



ANAIS

A PERCEPÇÃO DOS DELEGADOS SOBRE A COOPERATIVA DE CRÉDITO: ENGAJAMENTO, SATISFAÇÃO E O MODELO DE REPRESENTAÇÃO EM UM ESTUDO DE CASO NO SICOOB

TEUCLE MANNARELLI FILHO

teucle@terra.com.br

UNESP JABOTICABAL

CARLA CANDUCCI TEIXEIRA

carla-canducci@hotmail.com

FIAP

CARLOS RENATO SILVA DOS SANTOS

crs.santos@unesp.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

RAFAEL MANNARELLI NETO

rafaelmannarelli@hotmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

RESUMO: Este estudo de caso único, investigou a percepção de delegados de uma cooperativa de crédito em São Paulo, visando identificar fatores influenciadores do engajamento e desafios na consolidação de uma cultura cooperativista participativa. Utilizou-se metodologia mista com questionários semiestruturados aplicados a delegados e suplentes. As questões fechadas empregaram a métrica NPS (Net Promoter Score) e escala Likert, abrangendo governança, representação, comunicação e atuação local. Já a questão aberta foi analisada através do software Iramuteq, utilizando Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise de Similitude e Nuvem de Palavras. Quantitativamente, obteve-se NPS "bastante positivo", com maioria dos respondentes classificada como promotores. A satisfação geral foi reportada pela maioria, com adequado acesso aos canais de comunicação reconhecido. A igualdade no acesso a produtos e serviços foi afirmada pela maioria dos delegados. Contudo, verificou-se desconhecimento sobre o aplicativo Moob e soluções educacionais em menos da metade dos participantes, indicando necessidade de aprimoramento. A clareza temática das assembleias também foi sinalizada como área requerendo melhorias comunicacionais. O modelo de representação por delegados foi majoritariamente aceito como democrático e representativo. Qualitativamente, a análise pelo Iramuteq destacou na CHD a conexão e sentimentos dos cooperados, satisfação com processos decisórios e comprometimento. A Análise de Similitude revelou "delegado" como figura central, associado a "satisfeito", "participação" e "sugestão", com halos indicando relevância governamental, aspirações de melhoria ("mais" pelo "cooperado") e dimensão comunitária ("cidade", "cooperar", "parabéns"). A Nuvem de Palavras confirmou "cooperativa" como termo central, seguido por "delegado" e "cooperado", com "satisfeito" e "parabéns" indicando reconhecimento de qualidade.

PALAVRAS CHAVE: Cooperativismo de crédito, Percepção dos delegados, Engajamento, Governança cooperativa.

ABSTRACT: This single case study investigated the perceptions of delegates from a credit union in São Paulo, aiming to identify factors influencing engagement and challenges in consolidating a participatory cooperative culture. A mixed-method approach was employed using semi-structured questionnaires administered to delegates and alternates. The closed-ended questions utilized both the Net Promoter Score (NPS) metric and Likert scales, covering governance, representation, communication, and local impact. The open-ended question was analyzed using Iramuteq software through Descending Hierarchical Classification (DHC), Similitude Analysis, and Word Cloud generation. Quantitatively, the results showed a "highly positive" NPS rating, with the majority of respondents classified as promoters. Overall satisfaction was reported by most participants, who acknowledged adequate access to communication channels. Most delegates confirmed equal access to products and services. However, less than half of the participants demonstrated complete unfamiliarity with the Moob app and

educational solutions, indicating areas for improvement. The clarity of assembly themes was also identified as requiring enhanced communication strategies. The delegate representation model was largely accepted as democratic and representative. Qualitative analysis through Iramuteq highlighted in the DHC members' connections and sentiments, satisfaction with decision-making processes, and commitment. The Similitude Analysis revealed "delegate" as a central figure, associated with "satisfied," "participation," and "suggestion," with clusters indicating governance relevance, improvement aspirations ("more" from the "member"), and community dimension ("city," "cooperate," "congratulations"). The Word Cloud confirmed "credit union" as the central term, followed by "delegate" and "member," with "satisfied" and "congratulations" indicating quality recognition.

KEY WORDS: Credit cooperatives, Delegates' perception, Engagement, Cooperative governance.

