 9. Dimensão Entusiasmo – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia.....	70
Tabela 10. Dimensão Interação Social – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia.....	73
Tabela 11. Dimensão Participação Consciente – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia	75
Tabela 12. Dimensão Valor Extrínseco – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia	77
Tabela 13. Dimensão Conexão com a empresa – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia	80
Tabela 14. Dimensão Boa Vontade – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia.....	83
Tabela 15. Dimensão Compromisso afetivo – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia	85
Tabela 16. Dimensão Intenção para fazer negócio – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia	86
Tabela 17. NPS por cidade	90

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Internacional das Cooperativas
AGEs	Assembleias Gerais Extraordinárias
AGOs	Assembleias Gerais Ordinárias
BACEN	Banco Central do Brasil
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OMS	Organização Mundial da Saúde
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	17
1.2 PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
1.5 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 COOPERATIVISMO	21
2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	26
2.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA E PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS	30
2.4 ENGAJAMENTO	35
3 MÉTODO	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 CONTEXTO	42
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	43
3.3.1 Pesquisa Documental	43
3.3.2 Pesquisa Quantitativa - Survey	44
3.3.3 Pesquisa Qualitativa	47
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	49
4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	50
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES - ETAPA QUANTITATIVA.....	60
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES - ETAPA QUALITATIVA.....	64
5.2 ANÁLISE DO ENGAJAMENTO DOS ASSOCIADOS.....	65
5.2.1 Entusiasmo	69
5.2.2 Interação Social	71
5.2.3 Participação Consciente	74
5.2.4 Valor extrínseco	76
5.2.5 Conexão com a empresa	79
5.2.6 Boa vontade	81
5.2.7 Compromisso afetivo	83

5.2.8 Intenção para fazer negócios	86
5.2.9 Práticas e Desafios	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
6.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	94
6.2 POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	99
6.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	99
6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	100
6.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	101
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE A - CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA	106
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	107
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - ETAPA QUANTITATIVA.....	108
APÊNDICE D – ROTEIRO DE PESQUISA - ETAPA QUALITATIVA.....	112

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2021), existem no Brasil mais de 5,3 mil cooperativas distribuídas em diversos setores de atividade, que integram 15,5 milhões de cooperados e empregam 427,5 mil pessoas. Se somados todos os vínculos, famílias dos cooperados e empregados, a rede de clientes e de fornecedores, é possível atestar a grande contribuição das cooperativas para a economia do nosso país. Nesse cenário, é fácil imaginar os impactos negativos que acontecem quando uma cooperativa deixa de existir por problemas de gestão ou de governança.

Um dos desafios apontados no 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo, realizado em 2019, para a governança das cooperativas, é a prática do princípio cooperativista da gestão democrática, muitas vezes prejudicado pela pouca participação dos cooperados nas assembleias e pelo distanciamento que ocorre em sociedades com democracia representativa.

Segundo a ACI (2013), a participação democrática dos sócios de uma cooperativa é a característica mais conhecida desse modelo de organização, e o que principalmente a distingue das empresas tradicionais.

Ao mesmo tempo que a participação dos associados é um diferencial, ela também é um desafio. O plano de ação para uma década, proposto pela Aliança Internacional Cooperativa, já trazia, como um dos seis temas estratégicos, elevar a participação e a governança dos membros a um novo patamar. (ACI, 2013).

Se considerarmos o aumento do quadro social das cooperativas, decorrente do seu crescimento ou da inserção de novas cooperativas no mercado, o que já acontece, conforme dados do cooperativismo no Brasil, a participação dos associados pode se tornar ainda mais relevante neste cenário.

Cabe ressaltar que, no modelo cooperativo, a participação do associado ocorre diariamente com a utilização dos produtos e serviços da cooperativa, anualmente, quando os associados são convocados a participar das assembleias gerais ordinárias (AGOs), que ocorrem nos primeiros meses após o término do exercício social – sendo os 3 (três) primeiros meses para as cooperativas em geral e os 4 (quatro) primeiros meses para as cooperativas de crédito, e, ao longo do ano, quando necessário, nas assembleias gerais extraordinárias (AGEs), sendo as assembleias os principais momentos para o exercício da participação democrática.

No cooperativismo brasileiro, até 2020 a participação dos associados nas instâncias decisórias ocorria predominantemente de forma presencial. Foi a partir da pandemia da Covid-19, que afetou grande parte da sociedade, com a proibição de grandes aglomerações e a realização de quarentena e/ou isolamento social, que as cooperativas tiveram que encontrar novas alternativas para possibilitar a participação de seus associados, sendo viabilizadas a partir da flexibilização da legislação, através da Medida Provisória 931/20.

Foi nesse momento que o Governo Federal permitiu que as cooperativas realizassem suas assembleias no formato digital. Se antes havia uma lacuna legislativa sobre o tema, desde 2020, o art. 8º da medida provisória concedeu a realização de AGOs virtuais:

"Art. 43-A. O associado poderá participar e votar a distância em reunião ou assembleia, nos termos do disposto na regulamentação do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia." (BRASIL, 1971).

No caso de cooperativas de crédito brasileiras, em maio de 2019, o Banco Central do Brasil (BACEN) já havia se manifestado possibilitando a realização de assembleias por canais digitais com votação eletrônica. Porém, essa realidade, até o final de 2019, não havia sido implementada no Sistema Cooperativo Sicredi. A situação foi alterada durante o ano de 2020, devido ao cenário da pandemia, quando diversas alternativas foram buscadas para realizar e estimular a participação digital.

A Sicredi União Metropolitana RS, uma das cooperativas integrantes do Sistema Sicredi, vivenciou esse cenário. Até o ano de 2020, as assembleias da cooperativa eram realizadas de forma presencial, e, a partir de março de 2020, a cooperativa adotou o modelo digital. A pandemia, ainda em curso, acelerou transformações em diversas empresas, assim como nas cooperativas, obrigando-as a reinventarem seus processos e suas operações. (FLETCHER; GRIFFITHS, 2020).

Ao longo do ano de 2020, o modelo digital foi aprimorado. Em 2021, a plataforma construída pelo Sicredi possibilitou aos associados a consulta antecipada a informações, além de espaço para envio de perguntas através de texto. Os associados, no modelo digital, puderam escolher o melhor horário para acompanhar a sua assembleia, dentro de um período determinado pela cooperativa, expresso no edital de convocação, para, assim, assistir a assembleia e votar nas pautas sugeridas. Apesar da flexibilidade de tempo que o digital apresentou, a cooperativa

não observou aumento significativo na participação, quando comparados os números de participantes do ano de 2021 com os últimos anos.

Visando compreender esse cenário e ampliar a representatividade dos associados nos processos decisórios, estabelecendo estratégias que permitam a participação mais frequente dos cooperados, é necessário um aprofundamento no tema, para entender de que forma o associado se engaja com a cooperativa e suas motivações para a participação, uma vez que as vantagens decorrentes desse relacionamento trarão ganhos para ambos.

Nesse sentido, cabe destacar o conceito de engajamento do consumidor, desenvolvido nas pesquisas de marketing e aplicá-lo ao contexto do cooperativismo. Vivek (2009) o define como a intensidade de participação e conexão de um indivíduo com as ofertas de uma organização e/ou com suas atividades organizadas, compreendendo três dimensões conceituais: entusiasmo, participação consciente e interação social. Essas dimensões geram valor e resultam em maior conexão do indivíduo com a organização e compromisso com a empresa. Afinal, uma pessoa engajada constrói relações duradouras e de longo prazo.

Ressalta-se que a definição de engajamento do consumidor, envolve um comportamento que vai além da compra de um produto ou serviço. Por isso, que o conceito é aplicável a esse cenário, pois o associado ao se engajar com a cooperativa e participar das assembleias, está exercendo um papel além de usuário (cliente) de soluções financeiras. Ele está cumprindo a sua função de dono da instituição.

Como a motivação para a participação nem sempre ocorre de forma natural, é necessário que a cooperativa compreenda o seu relacionamento com os seus associados, crie conexões duradouras que engajem e estimulem à participação social. Logo, é de extrema relevância compreender e mensurar as relações entre a participação e o engajamento dos associados, pois trata-se da relação entre a cooperativa e seus sócios.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Devido à abrangência do tema, que envolve elementos de governança e marketing aplicados à cooperativa, este trabalho buscou compreender a relação

entre engajamento do associado e a sua participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.

Cabe ressaltar que, em uma cooperativa, os associados possuem um duplo papel a desempenhar: o de cliente (ou produtor) e o de proprietário. Os membros de uma cooperativa a detêm coletivamente e, através de compromissos democráticos, participam na sua governança. Como proprietário do empreendimento, o associado tem direito a ser informado, ser ouvido, votar, ser votado e ser representado nas assembleias. Neste trabalho, a palavra participação é utilizada como termo genérico para designar o conjunto desses direitos, e a palavra engajamento compreende a intensidade de participação e conexão de um associado com as atividades da cooperativa. Este estudo será realizado na cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, uma cooperativa de crédito integrante do Sistema de Crédito Cooperativo - Sicredi.

1.2 PROBLEMA

Qual a relação entre engajamento do associado e a sua participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Compreender a relação entre engajamento dos associados e a participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever como ocorre a participação dos associados na cooperativa;
- b) Analisar a participação dos associados nas assembleias;
- c) Analisar as dimensões de engajamento dos associados e dimensões consequentes do engajamento, em relação às assembleias;
- d) Sinalizar as práticas e os desafios que impactam o engajamento e a participação dos associados nas assembleias da cooperativa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Há mais de 10 anos, o Sicredi vem aprimorando seu processo de governança e, para ter maior participação e representatividade de decisões nas assembleias, agrupou os associados em núcleos e elegeu coordenadores (delegados), representantes desses grupos, visando ampliar a participação dos associados no processo decisório.

Mesmo com essa organização, a participação dos associados ainda é considerada baixa, pois representa aproximadamente 5% de envolvimento do quadro social.

Até 2020, as assembleias de núcleo da Sicredi União Metropolitana RS foram realizadas de forma presencial, em cada uma das regiões onde há uma agência instalada. Até esse período, o Sicredi não dispunha de mecanismos e práticas que permitissem ampliar a participação dos associados por meio do digital. No entanto, com a pandemia da Covid-19 e com as restrições para eventos presenciais, as cooperativas do Sicredi se viram forçadas a encontrar soluções para garantir a participação dos associados nos processos de governança, e isso ocorreu por meio da tecnologia. Assim, a Fundação Sicredi desenvolveu um sistema próprio para oportunizar que as cooperativas realizassem suas assembleias em 2021 no formato digital.

Este novo formato foi aplicado nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS e, neste primeiro ano, não gerou crescimento significativo na participação dos associados, conforme evidenciado na tabela 1.

Como a assembleia no modelo digital é algo recente na cooperativa e para os associados, e considerando que ela pode gerar uma ampliação da participação, uma vez que no formato digital não existe a limitação no número de participantes de uma assembleia presencial, se faz necessário entender também, como diferentes formatos de assembleia impactam na participação e no engajamento dos associados.

Tabela 1. Evolução da participação dos associados nas assembleias

Ano	2019	2020	2021
Total de associados	54.274	52.460	55.476
Total de associados ativos	29.114	33.694	37.076

Total de participantes	2.316	2.336	2.766
% de participantes sobre total de associados	4,3%	4,5%	5,0%
% de participantes sobre total de associados ativos	8,0%	6,9%	7,5%
Experiência	Assembleia presencial com voto eletrônico	Assembleia presencial com voto eletrônico	Assembleia digital, com voto digital

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa documental.

Além disso, este estudo justifica-se, pois seja no formato presencial ou no digital, é imprescindível compreender as relações entre associado e cooperativa para desenvolver estratégias que gerem maior engajamento, estimulando sua participação e trazendo benefícios para a cooperativa, e conseqüentemente para o sócio.

O tema é de especial interesse da pesquisadora, pois além da ampliação do conhecimento teórico oferecido pela academia, ela atua diretamente nessa matéria na instituição, tendo empenho em aprimorar as práticas atuais e contribuir para o seu desempenho profissional e o desempenho da cooperativa de crédito, da qual é colaboradora e cooperada.

1.5 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

O estudo está organizado em seis capítulos, incluindo este primeiro, de introdução. No segundo, é apresentada a fundamentação teórica, que trata sobre cooperativismo, cooperativismo de crédito, participação do associado e engajamento.

O método no capítulo três apresenta o delineamento da pesquisa, as etapas do trabalho, ressaltando o enfoque quantitativo e qualitativo deste estudo. No capítulo quatro se concentra a análise do caso, seguido do capítulo cinco, que analisa os resultados da pesquisa. Por fim, são colocadas as considerações finais, bem como as limitações e indicações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta conceitos e definições relativas ao tema de pesquisa com base na literatura e divide-se em quatro temáticas. A primeira trata cooperativismo, a segunda do cooperativismo de crédito, a terceira da governança corporativa e participação do associado, e a quarta, e última, engajamento.

A fundamentação teórica foi organizada dessa forma, pois para compreender as relações entre engajamento e participação dos associados nas assembleias da cooperativa, primeiro é necessário entender sobre o modelo de negócio da instituição, que se distingue das empresas tradicionais. A partir desse entendimento inicial, o estudo aprofunda conceitos sobre a participação e o controle democrático, características peculiares das sociedades cooperativas e do seu modelo de governança, e amplia a visão trazendo a teoria de engajamento, na perspectiva do marketing, onde o enfoque está baseado no relacionamento de indivíduos com instituições.

2.1 COOPERATIVISMO

Segundo o dicionário Michaelis, cooperar é “agir ou trabalhar junto com outro; colaborar”. Já a palavra cooperação etimologicamente vem do verbo latino *Cooperari*, de *Cum* e *Cooperari*, que significa operar juntamente com alguém, ou seja, trabalhar junto, trabalhar em conjunto para um fim comum. Nesse sentido, Ronkoski (2003, p.21) define: “cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo” e “cooperação é a atitude de ajuda voluntária entre as pessoas”.

Para Franke (1973), o cooperativismo tem dois significados. O primeiro, um sistema de organização econômica que busca eliminar os desajustamentos sociais originários dos excessos da intermediação capitalista. O segundo, a doutrina constituída pelo conjunto de princípios que deve reger o comportamento do homem integrado nesse sistema.

Trazendo uma visão político-econômica de organização da sociedade, Araújo (1982) corrobora com essa ideia ao conceituar o cooperativismo como uma força social, pois a ação de cooperar é a base do princípio da vida em sociedade, o que emerge uma nova força de natureza coletiva. Para o autor, o espírito de cooperação é característico da natureza humana. É um sentimento que se desenvolveu no curso

de milhares de anos de existência social, que sempre existiu e existirá como uma forma de sobrevivência do indivíduo.

Isso se comprova a partir da história da humanidade, nas antigas civilizações, como a dos egípcios, gregos, romanos, astecas e incas, onde é possível observar que o homem se desenvolveu a partir do convívio com outras pessoas, descobrindo, através da união e da cooperação, que as dificuldades eram mais facilmente solucionadas.

Assim, podemos considerar que a cooperação está intrínseca no ser humano, pois ninguém é capaz de viver isolado por muito tempo, sem a ajuda do outro. Essa cooperação se apresenta das mais diversas formas, dentre elas o cooperativismo, que, na sua forma moderna, ganha destaque desde o seu surgimento, no berço da Revolução Industrial da Inglaterra em 1844, na cidade de Rochdale.

Através de uma sociedade formada por 28 tecelões, na busca de enfrentar os problemas comuns da época, surgiu a primeira cooperativa, fundamentada nos seguintes objetivos:

- Abrir um armazém para a venda de gêneros alimentícios, roupas etc;
- Comprar ou construir casas para os membros que desejarem ajudar-se mutuamente, com o fim de melhorar o seu próprio estabelecimento doméstico e social;
- Iniciar a fabricação dos artigos que a sociedade julgar conveniente para proporcionar trabalho aos membros que não tiverem ocupação ou que estiverem sujeitos a contínuas reduções em seus salários;
- Adquirir ou arrendar campos para serem cultivados pelos membros desocupados, ou por aqueles cujo trabalho não receba a devida remuneração. (OLIVEIRA, 1979).

Para Gayotto (s/d, p.7), foi nessa época que o cooperativismo reuniu todos os elementos favoráveis para um verdadeiro desenvolvimento, na medida em que passou a constituir um conjunto de ideais defendido por muitos pensadores preocupados com os problemas sociais e econômicos do período. Assim, o cooperativismo surge com o desenvolvimento do capitalismo industrial na Europa, como expressão de um movimento operário que reagia às condições de extrema exploração existentes no início do século XIX. O sucesso dessa iniciativa de Rochdale derivou para um conjunto de sete princípios, que são as bases para o cooperativismo atual.

Os princípios cooperativistas, apesar de centenários, não são regras inflexíveis, podendo ser alterados – como já ocorreu nas revisões da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). No entanto, os valores primordiais do cooperativismo – solidariedade, liberdade, democracia e justiça social – não mudaram. Eles foram amplamente discutidos no congresso da ACI em 1988, no qual foi reforçada a importância de não se perderem diante do crescimento quantitativo e empresarial das cooperativas, pois se visualiza que eles podem ser deixados de lado, em detrimento à eficiência econômico-financeira. (SCHNEIDER, 1999).

Para Schneider (1999), quando as cooperativas apresentam sucesso econômico, os associados normalmente são esquecidos ou sua participação passa a ser considerada como irrelevante, como se houvesse uma negação de que o associado é o real dono da organização. E essa negação, para o autor, é uma traição aos ideais cooperativistas. O teórico reforça que, embora os objetivos econômicos sejam importantes, eles não podem ser o único propósito de uma cooperativa. Eles são os meios para viabilizar os objetivos mais importantes, como a melhoria da qualidade de vida do associado, a defesa da democracia e a promoção do bem-estar social, reforçando, assim, a importância dos valores, como ajuda mútua, interesses não lucrativos, democracia, valores educacionais e valores na busca de benefícios para os membros.

Nesse mesmo sentido, Meinen e Port (2014) afirmam que a grande diferença do cooperativismo em relação às outras iniciativas de caráter empresarial está na preocupação com valores e ideais humanitários. Para eles, o cooperativismo é o único movimento socioeconômico que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária, mantendo essa prática desde o seu surgimento.

Como negócio, as cooperativas são direcionadas por valores, não apenas por lucros, e compartilham internacionalmente princípios, atuando em conjunto para construir um mundo melhor através da cooperação. (ACI, 2015).

Os princípios formam as bases do sistema cooperativo a nível mundial. Eles são um conjunto de regras, fundamentos éticos e morais comuns a todos que integram uma sociedade cooperativa, são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

Nos anos de 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), reuniões promovidas pela Aliança Cooperativa Internacional consolidaram a redação dos sete princípios, originados dos pioneiros de Rochdale. São eles:

1º - Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, posição social, raça, religião ou escolhas políticas.

2º - Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante esses. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior também são organizadas de maneira democrática.

3º - Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e as controlam democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus sócios. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus associados, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, especialmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º - Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Para Ronkoski (2003), o cooperativismo representa um conjunto de princípios direcionados para a cooperação, buscando entre os participantes da sociedade uma convivência harmoniosa, dentro dos seus interesses comuns, fortalecendo a sua prosperidade, gerando crescimento moral e o crescimento da riqueza local.

Para isso, o princípio do controle democrático pelos sócios incentiva a participação de todos na cooperativa, para estabelecer suas políticas e tomadas de decisão. Afinal, nas cooperativas os associados são, ao mesmo tempo, beneficiários e prestadores dos serviços, caracterizando o controle democrático. Esse ponto é o que difere as cooperativas das empresas comerciais. (ARAÚJO, 1982).

Ao contrário das sociedades de capital, nas cooperativas todos os cooperados têm igualdade de voto, independente do volume de capital investido na sociedade, enquanto, nas organizações empresariais tradicionais, o sócio tem seu voto proporcional ao seu capital. O controle na empresa é exercido pelo capital, enquanto nas cooperativas, pelas pessoas, o que propicia a todos igualdade nas tomadas de decisão. O princípio do controle democrático dos sócios, incorporador do antigo princípio “uma pessoa – um voto”, existe para dar clareza de que uma cooperativa realmente democrática existe quando os sócios participam ativamente do estabelecimento de suas políticas e tomada de decisões. (ARAÚJO, 1982).

No entanto, para que o controle democrático exista em uma cooperativa, é necessário incentivar maiores níveis de participação. A prática no dia a dia mostra que algumas cooperativas usam incentivos à participação, como jantares, sorteios ou outras recompensas para estimular a participação dos membros. No entanto, as cooperativas podem também usar mecanismos de participação como a votação eletrônica nas reuniões, desenvolvimento de programas de formação, com o objetivo de capacitar e envolver mais membros no processo de gestão e acompanhamento.

Para a ACI (2015), um dos maiores desafios na aplicação desse princípio é a criação de uma cultura que estimule o associado a participar ativamente expondo suas opiniões, em especial incentivando os membros a se tornarem ativos na gestão e acompanhamento de suas cooperativas.

Na teoria, a participação democrática pode parecer um simples conceito: o controle de uma organização pelos seus membros, através de maioria na tomada de decisões. Porém, na prática, é uma tarefa muito complexa. (ACI, 2015).

2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que, diferentemente dos bancos comerciais, não possuem clientes, mas associados que desempenham, simultaneamente, a função de donos e de usuários de produtos e serviços financeiros.

As cooperativas de crédito fornecem os mesmos serviços de um banco tradicional, financiando a produção, viabilizando investimentos, recebendo depósitos, fornecendo talões de cheques e cartão de crédito, bem como outros serviços financeiros. Elas utilizam os recursos que os associados depositam em poupança para financiar projetos de outros, sem necessitar capital externo. Em geral, os associados se beneficiam com maiores retornos nos seus investimentos ou menores taxas nos empréstimos. (LIMA ET AL, 2013).

Embora as cooperativas de crédito tenham funções similares às dos bancos, há importantes diferenças legais e ideológicas, conforme quadro 1.

Quadro 1. Diferenças entre instituições financeiras e cooperativas de crédito

	Instituições financeiras tradicionais	Cooperativas de Crédito
Estrutura/Tipo de sociedade	Instituições com fins lucrativos de propriedade dos acionistas. Sociedades de capital. Regidas pela Lei das Sociedades Anônimas.	Instituição sem fins lucrativos, de propriedade dos associados. Sociedades de pessoas. Regida pela Lei Cooperativista.
Usuário	Não existem restrições à clientela. Algumas se especializam para atender determinados públicos. Os clientes não têm poder de decisão.	Atendem apenas aos membros que compartilham um vínculo comum, tais como local onde vivem ou trabalham. O usuário vota e opina.
Governança	Os acionistas votam para um conselho de administração pago, que pode não ser da comunidade ou não utilizar os serviços do banco. Votos são ponderados com base na quantidade de ações de propriedade. Decisões concentradas.	Os associados das cooperativas de crédito elegem um conselho dentre os seus membros. Cada um tem direito a um voto, independentemente da sua quantidade de poupança ou capital investido. Decisões compartilhadas.
Ganhos	Os acionistas recebem uma parte dos lucros proporcional às suas ações.	As sobras são distribuídas proporcionalmente à participação do associado na cooperativa.
Produtos e Serviços	Uma gama completa de serviços financeiros, incluindo oportunidades de investimento.	Uma gama completa de serviços financeiros, principalmente poupança, crédito, remessas e seguros.
Canais	Agência própria, agência compartilhada, caixas e interfaces digitais.	Agência própria, agência compartilhada, caixas e interfaces digitais.
Propósito	Visam ao lucro do acionista.	Visam ao desenvolvimento econômico e ao bem-estar social da comunidade.

Assimetria de informações	Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo.	Estão comprometidas com a comunidade e seus membros.
----------------------------------	--	--

Fonte: Adaptado de Woccu (2020), Pinho (2004), Meinen e Port (2014).

Através do quadro comparativo, percebe-se que uma grande diferença entre cooperativas de crédito e os bancos é que as cooperativas não visam ao lucro, mas sim à prestação de serviços financeiros que sejam capazes de atender às demandas de seus associados, como explica Schardong (2003, p. 82):

A cooperativa de crédito, enquanto espécie do gênero “cooperativa”, objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperativados, a administração de suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada.

Prioritariamente, elas objetivam o desenvolvimento financeiro e social de seus associados, buscando atender suas demandas da forma mais adequada possível, conforme Franke (1973, p. 11):

É essencial no conceito de cooperativa, que ela promova a defesa da melhoria da situação econômica dos cooperados, quer obtendo para eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colocando, no mercado, a preços justos, os bens e serviços que produzem.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras da sociedade e procuram atender às necessidades de seus associados da forma mais justa e igualitária possível, visando o desenvolvimento de suas atividades e objetivando a melhoria da qualidade de vida dos mesmos. Elas preocupam-se em proporcionar crescimento constante de suas ações sociais, participando e incentivando o desenvolvimento do cooperativismo como modelo social economicamente viável para a sociedade. Elas não buscam, sob hipótese alguma, obter vantagens econômicas sobre seus associados, pois atuam no desenvolvimento sustentável de seus membros. (FRANKE, 2003).

Este ponto citado por Franke é inclusive reconhecido pelo Banco Central do Brasil, que destaca o importante papel das cooperativas no desenvolvimento econômico-social:

As cooperativas de crédito se apresentam com singular importância para a sociedade brasileira, na medida em que promovem a aplicação de recursos privados e públicos, assumindo os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolvem. (BACEN, 2007, p. 1).

Cabe resgatar que, ao longo do tempo, as cooperativas de crédito foram sendo constituídas com base nas experiências históricas, dando origem a diversos modelos, cada qual com suas características e regras específicas. (PINHEIRO, 2006).

- **Tipo Schulze-Delitzsch:** modelo inspirado na experiência pioneira de Herman Schulze e nas cooperativas urbanas em Delitzch na Alemanha em 1849. Tinham como foco o atendimento das necessidades de crédito da classe média urbana (comerciantes, pequenos patrões e proprietários de lojas e indústrias), não apresentando caráter fechado de organização profissional, permitindo assim a participação de todas as categorias econômicas;
- **Tipo Raiffeisen:** modelo inspirado nas cooperativas pioneiras de crédito rural de Friedrich Raiffeisen, na Alemanha em 1848. Apresentam como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, o direito igualitário ao voto, independentemente do número de quotas partes, a área de atuação restrita, a ausência de capital social, a não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos e a não remuneração de dirigentes;
- **Tipo Luzzatti:** modelo inspirado na experiência do italiano Luigi Luzzatti, que constituiu o primeiro banco cooperativo na Itália em 1865. Destacam a não existência de vínculo para a associação, exceto limitação geográfica por bairro ou município, quotas de capital de pequeno valor, concessão de crédito de pequenos valores sem garantias reais, não remuneração dos dirigentes e responsabilidade limitada ao valor subscrito;
- **Tipo Desjardins:** modelo inspirado na experiência da caixa popular por Alphonse Desjardins na província de Quebec, no Canadá, entre 1900 e 1901. Sua principal característica era a existência de um ponto comum entre os sócios, reunindo grupos homogêneos, tais como membros de clubes, trabalhadores de uma mesma fábrica e funcionários públicos. No Brasil, passou a ser conhecido como cooperativa de crédito mútuo.

A primeira cooperativa de crédito brasileira, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad – posteriormente denominada de Caixa Rural de Nova Petrópolis – foi constituída em 1902 na localidade de Linha Imperial, município de

Nova Petrópolis. Ela foi fundada inspirada no modelo Raiffeisen, e continua ativa até hoje, sob a denominação Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Pioneira RS.

Com a expansão do cooperativismo no país, as cooperativas passaram a ser progressivamente regulamentadas. A mais recente, Resolução nº 4.434 de 2015 da CVM, categorizou as cooperativas crédito conforme as operações permitidas e riscos assumidos por elas. (BACEN, 2015).

- **Cooperativas de capital e empréstimo:** a mais simples das categorias. As cooperativas deste formato não estão habilitadas a realizar captação de depósitos, operações com ouro, moeda estrangeira ou relacionadas à variação cambial, derivativos e preços de mercadorias e futuros, securitização, empréstimos de ativos, operações compromissas e em cotas de investimento;
- **Cooperativas clássicas:** podem captar recursos de depósito, mas não estão autorizadas a realizar operações mais complexas e arriscadas, como aquelas que já são vetadas às cooperativas mais simples (operações em moeda estrangeira, variação cambial, derivativos e instrumentos de mercados futuros);
- **Cooperativas plenas:** a categoria mais completa de todas. Neste formato, as cooperativas estão habilitadas a captar depósitos e a realizar todas as operações previstas na resolução.

Um estudo recente da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas analisou dados econômicos de todas as cidades brasileiras, com e sem cooperativas de crédito, entre os anos de 1994 e 2017 e cruzou informações do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), concluindo que o cooperativismo incrementa o Produto Interno Bruto (PIB) per capita dos municípios em 5,6%, cria 6,2% mais vagas de trabalho formal e aumenta o número de estabelecimentos comerciais em 15,7%, estimulando o empreendedorismo local, comprovando o benefício que as cooperativas geram no desenvolvimento local das regiões onde atuam. (FIPE, 2019).

Dados da Organização das Cooperativas do Brasil apontam que, até 2020, existiam mais de 827 cooperativas, mais de 10 milhões de associados e mais de 71 mil pessoas empregadas diretamente, sendo que a maior concentração está nas regiões Sul e Sudeste do país. (OCB, 2021).

Figura 1. Panorama das cooperativas de crédito do Brasil (por região)

Região Norte	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Total	39	191.038	2.347
Região Nordeste	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Total	58	397.526	2.820
Região Centro-Oeste	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Total	79	1.235.273	10.951
Região Sudeste	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Total	453	3.037.602	21.257
Região Sul	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Total	198	5.924.878	34.365

Fonte: OCB (2021).

A próxima seção apresenta aspectos relacionados à participação dos associados na gestão e na governança das cooperativas.

2.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA E PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), instituição responsável pelo fomento e defesa do sistema cooperativista, publicou em 2016 o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, definindo 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. (OCB, 2016, p. 13).

Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, apresenta 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. (IBGC, 2015, p. 13).

Apesar de as duas instituições utilizarem nomenclaturas diferentes, “governança corporativa” e “governança cooperativa”, na prática os conceitos são

similares e ambos tratam da importância da governança para preservar e otimizar o valor da cooperativa e relacionamento com os sócios.

Segundo a OCB (2016), a adoção das boas práticas de governança nas cooperativas tem como objetivo 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; e aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Para a OCB, a governança nas cooperativas deve seguir os seguintes princípios:

Autogestão: É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

Senso de Justiça: É o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.

Transparência: É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

Educação: É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.

Sustentabilidade: É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos. (OCB, 2016, p. 14).

Analisando os princípios e boas práticas de governança apresentados, é possível observar que a governança em cooperativas tem diversos desafios, em especial a participação. Afinal, este é um tema amplamente debatido e considerado ponto fundamental da sustentação do modelo cooperativista: a participação dos associados, acompanhando a gestão e manifestando seus interesses. (ACI, 2015; BACEN, 2008, OCB, 2016).

Entretanto, pesquisas dessas mesmas instituições apontam que a participação é, em muitos casos, bastante tímida ainda. A baixa participação dos sócios pode ser reflexo ou gerar problemas de governança. Um deles, denominado “efeito carona”, que se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição

individual representa pouco para um todo, ou não lhe permite capturar benefícios particulares. (OLSON,1971).

A baixa participação dos sócios também pode ser justificada pela confiança na gestão da cooperativa. Essa confiança é um reflexo da percepção de que há menor necessidade de acompanhamento e fiscalização por parte dos associados, fragilizando um dos principais mecanismos de controle da organização, podendo gerar uma concentração de poder e influência em determinados dirigentes, reduzindo a capacidade de atuação dos demais associados. O que pode originar ainda outro problema, também relacionado à baixa proximidade com os sócios, que faz com que a cooperativa esteja mais suscetível a ser dominada por grupos de interesse, pois têm baixo vínculo com seus cooperados. (BIRCHALL, 2014).

A partir desses pontos, fica claro que a participação, o sentimento de pertencimento e a representatividade são essenciais à boa governança das cooperativas. No entanto, apenas estimular a participação não basta, uma vez que a participação desqualificada, ou seja, quando há participação pela participação, se torna apenas um número. Por isso, é fundamental o acesso às informações, às discussões prévias e à qualificação de argumentos e posições.

Para Araújo (2004, p. 157), “a simples disposição [de participar] sem um entendimento esclarecido, tende a ser cega, ameaçando o próprio valor da participação”. Seguindo essa preposição, o princípio da transparência define, nas práticas de governança, o interesse dos gestores em assegurar que os associados tenham pleno conhecimento das informações e dos resultados, de forma a melhorar sua opinião.

Logo, para a melhora na governança das cooperativas é necessária a criação de canais eficazes de informação e de recebimento de críticas e sugestões. Também é necessário ter mecanismos que assegurem a participação e representatividade dos associados nas principais decisões e na condução do objetivo para os quais a cooperativa foi constituída.

A expansão e crescimento das cooperativas, seja ela geográfica, em número de associados, na dimensão econômica ou social reforça também a necessidade da adoção da gestão democrática como princípio balizador e orientador do processo de governança, o qual contribuirá para a instituição de mecanismos que fortaleçam a participação dos associados e a sua representatividade na condução dos objetivos estratégicos.

Embora, segundo Birchall (2014), uma governança participativa exija maior esforço, não há outro modo de gerir uma cooperativa. Além disso, o custo dos mecanismos para garantir a participação qualificada do associado pode ser facilmente justificado, sendo uma clara vantagem de negócios ao desenvolver confiança e lealdade entre os associados, e com as tecnologias a cooperativa pode se beneficiar ainda com uma redução de custos. Afinal, com o desenvolvimento de novas tecnologias, a sociedade vem assumindo um novo comportamento, conforme já apontava Lévy (1993, p. 7):

Novas maneiras de pensar e de conviver estão sendo elaboradas no mundo das telecomunicações e da informática. As relações entre os homens, o trabalho, a própria inteligência depende, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. Escrita, leitura, visão, audição, criação, aprendizagem são capturados por uma informática cada vez mais avançada.

Castells (2008, p.40) indica que está se desenvolvendo "um novo sistema de comunicação que fala cada vez mais uma língua universal digital", promovendo integração global e "criando novas formas e canais de comunicação moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por eles".

Essas profundas mudanças na estrutura social emergem um ambiente de informação em rede, como aponta Benkler (2006, p. 1):

Por mais de 150 anos, funções básicas das complexas democracias modernas dependeram em grande medida da economia industrial da informação. Na última década e meia, temos visto uma mudança radical na organização da produção da informação. Habilitados pela evolução tecnológica, estamos começando a ver uma série de adaptações econômicas, sociais e culturais que possibilitam uma transformação radical do modo como construímos o ambiente informacional que ocupamos como indivíduos, cidadãos e membros de grupos sociais e culturais.

Os autores indicam o crescimento deste novo ambiente informacional, marcado pelo surgimento das novas TICs, que possibilita às pessoas a produção de conteúdos e pautas, deixando a postura exclusivamente receptora, assumindo novos papéis, em especial a de criação de propostas e pautas políticas. A potencialidade do uso de novas tecnologias de comunicação para transformar a democracia é destacada pela literatura. (LÉVY, 2003; BENKLER, 2006 CASTELLS, 2008; RIBEIRO, 2012).

O fato é que o surgimento das tecnologias de rede que permitem a interligação e ampliam a liberdade de comunicação está estabelecendo um novo espaço público que virá a redefinir as condições de governança nas organizações.

Em seu estudo sobre como a tecnologia afeta as cooperativas, Frey (2016), aponta reflexões sobre como o uso de ferramentas digitais poderia melhorar a governança em três fatores.

Quadro 2. Ferramentas digitais e governança

Proximidade:	Para muitas cooperativas, o uso de ferramentas digitais é uma maneira eficaz de dar aos membros uma sensação de proximidade com os negócios. Essa implicação é mais significativa nas grandes cooperativas que não podem fornecer maneiras simples ou regulares para se encontrar ou interagir fisicamente com os associados. Nas pequenas cooperativas, também é importante, pois oportuniza os associados a se envolver nos negócios e interagir uns com os outros. O digital facilita a proximidade. A tecnologia digital mudou o relacionamento, porque agora há mais informações e mais interação do que no passado.
Comunicação e informação:	Um ingrediente crucial da democracia em uma cooperativa é ter um corpo de associados informados, que podem estar em contato regular com os organismos executivos e de governança. Muitas cooperativas identificaram as mídias sociais como um meio de comunicar e informar seus membros. Para muitos, o fluxo de informação é unidirecional - da cooperativa para o membro - mas também há oportunidades para interação nos dois sentidos.
Tomada de decisão:	A maioria das cooperativas tem usado ferramentas digitais para permitir que os associados votem on-line e facilitem a discussão e a tomada de decisão dos associados.

Fonte: Frey (2016).

Fernandez et al. (2004) complementa que o uso da internet não deve limitar as experiências de tomadas de decisões nas cooperativas. Segundo o autor, é possível implantar uma democracia orgânica e direta, de forma muito simples aos conselhos de administração e associados.

Os autores também citam que as salas de conversas instantâneas e os fóruns de discussão podem produzir um rápido sistema de participação em qualquer processo de tomada de decisão e em qualquer tipo de organização.

Em relação ao acesso à informação e transparência Vañó (2004) discorre que o uso de novas tecnologias contribuirá muito para o acesso à informação por parte dos associados e dos terceiros interessados na atividade da sociedade, melhorando inclusive a gestão corporativa através dos seus órgãos, da assembleia geral e do corpo da administração.

Uma das oportunidades de melhoria que a governança apresenta para as cooperativas é a realização de assembleias virtuais, que pode oportunizar uma participação ainda mais representativa. No entanto, é necessário definir modelos

que permitam a interação do associado. Para Vaño (2004), o uso de novas tecnologias no funcionamento das assembleias oportunizará a promoção dos direitos dos membros e melhorará o envolvimento com a sociedade.

Outra oportunidade decorrente do uso da tecnologia no processo de governança é que uma efetiva participação dos associados nas assembleias gerais pode trazer um maior acompanhamento das ações do conselho e reaproximação entre associados. (BIJMAN; HENDRIKSE; OIJEN, 2013).

A emergência do uso de soluções digitais introduz maior organização do quadro social e transparência na gestão. As cooperativas não devem abandonar a sua definição de participação pelo voto, mas sim estarem abertas a novas formas de participação e com vontade de inovar; caso contrário, podem perder oportunidades de engajar e envolver seus membros. (ACI, 2013).

2.4 ENGAJAMENTO

O termo engajamento tem sido tratado nesta última década em algumas disciplinas acadêmicas, como a Sociologia, Ciência Política, Psicologia, Comportamento Organizacional e no Marketing. Nesse último, o enfoque está baseado no relacionamento dos consumidores com as empresas, sendo que a partir de 2005, estudos acadêmicos no tema surgiram com maior relevância. (BRODIE et al. 2011).

Uma definição de engajamento foi elaborada por Van Doorn et al. (2010, p. 254): “manifestação de comportamento dos clientes em direção a uma marca ou empresa, que vai além da compra, resultando em condutores motivacionais”.

Kumar et al. (2010) ao conceituar engajamento se referem à criação de um significado mais profundo, uma conexão completa entre a empresa e o cliente, e que perdura com o tempo.

Além dessas definições citadas, é possível identificar na literatura de marketing que não há um conceito único de engajamento, sendo que diversos autores têm dificuldade inclusive de decidir como chamar o conceito, conforme explicitado no quadro 3.

Quadro 3. Definições de engajamento na literatura de marketing

Autores	Definições	Termo usado
Brodie et al. (2011)	Um estado psicológico que ocorre através da interatividade e da cocriação de experiência com o cliente.	Envolvimento do cliente

Gambetti, Graffigna e Biraghi (2012)	Um conceito multidimensional que combina elementos como atenção, diálogo, interação, emoções, prazer sensorial, e ativação imediata com o objetivo de criar uma experiência total de marca com consumidores.	Envolvimento cliente-marca
Higgins e Scholer (2009)	Um estado de estar envolvido, ocupado, totalmente absorvido e interessado em algo, gerando as consequências de uma atração particular.	Força de engajamento
Hollebeek (2011)	O nível de motivação de um cliente, relacionado à marca e dependente do contexto, caracterizado por níveis específicos de atividade cognitiva, emocional e comportamental nas interações com a marca.	Engajamento do cliente com a marca
Patterson et al. (2006)	O nível de presença física, cognitiva e emocional de um cliente em seu relacionamento com uma empresa.	Engajamento do consumidor
Sashi (2012, p. 267)	Ele incorpora experiências interativas do consumidor onde as TICs, como as mídias sociais, são ferramentas que podem viabilizar e facilitar essas experiências. O nível do engajamento do consumidor é medido pelo compromisso afetivo em um relacionamento ativo com uma empresa ou a comunidade online da empresa.	Processo de engajamento do consumidor
Van Doorn et al. (2010)	Os comportamentos de engajamento do cliente vão além das transações e são definidos como manifestações comportamentais em direção a uma marca ou empresa, além da compra, resultante de drivers de motivação.	Comportamentos de engajamento do consumidor
Vivek et al. 2010	A intensidade da participação de um indivíduo e sua conexão com a organização, ofertas e atividades, que podem ser iniciadas pelo cliente ou organização.	Envolvimento do consumidor

Fonte: Adaptado de Vivek (2012, 2014).

Apesar de não haver consenso, se aplicarmos esses conceitos no contexto de uma cooperativa, significa que os associados devem se sentir engajados com a organização, com sua missão, seu propósito e suas atividades, de forma física e emocional, tanto na visão de cliente (usuário de produtos e serviços financeiros) como na visão de acionista (proprietários da cooperativa). Segundo Kumar e Pansari (2016), para isso ser alcançado, é necessário que os membros se sintam percebidos, enxergando o alinhamento entre seus valores individuais e os valores da organização, atribuindo legitimidade ao empreendimento.

Nesse ponto, cabe destacar o estudo de Vivek et. al (2012), que definiu o conceito de engajamento do consumidor como sendo a intensidade de participação e conexão do consumidor com as ofertas de uma organização e/ou suas atividades organizadas, onde se destacam os seguintes aprendizados:

1. O engajamento do consumidor engloba os esforços de desenvolvimento de conexões através de interações significativas;
2. As interações podem ser bidirecionais e ocorrer dentro de uma rede mais vasta de clientes, stakeholders e outros atores;

3. As conexões não necessitam ser de longa duração, mas cada uma contribui para a sensação de estar conectado;
4. Cada momento de interação é uma oportunidade de desenvolver conexões;
5. Não é possível haver interação sem participação;
6. O consumidor tende a participar, caso ele perceba relevância na oferta;
7. A experiência é fundamental para o engajamento do consumidor;
8. As experiências independem de haver ou não uma relação de troca;
9. A percepção de valor sobre o tempo e esforço investido é relevante para que as pessoas se sintam motivadas a se engajar com uma oferta ou atividade;
10. É necessário desenvolver conexões com consumidores por meio de interações sobre assuntos que lhes interessam;
11. Participação dos consumidores é a chave para serem engajados, e a experiência é a base;
12. O engajamento é comportamental e varia de pessoa para pessoa, podendo haver, ao mesmo tempo, diferentes percepções de valor, de diferentes pessoas, sobre uma mesma iniciativa.

Com base nos aprendizados citados, Vivek (2009, 2012) desenvolveu uma conceituação preliminar de dimensões de engajamento do consumidor, sendo elas: consciência, entusiasmo, interação, atividade/ação e experiência extraordinária.

A dimensão consciência envolve estar consciente e ter conhecimento do foco do engajamento. A conscientização é definida como pensar sobre padrões de interação, comparações ou contrastes entre parceiros em um relacionamento (VIVEK, 2009 apud ACITELLI, 1992). Essa dimensão reflete o interesse em obter mais informações e conhecimentos relacionados ao foco do engajamento.

A dimensão entusiasmo se refere a uma grande emoção ou zelo sobre o foco do engajamento. Pessoas engajadas estão visivelmente entusiasmadas com sua participação ativa em uma oferta ou atividade. Seu entusiasmo as incentiva a assumir riscos e superar dificuldades ou obstáculos para participar, fazendo com que sejam mais propensas a aproveitar o momento, explorando a oferta ou atividade. (VIVEK, 2009).

A dimensão interação representa o intercâmbio de ideias, pensamentos e sentimentos com outras pessoas sobre a participação do consumidor engajado e o foco do engajamento. Conforme o nível de engajamento aumenta, os participantes

se interessam mais em trocar suas experiências, pensamentos e sentimentos com outras pessoas. A interação desempenha um papel mais significativo nos casos em que o engajamento gera benefícios sociais, em comparação com as situações em que os benefícios são de natureza mais pessoal. (VIVEK, 2009 apud VARGO E LUSCH, 2004, 2008).

A dimensão atividade traduz o elemento da ação do engajamento. Um consumidor engajado participa fisicamente de uma atividade ou uma oferta envolvente. Essa dimensão está alicerçada no papel do consumidor de que não é somente o produto ou serviço que é relevante, mas tudo aquilo além que o envolve. (VIVEK, 2009).

A dimensão experiência extraordinária se define como uma sensação de novidade, sendo intensa, positiva e intrinsecamente agradável. (VIVEK, 2009 apud ARNOULD E PRICE, 1993). O envolvimento com uma oferta ou atividade sempre parece novo e diferente para o consumidor engajado. Quando ele reflete sobre a experiência, ela parece intensa e revigorante, fornecendo uma sensação além do comum.

Apesar de ter iniciado seu estudo com cinco dimensões, ao desenvolver e testar a escala de mensuração do engajamento do consumidor, Vivek (2009) constatou uma relação entre essas dimensões, fazendo com que o entusiasmo e a experiência extraordinária emergissem como dimensões correlacionadas, que, combinadas, foram denominadas entusiasmo. A atividade e a consciência também apresentaram correlação, e foram combinadas como participação consciente. Sendo assim, a escala de engajamento se tornou tridimensional, com o entusiasmo, a participação consciente e a interação social.

Além das dimensões ligadas ao engajamento, Vivek (2009, apud HOLBROOK 2006) ainda destacou que o valor é uma consequência do engajamento, pois a motivação dos consumidores para se engajarem com algo depende do valor que esperam receber com a experiência, podendo ser intrínseco ou extrínseco.

Enquanto os valores intrínsecos resultam em valores para causa própria, os valores extrínsecos permitem que o indivíduo execute alguma atividade melhor. Um exemplo aplicado ao contexto das assembleias seria de que um associado que participa em virtude de um brinde tem menos probabilidade de se envolver do que aquele que está lá para aprender algo.

Segundo Vivek (2009), o valor de um indivíduo engajado com uma oferta ou atividade pode ainda influenciar outros resultados de marketing importantes para

uma organização, como a conexão com a empresa, boa vontade para com a empresa, intenção de fazer negócios e comprometimento afetivo.

A conexão com a empresa é um vínculo emocional ou apego positivo que o consumidor pode ter com uma empresa. Dessa forma, um consumidor engajado provavelmente estará mais conectado com a organização e, portanto, será mais responsivo e sensível a ela.

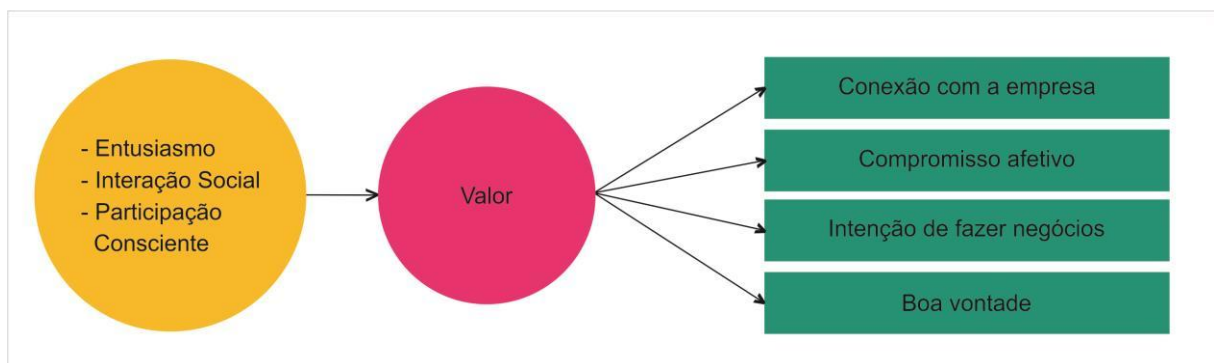
A boa vontade para com a empresa é definida como um sentimento afável de aprovação, um interesse benevolente. Como quando as pessoas fazem o bem aos outros, eles lentamente constroem boa vontade. Para Vivek (2009), se as iniciativas de engajamento são autênticas, elas são construídas em torno da necessidade do consumidor e, portanto, são suscetíveis a criar boa vontade.

O compromisso afetivo está baseado em sentimentos de identificação e lealdade, refletindo em um vínculo psicológico que motiva o consumidor a manter um relacionamento com uma organização de forma genuína e voluntária.

A intenção de fazer negócios está baseada em um conceito de lealdade e na probabilidade de novos negócios.

A figura a seguir sintetiza a estrutura teórica e de mensuração da escala de engajamento do consumidor, utilizadas nesta pesquisa.

Figura 2. Estrutura teórica para engajamento do consumidor



Fonte: Elaborado pela autora com base em Vivek (2009).

Cabe ressaltar que a escala de mensuração do engajamento desenvolvida por Vivek (2009) foi validada na sua tese de doutorado e teve seus estudos publicados no *Journal of Marketing Theory and Practice*, em 2012 e 2014, baseados na coleta de dados qualitativos e quantitativos. Na etapa qualitativa, Vivek desenvolveu uma compreensão sobre a natureza do engajamento do consumidor, elaborou uma definição e explorou as dimensões já apresentadas, gerando itens para a mensuração do engajamento do consumidor. A etapa quantitativa se

desenvolveu em três fases. Na primeira, os dados foram coletados para que os itens gerados fossem avaliados pela amostra. Na segunda etapa, para purificar e validar a escala. E na última etapa, os dados foram coletados para testar as correlações com as variáveis dos resultados de marketing, conforme detalhado no quadro 4.

Quadro 4. Descrição do estudo de validação da escala de engajamento

Estudo 1: Validação de escala (entre contextos)	Estudo 2: Validação com contexto da marca	Estudo 3: Revalidação com contexto de varejo	Validade Monológica Avaliação
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré-teste de pesquisa com 15 itens (3 dimensões) usando entrevistados não estudantes 2. Coleta de dados do aluno e amostra de não alunos ($n = 235$). 3. Análise fatorial confirmatória: 3 itens eliminados. 4. Validação da escala de 3 dimensões, 12 itens: <ul style="list-style-type: none"> - Validade convergente; - Validade discriminante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validação da escala com 12 itens, com foco único de engajamento (Apple produtos) ($n = 206$). 2. Dois itens excluídos com base em índices de modificação. 3. Escala de dez itens com bom ajuste do modelo usado para revalidação no Estudo 3. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revalidação da escala com 10 itens no contexto de compras no varejo ($n = 271$). 2. Escala revalidada com altas cargas de análise fatorial confirmatória, valores t significativos e estatísticas de bom ajuste. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relação avaliada de engajamento com quatro variáveis de resultado do cliente em dois contextos: valor, conexão com a empresa, intenção de negócios futuros, e compromisso afetivo. 2. Bom ajuste de modelo de análise fatorial confirmatória de variáveis de resultado. 3. Vinte e três correlações significativas de 24.

Fonte: adaptado de Vivek (2009, 2012, 2014).

A escala desenvolvida por Vivek foi adaptada e utilizada neste trabalho, conforme abordado no capítulo do método, para mensurar o engajamento dos associados da Sicredi União Metropolitana RS com as assembleias.

3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo descrever o caminho metodológico escolhido de forma a obter o entendimento e resolução do problema de pesquisa. Sendo assim, o trabalho está organizado a partir da questão “qual a relação entre engajamento do associado e a sua participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS?”

O método de investigação escolhido nesta pesquisa descritiva-exploratória é o estudo de caso, de abordagem múltipla: quantitativa-qualitativa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A escolha pela pesquisa descritiva ocorre com a finalidade de descrever as características detalhadas referente ao engajamento e participação dos associados aplicada no contexto das assembleias. Segundo Gil (2008), pesquisas descritivas apresentam determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, procurando ilustrar a complexidade da situação e aspectos envolvidos.

Quanto ao caráter exploratório, este tipo de pesquisa tem como objetivo compreender a natureza complexa do problema, suas dimensões e aprofundar conceitos. Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

[...] as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Normalmente este tipo de pesquisa é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado. (GIL, 2008, p. 68).