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito têm se consolidado como agentes relevantes na promoção da inclusão financeira e no fortalecimento da economia local, especialmente em regiões historicamente desassistidas pelo sistema bancário tradicional. Fundamentadas em princípios como adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade, essas instituições oferecem uma alternativa viável e sustentável ao modelo bancário convencional, contribuindo para a redução das desigualdades socioeconômicas (RIBEIRO e MENEZES, 2023).

No Brasil, o cooperativismo de crédito apresenta trajetória ascendente, com crescimento expressivo na base de cooperados e na capilaridade territorial. Em 2023, as cooperativas de crédito estavam presentes em mais municípios do que os bancos tradicionais, sendo a única alternativa presencial para serviços financeiros em 368 localidades (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024). Essa expansão evidencia o papel estratégico dessas instituições na democratização do acesso ao crédito, no fomento ao empreendedorismo e na geração de emprego e renda, especialmente em áreas rurais e periféricas (ZAMPIERI, 2023).

Contudo, o crescimento das cooperativas de crédito impõe desafios significativos, como a necessidade de aprimoramento da governança, adaptação às demandas das novas gerações, digitalização dos serviços e fortalecimento da educação financeira dos cooperados (MARTINS, 2024). Além disso, a efetividade dos princípios cooperativistas depende da forma como são percebidos e vivenciados pelos associados. A percepção dos cooperados sobre sua cooperativa influencia diretamente o nível de engajamento, a participação nas assembleias, a fidelização e a confiança institucional (MACIEL, 2023).

Estudos recentes indicam que os cooperados valorizam aspectos como atendimento personalizado, taxas competitivas e proximidade institucional, mas também revelam lacunas na compreensão dos instrumentos de gestão e nos mecanismos de participação democrática (DUARTE, 2024). A literatura aponta que a adesão aos princípios cooperativistas por parte dos associados é um fator determinante para o fortalecimento da identidade institucional e para a sustentabilidade das cooperativas (RIBEIRO, 2012).

A qualidade do relacionamento entre a cooperativa e seus cooperados é um antecedente fundamental para a satisfação, lealdade e engajamento; sendo que este tema abrange dimensões como confiança, comprometimento e comunicação eficaz. Nunes, Schmidt e Crespo, (2023) exploram a qualidade do relacionamento como um fator que influencia diretamente o engajamento e a lealdade do cliente em instituições financeiras cooperativas. Uma comunicação transparente, a construção de confiança mútua e o comprometimento da cooperativa com os interesses de seus membros são elementos-chave para fortalecer esses laços relacionais e, consequentemente, a percepção positiva dos cooperados.

A lealdade dos cooperados é essencial para a sustentabilidade das cooperativas, pode ser composta por quatro dimensões atitudinais: cognitiva, afetiva, conativa e de ação; para mensuração da lealdade em cooperativas de crédito. Ainda que o tempo de relacionamento, conjugado por estas dimensões, influencie positivamente a percepção de lealdade (RUDIO e MAINARDES, 2016). Estudos anteriores de Feng, Friis e Nilsson, (2011); e Mazzarol, Limnios e Reboud, (2012) corroboram que fatores econômicos e emocionais são determinantes da lealdade, extrapolando o aspecto financeiro.

O engajamento dos cooperados está vinculado à estrutura democrática das cooperativas, sendo a participação em assembleias um indicador-chave. Stürmer, (2021) aponta que maior envolvimento nas decisões fortalece o engajamento e o vínculo com a instituição; ainda sobre outra perspectiva, Pohren e Froehlich, (2022), analisam o engajamento dos colaboradores, destacando sua influência nas relações com os cooperados; e a qualidade dessas interações é decisiva para promover um engajamento consistente.

A função de um delegado em uma cooperativa de crédito é representar os cooperados nas assembleias gerais, substituindo o voto direto por um sistema de representação; que possui fundamento legal no artigo 29 da Lei 5.764/71. O delegado é eleito pelos próprios cooperados para atuar como seu porta-voz, garantindo que seus interesses e decisões sejam defendidos de forma coletiva e organizada. Essa figura é essencial em cooperativas maiores, onde o voto direto de todos os associados se torna inviável, permitindo, assim, uma gestão mais ágil e democrática. O delegado deve agir com transparência, ética e alinhamento aos princípios cooperativistas, assegurando que as deliberações tomadas reflitam a vontade da base associativa (FONSECA, 2025).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos delegados, em relação à cooperativa de crédito à qual estão associados; em um estudo de caso único de uma cooperativa de crédito, localizada no estado de São Paulo, que possui postos de atendimento em 19 cidades, e possui mais de 39.000 cooperados.