A escolha pela pesquisa de enfoque múltiplo está embasada na visão de Malhotra (2012, p. 111), de que a combinação de métodos quantitativos - que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística, e de métodos qualitativos - pesquisa não-estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema -, podem trazer à pesquisadora uma compreensão muito maior do estudo e, nos casos de pesquisas de marketing, auxiliar o gestor na formulação de estratégias de maior sucesso.

Com o objetivo de compreender as relações entre engajamento e participação dos associados nas assembleias, a fim de adquirir conhecimentos mais profundos

sobre o tema, utilizou-se de um estudo de caso, pois permite uma investigação ampla e detalhada de determinado fenômeno. (GIL, 2008).

O quadro abaixo apresenta a relação do objetivo geral e dos específicos com o referencial proposto e as técnicas utilizadas.

Quadro 5. Objetivos da pesquisa, referencial e técnicas de coleta de dados.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referencial teórico	Técnica de coleta de dados
Compreender a relação entre engajamento dos associados e a participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.	Descrever como ocorre a participação dos associados na cooperativa.	Cooperativismo; Participação Democrática; Governança.	Pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.
	Analisar a participação dos associados nas assembleias.		Pesquisa documental.
	Analisar as dimensões de engajamento dos associados e dimensões consequentes do engajamento, em relação às assembleias.	Engajamento.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.
	Sinalizar as práticas e os desafios que impactam o engajamento e a participação dos associados nas assembleias da cooperativa.	Cooperativismo; Participação Democrática; Engajamento.	Pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 CONTEXTO

O Sicredi é um sistema composto por diversas cooperativas singulares e por diferentes tipos de empresa que dão suporte às cooperativas, que efetivamente transacionam com os associados nas comunidades. Esta pesquisa será realizada na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, conforme apresentado no capítulo 4.

A realização da pesquisa nessa cooperativa ocorre, pois, a pesquisadora, além de ser funcionária, é também associada, possibilitando assim maior acesso ao campo de pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Adequando os procedimentos ao método escolhido, foram utilizadas três fontes de dados principais: pesquisa documental, pesquisa quantitativa – *survey* e pesquisa qualitativa – entrevistas, conforme detalhado a seguir.

3.3.1 Pesquisa Documental

Para descrever como ocorre a participação dos associados na gestão da cooperativa, foi necessária uma pesquisa documental, para compreensão do tema e do campo de estudo. Segundo Gil (2008), esse tipo de análise permite à pesquisadora acesso a dados em quantidade e qualidade utilizados para esclarecer determinada situação, e também possibilita o acesso a qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno.

Diversos documentos foram consultados e analisados; alguns, como os relatórios anuais, atas de assembleias, são de domínio público e estão disponíveis no site da cooperativa; outros foram disponibilizados à pesquisadora para complementar seu estudo. Esse conjunto de documentos analisados são destacados no quadro a seguir.

Quadro 6. Documentos analisados

Documentos analisados	Informações encontradas
Ata da assembleia	Registro dos temas debatidos e votados nas assembleias de núcleo da cooperativa realizadas em 2021.
Estatuto Social	O Estatuto Social é o conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos da cooperativa. Através da análise foi possível identificar os direitos e deveres dos associados, a composição dos conselhos de administração e fiscal, a organização das assembleias, entre outros temas relacionados à governança da cooperativa.
Lista de Presença das Assembleias de Núcleo de 2021 e 2010	Através da análise das listas de presenças das assembleias foi possível conhecer o perfil dos associados que participam, além de identificar se houve recorrência de participação nas últimas assembleias.
Regulamento do Programa Pertencer	Através do Regulamento verificou-se como são organizadas as assembleias, o que é o coordenador de núcleo e seu papel, e atitudes esperadas dos associados.
Relatório Anual (2020, 2019, 2018)	Os relatórios anuais da cooperativa permitiram conhecer as principais ações realizadas, além de números e indicadores da cooperativa.

Relatório de participação do associado nas assembleias	O relatório de participação nas assembleias apresentou números de presença dos associados nos últimos anos.
Relatório Executivo de Gestão	A análise deste relatório oportunizou conhecer números e indicadores de participação e de gestão da cooperativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Pesquisa Quantitativa - Survey

Com o propósito de compreender a relação entre engajamento dos associados e a participação nas assembleias da cooperativa, foi utilizada uma *survey*. A escolha por esse método foi realizada considerando o acesso da pesquisadora às participantes e a possibilidade de atingir um grande número de associados respondentes. Além disso, segundo Gil (2008) a pesquisa *survey* permite atingir pessoas que estejam dispersas geograficamente, garante o anonimato das respostas, além de possibilitar que as pessoas a respondam no momento em que julgarem mais conveniente.

Como um dos objetivos específicos da pesquisa é analisar as dimensões de engajamento dos associados e dimensões consequentes do engajamento, em relação às assembleias, afinal as cooperativas apresentam o grande desafio de participação nas assembleias, foi utilizada uma escala de engajamento do consumidor validada pelos estudos de Vivek (2009, 2012, 2014) publicados no *Journal of Marketing Theory and Practice*. Os estudos de Vivek foram aplicados em diversos contextos, e no Brasil foram replicados por Marra (2013), no contexto de produtos da marca Apple, serviço de shopping center e atividade de marketing dos clubes de futebol, e por Aragão (2016) que adaptou ao contexto do engajamento com mídias sociais – Facebook e Instagram.

O instrumento de coleta de dados (APÊNDICE C) utilizado nesta etapa do estudo deriva do original, desenvolvido por Vivek (2009) e foi traduzido e adaptado ao cenário da cooperativa, sendo encaminhado aos associados por diferentes canais: redes sociais, e-mail e mensagem por *WhatsApp*, nos meses de março e abril de 2021, após a realização das assembleias da cooperativa.

A pesquisa contou com 394 respondentes, sendo que 328 preencheram de forma completa o questionário. Os questionários respondidos incompletamente foram desconsiderados. Considerando a população total, o número de associados ativos da cooperativa, a amostragem garante um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5,39%. O cálculo de tamanho da amostra foi realizado através

da ferramenta disponível no site *SurveyMonkey* (www.surveymonkey.com), e definido levando em conta os requisitos mínimos para a implementação de procedimentos estatísticos utilizados neste estudo.

Para facilitar o preenchimento, o questionário de pesquisa foi dividido em quatro blocos. No primeiro, foram apresentadas as informações relacionadas ao convite para a participação da pesquisa, a política de privacidade dos dados, os dados de informação da pesquisadora responsável e o consentimento da participação da pesquisa pelo respondente. Na sequência, foram apresentadas algumas questões pessoais, tais como: idade, gênero, tempo de vínculo com o Sicredi e o tipo de vínculo. Desse modo, foi possível traçar um perfil de caracterização dos participantes da pesquisa. No bloco seguinte, foram apresentados os itens de mensuração da escala de engajamento do consumidor, em que o respondente utilizou uma escala de classificação das respostas de 1 a 5, sendo 1 – discordo totalmente e 5 - concordo totalmente. As questões foram apresentadas de forma aleatória para que não houvesse uma ordem lógica e de forma a não tornar perceptivo aos respondentes.

Para análise dos dados, foram adotados os seguintes passos: a) tabulação das respostas em categorias já validadas pela autora Vivek; b) análise estatística dos dados; c) avaliação das generalizações obtidas com os dados; d) interpretação dos dados. Para isso, foram utilizados os *softwares IBM® SPSS® Statistics* e o *Microsoft Excel*.

Para atestar a confiabilidade do questionário e medir a consistência interna da escala, foi verificado o Alfa de Cronbach, que é uma técnica comumente utilizada, podendo variar de 0 a 1, sendo que o limite inferior normalmente aceito é de 0,7, ou seja, quanto maior esse número, melhor a confiabilidade. (HAIR et al., 2009).

Todas as dimensões pesquisadas conforme quadro 7, exceto a do valor intrínseco, apresentaram o coeficiente Alfa de Cronbach acima de 0,8 o que segundo Hair et al. (2009) é muito bom. A dimensão valor intrínseco, cujo Alfa de Cronbach foi 0,579, apresentou uma intensidade de associação baixa. Por esse motivo, ela foi desconsiderada da pesquisa.

Quadro 7. Estatísticas de confiabilidade

Dimensões	Alfa de Cronbach	Número de Questões
-----------	------------------	--------------------

Entusiasmo	0,928	11
Interação social	0,854	3
Participação consciente	0,847	6
Valor Intrínseco	0,579	4
Valor Extrínseco	0,9	4
Conexão com a empresa	0,879	3
Boa vontade	0,931	3
Comprometimento afetivo	0,932	3
Intenção de fazer negócios		1

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Além da escala para mensurar o engajamento, todos os participantes responderam a uma pergunta final: “De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o Sicredi a um amigo ou familiar?” Essa única questão, de acordo com Reichheld (2003), é suficiente para medir a lealdade do cliente, uma vez que clientes não colocam sua reputação em risco quando fornecem recomendações para amigos.

As respostas para a pergunta do NPS foram dadas em uma escala de 0 a 10 e agrupadas em três categorias: promotores, neutros e detratores. O cálculo para medir o NPS – *net promoter score* foi realizado através da diferença entre promotores e detratores, dividindo-o pelo tamanho geral da amostra.

Figura 3. Interpretação das notas NPS



Fonte: Sicredi - adaptado Bain & Company.

Segundo essa metodologia, os resultados encontrados através da escala são apresentados em uma escala de -100 a +100, conforme descrição do quadro a seguir.

Quadro 8. Interpretação dos resultados NPS

Zona de excelência (75 a 100)	Estar nessa zona de classificação é o sonho de toda empresa. Alcançar essa faixa significa que o impacto sobre os clientes é muito positivo e a probabilidade de tornarem-se embaixadores da marca é muito alta.
Zona de qualidade (50 a 75)	Ainda considerado um ótimo NPS, significa que o número de clientes promotores é maior que o de detratores e a empresa está no caminho certo.
Zona de aperfeiçoamento (0 a 50)	Existe espaço para melhorar. Exige grandes cuidados da empresa. Aqui o trabalho de imagem deve ser prioridade, já que as chances de modificar o NPS são maiores.
Zona crítica (-100 a 0)	A zona crítica é delicada porque um alto número de clientes detratores está insatisfeito, provavelmente falam mal da empresa e, ao compartilhar suas experiências negativas, influenciam futuros compradores.

Fonte: Sicredi adaptado Bain & Company.

Apesar de sua simplicidade e universalidade, o NPS tem apoiadores e oponentes. A principal crítica é que sozinho não é um indicador suficientemente preciso. (BAEHRE et al., 2021).

Neste trabalho, optou-se por complementar a pesquisa utilizando o método, pois, assim como diversas empresas do mundo, o Sicredi adota a utilização da metodologia para medir a satisfação dos seus associados. Assim, a possibilidade de comparar indicadores desta pesquisa com uma metodologia de domínio na organização pode trazer mais riqueza na entrega de resultados à instituição.

Os resultados encontrados na etapa quantitativa são apresentados e debatidos no capítulo 5 deste trabalho.

3.3.3 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa foi realizada neste estudo após a etapa quantitativa, para compreender a importância das assembleias na visão de diferentes entrevistados, as relações que são formadas entre os associados e a cooperativa, e para ampliar o entendimento sobre o engajamento e a participação dos associados na cooperativa e nas assembleias.

Para isso, utilizou-se como procedimento de coleta de dados a realização de entrevistas em profundidade, pois elas permitem descobrir sentimentos que ligam o entrevistado à cooperativa, como ele se relaciona com a cooperativa, quais as experiências que teve com assembleias, o que o motiva a participar, e também como seus vínculos com o Sicredi foram sendo constituídos. (MALHOTRA, 2012).

Foi construído um roteiro semiestruturado composto por perguntas abertas (APÊNDICE D) que permitiram à pesquisadora ter um direcionamento de perguntas e, ao mesmo tempo, flexibilidade e liberdade de agregar novos questionamentos, conforme o decorrer da entrevista. (MALHOTRA, 2012). As questões foram construídas baseadas nas dimensões da análise quantitativa e em informações levantadas na pesquisa bibliográfica.

Os públicos foram indicados pela cooperativa, a partir da solicitação de abranger diferentes perfis, conforme quadro abaixo. Também, foram realizadas entrevistas com lideranças envolvidas diretamente com o tema da pesquisa.

Quadro 9. Relação de entrevistados

Codínome do Entrevistado	Cargo ou Papel	Formato
Entrevistado A	Presidente	Presencial
Entrevistado B	Vice-Presidente	Presencial
Entrevistado C	Gerente de Agência	Presencial
Entrevistado D	Coordenador de Núcleo e associado pessoa física e jurídica	Digital
Entrevistado E	Coordenador de Núcleo e associado pessoa física	Digital
Entrevistado F	Associado pessoa física	Digital
Entrevistado G	Associado pessoa física	Digital
Entrevistado H	Associado pessoa física digital	Digital

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas ocorreram por meio de encontros presenciais e encontros digitais online na ferramenta *Microsoft Teams*, com duração entre 27 minutos e 1 hora e 3 minutos. Todos os dados foram gravados, as entrevistas presenciais em áudio e as digitais em áudio e vídeo. Após, elas foram transcritas para facilitar a análise e interpretação dos dados, onde foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que permite a compreensão de significado que os entrevistados apresentaram nos seus discursos. (BARDIN, 2016).

Para esse processo, foi utilizado o *software* NVivo, onde os dados foram codificados nas dimensões da etapa quantitativa, conforme figura 4.

Figura 4. Codificação dos dados qualitativos

Nome	Arquivos	Referências
Boa vontade	7	12
Compromisso afetivo	4	8
Conexão com a empresa	5	9
Engajamento	3	8
Entusiasmo	4	5
Intenção de fazer negócios	3	4
Interação Social	5	10
Participação Consciente	8	12
Práticas e Desafios	6	15
Valor extrínseco	7	13

Fonte: elaborado pela autora.

As análises dos dados obtidos na etapa qualitativa são apresentadas e debatidas no capítulo 5 deste trabalho, em conjunto com os demais achados da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Seguindo os parâmetros éticos para esta pesquisa, foi solicitada à Sicredi União Metropolitana RS, a autorização para a pesquisa, por meio de uma Carta de Anuência (APÊNDICE A), com as informações gerais do estudo para assinatura do responsável legal.

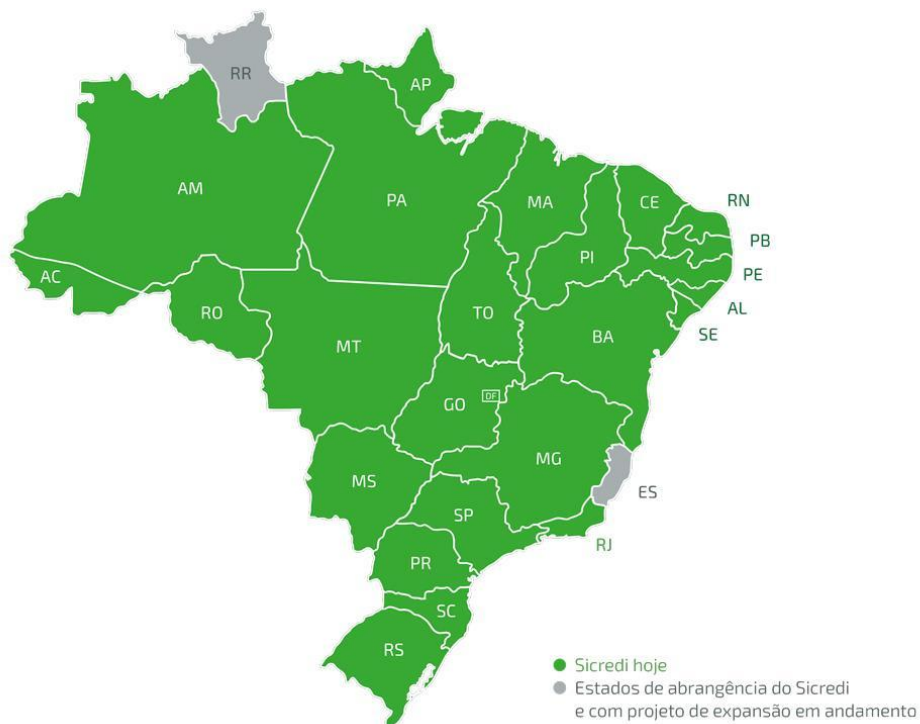
Na sequência, os participantes de ambas as etapas, quantitativa e qualitativa, deram seu consentimento através do TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), tanto no questionário digital como nas entrevistas presenciais e a distância. Em todos os processos, houve uma explicação clara e completa do estudo, bem como a certeza do sigilo das informações prestadas, assegurando privacidade e o anonimato. É importante ressaltar que todos puderam optar, livremente, se queriam ou não participar e/ou continuar da pesquisa. E ainda, no caso das entrevistas qualitativas, foi solicitado o consentimento para gravação e posterior transcrição dos conteúdos.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O Sicredi é a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil. A história da organização teve início em 1902, com a fundação da primeira cooperativa de crédito do Brasil e da América Latina. No entanto, a integração sistêmica e adoção da marca Sicredi por todas as cooperativas ocorreu a partir de 1992. Dados do Relatório de Sustentabilidade de 2020 apontam que o Sicredi é composto por 108 cooperativas que atuam com autonomia e estão organizadas em um sistema nacional, que garante segurança e solidez aos associados.

Cada cooperativa é filiada a uma das cinco centrais regionais, que por sua vez, são acionistas da SicrediPar, holding que coordena as decisões estratégicas. A estrutura sistêmica também conta com entidades especializadas que racionalizam a operação: a Confederação Sicredi, a Sicredi Fundos Garantidores, a Fundação Sicredi, o Banco Cooperativo Sicredi e suas empresas controladas — a Administradora de Bens, a Administradora de Consórcios e a Corretora de Seguros, localizadas em Porto Alegre/RS, no Centro Administrativo Sicredi (CAS).

Figura 5. Presença do Sicredi no Brasil.



Fonte: Sicredi 2021.

As cooperativas ligadas ao Sicredi estão localizadas em 23 estados e no Distrito Federal, nas quais trabalham 29,8 mil colaboradores. Ao todo, reúnem 4,9

milhões de associados, que têm acesso a mais de 300 produtos e serviços financeiros, que vão desde contas-correntes e cartões até investimentos, seguros, consórcios e máquinas de cartões, atendendo pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais.

A Sicredi União Metropolitana RS, objeto deste estudo, é uma das cooperativas filiadas ao sistema Sicredi. Sua história teve início em 1925 quando das 22 cooperativas de crédito existentes à época no Rio Grande do Sul, 20 fundaram a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, em Assembleia Geral no município de Santa Maria. Com sede em Porto Alegre, a cooperativa atuou nessa formação até 1967, quando a reformulação do Sistema Financeiro Nacional impôs restrições normativas ao funcionamento das cooperativas de crédito. Assim, ela foi transformada numa cooperativa de crédito singular de livre admissão de associados. Em 1997, filiou-se ao sistema Sicredi, visando ganhos em escala a partir da integração sistêmica. Em 2006 recebeu aportes de recursos para fortalecer o processo de expansão e presença na Região Metropolitana de Porto Alegre.

Figura 6. Área de atuação da Sicredi União Metropolitana RS

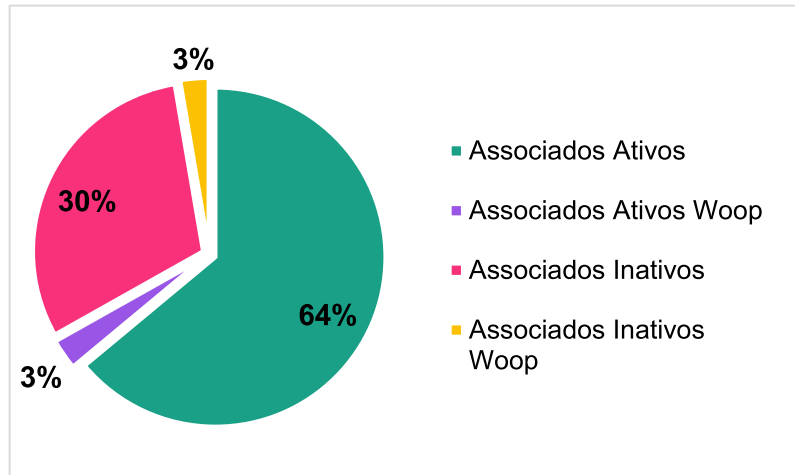


Fonte: Sicredi - Relatório Anual 2020.

Presente em nove municípios, conforme figura 6, a Sicredi União Metropolitana RS possui 22 agências, conta com 312 colaboradores diretos e possui 55.476 associados totais, sendo 37.073 associados ativos. No gráfico abaixo,

verifica-se a distribuição de associados ativos e inativos. A cooperativa classifica como inativos, associados sem movimentação há mais de 90 dias.

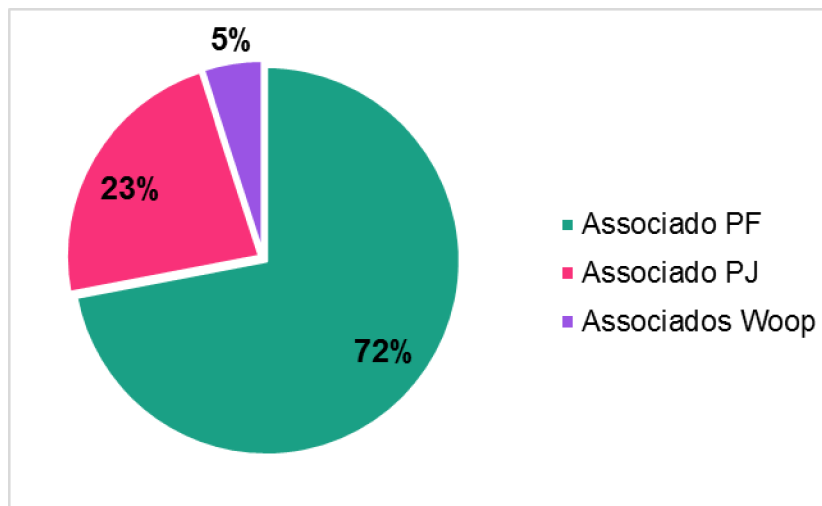
Gráfico 1. Distribuição de associados ativos e inativos



Fonte: Elaborado pela autora.

Do número de associados totais, a cooperativa conta com pessoas físicas, jurídicas e associados Woop, que são associados pessoa física com conta digital do Sicredi. Conforme observa-se no gráfico abaixo, o principal público atendido pela cooperativa são pessoas físicas.

Gráfico 2. Distribuição por perfil de associado



Fonte: Elaborado pela autora.

Independente do perfil, para que a cooperativa possa crescer e se desenvolver, a participação do associado é fundamental, e isso ocorre por meio da utilização das soluções financeiras, indicando novos associados, promovendo o cooperativismo, na participação nas assembleias e também na atuação na gestão

da Cooperativa. Ao fazer parte de uma cooperativa, o associado assume a responsabilidade, os direitos e deveres estabelecidos no Estatuto Social.

Quadro 10. Direitos e deveres dos associados

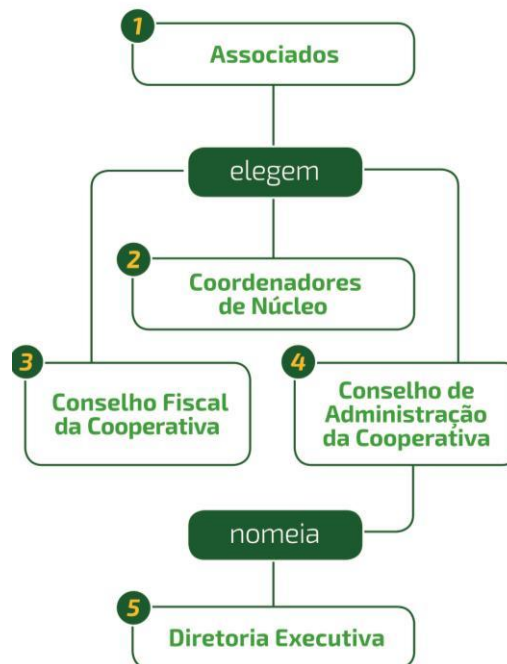
Direitos	Deveres
<p>I - participar nas reuniões e assembleias de núcleo e, por meio de delegados, nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que forem tratados;</p> <p>II - votar e ser votado para cargos eletivos na Cooperativa, observadas as condições e requisitos estabelecidos na legislação aplicável, neste estatuto e nos normativos internos;</p> <p>III - utilizar-se das operações e serviços quando ofertados pela Cooperativa e/ou pelo Sistema, cuja remuneração e preços, quando não definidos em normas oficiais, são fixados de acordo com as regras aprovadas pela Cooperativa e/ou pelo Sistema;</p> <p>IV - propor ao Conselho de Administração mudanças estatutárias e normativas internas, bem como a adoção de providências de interesse da Cooperativa ou do Sicredi, inclusive em decorrência de eventual irregularidade verificada na gestão da Sociedade ou de infração normativo-estatutária cometida por associado;</p> <p>V - propor ao Conselho de Administração, previamente à publicação do edital de convocação da assembleia, mediante solicitação de 5% (cinco por cento) dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, quaisquer assuntos de interesse da Sociedade para serem discutidos e deliberados em assembleia geral;</p> <p>VI - ter acesso aos normativos internos da Cooperativa e do Sistema, aprovados em Assembleia Geral;</p> <p>VII - ter acesso, examinar e obter informações sobre as demonstrações financeiras do exercício a serem submetidas à assembleia geral;</p> <p>VIII - demitir-se da Cooperativa quando lhe convier.</p>	<p>I - cumprir as disposições legais, deste Estatuto, e os demais normativos internos do Sistema;</p> <p>II - operar regularmente com a Cooperativa, cumprindo pontualmente as obrigações e demais compromissos assumidos com a cooperativa ou por meio dela;</p> <p>III - integralizar as quotas-partes de capital subscritas;</p> <p>IV - preferencialmente, investir suas economias na Cooperativa e com ela realizar suas operações financeiras em geral;</p> <p>V - não praticar, dentro e fora da Cooperativa, atividade que caracterize discriminação de qualquer ordem;</p> <p>VI - manter, dentro da cooperativa e nos eventos por ela organizados, a neutralidade política e ter sempre em vista que a cooperação é de interesse comum, sobrepondo-se aos interesses individuais;</p> <p>VII - manter atualizadas as informações cadastrais.</p>

Fonte: Estatuto Social Sicredi União Metropolitana RS.