O estudo busca ainda identificar os fatores que influenciam essa percepção, os elementos que promovem o engajamento e os desafios enfrentados na consolidação de uma cultura cooperativista ativa e participativa. A investigação objetiva complementarmente contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão e para o fortalecimento do vínculo entre cooperativa e cooperado, com vistas à construção de um sistema financeiro mais justo, inclusivo e democrático.

2.REFERÊNCIAL TEÓRICO

A presente seção apresenta uma revisão estruturada da literatura científica sobre a percepção dos cooperados em cooperativas de crédito, com uma análise que abrange os principais temas de pesquisa, sua evolução temporal, autores e estudos relevantes, bem como pontos de vista conflitantes e debates pertinentes, com base em artigos revisados por pares e publicados em periódicos reconhecidos. O objetivo é fornecer uma compreensão aprofundada do construto da percepção do cooperado, essencial para a gestão e o desenvolvimento estratégico dessas instituições financeiras cooperativas.

A literatura sobre a percepção dos cooperados em cooperativas de crédito é multifacetada, abordando diversas dimensões que influenciam a relação entre o membro e a instituição. Os temas centrais identificados incluem a percepção de valor, a satisfação, a lealdade, o engajamento, o papel da cooperativa no desenvolvimento socioeconômico local, a qualidade do relacionamento e a cocriação de valor, e cada um desses temas contribui para uma compreensão holística da experiência do cooperado.

A percepção de valor é um dos pilares na compreensão da relação do cooperado com sua cooperativa; e este conceito é frequentemente definido como a avaliação subjetiva dos benefícios recebidos em relação aos sacrifícios realizados. No contexto cooperativista, essa percepção é intrinsecamente ligada à dupla natureza do cooperado como "dono" e "usuário". Essa dualidade implica que o cooperado não apenas busca serviços financeiros vantajosos (papel de usuário), mas também participa da gestão e dos resultados da instituição (papel de dono) (BORGES, SILVA e CORRÊA, 2009).

Ainda segundo Borges, Silva e Corrêa, (2009), os autores destacam que processos de aglutinação, como fusões e incorporações, podem impactar significativamente essa percepção de valor. Em seu estudo, observaram que a percepção de valor aumentou para os cooperados da cooperativa incorporada, que sentiram maior proximidade com a gestão, enquanto para os cooperados da incorporadora, não houve alteração significativa. Este achado sublinha a complexidade de gerenciar as expectativas de diferentes grupos de cooperados em cenários de mudança organizacional.

A satisfação dos cooperados é um indicador crucial do sucesso de uma cooperativa, refletindo o quão bem a instituição atende às expectativas e necessidades de seus membros. A literatura explora diversas dimensões da satisfação, incluindo a qualidade do atendimento, a variedade e adequação dos produtos e serviços financeiros, e a eficácia dos canais de comunicação. Estudos como o de Santos, (2017); e Vogt, Hickmann e Vogt, (2022) frequentemente utilizam escalas de medição, como a SERVQUAL adaptada, para avaliar a satisfação.

Sentier, (2024) reafirma a importância da satisfação dos associados em relação ao atendimento e aos produtos e serviços oferecidos; bem com a qualidade do relacionamento interpessoal com os colaboradores da cooperativa também emerge como um fator determinante da satisfação, evidenciando a importância do contato humano e da personalização no serviço cooperativista.

O cooperativismo de crédito configura-se como uma importante instituição financeira em escala global, com mais de 50 mil cooperativas atuantes em mais de 100 países; sendo que em diversas nações, essas organizações representam o principal canal de acesso a serviços financeiros, especialmente para agricultores, microempreendedores e populações excluídas do sistema bancário tradicional. No contexto brasileiro, as cooperativas de crédito desempenham papel estratégico no sistema financeiro nacional. Essas instituições são responsáveis por aproximadamente 10% do crédito rural no país, além de oferecerem um portfólio abrangente que inclui serviços de conta corrente, cartões de crédito, produtos de poupança e seguros (NIED, FORGIARINI e ALVES, 2022; SANTOS, 2017).