Enquanto donos do negócio, os associados têm papel ativo nas decisões da cooperativa por meio das assembleias de núcleo, que são as instâncias de deliberação, onde os associados votam sobre os principais temas da cooperativa, como a prestação de contas, a distribuição dos resultados, a eleição dos representantes, entre outros.

Dentro da estrutura de gestão participativa, os associados além de usuários das soluções financeiras e acionistas, podem, conforme regras estabelecidas no Estatuto Social, participar ativamente da gestão da cooperativa exercendo funções como Coordenadores de Núcleo, Conselheiros de Administração ou Conselheiros Fiscais. Esse modelo de gestão é representado pela figura 7.

Figura 7. Modelo de Gestão Participativa



Fonte: Relatório Anual 2018.

Atualmente, a Sicredi União Metropolitana RS possui 75 núcleos de associados, cada um, em média, com três representantes, que são chamados de coordenadores ou delegados de núcleo.

Os coordenadores de núcleo são associados pessoas físicas eleitos em Assembleia de Núcleo, encarregados de promover diálogo sobre a gestão e o desenvolvimento da cooperativa e representar os associados nas Assembleias Gerais, atuando de forma voluntária.

O conselho de administração da cooperativa é composto por 12 associados, eleitos a cada quatro anos, e tem como responsabilidade a orientação e supervisão das ações da gestão executiva, para que atendam aos interesses dos associados e do empreendimento. O conselho de administração também é responsável pela orientação geral dos negócios, pela gestão estratégica, e pelo acompanhamento do planejamento por ele aprovado. Já o conselho fiscal é formado por seis associados, eleitos em assembleia, sendo três efetivos e três suplentes, que têm como atribuição a fiscalização e controle dos assuntos de natureza contábil, dos atos dos administradores e o cumprimento dos deveres legais e estatutários.

Na cooperativa, cada associado representa um voto, o que confere o direito de participação sem diferenças em relação a valores investidos ou soluções utilizadas. Ao contrário das sociedades de capital, onde quem tem mais ações tem mais peso no voto. Assim, no cooperativismo, decisões e responsabilidades são

compartilhadas de modo igualitário, e, por isso, o envolvimento de cada associado se torna ainda mais relevante.

Nas assembleias de núcleo, o voto da maioria dos associados define a posição do núcleo sobre os temas. Essas decisões são levadas pelos seus Coordenadores de Núcleo (Delegados) para a assembleia geral ordinária (AGO) ou assembleia geral extraordinária (AGE). É nesse momento que se consolidam os resultados de cada tema.

Conforme tabela 2, é possível observar a evolução da participação dos associados nas assembleias gerais ordinárias. O número total de associados, apresenta crescimento em volume ano a ano, no entanto, quando analisado o percentual de participação sobre o número de associados ativos e totais, não há considerável crescimento.

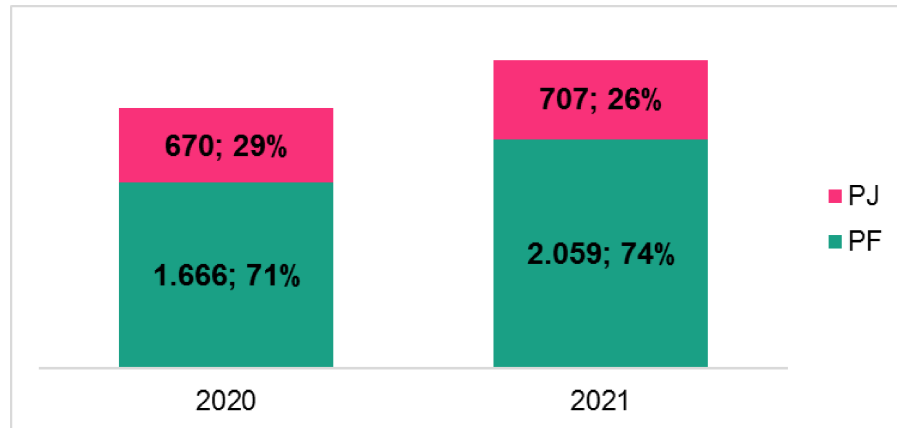
Tabela 2. Participação dos associados nas assembleias

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Associados totais	29.042	31.013	37.135	42.621	45.523	49.723	54.274	52.460	55.476
Associados ativos	21.145	22.446	27.071	30.221	31.117	26.803	29.114	33.694	37.076
Participantes	1.204	1.380	1.896	1.629	1.389	1.925	2.316	2.336	2.766
% de participação associados totais	4,1%	4,4%	5,1%	3,8%	3,1%	3,9%	4,3%	4,5%	5,0%
% de participação associados ativos	5,7%	6,1%	7,0%	5,4%	4,5%	7,2%	8,0%	6,9%	7,5%

Fonte: Elaborado pela autora.

Do total de participantes das assembleias de 2020 e 2021, o gráfico 3 apresenta a distribuição, sendo que a participação de associados pessoa física é superior aos associados pessoa jurídica, e mantém a mesma similaridade da distribuição do perfil de associados da cooperativa (gráfico 2).

Gráfico 3. Perfil de participação do associado nas assembleias

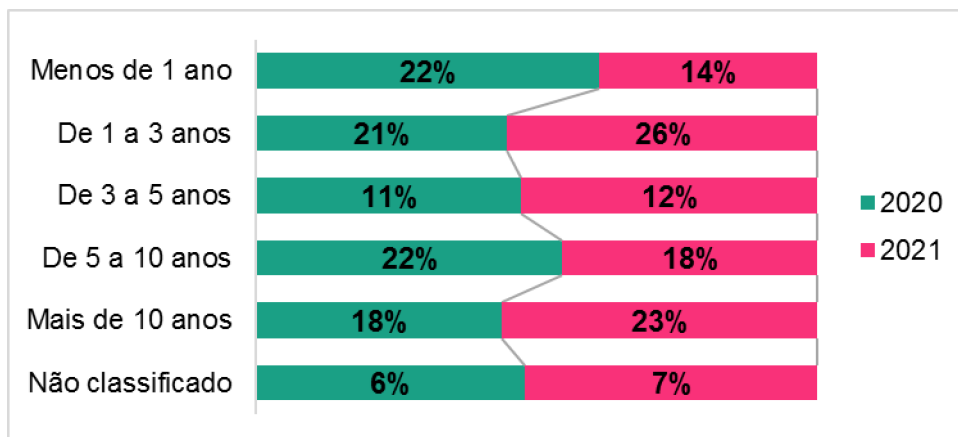


Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a participação dos associados por perfil nos últimos dois anos, pode-se perceber que com a implantação das assembleias digitais houve maior aumento na participação dos associados pessoa física.

Dos associados participantes das assembleias, pode-se observar através do gráfico 4, que nas assembleias de 2021 houve uma redução da participação de associados com menos de 1 ano de associação e de 5 a 10 anos. As demais faixas de tempo de associação apresentaram crescimento em relação a 2020.

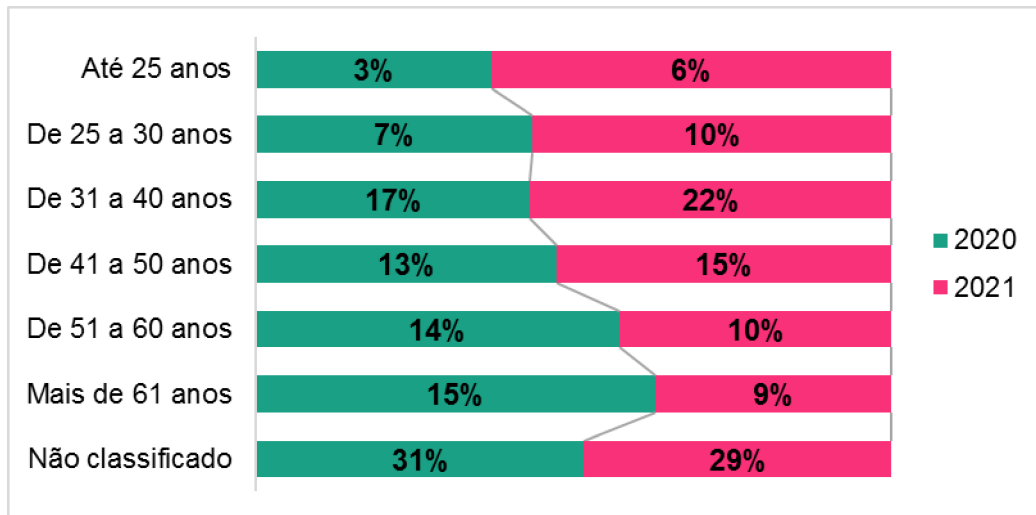
Gráfico 4. Participantes das assembleias por tempo de associação



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a idade dos associados participantes das assembleias, é possível observar um aumento da presença de associados mais jovens, com a implantação das assembleias digitais (gráfico 5).

Gráfico 5. Participantes das assembleias por idade



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme tabela abaixo, em números totais o aumento da participação de associados mais jovens foi bem expressivo, o que pode estar relacionado a características dos chamados “nativos digitais” – pessoas que nasceram em meio à tecnologia e desde muito cedo aprenderam a utilizá-la, fazendo com que essas gerações tenham maior facilidade de adaptação às assembleias digitais. Isso poderia também justificar a queda de participação das pessoas de idades mais avançadas.

Tabela 3. Participantes das assembleias por idade

<i>Idade</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>% de variação</i>
<i>Até 25 anos</i>	77	155	101%
<i>De 25 a 30 anos</i>	175	269	54%
<i>De 31 a 40 anos</i>	391	609	56%
<i>De 41 a 50 anos</i>	315	416	32%
<i>De 51 a 60 anos</i>	323	286	-11%
<i>Mais de 61 anos</i>	341	239	-30%
<i>Não classificado</i>	714	792	11%
<i>Total Geral</i>	2.336	2.766	18%

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar que a cooperativa está situada na Região Metropolitana de Porto Alegre, onde o acesso à internet é facilitado. No entanto, regiões mais afastadas, como o município de Glorinha e o interior de Viamão, carecem de infraestrutura para a conexão, o que pode impactar a participação nas assembleias virtuais em determinadas regiões. Nessas duas cidades, a participação em 2020 em

número total de associados foi de 438 participantes, enquanto em 2021 o número foi de 257, uma queda de 41%, conforme tabela a seguir.

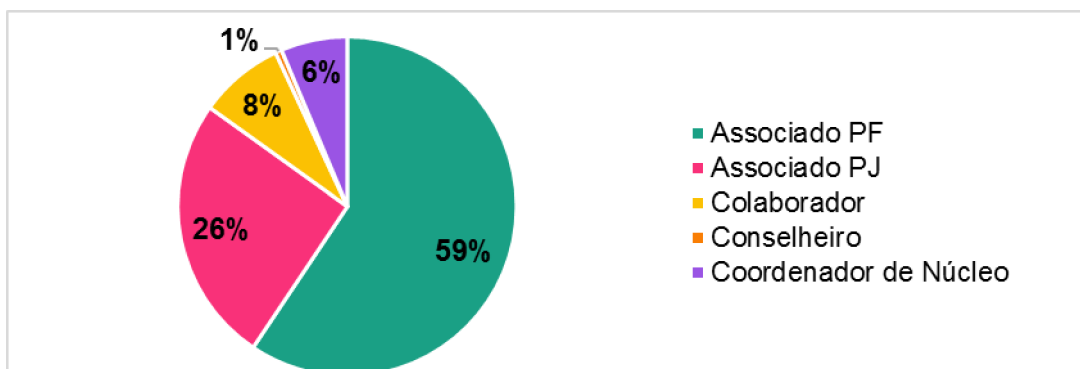
Tabela 4. Participantes das assembleias por cidade

Cidade	2020	2021	Variação %
<i>Alvorada</i>	98	73	-26%
<i>Cachoeirinha</i>	94	99	5%
<i>Canoas</i>	156	173	11%
<i>Esteio</i>	73	93	27%
<i>Glorinha</i>	124	67	-46%
<i>Gravataí</i>	153	133	-13%
<i>Porto Alegre</i>	1209	1831	51%
<i>Sapucaia do Sul</i>	115	107	-7%
<i>Viamão</i>	314	190	-39%
Total Geral	2336	2766	18%

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o papel que os associados participantes das assembleias de 2021 desempenham na cooperativa, o gráfico 6 apresenta que 1% dos participantes é composto por conselheiros da cooperativa, 6% são coordenadores de núcleo, 8% são colaboradores e 85% são apenas associados em geral.

Gráfico 6. Papel dos associados participantes das assembleias



Fonte: Elaborado pela autora.

Outra análise realizada possibilitou verificar que, do total de associados que participaram em 2021 das assembleias virtuais, apenas 28% haviam participado da assembleia do ano anterior. O perfil que mais se manteve presente foi o de coordenador de núcleo. Isso pode ser um indício de que as assembleias virtuais trouxeram um novo público para a cooperativa, que antes não participava.

Tabela 5. Recorrência de participação nas assembleias

<i>Perfil</i>	<i>Não participou em 2020</i>	<i>Participou em 2020</i>	<i>Total</i>	<i>% Sim</i>	<i>% Não</i>
<i>Associado PF</i>	1.259	384	1.643	23%	77%
<i>Associado PJ</i>	498	207	705	29%	71%
<i>Conselheiro</i>	9	8	17	47%	53%
<i>Coordenador de Núcleo</i>	51	125	176	71%	29%
<i>Total Geral</i>	1.817	724	2.541	28%	72%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à tabela 5, não foi possível ter um comparativo da participação dos colaboradores, pois nas assembleias presenciais de 2020 não havia orientação para registro de presença entre esse público.

Todas as análises da participação dos associados foram realizadas a partir da coleta de dados da pesquisa documental. Em especial, se destaca a análise sobre os relatórios anuais da cooperativa, relatórios da participação dos associados nas assembleias de 2021 e 2020, e indicadores de participação disponibilizados. No próximo capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, a partir dos dados coletados nas etapas quantitativa e qualitativa com os respondentes da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

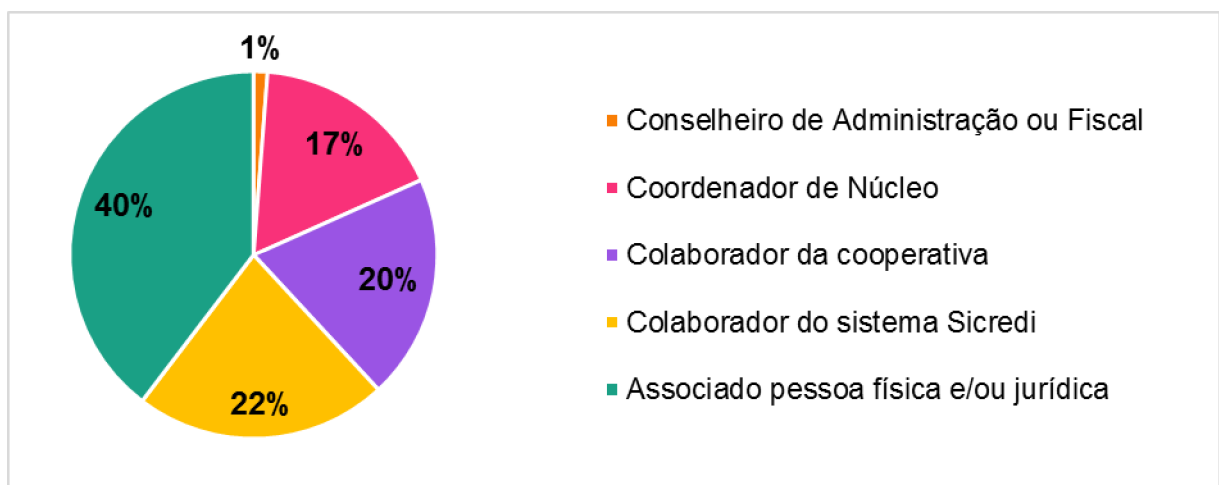
Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados coletados na etapa quantitativa e qualitativa, com dirigentes, gestores, representantes e associados da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES - ETAPA QUANTITATIVA

A etapa quantitativa contou com um total de 328 participantes. Destes, 259 já estiveram em pelo menos uma assembleia do Sicredi, o que corresponde a 79% dos respondentes da pesquisa. Os associados que ainda não vivenciaram essa experiência somam 69 e correspondem a 21% do total de respondentes.

Dentre as características dos associados apresentados através do gráfico 7, é possível observar que os respondentes contemplam diferentes perfis de associados da cooperativa, que participam em diferentes níveis de governança. Por exemplo, associados que também são colaboradores da cooperativa e do sistema Sicredi tem um envolvimento ainda maior com a instituição, pois, além de sócios e usuários das soluções financeiras da cooperativa, também possuem vínculo empregatício. Já os associados coordenadores de núcleo e os conselheiros são sócios que se dispuseram a participar ainda mais da cooperativa, sendo representantes dos demais, conforme os papéis e responsabilidades detalhados no capítulo anterior.

Gráfico 7. Vínculo dos respondentes com a cooperativa

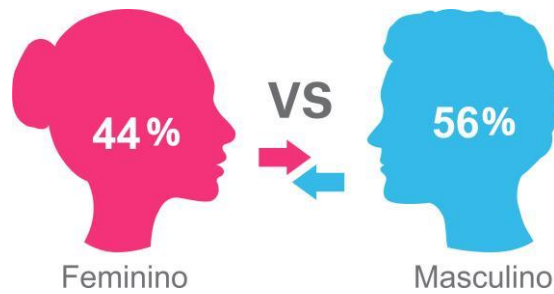


Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao sexo dos associados, há um equilíbrio entre o perfil dos associados da cooperativa e os respondentes. Os associados se distribuem em 42%

mulheres e 58% homens, e os respondentes da pesquisa se identificaram como 44% mulheres e 56% homens. Quando cruzados esses dados com a participação nas assembleias, 78% e 80% das mulheres e dos homens, respectivamente, afirmam já ter participado das assembleias.

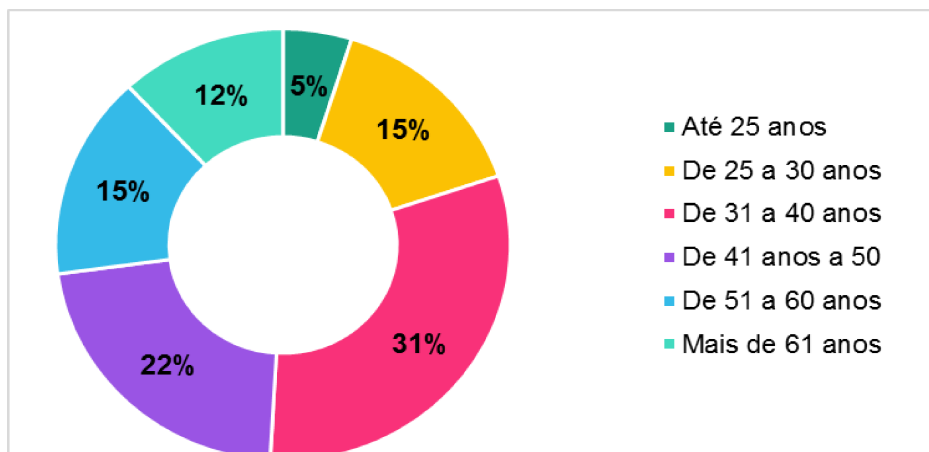
Figura 8. Perfil dos associados – sexo



Fonte: elaborado pela autora.

A maioria dos associados da cooperativa possui idade entre 31 e 60 anos, que correspondem a 63% do total de associados pessoa física. O percentual de associados menores de 30 anos é de 17%, sendo que os menores de 20 anos são apenas 3%. Os maiores de 61 anos correspondem a 20%. Quando analisamos o perfil de idade dos participantes da pesquisa, é possível verificar similaridades, tendo o maior perfil de respondentes aqueles com idade de 31 a 60 anos, que somados correspondem a 68%.

Gráfico 8. Perfil de idade dos respondentes

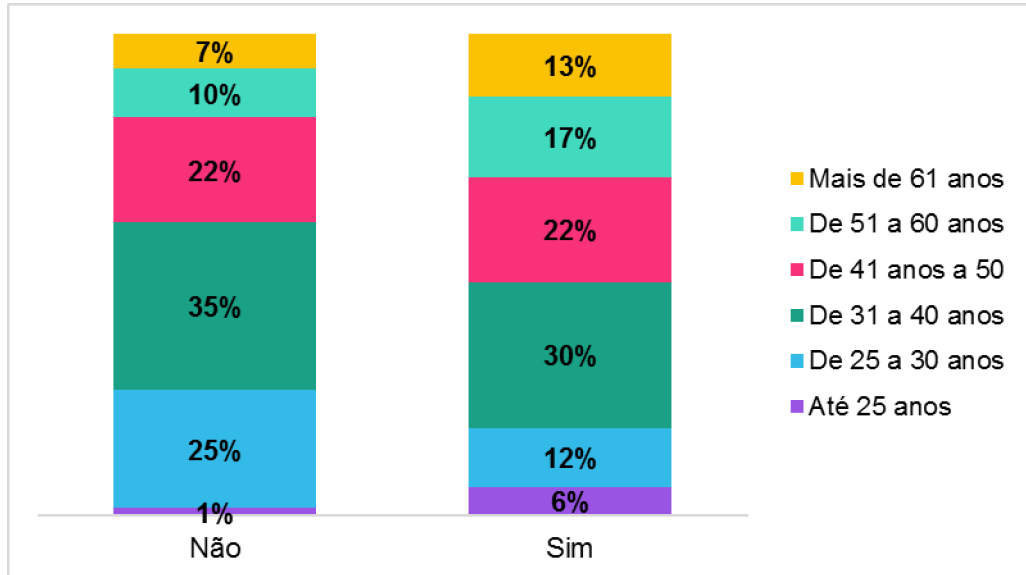


Fonte: elaborado pela autora.

Quando comparado o perfil de idade dos respondentes com a participação nas assembleias, é possível verificar que o maior índice de associados respondentes que não participaram das assembleias está na faixa de idade de 31 a

40 anos, seguido da faixa de 25 a 30 anos. A maior participação, em percentual, está na faixa dos respondentes de 31 a 40 anos seguida da faixa de 41 a 50 anos.

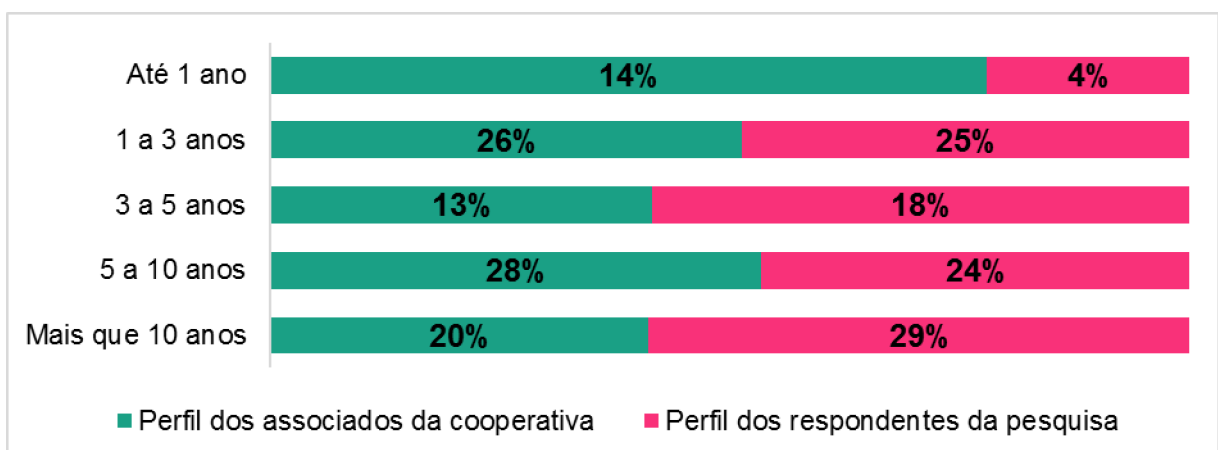
Gráfico 9. Participação dos respondentes nas assembleias por faixa de idade.



Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de associação, os respondentes da pesquisa têm distribuição similar à base de associados, porém se observa uma baixa adesão à pesquisa entre os associados com menos de 1 ano de vínculo, e uma maior adesão do grupo que possui mais que 10 anos.

Gráfico 10. Tempo de associação à Cooperativa



Fonte: elaborado pela autora.

O grupo de respondentes com menos de 1 ano de associação na cooperativa, possui o maior índice de não participação nas assembleias, com 38%, conforme

tabela 6. Também é possível observar que entre os respondentes com maior tempo de associação, há maior participação nas assembleias.

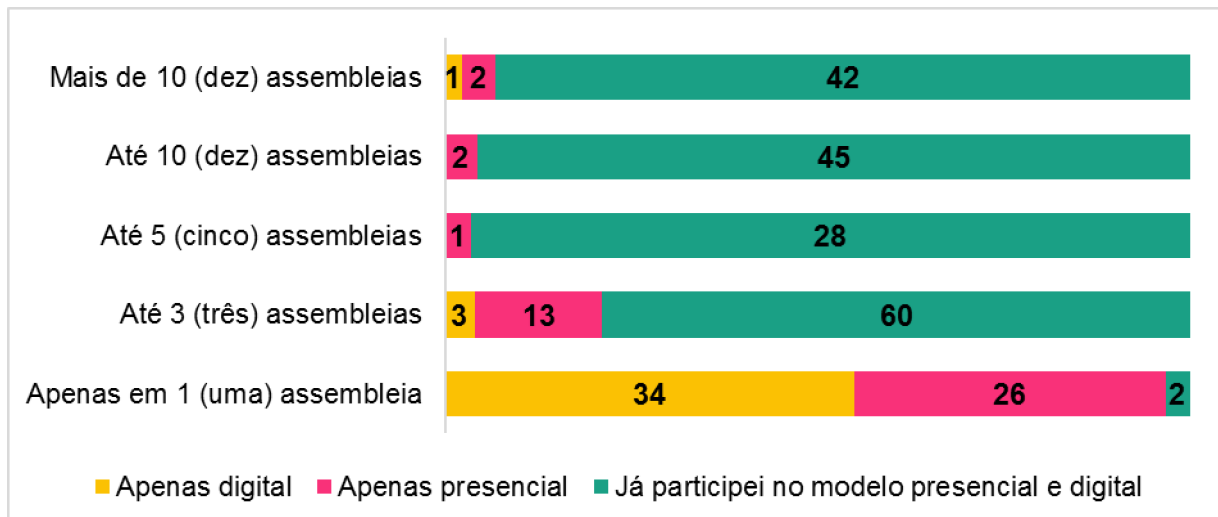
Tabela 6. Participação dos respondentes nas assembleias por tempo de associação

<i>Você já participou das assembleias do Sicredi?</i>	<i>Não</i>		<i>Sim</i>		<i>Total</i>
	Quantidade	%	Quantidade	%	
<i>Tempo de associação</i>					
<i>Menos de 1 ano</i>	5	38%	8	62%	13
<i>De 1 a 3 anos</i>	20	25%	61	75%	81
<i>De 3 a 5 anos</i>	20	33%	40	67%	60
<i>De 5 a 10 anos</i>	12	15%	68	85%	80
<i>Mais de 10 anos</i>	12	13%	82	87%	94

Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico 11 apresenta os dados dos respondentes que já participaram das assembleias, sendo que 68% afirmaram já ter vivenciado a experiência tanto presencial, quanto digital. Os associados que participaram apenas do formato presencial correspondem a 17%, enquanto os que participaram apenas do digital somam-se 15%.