O modelo cooperativista tem se mostrado particularmente eficaz na promoção da inclusão financeira de populações de baixa renda; e não apenas facilita o acesso ao crédito, mas também contribui para o desenvolvimento econômico local e a geração de riqueza comunitária. A capacidade das cooperativas de adaptarem seus produtos às necessidades específicas de seus associados tem sido apontada como um fator-chave para seu sucesso e resiliência mesmo em contextos econômicos adversos. Esta forma alternativa de organização financeira apresenta-se como uma solução sustentável para desafios de acesso a serviços bancários, combinando viabilidade econômica com impacto social positivo. Estudos sugerem que o modelo cooperativo pode oferecer lições valiosas para a reformulação de políticas públicas de inclusão financeira (SILVA e OLIVEIRA, 2021; CORDEIRO, SILVEIRA, *et al.*, 2022).

A evolução da pesquisa sobre a percepção dos cooperados reflete uma transição de abordagens mais gerais para análises mais específicas e aprofundadas. Inicialmente, os estudos focavam na caracterização do cooperativismo e nos impactos de eventos estruturais, como fusões. O trabalho de Borges, Silva e Corrêa, (2009) é um exemplo dessa fase, ao analisar a percepção de valor pós-aglutinação. Posteriormente, houve um aprofundamento em construtos psicológicos e comportamentais, como lealdade e satisfação, com a aplicação de modelos teóricos consolidados do marketing e da administração, como o de Rudio E Mainardes, (2016) para lealdade. Mais recentemente, a literatura tem explorado o engajamento e a cocriação de valor, reconhecendo a necessidade de uma participação mais ativa e colaborativa por parte dos cooperados. Além disso, a dimensão social e o impacto no desenvolvimento local têm ganhado relevância, alinhando-se com a crescente preocupação com a responsabilidade social corporativa e o propósito das cooperativas.

O principal debate na literatura sobre a percepção dos cooperados reside na dupla natureza do cooperado como "dono" e "usuário". Esta dualidade, embora fundamental para a identidade cooperativista, pode gerar tensões e expectativas divergentes. Como "usuário", o cooperado busca eficiência, produtos e serviços competitivos e um bom atendimento. Como "dono", ele se preocupa com a governança, a sustentabilidade da cooperativa e a participação nos resultados. Borges, Silva e Corrêa, (2009), apontam para o dilema de conciliar esses dois

papéis, especialmente em momentos de mudança organizacional. A literatura, embora não apresente um conflito direto entre autores, reflete essa tensão ao focar em diferentes aspectos da percepção: alguns estudos priorizam a satisfação com os serviços (perspectiva de usuário), enquanto outros enfatizam a participação e o engajamento (perspectiva de dono).

Outro ponto de discussão, embora menos explícito, é a tensão entre o objetivo social e o econômico das cooperativas. Enquanto a essência do cooperativismo é o benefício mútuo e o desenvolvimento da comunidade, a realidade do mercado financeiro exige que as cooperativas sejam economicamente viáveis e competitivas. A percepção do cooperado pode ser influenciada por qual desses aspectos ele valoriza mais. Uma cooperativa que prioriza excessivamente o retorno financeiro pode alienar cooperados que buscam um propósito social mais forte, e vice-versa. O desafio para as cooperativas é encontrar um equilíbrio que satisfaça ambas as dimensões, comunicando de forma eficaz seu valor social e econômico aos seus membros.