Gráfico 11. Participação dos associados nas assembleias



Fonte: elaborado pela autora.

Na próxima seção, apresenta-se o perfil dos respondentes da etapa qualitativa.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES - ETAPA QUALITATIVA

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas com oito associados de diferentes perfis, tipos de vínculo e experiências com a cooperativa, conforme tabela a seguir, que apresenta o codinome e o perfil dos entrevistados.

Tabela 7. Perfil dos entrevistados na etapa qualitativa

Entrevis- tado	Idade (anos)	Gênero	Tempo de associação (anos)	Vínculo com a cooperativa	Experiência nas assembleias	Uso de soluções
A	Mais de 61	Masc.	Mais de 10	Presidente; associado pessoa física e jurídica.	Presencial e digital. É responsável pela definição das diretrizes das assembleias.	Muito alta
B	Mais de 61	Masc.	Mais de 10	Vice- presidente; associado pessoa física e jurídica.	Presencial e digital. Em conjunto com o presidente, é responsável pela definição das diretrizes das assembleias.	Muito alta
C	De 51 a 60	Fem.	Mais de 10	Gerente.	Presencial e digital. É responsável pela mobilização e relacionamento com os associados de determinada região.	Muito alta
D	De 51 a 60	Masc.	De 1 a 3	Coordenador de Núcleo.	Presencial e digital.	Média
E	De 41 a 50	Masc.	De 3 a 5	Coordenador de Núcleo.	Presencial e digital.	Alta
F	De 31 a 40	Masc.	De 5 a 10	Associado.	Apenas presencial.	Alta
G	De 41 a 50	Masc.	Mais de 10	Associado.	Não tem o hábito de participar.	Baixa
H	De 31 a 40	Fem.	De 1 a 3	Associado digital.	Presencial e digital.	Baixa

Fonte: elaborado pela autora.

Na próxima seção apresenta-se a análise do engajamento dos associados, em cada uma das dimensões propostas por Vivek (2009,2012,2014).

5.2 ANÁLISE DO ENGAJAMENTO DOS ASSOCIADOS

O conceito de engajamento é relacionado à intensidade de participação e conexão de um indivíduo com as ofertas de uma organização e/ou suas atividades organizadas. (VIVEK, 2012). Para fins desta pesquisa, o engajamento é analisado na perspectiva das assembleias da Sicredi União Metropolitana RS.

Durante a coleta de dados, os entrevistados dirigentes e gestores da cooperativa foram questionados sobre como definem engajamento e como caracterizam um associado engajado com a cooperativa. Para eles, o engajamento de um associado está relacionado com o uso de soluções financeiras e a efetiva participação enquanto sócios nos momentos decisórios. Um dos entrevistados também fez referência sobre conhecimento e a prática do cooperativismo. Na sequência são apresentados trechos de algumas entrevistas que demonstram tal entendimento:

[Associado engajado] de princípio é aquele que tem todos os produtos e serviços, suas operações com a cooperativa. Que tenha o cartão de crédito nosso, para mim isso é fundamental. Mas, de certa forma, é tomar a atitude de dono. Se tenho um posto de gasolina, não vou abastecer em outro. (ENTREVISTADOA).

Pessoa engajada é aquela pessoa que participa ou compra a ideia de um projeto e defende-a de forma colaborativa, ou seja, está trabalhando em prol de uma coletividade maior, esquecendo um pouquinho de si, e defendendo um projeto que vai beneficiar mais pessoas. (ENTREVISTADOB).

Um associado engajado é aquele associado que conhece um pouco do cooperativismo, já trabalha com outras entidades também associativistas, participa das entidades de classe da sua região, participa ativamente da cooperativa, conhecendo o nosso jeito de funcionamento, conhecendo a governança da cooperativa e, como característica, ele se diferencia não somente defendendo os ideais do cooperativismo mas também trabalhando com a cooperativa, utilizando os produtos e serviços da cooperativa, pensando no todo, não apenas em si. É lógico que numa cooperativa, além do atendimento que deve ser diferenciado, ter preços justos, mas principalmente [o associado que é engajado deve] trazer toda a movimentação para a cooperativa. Assim, ele se diferencia dos demais em função de estar comprometido, estar atuando nos propósitos da cooperativa, estar auxiliando para trazer novos associados e utilizando os produtos da cooperativa. (ENTREVISTADOB).

Engajamento é fazer parte. Um associado engajado é aquele que realmente entende o que é o cooperativismo, é aquele cara que se sente dono, que ele realmente tem o sentimento de dono. (ENTREVISTADO C).

Como se observa, os entrevistados trazem em suas falas a importância de o associado exercer o seu papel de dono. Para eles, um associado engajado é definido pela sua atitude, quando ele prioriza as soluções financeiras da cooperativa por entender que nela, ele desempenha um papel muito além de usuário. Mas, segundo o Entrevistado A, são poucos os associados que possuem esse perfil na cooperativa.

Muitos não compreendem o papel de dono. Esses que entendem se aproximam mais, chegam mais junto, que são nossos coordenadores de núcleo. (ENTREVISTADO A).

Cabe ainda destacar que explicitamente a palavra engajamento não foi diretamente relacionada às assembleias nas falas dos entrevistados dirigentes e gestores da cooperativa.

A tabela a seguir detalha e mensura o engajamento dos associados. Nota-se que os associados que participam das assembleias possuem nível de engajamento maior que os associados que não participam, evidenciando que estimular a participação dos associados é altamente importante para o aumento do valor percebido e dos resultados da cooperativa.

Tabela 8. Análise do engajamento dos associados.

Dimensão	Alfa de cronbach	Variáveis	p-valor	Participaram				Não participaram				
				Média	DV	Intervalo Confiança 95%		Média	DV	Intervalo Confiança 95%		
						Max	Min			Max	Min	
Entusiasmo	0,928	E1	Eu participo das assembleias sempre que posso.	0	4,4	0,9	4,5	4,3	2,8	1,1	3,1	2,5
		E2	Participar das assembleias do Sicredi é algo importante na minha vida.	0	4,1	0,9	4,2	4,0	2,9	0,9	3,2	2,7
		E3	Eu gasto (invisto) muito do meu tempo livre participando das assembleias do Sicredi.	0	3,1	1,2	3,3	3,0	2,4	0,9	2,6	2,2
		E4	Gosto muito de participar das assembleias do Sicredi.	0	4,2	0,8	4,3	4,1	2,9	0,9	3,1	2,7
		E5	Tento encaixar a participação nas assembleias do Sicredi em minha programação.	0	4,2	0,8	4,3	4,1	3,0	1,1	3,3	2,8
		E6	Eu sou muito obcecado em participar das assembleias do Sicredi.	0	2,7	1,2	2,8	2,5	2,0	0,9	2,2	1,8
		E7	Participar das assembleias do Sicredi é como um ritual para mim.	0	3,0	1,2	3,1	2,8	2,1	1,0	2,3	1,9
		E8	Estou sempre ansioso para participar das assembleias do Sicredi.	0	3,1	1,1	3,3	3,0	2,5	1,0	2,7	2,3
		E9	Meu amor pelo Sicredi continua crescendo em mim.	0	4,1	0,9	4,2	4,0	3,5	1,0	3,7	3,3
		E10	Sinto-me muito envolvido com o Sicredi.	0	4,2	0,9	4,3	4,1	3,4	1,0	3,6	3,2
		E11	Meus dias não seriam os mesmos sem o Sicredi.	0	3,7	1,1	3,8	3,5	3,1	1,1	3,3	2,8
Interação Social	0,854	IS1	Adoro encontrar meus amigos nas assembleias do Sicredi.	0	3,7	1,0	3,8	3,6	2,6	0,9	2,8	2,4
		IS2	Gosto mais de estar na assembleia quando estou interagindo com outras pessoas.	0	3,7	1,0	3,8	3,6	2,8	0,9	3,0	2,6
		IS3	Participar das assembleias do Sicredi é melhor quando outras pessoas que conheço também participam.	0	3,8	1,0	3,9	3,7	3,0	0,9	3,2	2,8
Participação Consciente	0,847	PA1	Qualquer coisa relacionada às assembleias do Sicredi chama minha atenção.	0	4,1	0,9	4,2	4,0	3,0	1,0	3,3	2,8
		PA2	Eu presto muita atenção a qualquer coisa relacionada às assembleias do Sicredi.	0	4,0	0,9	4,1	3,8	2,9	1,0	3,2	2,7
		PA3	Eu adoro participar das assembleias do Sicredi.	0	3,8	0,9	4,0	3,7	2,7	0,9	2,9	2,5
		PA4	Eu mantenho tudo relacionado às minhas necessidades financeiras no Sicredi.	0	3,8	1,2	3,9	3,6	3,2	1,2	3,5	2,9
		PA5	Gosto de aprender mais sobre o Sicredi e o cooperativismo.	0	4,4	0,6	4,5	4,3	3,8	0,8	4,0	3,6
		PA6	Busco informações relacionadas ao Sicredi no site sicredi.com.br e nas redes sociais da cooperativa.	0,02	4,0	0,9	4,1	3,9	3,7	0,9	3,9	3,5

Valor extrínseco	0,9	VE1	Ser associado do Sicredi me traz muitas vantagens.	0	4,2	0,8	4,3	4,1	3,5	1,0	3,7	3,3
		VE2	Gosto de ser associado do Sicredi porque isso me beneficia.	0	4,0	0,9	4,1	3,9	3,6	0,9	3,8	3,4
		VE3	O Sicredi me ajuda a melhorar a vida.	0	4,1	0,9	4,2	4,0	3,4	1,0	3,6	3,2
		VE4	Sicredi é relevante para minhas necessidades.	0	4,1	0,8	4,2	4,0	3,7	1,0	3,9	3,4
Conexão com a empresa	0,879	C1	Sinto que tenho um vínculo com o Sicredi.	0	4,3	0,8	4,4	4,2	3,7	1,0	3,9	3,5
		C2	Estou motivado para responder às comunicações do Sicredi.	0	4,2	0,7	4,2	4,1	3,6	0,9	3,8	3,4
		C3	Eu sinto que o Sicredi compartilha dos mesmos objetivos dos seus associados.	0	4,2	0,8	4,3	4,1	3,6	0,9	3,8	3,4
Boa vontade	0,931	B1	Acho que o Sicredi faz tudo para atender seus associados.	0	4,1	0,9	4,2	4,0	3,7	1,1	3,9	3,4
		B2	Acho que o Sicredi sempre tenta fazer as coisas certas para seus associados.	0	4,3	0,7	4,4	4,2	3,8	0,9	4,0	3,6
		B3	Acho que o Sicredi tem uma preocupação genuína com seus associados.	0	4,3	0,8	4,4	4,2	3,7	1,0	3,9	3,4
Compromisso afetivo	0,932	CA1	Sinto-me emocionalmente ligado ao Sicredi.	0	4,0	0,9	4,2	3,9	3,2	1,1	3,5	3,0
		CA2	No Sicredi, parece que faço parte de uma família.	0	4,1	0,9	4,2	4,0	3,2	1,2	3,5	2,9
		CA3	Tenho a sensação de pertencer ao Sicredi.	0	4,2	0,8	4,3	4,1	3,4	1,1	3,6	3,1
Intenção para fazer negócio		I1	Pretendo continuar associado do Sicredi no futuro.	0	4,5	0,6	4,6	4,5	4,0	0,8	4,2	3,9

Fonte: Elaborado pela autora.

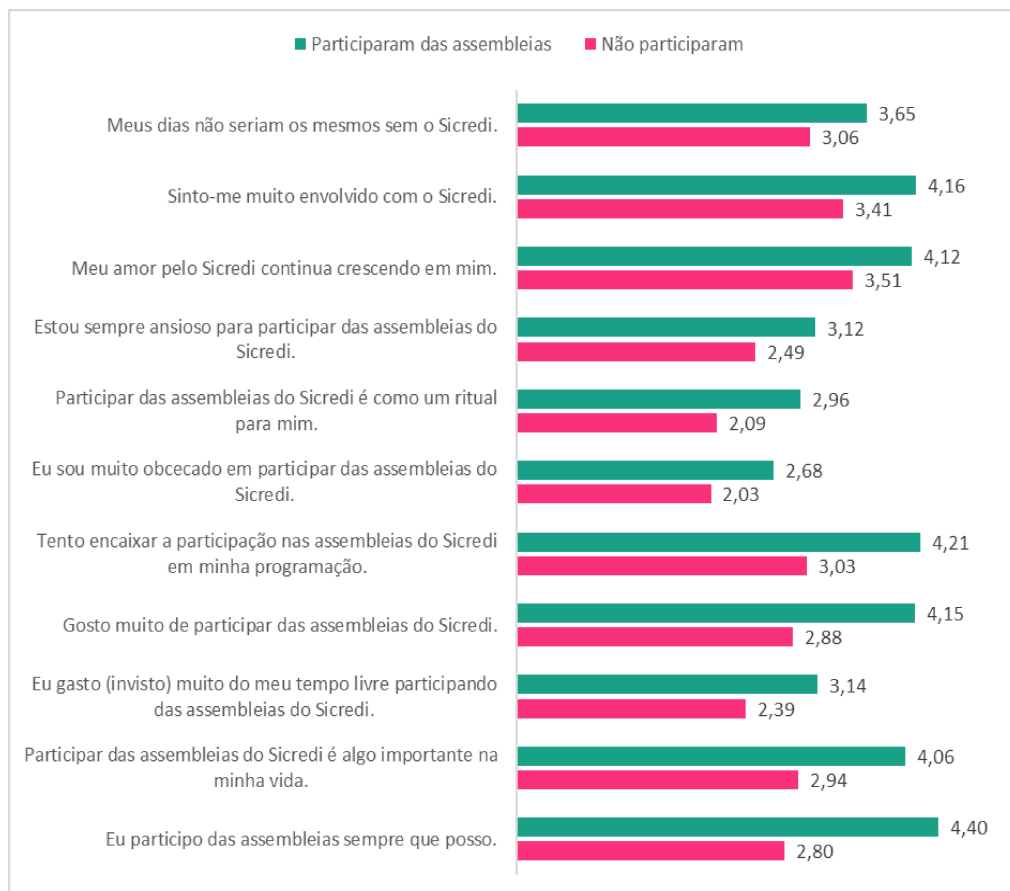
Nas seções seguintes é analisado o engajamento, detalhando as dimensões entusiasmo, interação social, participação consciente, valor, conexão com a empresa, boa vontade, compromisso afetivo e intenção para fazer negócios. Adicionalmente, foi analisada a satisfação dos associados pela metodologia *Net Promoter Score* e foram apresentados desafios e práticas em relação ao tema.

5.2.1 Entusiasmo

Pessoas engajadas estão visivelmente animadas com sua participação ativa em uma atividade. Seu entusiasmo as incentiva a superar dificuldades ou obstáculos à participação. (VIVEK, 2009).

Observa-se no gráfico abaixo que os associados que participam das assembleias têm um nível de entusiasmo superior aos que não participam. Eles percebem a assembleia como algo importante. Em geral, gostam de participar e sempre que possível tentam estar presentes nesses momentos.

Gráfico 12. Dimensão Entusiasmo – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os associados que participaram das assembleias apenas no modelo digital, apenas presencial e aqueles que já participaram dos dois modelos, é possível observar que, em geral, aqueles que já vivenciaram os dois modelos apresentam maiores médias de entusiasmo, conforme tabela abaixo. Em alguns casos, aqueles que participaram dos dois modelos e aqueles que participaram apenas digital estão empatados estatisticamente.

Tabela 9. Dimensão Entusiasmo – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

Variável	Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
E1	D	4,2	0	3,964	4,509
	P	3,8		3,565	4,071
	PD	4,6		4,453	4,704
E2	D	3,8	0	3,581	4,103
	P	3,4		3,189	3,675
	PD	4,3		4,138	4,379
E3	D	2,9	0	2,514	3,223
	P	2,3		1,966	2,625
	PD	3,4		3,252	3,580
E4	D	3,9	0	3,659	4,131
	P	3,5		3,281	3,719
	PD	4,4		4,262	4,480
E5	D	4,2	0	3,974	4,395
	P	3,5		3,259	3,650
	PD	4,4		4,307	4,502
E6	D	2,3	0	1,985	2,700
	P	2,0		1,622	2,287
	PD	2,9		2,779	3,109
E7	D	2,6	0	2,229	2,929
	P	2,0		1,629	2,280
	PD	3,3		3,136	3,459
E8	D	2,9	0	2,555	3,234
	P	2,3		2,002	2,634
	PD	3,4		3,214	3,528
E9	D	4,2	0	3,917	4,451
	P	3,6		3,365	3,862
	PD	4,2		4,107	4,354
E10	D	4,2	0	3,953	4,468
	P	3,4		3,147	3,626
	PD	4,3		4,224	4,462
E11	D	3,8	0,001	3,500	4,184
	P	3,1		2,796	3,432
	PD	3,7		3,589	3,905

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as entrevistas qualitativas, é evidente a diferença entre dois entrevistados, um que tem hábito de participar e outro que não participa há bastante tempo.

De 2012, até o presente momento, eu posso resgatar na linha do tempo, mas eu não lembro de não ter participado de uma assembleia. Eu lembro de todas as transições que a gente fez [..], lembro todos os momentos que a gente teve. Lembro de uma assembleia que a gente participou que foi muito tensa assim. A gente estava discutindo lá o caso da [...] daí um associado levantou a mão e falou: “Ah, mas o prejuízo, por que que a gente teve?” Sabe, então eu lembro de todos esses ciclos de assembleias e eu sempre busquei participar. (ENTREVISTADO F).

Assembleia é um momento de troca muito rico, é um momento que eu vejo todas as ações sociais da cooperativa e consigo me engajar, então para mim, inclusive é um momento que eu consigo fomentar mais o Sicredi nos meus círculos de relacionamentos pessoais. (ENTREVISTADO F).

É, faz bastante tempo que eu, que eu não vou mesmo. A última vez que eu fui, foi numa presencial mesmo lá no CAS. E as remotas, tendo esse grande número de conferências que a gente tem agora depois de estar em remoto. Toda hora a gente tem uma reunião remota, alguma coisa assim. E quando teve a remota provavelmente passou e eu não vi essa. (ASSOCIADO G).

Eu fui em poucas, eu conto nas mãos, a quantidade de vezes que eu participei mesmo, que eu deveria participar mais, com certeza. (ASSOCIADO G).

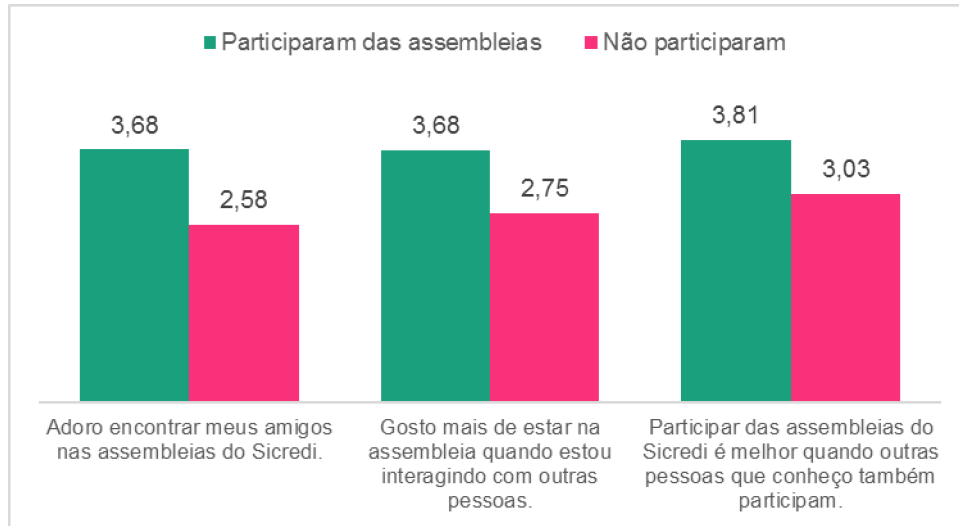
Conforme detalhado anteriormente o Entrevistado F, tem uma alta principalidade na cooperativa e no seu relato é possível perceber seu entusiasmo em relação às assembleias. Já sobre o Entrevistado G, que tem pouca utilização de soluções da cooperativa, percebe-se seu baixo entusiasmo em relação às assembleias.

5.2.2 Interação Social

A dimensão da interação representa o sentimento de estar com outras pessoas em determinada atividade, foco do engajamento. Quanto maior o nível de engajamento, mais os participantes estarão interessados em compartilhar suas experiências com outras pessoas.

Observa-se, através do gráfico a seguir, que os associados que não participam não percebem menor valor na interação com outras pessoas.

Gráfico 13. Dimensão Interação Social – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em todas as variáveis, é possível afirmar que a interação é mais relevante para aqueles que participam das assembleias.

A fala do Entrevistado H relata o quanto a cooperativa está aberta à interação social, criando um ambiente que estimula as trocas entre as pessoas.

A gente vê que todo mundo está preocupado em interagir. O presidente da cooperativa está sempre circulando, tentando falar com as pessoas, e são supersimples assim, eles batem papo com todo mundo e isso chama bastante atenção. Não é algo distante. E o pessoal é bem acessível e conversa com todo mundo que está ali. Independentemente de quem seja. (ENTREVISTADO H).

Em relação à interação social, no relato do Entrevistado F, é possível verificar o quanto ele valoriza as assembleias para dividir esses momentos com sua família e incentivá-los a participar da cooperativa.

Eu sempre fiz muita provocação, eu queria que eles estivessem mais próximos desse ambiente para tentar tangibilizar um pouco dos diferenciais do que eu falava. Então, de modo geral, para mim foi bem bacana, [...] mas justamente no senso de usuário de produtos e serviços, entender um pouco a diferença do modelo de negócio, para mim a principal facilidade, importância, relevância desse momento foi ela (a

mãe) estar próxima e entender a diferença de modelo de negócio. (ENTREVISTADO F).

Ao analisar os associados que participaram das assembleias em cada um dos formatos na tabela 10, é possível observar que, em geral, aqueles que participaram dos dois modelos, presencial e digital, valorizam mais a interação social.

Tabela 10. Dimensão Interação Social – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

Variável	Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
IS1	D	3,0	0	2,723	3,330
	P	3,1		2,831	3,396
	PD	4,0		3,820	4,101
IS2	D	3,2	0	2,846	3,470
	P	3,3		3,006	3,585
	PD	3,9		3,738	4,026
IS3	D	3,4	0,007	3,089	3,701
	P	3,7		3,443	4,012
	PD	3,9		3,786	4,068

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao formato das assembleias, nas entrevistas em profundidade, os entrevistados citaram que no modelo presencial a interação é uma grande vantagem em relação ao digital.

Nas assembleias presenciais, era olho no olho, então facilitava para o pessoal perguntar, porque a gente estava junto no mesmo auditório e conversando, fazendo apresentação, apertando a mão. Isso é importante para a cooperativa. Lá a gente está muito próximo do associado. (ENTREVISTADO B).

Nas assembleias presenciais eu encontro algumas pessoas que eu quase não vejo. (ENTREVISTADO C).

Então ali (nas assembleias) encontrei pessoas que eu me identificava, então eu gostei de ter entrado, reencontrado pessoas, e ter digamos conhecido pessoas novas que eu me identificava dentro da cooperativa. Então isso foi um ponto sim que favoreceu a minha entrada na cooperativa de crédito. (ENTREVISTADO D).

A grande vantagem da presencial não é nem a questão só da própria assembleia em si, mas o fato da gente, daquele encontro, tudo aquilo que estamos hoje reclamando que não pode mais fazer, que é dar um abraço numa pessoa, um aperto de mão, chegar próximo. (ENTREVISTADO D).

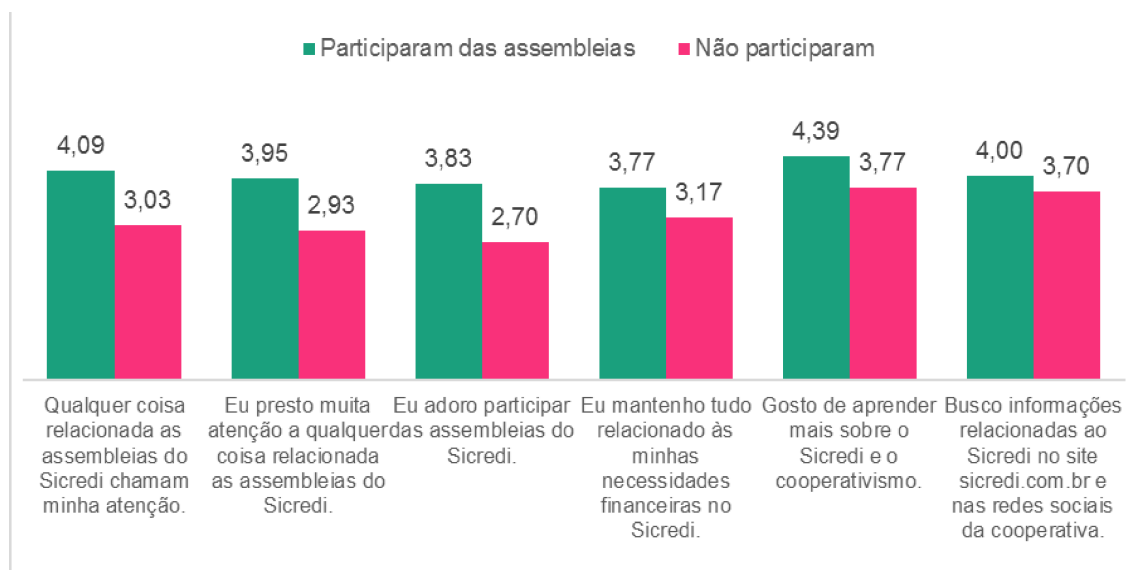
A grande vantagem da presencial que eu vejo é nas relações humanas, que são muito mais humanas. A gente pode até fazer um grande exercício na parte virtual, mas nunca vai conseguir dar um abraço, nunca vai conseguir sentar do lado, um ouvir o outro direitinho. (ENTREVISTADOD).

5.2.3 Participação Consciente

Essa dimensão buscou medir o quanto os associados estão conscientes do seu papel e buscam informações, conhecimentos, sobre a cooperativa e as assembleias, pois uma pessoa engajada está mais interessada em obter informações e conhecimento. Para ela, não apenas o produto que uma empresa oferece é relevante, mas as oportunidades de participar conscientemente. (VIVEK, 2009).

Observa-se, através do gráfico 14, que os associados que participam das assembleias se interessam em buscar mais informações, seja em relação a temas das assembleias, como conhecimento sobre o cooperativismo, fazendo com a busca por informações no site e redes sociais da cooperativa seja maior do que aqueles associados que não participam.

Gráfico 14. Dimensão Participação Consciente – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as questões que abrangem essa dimensão tiveram médias superiores entre os associados que participam, comparando com aqueles que não participam.

Na visão do Entrevistado B, os associados engajados com a cooperativa, terão proatividade em buscar conhecimentos e informações.

O associado interessado vai poder acessar a qualquer momento a qualquer hora do dia, final de semana, enfim, as situações, as informações da cooperativa, o que que está acontecendo, que tipo de evento irá ocorrer no próximo mês, nesse mês. Enfim, todas as informações estão sendo divulgadas no site. (ENTREVISTADO B).

Em relação ao formato das assembleias, nas questões PA5 – Gosto de aprender mais sobre o Sicredi e sobre o cooperativismo e PA6 – Busco informações relacionadas ao Sicredi no site e nas redes sociais, houve empate considerando os associados que participam do modelo digital e aqueles que participaram de ambos os modelos, o que sugere que as pessoas com experiências digitais buscam também mais informações.

Tabela 11. Dimensão Participação Consciente – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

Variável	Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
PA1	D	3,7	0	3,414	3,902
	P	3,4		3,160	3,613
	PD	4,4		4,241	4,467
PA2	D	3,7	0	3,406	3,910
	P	3,1		2,902	3,370
	PD	4,2		4,097	4,330
PA3	D	3,6	0	3,274	3,831
	P	3,1		2,877	3,395
	PD	4,1		3,939	4,196
PA4	D	3,3	0	2,907	3,620
	P	3,4		3,078	3,740
	PD	4,0		3,802	4,131
PA5	D	4,5	0,001	4,276	4,671
	P	4,1		3,885	4,252
	PD	4,4		4,358	4,541
PA6	D	4,2	0	3,933	4,488
	P	3,5		3,264	3,781
	PD	4,1		3,939	4,196

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à busca de conhecimentos e informações, o Entrevistado B destaca:

Nós temos que crescer mais. Mais pessoas participando, mais pessoas entendendo do negócio cooperativa de crédito. Na medida que temos mais pessoas entendendo de cooperativa de crédito, mais participação

certamente teremos nas assembleias, mas esse é um desafio não só dos grandes centros como das comunidades do interior. (ENTREVISTADO B).

Uma fala importante sobre este tema foi do Entrevistado C, que citou que associados que trabalham em empresas do sistema Sicredi muitas vezes não compreendem o seu papel de colaborador e usuário e não valorizam a cooperativa.

A gente tem colegas que são associados. São mesmo? Ou eles têm uma conta porque, como são colaboradores, têm que ter uma conta? Eles aplicam em outro lugar, investem em outro lugar, às vezes nem sabem no que estão aplicando, mas é à moda. Faz um seguro em outro lugar, porque é mais barato, às vezes são dez reais mais barato, mas quando der problema no teu seguro é para o Sicredi que vai ligar? (ENTREVISTADO C).

Essa situação é evidenciada através do relato do Entrevistado G, que é associado e colaborador de uma empresa do Sistema Sicredi.

Eu tenho vínculo com outras instituições, apesar de ser colaborador há tanto tempo. O custo, o dinheiro fala mais alto. Às vezes tem uma diferença muito grande em um produto. Mas eu sempre, quando eu vou utilizar algo, eu pesquiso se o Sicredi me oferece algum benefício, algum valor mais competitivo. (ENTREVISTADO G).

O entrevistado C relata que, ao fazer uma palestra sobre cooperativismo para colaboradores do sistema Sicredi, observou que muitos associados da cooperativa não tinham entendimento do quanto eles eram importantes.

Eles começaram a me olhar e muita gente veio conversar comigo e disse “Eu não tinha entendido isso, eu não tinha entendido que eu era importante” e eu disse “Como que tu não és importante? Qual o dono da empresa que não é importante? Não existe.” (ENTREVISTADO C).

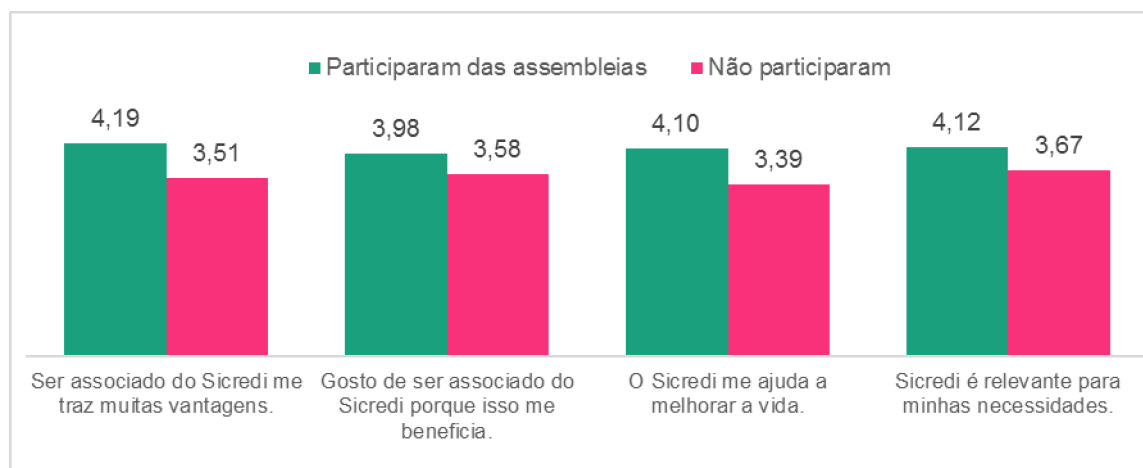
5.2.4 Valor extrínseco

A dimensão valor é uma consequência do engajamento, pois a motivação das pessoas se engajarem com algo, depende do valor que esperam receber com a experiência. Logo, pessoas que são engajadas com uma atividade têm maiores conexões com a empresa, e isso reflete na realização de negócios.

Ao analisar a dimensão do valor extrínseco dos respondentes da etapa quantitativa, observa-se, através do gráfico a seguir, que os associados que já

participaram das assembleias possuem médias maiores do que aqueles que não participaram.

Gráfico 15. Dimensão Valor Extrínseco – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quando analisamos o modelo da participação desses associados, o formato presencial tem médias menores nas questões 1, 3 e 4.

Tabela 12. Dimensão Valor Extrínseco – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

Variável	Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
VE1	D	4,1	0	3,839	4,319
	P	3,7		3,481	3,928
	PD	4,3		4,220	4,442
VE2	D	4,1	0,052	3,789	4,368
	P	3,7		3,413	3,951
	PD	4,0		3,906	4,173
VE3	D	4,2	0	3,972	4,502
	P	3,5		3,276	3,769
	PD	4,2		4,085	4,330
VE4	D	4,2	0	3,933	4,435
	P	3,6		3,358	3,824
	PD	4,2		4,120	4,352

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que estimular a participação dos associados nas assembleias gera mais valor percebido e consequente maior relacionamento e resultados para a cooperativa.

Considerando que o valor extrínseco se refere a como o associado percebe vantagens em relação ao seu relacionamento, os entrevistados citaram que, embora

as soluções financeiras sejam similares entre as instituições financeiras, um grande diferencial da cooperativa está no relacionamento e no retorno da distribuição das sobras.

Às vezes eu tenho um produto com melhor taxa, mas às vezes o meu preço nem é o melhor, só que quando tu tens um sócio, um associado realmente, ele não olha. Eu já ouvi o associado dizer assim: olha, até está mais caro, mas eu tenho tanto mais da cooperativa, eu vou ganhar na distribuição. Eu vou estar ajudando. Eu vou estar fazendo, pois eu sei que é momentâneo. (ENTREVISTADO C).

A gente vê que os produtos são muito similares em termos de investimentos e na parte também de aplicativos. Na proposta do próprio resultado do rendimento, há uma preocupação de buscar um melhor rendimento para associado. O Sicredi consegue dar um retorno melhor para o associado. Como as taxas estão muito baixas, hoje a gente sabe, é mínimo, mas esse mínimo ainda é um pouquinho melhor do que os outros dão. Comparando, eu vejo principalmente a questão do relacionamento, eu vejo a preocupação com o associado, com o desenvolvimento do associado. Estar conectado com o associado. É muito raro tu veres um gerente de um banco normal te ligando para perguntar como é que tu estás. O que pode fazer para melhorar? Melhorar a vida e não melhorar a tua relação só com a agência. E no Sicredi eu vejo que tem essa preocupação de desenvolver o associado junto com a cooperativa. Então eu vejo que essa preocupação de que não é essa separação entre uma coisa e outra, eu vejo que no banco há essa separação, entendeu? No Sicredi eu vejo que é uma integração entre o cooperado e a cooperativa. (ENTREVISTADO D).

Tudo aquilo que a gente escutava do Sicredi foi se concretizando. E a gente viu que é uma instituição muito séria, muito voltada com a prestação do serviço, não só para aquela questão da atividade comercial, de fazer a transação, a movimentação financeira do cliente, mas também do relacionamento. (ENTREVISTADO E).

Eu e o meu cunhado, a gente estava almoçando e ele falou assim: "Cara eu vou ter que indicar isso para mais gente, é muito bom, faz muita diferença na nossa vida!" Então talvez a gente tenha que pensar, o que é que para as pessoas gera um engajamento diferente como dono para dar. Ah, é a distribuição, então dá mais transparência da distribuição. É a ação social? Dá mais transparência da ação social. E aí o desafio é grande porque quando a gente começa a ter uma empresa com grande abrangência, tipo o Sicredi, conseguir identificar pontualmente o que move cada um é extremamente complexo. (ENTREVISTADO F).

Um dos desafios desta dimensão para a cooperativa é gerar valor além das soluções financeiras, gerar entendimento sobre o negócio e sobre os benefícios que

o cooperativismo gera. A fala do Entrevistado G deixa claro o quanto o atributo preço é relevante na relação dele com a cooperativa.

Eu tenho vínculo com outras instituições, apesar de ser colaborador há tanto tempo. O custo, o dinheiro fala mais alto. Às vezes tem uma diferença muito grande num produto. Mas eu sempre, quando vou utilizar algo, eu pesquiso se o Sicredi me oferece algum benefício, algum valor mais competitivo. (ENTREVISTADO G).

Sendo bem sincero, a questão da participação do Sicredi em todas essas questões sociais é importante. Claro que eu levo em consideração isso, mas eu não vou ser hipócrita. Se tiver muita diferença, eu não vou pagar mais, tão muito mais caro se for um produto que seja semelhante. (ENTREVISTADO G).

5.2.5 Conexão com a empresa

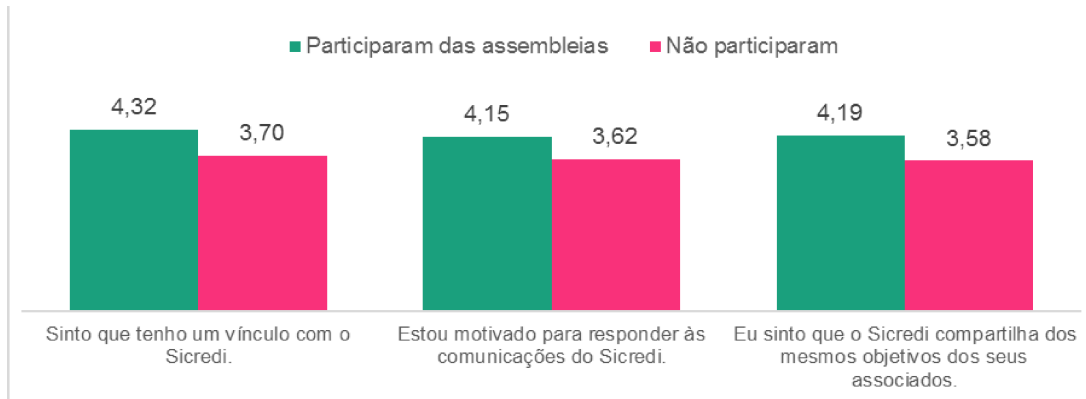
A conexão é definida como o vínculo emocional ou apego positivo que o consumidor tem com uma empresa. Essa conexão entre associados e a cooperativa fica evidente em algumas falas dos entrevistados:

Na verdade, o Sicredi mudou minha vida, eu era bancário e passei a ser cooperativista nato. (ENTREVISTADO B).

Eu tive muito disso, “cara, realmente eu estou em um lugar diferente, eu estou me sentindo dono desse negócio” e quando eu me senti dono, eu me senti responsável. (ENTREVISTADO C).

Segundo Vivek (2009), um relacionamento duradouro entre consumidor e uma empresa resulta de uma forte conexão entre eles. Analisando as médias dos respondentes no gráfico 16, os associados que participaram das assembleias têm conexões superiores aos que não participaram.

Gráfico 16. Dimensão Conexão com a empresa – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quando analisamos o modelo de participação desses associados, os associados que apenas participaram do formato presencial têm médias menores em todas as questões.

Tabela 13. Dimensão Conexão com a empresa – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

Variável	Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
C1	D	4,3	0	4,113	4,571
	P	3,8		3,628	4,054
	PD	4,4		4,332	4,544
C2	D	4,2	0	3,958	4,410
	P	3,8		3,540	3,960
	PD	4,2		4,137	4,346
C3	D	4,2	0	3,971	4,450
	P	3,7		3,505	3,950
	PD	4,3		4,193	4,414

Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos relatos abaixo, são percebidas as conexões formadas entre os associados e a cooperativa. Os entrevistados citam que no Sicredi são conhecidos, tratados de forma diferenciada. Os entrevistados também relataram a conexão social que os ligam com a cooperativa.

Eu acho que até como ser sócio e empresário PF e PJ, é muito diferente. Nós somos tratados como donos mesmo. [...] Têm diferenciais grandes, as pessoas te tratam pelo nome. As experiências de pessoas que tenho proximidade e o que me contam me dão certeza de que somos diferentes. (ENTREVISTADOA).

O Sicredi, através do Fundo Social, tem uma proposta muito aderente, alinhada com a nossa proposta de fazer projetos sociais, ou buscar parceiros para realizar projetos sociais para atender comunidades mais

necessitadas e foi aí então que eu conheci o Matheus e conhecendo o Matheus, foi um passo para entrar na cooperativa. (ENTREVISTADOD).

O Sicredi eu vejo que é uma integração entre o cooperado e a cooperativa. Tem que haver. Não existe essa separação na verdade. Quem quiser achar que existe, então até estou falando com a mão aqui. Fiz uma analogia agora para mim. A cooperativa pode ser a mão e os cooperados são os dedos. Não tem como separar as coisas, não tem como ter cooperativa sem o dedo né. (ENTREVISTADOD).

O Sicredi, hoje ele me conecta muito com o meu propósito e os meus valores pessoais. (ENTREVISTADOF).

Então de modo geral, eu vejo que o Sicredi não nos serve hoje apenas como uma instituição para um fim financeiro, mas também para este fim social. É algo que na nossa vida está bastante presente. (ENTREVISTADOF).

Eu acho que vocês tratam o associado de uma maneira muito diferenciada. Vocês têm uma conversa. Vocês se interessam em saber o que que a gente pensa e de verdade. Não é algo padronizado, mecânico. (ENTREVISTADOH).

5.2.6 Boa vontade

A dimensão boa vontade se refere a um sentimento gentil de aprovação, um interesse benevolente. Joann Kyce (2008) define boa vontade como o sentimento que os clientes têm quando sabem que outra pessoa ou entidade está agindo em seu melhor interesse. Os consumidores terão boa vontade para com as organizações se eles acharem que a empresa lhes diz a verdade e se preocupa com eles.

O entrevistado C cita o modelo de atuação da cooperativa, que é orientado a entender o momento de vida de cada associado.

Eu acho que hoje a gente consegue fazer isso bem. Eu sempre falo que o nosso propósito tem que ser vivido. É entendendo o momento de vida realmente das pessoas. É tu te interessando pelas pessoas, que eu posso fazer a diferença na vida do associado. Quando eu entender o que ele precisa. E com isso também fazer a diferença na cooperativa. (ENTREVISTADOC).

Esse sentimento de boa vontade também é evidenciado na fala do entrevistado D, que cita como ele tem atuado para apresentar o Sicredi ao seu ciclo social, pois percebe o quanto a cooperativa atua de forma diferenciada.

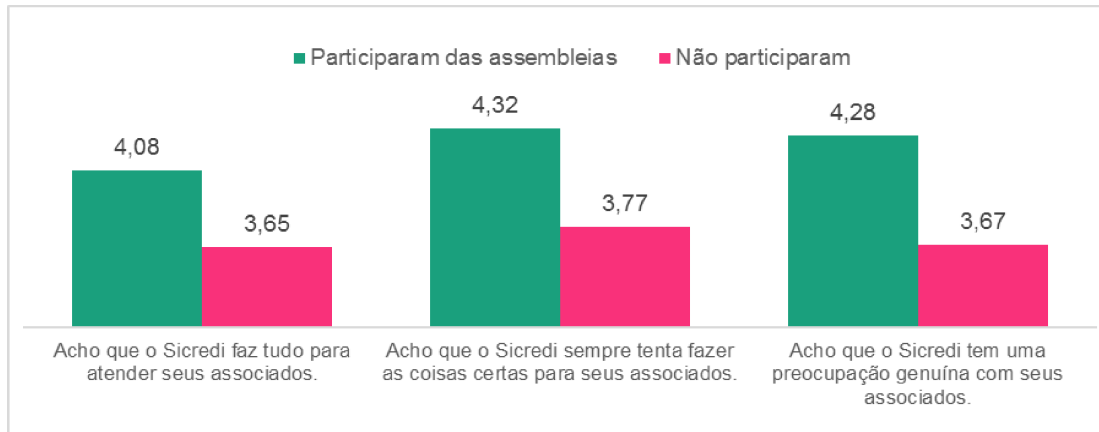
Eu estou buscando todas as pessoas que eu conheço. Sempre incentivo essa ideia de que o cooperativismo tem muito mais. Parece que a gente não conhecia, e quando começa a conhecer começa a ficar cada vez mais interessado, por conhecer aquilo e ver. Realmente uma coisa que tem perspectiva de crescimento e que valoriza muito mais o associado do que simplesmente ser cliente de uma agência, de um banco e assim por diante. (ENTREVISTADO D).

O entrevistado E reforça o quanto o Sicredi vive sua missão no dia a dia, e quanto isso é perceptível para ele.

Olha, a primeira situação a gente, enquanto correntista, a gente tem um atendimento melhor que as outras instituições. O primeiro motivo é esse. O segundo, que a gente ajuda a nossa comunidade a se desenvolver mais. E um terceiro motivo que para mim, enquanto pessoa, me incentiva muito a fazer parte da cooperativa, quando a gente vê uma instituição que tem lá suas missões, princípios, valores, de longo prazo, a gente vê que o que está escrito na parede do Sicredi, ele se materializa, se pratica. Você vai numa outra instituição financeira, ela tem uma missão lá que visa o lucro para ela própria. Ela até pode falar que está preocupada com o bem social, com a comunidade, mas vamos combinar que a maioria é para botar na parede uma frase bonita. E no Sicredi a gente vê como verdade, a missão do Sicredi que as pessoas que estão representando, elas buscam viver aquilo no seu dia a dia. (ENTREVISTADO E).

Com base na análise das respostas quantitativas, é possível observar que associados que participaram das assembleias possuem níveis mais elevados de boa vontade do que aqueles que não participaram.

Gráfico 17. Dimensão Boa Vontade – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os associados que participaram das assembleias no modelo digital, ou que já vivenciaram os dois modelos, têm índices superiores àqueles que participaram apenas do presencial. As médias de quem participou apenas do presencial são similares àqueles que nunca participaram das assembleias.

Tabela 14. Dimensão Boa Vontade – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

Variável	Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
G1	D	4,1	0	3,824	4,386
	P	3,6		3,330	3,852
	PD	4,2		4,072	4,332
G2	D	4,4	0	4,173	4,616
	P	3,9		3,703	4,115
	PD	4,4		4,297	4,501
G3	D	4,4	0	4,215	4,679
	P	3,8		3,580	4,011
	PD	4,4		4,252	4,467

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.7 Compromisso afetivo

Compromisso afetivo pode ser definido como o apego psicológico entre o associado e a cooperativa, sendo baseado em sentimentos de identificação, lealdade e afiliação. É um vínculo que motiva a pessoa a manter um relacionamento com dedicação e carinho com a organização. (VIVEK, 2009).

A nuvem de palavras abaixo reflete o sentimento dos pesquisados em ser um associado do Sicredi. Palavras como orgulho, pertencer, gratificante e participar se destacam, conforme a figura abaixo.

Figura 9. Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pela autora.

O compromisso afetivo é também evidenciado nas falas dos entrevistados:

O Sicredi é impressionante, é uma paixão. Nós nos envolvemos muito, até exageramos e nós amamos o Sicredi acima de tudo, é impressionante isso que acontece. (ENTREVISTADO A).

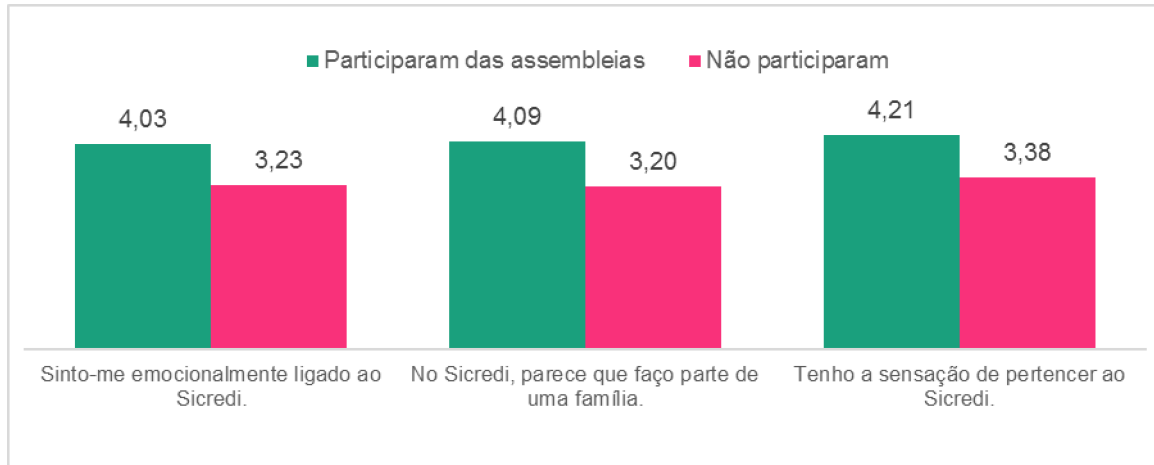
O Sicredi é uma realização no sentido de eu poder fazer a diferença, de fazer a diferença e não é só em números, é fazer a diferença nos lugares aonde eu vou, porque o Sicredi tem muito de mim. (ENTREVISTADO C).

É extremamente gratificante fazer parte da cooperativa porque tu te sentes realmente integrado dentro da cooperativa, sendo dono mesmo da cooperativa. Dono no sentido de tu teres esse espaço aberto, tu não tens aquela restrição que tu tens em outras entidades, que têm várias barreiras para poder chegar em algum lugar. Aqui tu tens um relacionamento próximo com o teu gerente de contas, o gerente da agência, o presidente da cooperativa. Então, digo: tu conheces as pessoas, elas têm uma proximidade. Isso que eu falo que a cooperativa ela é local, então tu estás muito próximo das pessoas que decidem as coisas. (ENTREVISTADO D).

Eu me considero um fã do Sicredi. Eu gosto da causa do Sicredi. (ENTREVISTADO E).

Os associados que participaram das assembleias apresentam um comprometimento afetivo maior do que aqueles que não participaram.

Gráfico 18. Dimensão Compromisso afetivo – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quando analisamos o nível de comprometimento afetivo entre os associados que participaram das assembleias, aqueles que participaram das assembleias apenas no modelo presencial possuem as médias mais baixas. No entanto, superiores àqueles que nunca participaram das assembleias.

Tabela 15. Dimensão Compromisso afetivo – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

Variável	Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
CA1	D	4,0	0,003	3,734	4,318
	P	3,6		3,342	3,885
	PD	4,1		4,005	4,275
CA2	D	4,1	0	3,859	4,404
	P	3,6		3,360	3,867
	PD	4,2		4,076	4,328
CA3	D	4,2	0	3,937	4,431
	P	3,6		3,384	3,843
	PD	4,4		4,251	4,479

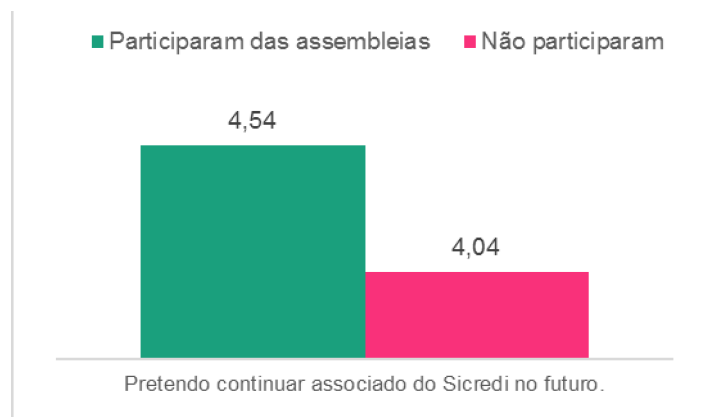
Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.8 Intenção para fazer negócios

A dimensão intenção de fazer negócios está baseada na lealdade e na probabilidade de novos negócios. As médias da dimensão intenção de fazer negócios são as mais altas tanto para os associados que participaram das assembleias, como aqueles que não participaram, em comparação às médias das demais dimensões estudadas.

Nesta dimensão, aqueles que participaram das assembleias permanecem tendo médias superiores aos associados que não participaram, conforme gráfico 19.

Gráfico 19. Dimensão Intenção para fazer negócio – Médias dos respondentes da pesquisa que participam e não participam das assembleias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os associados que participaram das assembleias, aqueles que participaram apenas no modelo presencial apresentaram média de intenção de negócios inferiores aos associados que participaram dos dois modelos ou dos que só participaram do digital.

Tabela 16. Dimensão Intenção para fazer negócio – comparação das médias de quem participou em relação ao modelo de assembleia

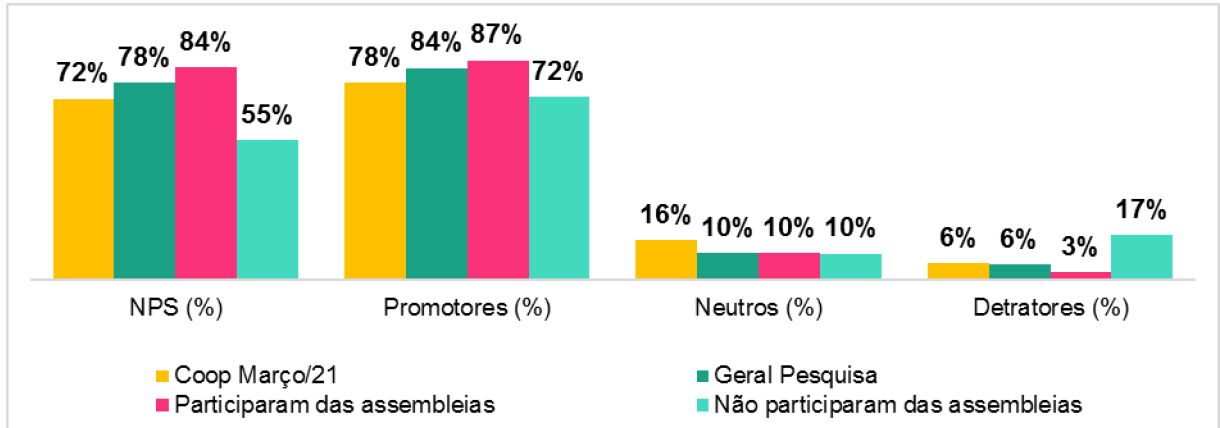
Digital, presencial ou misto	Média	p-valor	Limite inferior	Limite Superior
D	4,5	0	4,279	4,668
P	4,1		3,956	4,317
PD	4,7		4,562	4,741

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Net Promoter Score, indicador que mede também a lealdade e a probabilidade de os associados indicarem o Sicredi a outras pessoas, o NPS geral

dos respondentes desta pesquisa é de 78%, indicador superior ao NPS da cooperativa de março de 2021, que era de 72%.

Gráfico 20. Análise NPS

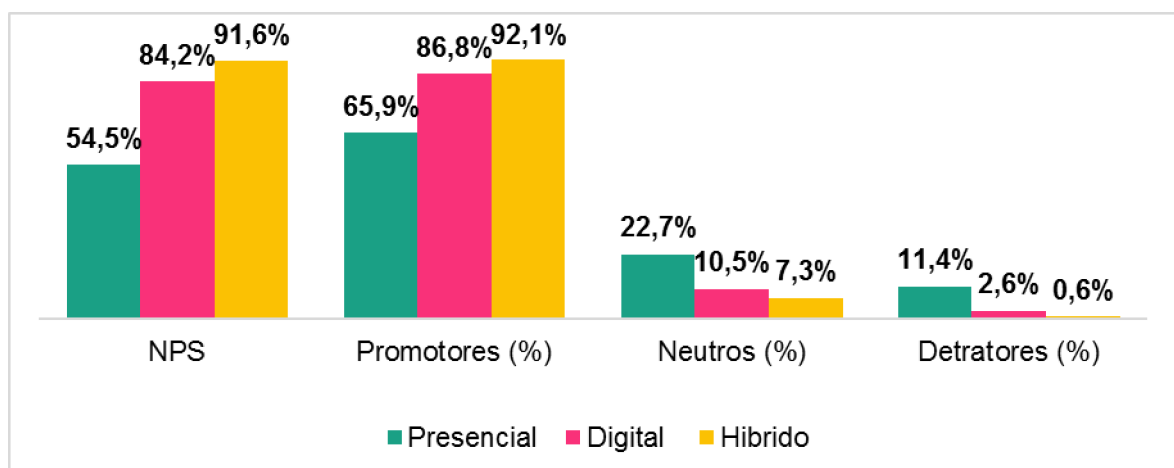


Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os associados participantes das assembleias, o resultado de NPS é de 84%, indicador na zona de excelência. Já os que não participaram apresentam o indicador de 55%. Entre os que não participaram da assembleia, está o maior número de detratores, aqueles associados infelizes.

Quando analisados os associados que participaram de acordo com o modelo de assembleia, aqueles que já vivenciaram tanto assembleias presenciais quanto digitais são os que apresentam maior indicador NPS, com 91,6%.

Gráfico 21. NPS por tipo de experiência nas assembleias

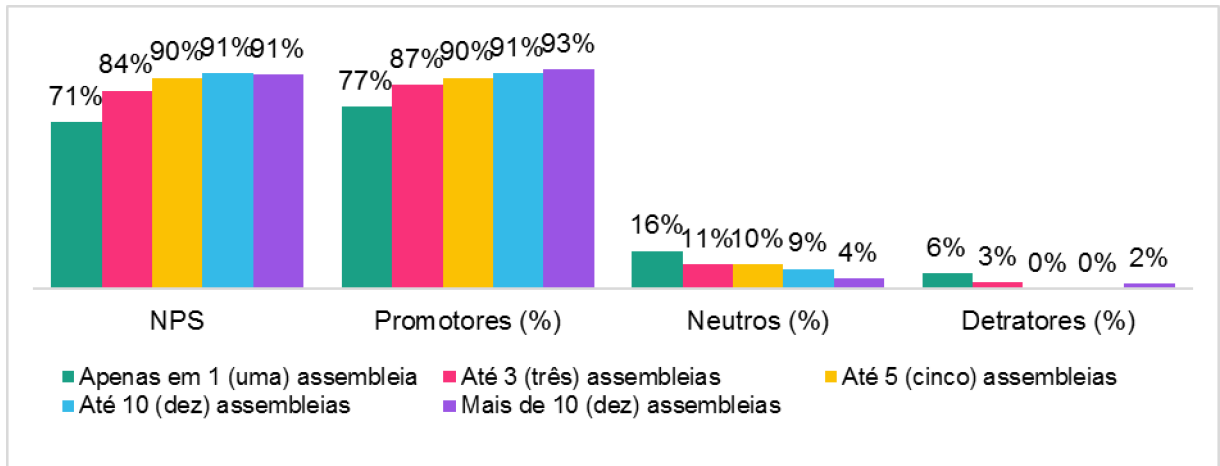


Fonte: Elaborado pela autora.

O NPS dos associados que participaram apenas do modelo presencial apresenta o menor indicador com 55%, similar ao indicador de quem nunca participou.

Observa-se, através do gráfico a seguir, que, quanto mais o associado participa das assembleias, maior é seu NPS com a cooperativa. Aqueles associados que participaram apenas de uma assembleia têm NPS de 71%, enquanto aqueles que participaram de cinco ou mais têm NPS superior a 90%.

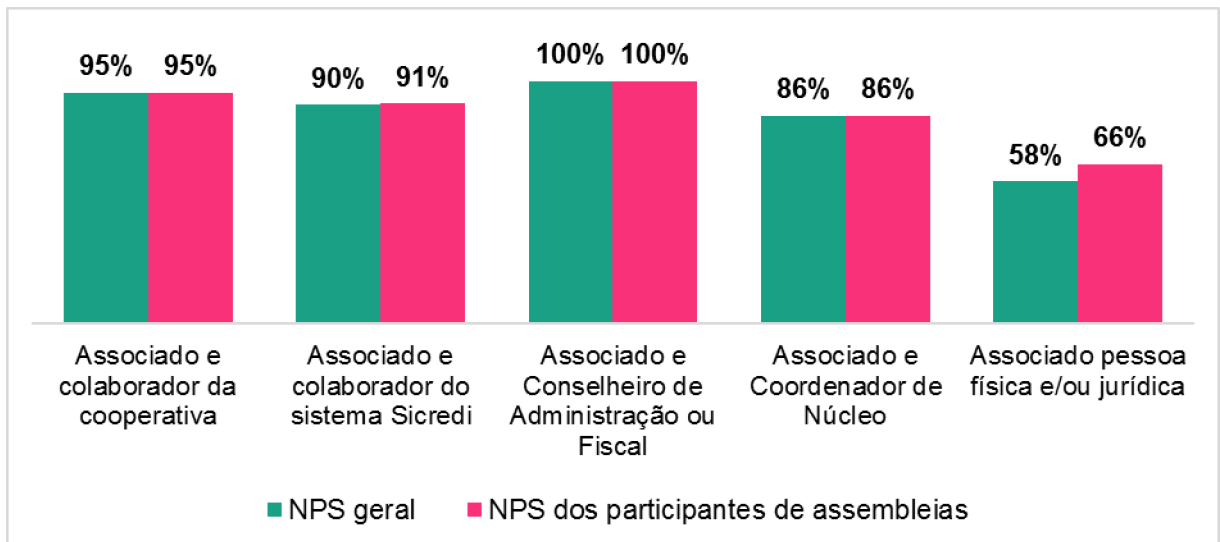
Gráfico 22. NPS por quantidade de participação



Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, analisou-se também o NPS de acordo com o vínculo do associado (gráfico 23). Observa-se que, quanto maior o vínculo, maior o NPS dos associados.

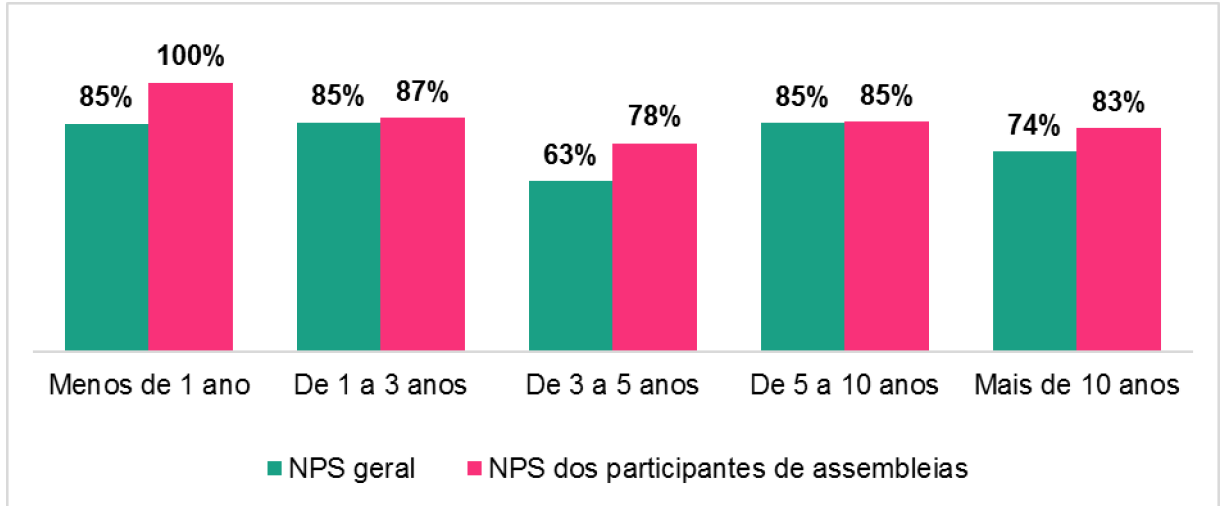
Gráfico 23. NPS por vínculo com a cooperativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Quando analisado o NPS por tempo de associação (gráfico 24), o maior índice está entre os associados com menos de um ano de vínculo. Os associados de três a cinco anos apresentam os menores índices de NPS.

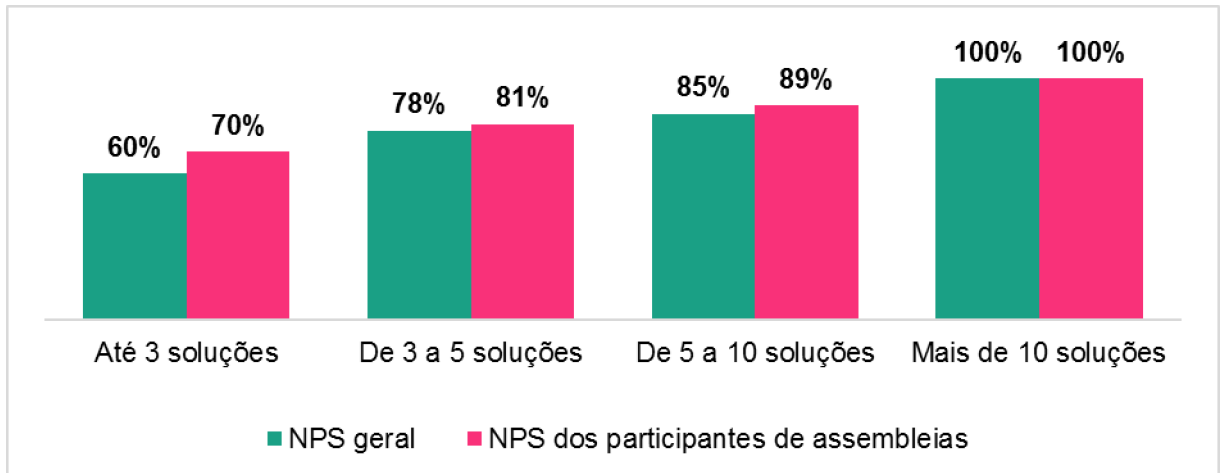
Gráfico 24. NPS por tempo de associação



Fonte: Elaborado pela autora.

Outra observação é que, quanto maior o uso de soluções financeiras por parte dos associados, maior sua percepção de satisfação. (Gráfico 25).

Gráfico 25. NPS por uso de soluções



Fonte: Elaborado pela autora.

Em última análise, identifica-se que os associados respondentes da pesquisa que possuem vínculo com a cooperativa na cidade de Glorinha são os que apresentam maior NPS. Os associados com menor NPS estão vinculados à cidade de Esteio, e é nessa cidade que está o maior índice de detratores.

Tabela 17. NPS por cidade

Cidade	NPS	Promotor	Neutro	Detrator
Alvorada	67%	67%	33%	0%
Cachoeirinha	80%	80%	20%	0%
Canoas	94%	94%	6%	0%
Esteio	50%	75%	0%	25%
Glorinha	100%	100%	0%	0%
Gravataí	85%	92%	0%	8%
Porto Alegre	76%	82%	12%	6%
Sapucaia do Sul	71%	86%	0%	14%
Viamão	88%	94%	0%	6%

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.9 Práticas e Desafios

Através da análise dos resultados da pesquisa, identifica-se que os associados que participaram das assembleias possuem nível de engajamento maior do que aqueles que não participaram. Sendo assim, evidencia-se a importância de estimular cada vez mais níveis de participação, pois eles refletem nos principais indicadores de engajamento e de negócio da cooperativa. O relato do Entrevistado C evidencia isso:

O associado que vem para a assembleia sai da assembleia diferente. (ENTREVISTADO C).

No entanto, é evidente que mobilizar para a participação não é uma tarefa fácil, afinal, segundo o Entrevistado A, existem diferentes tipos de associados.

Têm associados e associados. Têm associados que não querem nem receber visita, talvez tem gerente que liga e o associado diz que está tudo bem. É bem diverso nosso perfil de associados. Têm uns que se aproximam e se encantam, que fazem crescer, pertencer, se torna coordenador de núcleo, então têm essas diferenças. Mas ele entrando, seja no estilo que ele for, ele nota a diferença. Começar a trabalhar, observar, ele nota. (ENTREVISTADO A).

Como o mesmo entrevistado diz, a partir do momento que o associado percebe as diferenças no Sicredi, ele tende a ter maior participação. O desafio da

participação é também na fala do Entrevistado B, do desafio de conquistar corações e mentes. Para ele, quando a cooperativa conseguir levar seu propósito, terá uma participação maior de mercado.

Eu nasci no interior. Já conhecia a cooperativa desde pequeno, mas aqui na cidade grande não é bem assim. O desafio que eu acho que nós temos é entrar no coração das pessoas, conseguir transmitir para eles o nosso propósito, qual a nossa proposta de trabalho e qual nosso objetivo, que, sim, nós precisamos ter cooperativa forte, crescendo, pegar uma fatia maior do mercado. A cooperativa cresce, mas toda a sociedade cresce também porque nós vamos estar juntos. Isso volta à comunidade. (ENTREVISTADO B).

Uma prática recém implantada na cooperativa, em virtude da pandemia da Covid-19, que pode vir a mobilizar uma participação mais significativa, é a realização das assembleias em formato digital.

Algumas vantagens das assembleias no formato digital são relatadas pelos associados:

Custos, eu sempre falo em custos. Eu acredito que no virtual vão mais pessoas, quantidade de pessoas, por várias razões: conforto, deslocamento. Mas têm associados que não têm computador e nós temos que pensar. Eu tenho participado de eventos digitais, às vezes estou indo para casa e estou participando. (ENTREVISTADO A).

Com uma, duas ou três assembleias digitais, você consegue atingir todo o público que tu tinhas que fazer no roteiro das 22 agências. Então se ganha agilidade. O custo é menor para a cooperativa, porque organizar um evento não é só ir lá e fazer a apresentação. Tem o café, tem a locação do ambiente, sonorização, uma série de fatos além do deslocamento, tanto do associado quanto da nossa equipe técnica que trabalharia na assembleia assim em um evento único ou em dois eventos, ou três eventos. [...] Então também diminui a questão de viagens e, nesse sentido, então acho que se ganha tempo, e é mais barato. (ENTREVISTADO B).

Tem a questão de distância, de deslocamento, que hoje o tempo das pessoas é cada vez menor, né, e talvez para ter um índice de participação maior, aí no digital talvez seja melhor. (ENTREVISTADO E).

A vantagem é que eu não preciso me deslocar. Eu posso continuar fazendo as coisas que eu estou fazendo. Eu posso... se eu quiser, sei lá, se eu precisar cozinhar enquanto eu estou fazendo, e eu não quero perder a assembleia, eu posso. Eu posso fazer a comida, arrumar a casa, fazer algumas coisas enquanto eu estou prestando atenção na assembleia e votando. Para o voto quando necessário, é bem mais fácil

de se acompanhar, né. Porque tu não precisas reservar... geralmente a gente reserva umas duas horas talvez ou o deslocamento às vezes. Tu acabas reservando mais tempo. (ENTREVISTADO H).

Para pessoas que são mais tímidas, com certeza a assembleia digital permite que essa pessoa consiga dar sugestões sem ficar com medo do que os outros vão pensar. (ENTREVISTADO H).

Com base nesses relatos, nota-se que as vantagens do modelo digital são a redução de custos, a flexibilidade de poder escolher o melhor momento e ambiente para participar, o sentimento de não estar tão exposto em caso de dúvidas e manifestações, além de poder conciliar com outras atividades, sem perder tempo de deslocamento. Porém, essa mesma flexibilidade foi vista por um ponto de vista diferente pelo Entrevistado E.

Mas no digital é como você ter uma aula online. O professor está falando, têm quinze, vinte alunos conectados. Se um deles se ausentar por alguns minutos, o professor muitas vezes não sente a falta. (ENTREVISTADO E).

Esse receio pela atenção do associado na assembleia é destacado em outra fala do Entrevistado E, quando ele cita a vantagem do modelo presencial.

Eu acredito que, na presencial, a gente tem uma concentração de atenção por parte do associado na assembleia maior. (ENTREVISTADO E).

Outras vantagens do modelo presencial citadas pelos associados são a proximidade e interação com outros associados:

O modelo presencial atende quem gosta de estar próximo, rever amigos. Nesse aspecto, o presencial fideliza mais. Mas em relação à qualidade, não vejo diferenças. (ENTREVISTADO A).

A assembleia é o momento que os associados esperam o ano inteiro para estar presencialmente, comer churrasco, beber cerveja, que em algumas regiões inclusive é um evento de fato. Particularmente, acho que não precisa ser esse evento, mas ter um modelo misto de físico e digital para todos esses gostos. Vai fazer mais sentido. (ENTREVISTADO F).

Um dos caminhos apontados é o modelo híbrido, que permite ao associado escolher se prefere participar de forma presencial ou digital. Na visão do Entrevistado F, esse talvez seja o modelo que melhor atenda aos associados.

Eu acredito muito no modelo híbrido, porque a gente tem hoje diferenças, como a gente falou, formas de tocar as pessoas e as pessoas são tocadas de formas diferentes. [...] A minha esposa, por exemplo, acha que o modelo digital é melhor porque ele consegue, enfim, tocar, participar, porque ela não conseguiria participar do físico, porque ela fica na clínica até as 21 horas. Eu particularmente, se tivesse que escolher, preferiria o modelo presencial. (ENTREVISTADO F).

Certo de que, no momento, a grande dúvida da cooperativa é sobre o futuro das assembleias quando a pandemia passar. Os achados da pesquisa apontam que os associados que vivenciaram os dois modelos, presencial e digital, possuem maiores níveis de engajamento. Assim, um indicativo da pesquisa, baseado também em um dos princípios do cooperativismo da individualidade do associado, e considerando que a cooperativa possui um modelo de atuação que visa atender ao momento de vida de cada um, o caminho recomendado é a realização de assembleias híbridas, que apresentam uma redução de custo em relação ao formato 100% presencial, e a possibilidade de escolha por parte do associado, de acordo com suas preferências.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do estudo são apresentadas neste capítulo. Na primeira seção são observados os objetivos, método e principais resultados. Em seguida, são apresentadas as contribuições teóricas e práticas resultantes deste estudo. E, por final, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

6.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Embora o cooperativismo esteja apresentando crescimento no Brasil e no mundo, a participação dos associados é ainda um desafio de diversas cooperativas, e isso não é diferente na Sicredi União Metropolitana RS. Sabendo que a participação dos sócios é um fator crucial para o desenvolvimento do negócio cooperativo e para as boas práticas de governança, esse trabalho teve como objetivo compreender a relação entre engajamento dos associados e a participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.

Com base na análise documental da cooperativa, foi possível compreender como os associados participam da gestão da cooperativa e analisar a participação nas assembleias, em especial ao período dos últimos dois anos, em que houve a transição do modelo presencial para o modelo digital. Na etapa quantitativa, aplicou-se uma escala de mensuração para analisar as dimensões de engajamento e suas consequências. Nas entrevistas qualitativas, foi possível compreender as relações entre o associado e a cooperativa, a importância que as assembleias possuem para a cooperativa e para os entrevistados, e identificar práticas e desafios que impactam a participação. Todas as etapas contribuíram com o objetivo geral do trabalho. Com isso é possível afirmar a relação existente entre engajamento e a participação, uma vez que os associados que participam das assembleias da cooperativa têm maior engajamento em todas as dimensões analisadas, com base na escala de engajamento desenvolvida por Vivek (2009).

A figura a seguir apresenta uma síntese da pesquisa, dando destaque às etapas do estudo e aos resultados encontrados.

Figura 10. Síntese da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que era descrever como ocorre a participação dos associados na cooperativa, através da análise documental na qual foram averiguados o Estatuto Social, regulamentos e relatórios, foi possível descrever o processo de governança da cooperativa e como o associado participa da gestão, evidenciados no capítulo 4.

O segundo objetivo específico era analisar a participação dos associados nas assembleias. Com base na análise de relatórios de participação, foi possível verificar que a cooperativa vem apresentando crescimento em números de participação, mas ainda um pouco tímido. A implantação das assembleias digitais, acelerada pela pandemia da Covid-19, oportunizou a participação de um novo público em 2021. Por outro lado, observou-se uma redução na participação do público com mais de 50 anos. Também foi possível diagnosticar que, quanto maior o tempo de associação, maior a participação dos associados nas assembleias. Isso pode estar relacionado ao conhecimento que o associado adquire ao longo do seu relacionamento com a cooperativa e dos vínculos que são formados.

Ao analisar as dimensões de engajamento dos associados e dimensões consequentes do engajamento em relação às assembleias, terceiro objetivo deste estudo, foi possível verificar que associados que participam das assembleias possuem médias superiores em todas as dimensões analisadas.

A dimensão entusiasmo avaliou a disposição dos associados de participarem das assembleias e o quanto estão dispostos a superar possíveis desafios ou dificuldades que viabilizem sua participação. Os associados que participaram das assembleias tiveram média geral de 3,70, enquanto os que não participaram, 2,78. Entre os associados que vivenciaram ambos os modelos, o entusiasmo é maior do que aqueles que participaram apenas no presencial ou no digital.

A dimensão interação social analisou a percepção que os associados têm em se relacionar com outras pessoas nas assembleias e o quanto isso é valorizado por eles. Entre os que participaram da assembleia, a média geral dessa dimensão foi de 3,72. Já os que não participaram tiveram média de 2,79. Quando analisados os associados que participaram das assembleias presenciais ou digitais, o engajamento daqueles que participaram do modelo presencial apresenta vantagem sobre o digital, uma vez que as assembleias presenciais oportunizam maior interação entre as pessoas.

A dimensão participação consciente está relacionada ao entendimento do papel que o associado possui e seu interesse na busca de conhecimentos. Entre os que participaram da assembleia, a média geral dessa dimensão foi de 4,0, superior aos 3,21 daqueles que não participaram.

A dimensão valor extrínseco é uma consequência do engajamento, uma vez que os associados precisam perceber valor em participar das assembleias, para se engajar. De fato, aqueles associados que participaram das assembleias têm médias

gerais superiores aos que não participaram, de 4,10 e 3,54, respectivamente. Cabe ressaltar que não foi avaliada nessa pesquisa a dimensão valor intrínseco porque ela não apresentou índices de confiabilidade considerados válidos. Por isso, os resultados dessa dimensão foram desconsiderados e não apresentados na pesquisa.

Entre os resultados esperados do engajamento, há as dimensões conexão com a empresa, boa vontade, compromisso afetivo e intenção para fazer negócios; afinal, o engajamento dos associados deve contribuir para um desempenho superior da cooperativa, por meio de crescimento de negócios.

A dimensão conexão com a empresa mede o vínculo emocional ou apego positivo que o associado tem com a cooperativa. Entre os associados que participaram das assembleias, a dimensão possui média de 4,22. Já, para os que não participaram, apresentou média geral de 3,63.

A dimensão boa vontade é definida como um sentimento bondoso de aprovação. Entre os que participaram da assembleia, a média geral dessa dimensão foi de 4,23, superior aos 3,70 daqueles que não participaram.

A dimensão compromisso afetivo reflete um vínculo psicológico que motiva o associado a manter sua ligação com a cooperativa, pois ele realmente quer isso. Entre os associados que participaram das assembleias, a dimensão possui média de 4,11. Já, para os que não participaram, apresentou média geral de 3,27. Foi uma das dimensões com maior diferença entre os participantes e não participantes.

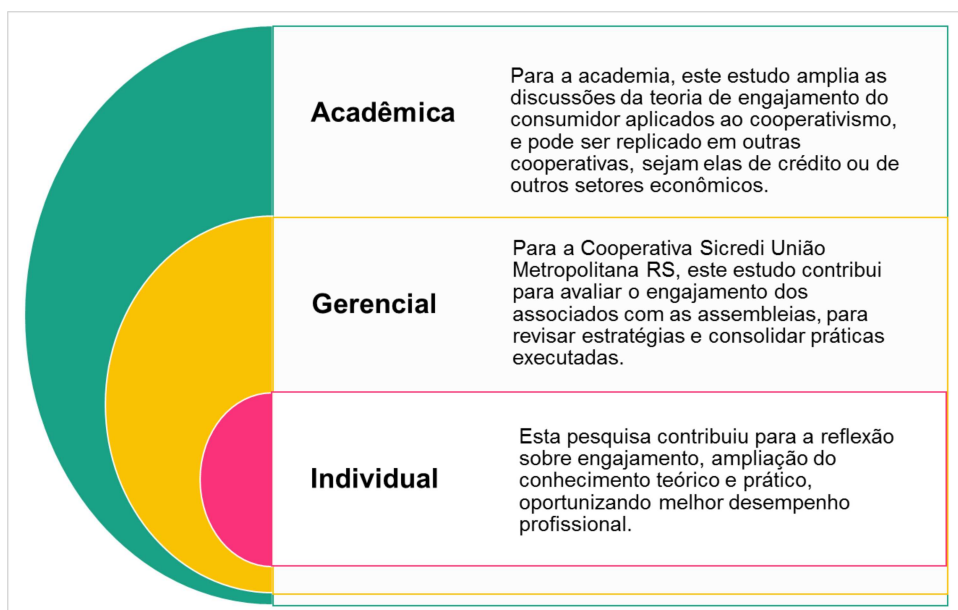
A última dimensão analisada foi o interesse em fazer negócios, que obteve média de 4,54 entre os associados participantes, e 4,04 entre os não participantes. Essa dimensão era composta apenas de uma pergunta, se o pesquisado pretende continuar associado do Sicredi no futuro. Adicionalmente a essa questão, foi analisado o Net Promoter Score dos pesquisados, e verificou-se que os associados que participam das assembleias têm NPS superior à média da cooperativa; sendo assim, altos promotores da instituição. Foi possível identificar também que, quanto mais os associados participam, maior é seu NPS. Portanto, estimular o envolvimento gera maior percepção de valor e, conseqüentemente, mais negócios.

O último objetivo específico desta pesquisa foi sinalizar as práticas e os desafios que impactam o engajamento e a participação dos associados nas assembleias da cooperativa. Através das pesquisas qualitativas, foi possível observar que a cooperativa possui como entendimento que engajamento está ligado à atitude que o associado possui, que pode ser evidenciada quando ele mantém sua

concentração financeira com a cooperativa, quando ele demonstra interesse de buscar mais conhecimentos e informações, quando ele exerce seu papel de dono, participando ativamente da cooperativa. No entanto, esse perfil de associado para a cooperativa ainda é pequeno. Assim, um dos maiores desafios encontrados da baixa participação será estimular cada vez mais os níveis de envolvimento. A implantação do modelo digital de assembleias trouxe a participação de novos públicos para a cooperativa. A característica mais flexível que o virtual apresenta permite ao associado decidir o melhor momento de participar. Consolidando esse modelo, a cooperativa pode obter maiores níveis de participação e conseqüente maior engajamento dos associados. Por outro lado, associados que estiveram em 2020 e estavam acostumados com o modelo presencial, na sua maioria não participaram das assembleias de 2021. Isso pode ser um indício de uma resistência ou dificuldade de adaptação ao modelo digital. Assim, buscar um modelo híbrido, que fique adequado a diferentes necessidades, pode gerar um esforço operacional maior por parte da cooperativa, mas ampliará ainda mais a participação, respeitando a individualidade de cada sócio.

A figura a seguir apresenta uma síntese das principais contribuições desta pesquisa, que serão abordadas nas seções seguintes.

Figura 11. Síntese das contribuições da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

6.2 POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O estudo traz à discussão o tema do engajamento e participação do associado nas assembleias no contexto de uma cooperativa de crédito. O conceito de engajamento do consumidor vem sendo estudado com maior destaque na disciplina marketing desde 2005, sendo que algumas definições e teorias sobre o tema surgiram a partir desse período. No cooperativismo, o tema é ainda pouco explorado, uma vez que não foram encontrados estudos que aplicassem uma escala de engajamento em cooperativas. Sendo assim, esta pode ser uma importante contribuição teórica do estudo, a aplicação de uma escala de engajamento aplicada ao contexto do cooperativismo.

Além disso, esta pesquisa responde a um chamado de Vivek (2009) para aplicação da escala de engajamento com o objetivo de avançar os conhecimentos sobre o tema. A escala proposta pela autora foi adaptada ao contexto da cooperativa e sofreu poucas modificações em relação ao original, uma vez que não foi possível mensurar a dimensão valor intrínseco, pois apresentou nível de confiabilidade considerado baixo, Alfa de Cronbach de 0,579.

A pesquisa também contribui com o tema das assembleias virtuais, recentemente implantadas no Brasil a partir da mudança de legislação, decorrente do cenário pandêmico já citado e da transformação digital que muitas organizações, assim como o sistema Sicredi, vêm vivenciando.

6.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A contribuição prática mais importante desta pesquisa está na possibilidade de dirigentes, gestores e colaboradores da cooperativa compreenderem a importância da participação dos associados nas assembleias, o quanto ela gera maior engajamento e impacta o negócio.

Com a pesquisa, é possível afirmar a importância e a necessidade de impulsionar a participação dos associados, para o desenvolvimento e perenidade da organização. Afinal, um ponto preocupante é que, atualmente, o maior percentual de associados da cooperativa dificilmente participa das assembleias. No entanto, ao mesmo tempo que é um desafio, é uma excelente oportunidade de potencializar o crescimento da cooperativa.

Com a implantação de novos formatos de assembleia, a cooperativa deve observar para que as estratégias e processos sejam adequados e atrativos para todos os cooperados, respeitando a individualidade de cada um – um dos princípios do cooperativismo. Outro aspecto importante de ser ressaltado é o investimento em ações, campanhas e formações para ampliar a conscientização do quadro social sobre as vantagens e benefícios do modelo cooperativo de negócio.

O estudo, assim, oferece uma oportunidade aos dirigentes e gestores da cooperativa de analisar de forma mais aprofundada a participação dos associados nas suas assembleias, explorando os fatores que possam gerar aumento no engajamento dos seus associados, além de possibilitar um melhor conhecimento sobre suas experiências.

A pesquisa também poderá auxiliar outras cooperativas do sistema Sicredi, ou de diferentes sistemas e ramos, a analisarem o engajamento dos seus associados com suas assembleias, avaliar suas práticas, além de possibilitar um parâmetro de comparação, a fim de auxiliar os que lideram esse tema a obter níveis cada vez maiores de participação e engajamento dos seus associados.

6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Cabe ressaltar que algumas restrições da pesquisa, a análise e interpretação dos dados, e os achados de pesquisa, limitaram-se ao contexto específico da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, e não representam o cenário das demais cooperativas do sistema Sicredi ou ainda, de outras cooperativas do país.

Mesmo sendo uma limitação, acredita-se que outros ramos e sistemas devem estudar o engajamento e a participação dos associados nas suas assembleias, como forma de melhor compreender essa relação e aprimorar suas práticas. Logo, essa dificuldade pode gerar estudos futuros.

Em relação à análise documental da cooperativa, as informações dos associados participantes das assembleias recentemente foram informatizadas, não permitindo assim uma análise histórica para verificar a reincidência de participação. Como as assembleias eram realizadas de forma presencial, a participação até 2019 era registrada em listas manuais.

Outra limitação já abordada é que não foi possível aplicar a escala de engajamento proposta por Vivek (2009) na sua integralidade, uma vez que a

dimensão valor intrínseco não apresentou níveis de confiabilidade avaliados como satisfatórios.

Considerando que o cooperativismo se difere do modelo tradicional de empresa, pode ser uma limitação do estudo a aplicação da escala de engajamento do consumidor no contexto da cooperativa, uma vez que nas cooperativas o associado, além do papel de cliente, possui o papel de acionista. No entanto, essa possibilidade é minimizada, uma vez que a escala de Vivek foi aplicada e validada em diferentes contextos.

Outra evidência decorrente do próprio estudo é que consumidores mais engajados estão mais dispostos a responder aos chamados da organização. Assim sendo, é possível que associados com maiores níveis de engajamento tenham tido maior disposição para participar da pesquisa.

6.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Em relação à possibilidade de pesquisas futuras, vislumbra-se a possibilidade de um estudo mais aprofundado com associados que não participam de assembleias, a fim de compreender quais os motivos que fazem com que não se sintam interessados no envolvimento. Também se sugere, para um novo estudo, aplicar diferentes análises estatísticas, para verificar a influência das dimensões, umas nas outras.

Pode-se ainda replicar o estudo em outras cooperativas que integram o sistema Sicredi, para constituir um panorama comparativo sobre as dimensões de engajamento e sobre a participação dos associados nas assembleias, bem como avaliar as estratégias utilizadas por cada cooperativa para mobilização e estímulo à participação.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA INTERNACIONAL DAS COOPERATIVAS. **Plano de ação para uma década**. Oxford: ICA, 2013.

ALIANÇA INTERNACIONAL DAS COOPERATIVAS. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. Genebra, 2015.

ARAGÃO, F. B. P. **Engajamento dos consumidores com as marcas nas mídias sociais**. Dissertação de mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2016.

ARAUJO, C. Razão pública, bem comum e decisão democrática. p. 157-172. In: COELHO, V. S. P., e NOBRE, M. **Participação e Deliberação**. Teoria Democrática e Experiências Institucionais no Brasil Contemporâneo. São Paulo. Editora 34, 2004.

ARAUJO, S. M. P. **Eles: a cooperativa; um estudo sobre a ideologia da participação**. Curitiba, Projeto, 1982.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito e seus impactos sociais** – OCB. Brasília: BCB, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diretrizes para boas práticas de governança**. Brasília: BCB, 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **RESOLUÇÃO Nº 4.434, DE 5 DE AGOSTO DE 2015**. Brasília, 2015.

BAEHRE, S., O'DWYER, M., O'MALLEY, L. ET AL. **The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth**: insights from an empirical investigation. Journal of the Academy of Marketing Science, 2021.

BENKLER, Y. **The wealth of networks**: How social production transforms markets and freedom. Yale University Press, 2006.

BIJMAN J.; HENDRIKSE G.; OIJEN, A. **Accommodating two worlds in one organization**: changing board models in agricultural cooperatives. Managerial and Decision Economics, 2013.

BIRCHALL, J. **The governance of large co-operative businesses**. Manchester: Co-operatives UK, 2014.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Diário Oficial da União, 1971.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 931, de 30 de março de 2020**. Diário Oficial da União, 2020.

BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L.D.; JURIC, B.; ILIC, A. **Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research.** Journal of Service Research, v. 14, n. 3, 2011.

CASTELLS, M. **Sociedade Em Rede - A era da informação.** São Paulo: Paz e Terra. 10 ed, 2008.

FERNÁNDEZ, et al. **La red de información INTERNET de la sociedad de la comunicación y del conocimiento promueve la generalización de la participación en los procesos de toma de decisiones.** CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n. 49, 2004.

FLETCHER, G.; GRIFFITHS, M. **Digital transformation during a lockdown.** International Journal of Information Management, v. 55, p. 102-185, 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Benefícios econômicos do cooperativismo de crédito na economia brasileira.** Relatório Técnico, 2019.

FRANKE, W. **Direito das Sociedades Cooperativas: Direito Cooperativo.** São Paulo: Saraiva, 1973.

FREY, O. **The Digital Cooperative - Mapping Digital Stakeholder Engagement in the Global Movement.** 2016. Disponível em: <https://portailcoop.hec.ca/> Acesso em: 20 de maio de 2020.

GAYOTTO, A.M., BARROS, M. J. M. **Os realizadores.** 8.ed., São Paulo: ICA, s/d.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GAMBETTI, R. C; GRAFFIGNA, G. **O Conceito de engajamento: uma análise sistemática do Marketing Debate.** International Journal of Market Research, 2010.

HAIR, Jr. J. F. et. al. **Análise multivariada da dados.** Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIGGINS, E. T.; SCHOLER, A. A. **Engaging the consumer: The science and art of the value creation process.** Journal of Consumer Psychology, v. 19, 2009.

HOLLEBEEK, L. D. **Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus.** Journal of Marketing Management, v. 27, 2011.

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

KUMAR, V.; AKSOY, L.; DONKERS, B.; VENKATESAN, R.; WIESEL, T.; TILLMANN, S. **Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value.** Journal of Service Research, 2010.

KUMAR, V.; PANSARI, A. **Competitive Advantage through Engagement.** Journal of Marketing Research, v. 53, p. 497-514, 2016.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LÉVY, P. **Pela ciberdemocracia**. In Dênis de Moraes (Org.), Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder. Record, 2003.

LIMA, M. S. M. C. et al. A Importância do cooperativismo de crédito no desenvolvimento regional. **Revista Opara**, v. 3, n. 1, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRA, G. S. **Escala de Engajamento do Consumidor**: replicação e validação. Dissertação de mestrado (mestre em administração) – Programa de Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul. Porto alegre: 2013.

MARRA, G. S.; DAMACENA, C. **Engajamento do consumidor**: revisão teórica do conceito e seus antecedentes. REGE-Revista de Gestão, v. 20, n.2, p.233-248, 2013.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confedbras, 2014.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo**: guia prático. Porto Alegre: 1979.

OLSON, M. **The logic of collective action** – public good and the theory of groups. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1971.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020**. Disponível em <https://somoscooperativismo.coop.br/>. Acesso em 20 de junho de 2021.

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

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. Saraiva, 2004.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil 4. Ed. Brasília: BCB, 2006.

REICHHELD, F.F. **The one number you need to grow**. Harvard Business Review 81: 47–54, 2003.

RIBEIRO, M. M. **As relações entre governo e sociedade civil através da web**: modelos de relacionamento na esfera pública virtual, 2012.

RONKOSKI, J. **Avaliação do processo de capacitação profissional nas cooperativas agropecuárias no Paraná**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

SASHI, C. M. **Engajamento do cliente**: Relação do comprador – vendedor relacionamentos e mídias sociais”. Decisão de gestão, 50 (2), 253–272, 2012.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de Crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. 2. ed. Porto Alegre: Rígel, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. Unisinos, 1999.

SICREDI 2021. **Presença nacional do Sicredi no Brasil**. Fonte: Disponibilizado pela Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.

SICREDI UNIÃO METROPOLITANA RS. **Estatuto Social**. Disponível em www.sicredi.com.br/uniao-metropolitana. Acessado em 01 de maio de 2020.

SICREDI UNIÃO METROPOLITANA RS. **Relatório Anual 2018**. Disponível em www.sicredi.com.br/uniao-metropolitana. Acessado em 01 de maio de 2020.

SICREDI UNIÃO METROPOLITANA RS. **Relatório Anual 2020**. Disponível em www.sicredi.com.br/uniao-metropolitana. Acessado em 23 de fevereiro de 2021.

VAN DOORN, J.; LEMON, K. N.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF P. C. **Customer Engagement Behavior**: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, 2010.

VAÑÓ, M. **Transparencia y nuevas tecnologías en las cooperativas de crédito**. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 49, 2004.

VIVEK, S. D. **A scale of consumer engagement**. Tese de doutorado. The University of Alabama, 2009.

VIVEK, S. D.; BEATTY, S. E.; MORGAN, R. M. **Customer Engagement**: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 20, n. 2, 2012.

VIVEK, S. D.; BEATTY, S. E.; DALELA, V.; MORGAN, R. M. **A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement**. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2014.

WOCCU – WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. International Credit Union System. Disponível em: <www.woccu.org>. Acesso em: 08 abr. 2020.

APÊNDICE A - CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

Solicitamos a autorização institucional para a realização da pesquisa intitulada “Engajamento e Participação nas Assembleias: uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados”, a ser realizada na Cooperativa de Crédito Sicredi União Metropolitana RS, sob orientação do Professor Dr. Marcelo Jacques Fonseca e coorientador Prof. Dr. Mário de Conto, relacionada à Dissertação de Mestrado de Daniele Beatriz Stürmer, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

A pesquisa será realizada através de questionário online e de entrevistas individuais em profundidade e da análise de documentos complementares. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas, sem a identificação dos entrevistados. Os participantes deverão autorizar por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, consentindo a sua participação na pesquisa. Salienta-se que os dados coletados serão mantidos em sigilo, de acordo com a resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS / MS) 466/12, que trata de pesquisas envolvendo seres humanos, e utilizados somente para este estudo, resultando na Dissertação de Mestrado, referida anteriormente, bem como na possível publicação de um ou mais artigos decorrentes em eventos científicos ou em revistas (periódicos) acadêmicas.

Local: _____, Data: __/__/____.

Assinatura do Responsável

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Daniele Beatriz Stürmer e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Marcelo Jacques Fonseca e coorientador Prof. Dr. Mário de Conto, intitulada “Engajamento e Participação nas Assembleias: uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados”.

A pesquisa tem como objetivo geral compreender a relação entre engajamento dos associados e a participação nas assembleias da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. E como objetivos específicos: a) descrever como ocorre a participação dos associados na cooperativa; b) analisar a participação dos associados nas assembleias; c) analisar as dimensões de engajamento dos associados e dimensões consequentes do engajamento, em relação às assembleias; e d) sinalizar as práticas e os desafios que impactam o engajamento e a participação dos associados nas assembleias da cooperativa.

Solicitamos sua participação através de uma entrevista individual. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, terá liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será em sigilo. Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas ao estudo poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (51) 99411-0808, pelo e-mail: daniele_sturmer@sicredi.com.br.

Atenciosamente,

Daniele Beatriz Stürmer

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Local e data,

Assinatura do(a) Entrevistado(a)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - ETAPA QUANTITATIVA

Pesquisa Assembleia Sicredi

Olá, associado,

Desenvolvemos uma pesquisa que visa compreender os fatores que afetam o engajamento e participação nas assembleias do Sicredi.

Se você tiver alguma dúvida, você pode contatar a cooperativa por meio dos seguintes contatos:

Daniele Stürmer

Email: daniele_sturmer@sicredi.com.br

Telefone: 51-3358-8209.

Importante:

Você vai levar menos de 10 minutos para responder este questionário.

Você pode imprimir este formulário para mantê-lo em seus registros, se desejar.

A participação nesta pesquisa é completamente voluntária. Se decidir participar, você é livre para interromper o preenchimento a qualquer momento, sem afetar o seu relacionamento com a cooperativa.

As informações coletadas serão mantidas anônimas e os registros serão privados. Eles serão utilizados apenas para fins desta pesquisa. Quaisquer relatórios que poderemos publicar não incluirão nenhuma informação que torne possível identificá-lo como um participante.

Se você tem mais de 18 anos e concorda em participar, clicando no botão 'Concordo' abaixo você está dando seu consentimento.

*** 1. Se você concorda em participar, clique em 'Concordo'.**

Concordo.

Não desejo participar.

2. Qual o seu vínculo com a cooperativa?

Associado pessoa física e/ou jurídica

Associado e colaborador do sistema Sicredi

Associado e colaborador da cooperativa

Associado e Coordenador de Núcleo

Associado e Conselheiro de Administração ou Fiscal

Não sou associado da cooperativa

Queremos conhecer você melhor:

As perguntas a seguir nos permitirão te conhecer melhor.

Reforçamos que todas os seus dados serão mantidos de forma confidencial e serão utilizados apenas para fins desta pesquisa.

*** 3. Há quanto tempo você é associado da Cooperativa?**

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

* 4. Em qual agência da cooperativa você é associado?

* 5. Qual a sua idade?

- Até 25 anos
- De 25 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 anos a 50
- De 51 a 60 anos
- Mais de 61 anos

* 6. Qual seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

* 7. Qual é o nível de educação mais alto que você recebeu?

- Alfabetizado
- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

* 8. Quantas soluções (produtos e serviços) da cooperativa você utiliza?

Exemplos de soluções: conta corrente, débito em conta, cartão de débito e/ou crédito, financiamentos, cheque especial, poupança, investimentos, consórcios, seguros, entre outros.

- Até 3 soluções
- De 3 a 5 soluções
- De 5 a 10 soluções
- Mais de 10 soluções

* 9. Você já participou das assembleias do Sicredi?

- Sim
- Não

* 10. Você participou das assembleias em qual formato?

- Apenas presencial
- Apenas digital
- Já participei no modelo presencial e digital

Nunca participei das assembleias, nem presencial e nem digital.

*** 11. Em quantas assembleias você acredita já ter participado?**

- Apenas em 1 (uma) assembleia
- Até 3 (três) assembleias
- Até 5 (cinco) assembleias
- Até 10 (dez) assembleias
- Mais de 10 (dez) assembleias
- Ainda não participei de nenhuma assembleia

Agora queremos saber sua opinião sobre as Assembleias.

Opções de respostas: 1 - Discordo totalmente/ 2 - Discordo/ 3 - Nem concordo e nem discordo/ 4 - Concordo/ 5 - Concordo totalmente

* 12. Eu participo das assembleias sempre que posso.

* 13. Qualquer coisa relacionada às assembleias do Sicredi chama minha atenção.

* 14. Participar das assembleias do Sicredi é algo importante na minha vida.

* 15. Gosto de encontrar maneiras melhores para aproveitar minha participação nas assembleias do Sicredi.

* 16. Eu gasto (invisto) muito do meu tempo livre participando das assembleias do Sicredi.

* 17. Eu presto muita atenção a qualquer coisa relacionada às assembleias do Sicredi.

* 18. Gosto muito de participar das assembleias do Sicredi.

* 19. Tento encaixar a participação nas assembleias do Sicredi em minha programação.

* 20. Eu sou muito obcecado em participar das assembleias do Sicredi.

* 21. Participar das assembleias do Sicredi é como um ritual para mim.

* 22. Eu adoro participar das assembleias do Sicredi.

* 23. Estou sempre ansioso para participar das assembleias do Sicredi.

* 24. Adoro encontrar meus amigos nas assembleias do Sicredi.

* 25. Gosto mais de estar na assembleia quando estou interagindo com outras pessoas.

* 26. Participar das assembleias do Sicredi é melhor quando outras pessoas que conheço também participam.

* 27. Eu gosto de participar das assembleias do Sicredi apenas para me divertir.

* 28. É um prazer participar das assembleias do Sicredi.

Últimas questões: Relacionamento com o Sicredi

Estamos chegando ao final da pesquisa. Neste último bloco de perguntas, queremos saber sua opinião sobre o Sicredi.

Opções de respostas: 1 - Discordo totalmente/ 2 - Discordo/ 3 - Nem concordo e nem discordo/ 4 - Concordo/ 5 - Concordo totalmente

* 29. Eu mantenho tudo relacionado às minhas necessidades financeiras no Sicredi.

- * 30. Gosto de aprender mais sobre o Sicredi e o cooperativismo.
- * 31. Busco informações relacionadas ao Sicredi no site sicredi.com.br e nas redes sociais da cooperativa.
- * 32. Meu amor pelo Sicredi continua crescendo em mim.
- * 33. Ser associado do Sicredi me traz muitas vantagens.
- * 34. Gosto de ser associado do Sicredi porque isso me beneficia.
- * 35. Sinto-me muito envolvido com o Sicredi.
- * 36. Meus dias não seriam os mesmos sem o Sicredi.
- * 37. O Sicredi me ajuda a melhorar a vida.
- * 38. Sicredi é relevante para minhas necessidades.
- * 39. Gosto de ser associado do Sicredi.
- * 40. Ser associado do Sicredi é em si muito gratificante.
- * 41. Sinto que tenho um vínculo com o Sicredi.
- * 42. Estou motivado para responder às comunicações do Sicredi.
- * 43. Eu sinto que o Sicredi compartilha dos mesmos objetivos dos seus associados.
- * 44. Acho que o Sicredi faz tudo para atender seus associados.
- * 45. Acho que o Sicredi sempre tenta fazer as coisas certas para seus associados.
- * 46. Acho que o Sicredi tem uma preocupação genuína com seus associados.
- * 47. Pretendo continuar associado do Sicredi no futuro.
- * 48. Sinto-me emocionalmente ligado ao Sicredi.
- * 49. No Sicredi, parece que faço parte de uma família.
- * 50. Tenho a sensação de pertencer ao Sicredi.
- * 51. Ser associado do Sicredi é: *(Questão aberta)*
- * 52. De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o Sicredi a um amigo ou familiar?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE PESQUISA - ETAPA QUALITATIVA

Roteiro semiestruturado:

Perguntas Gerais a todos os entrevistados:

1. Me fale sobre você.
2. Como o Sicredi entrou na sua vida?
3. Há quanto tempo você é associado do Sicredi?
4. Como é ser um associado do Sicredi?
5. Como o Sicredi atende as suas necessidades?
6. O que o Sicredi significa para você?
7. Como você acompanha o desenvolvimento da cooperativa?
8. Qual a importância das assembleias para você?
9. Como é participar das assembleias?
10. Como você se prepara para participar das assembleias?
11. Quais as diferenças das assembleias presenciais e as digitais?
12. Como e com quem você normalmente interage nas assembleias?

Perguntas específicas aos dirigentes e gestores do Sicredi:

13. Em sua opinião, o que é engajamento do associado? Como você definiria?
14. Em que ponto, você considera um associado engajado com a cooperativa?