O Sicoob é um sistema de cooperativas de crédito integrado verticalmente, composto por cooperativas singulares, cooperativas centrais nas federações estaduais, por uma confederação nacional, um banco com carteira comercial e múltipla, com empresas de apoio; que opera sob a regulamentação do Banco Central do Brasil, destacando-se como uma das principais referências do setor no país. O sistema oferece uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, incluindo conta-corrente, cartão de crédito, empréstimos pessoais, financiamentos e opções de investimento, todos com condições vantajosas e preços competitivos, especialmente desenvolvidos para atender às necessidades dos cooperados. Além dos serviços bancários tradicionais, o Sicoob se diferencia por fornecer um conjunto abrangente de soluções complementares. A instituição promove programas de educação financeira, oferece assessoria e consultoria empresarial especializada, e mantém uma rede de atendimento personalizado por meio de suas cooperativas singulares e centrais distribuídas em todo o território nacional. Essa abordagem integrada reforça o compromisso da instituição com o desenvolvimento financeiro de seus membros, combinando solidez institucional com um modelo de negócios cooperativo que prioriza benefícios mútuos e o crescimento sustentável de todos os envolvidos (SANTOS, 2017; DA ROSA, 2022).

3. METODOLOGIA

A metodologia é um componente essencial da pesquisa científica, pois estabelece os métodos e as estratégias empregados na coleta e interpretação de dados, garantindo coerência com os objetivos do estudo e representando o cerne da problemática investigada. É fundamental que os pesquisadores detalhem minuciosamente o percurso metodológico, assegurando clareza e verificação dos resultados, além de viabilizar adaptações que preservem a exatidão e a consistência das conclusões. Esse rigor amplia a confiabilidade da pesquisa e favorece sua reprodução, impulsionando o progresso do saber na área (BRUYNE, 1991; GIL, 1999; CRESWELL e CLARK, 2015).

A pesquisa quantitativa busca examinar relações entre variáveis por meio de análises estatísticas, enquanto a pesquisa qualitativa coleta dados em seu contexto natural, tendo o pesquisador como principal ferramenta de investigação; que se baseia em descrições minuciosas e em uma abordagem indutiva e exploratória, identificando padrões, temas e significados ocultos. Aplicada em áreas como antropologia, educação e saúde, a pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais ampla e contextualizada do fenômeno em estudo (BOGDAN e BIKLEN, 1994; CARMO e FERREIRA, 2008).

De acordo com Creswell e Abbas, (2004), questionários semiestruturados permitem coletar informações mais detalhadas sobre experiências e percepções dos participantes quando comparados a instrumentos totalmente estruturados. Essa abordagem oferece maior flexibilidade do que questionários abertos, pois mantém o foco nos tópicos de interesse do

pesquisador, ao mesmo tempo que possibilita a exploração de nuances nas respostas. No entanto, é crucial que as perguntas sejam formuladas com clareza e neutralidade, evitando vieses. Adicionalmente, o pesquisador deve demonstrar capacidade interpretativa para analisar as respostas de forma precisa, garantindo assim a validade e a utilidade dos dados para a pesquisa.

Os questionários semiestruturados são amplamente utilizados em pesquisas de métodos mistos, integrando abordagens qualitativas e quantitativas na coleta de dados. Esse instrumento combina perguntas fechadas, que geram respostas padronizadas e dados quantificáveis, com perguntas abertas, que permitem aos participantes elaborar respostas livres e detalhadas. Essa dualidade possibilita ao pesquisador obter tanto informações precisas e comparáveis quanto insights contextuais e subjetivos, enriquecendo a compreensão do objeto de estudo (CRESWEL, 2014).

Segundo Maguire, (2016), a memória humana tem limitações em recordar com precisão emoções passadas, o que torna essencial capturar a percepção do consumidor imediatamente após a interação com a empresa. Essa abordagem permite compreender a magnitude e as causas de suas emoções, facilitando a gestão da jornada do cliente. Com base nesse entendimento, as empresas podem minimizar fontes de sentimentos negativos e ampliar as positivas, aumentando as chances de criar experiências satisfatórias.

A satisfação do consumidor consolidou-se como a principal métrica de voz do cliente nas últimas décadas, com pesquisas focadas em identificar seus drivers e impactos — tanto financeiros para as empresas, quanto comportamentais para os clientes (BOLTON e DREW, 1991). Posteriormente, o Net Promoter Score (NPS) surgiu como outra métrica relevante, proposta por Reichheld, (2004) como uma alternativa à satisfação.

A adoção de um paradigma de gestão centrado na satisfação do cliente ao longo de sua jornada de consumo impõe desafios transformacionais às estruturas empresariais, exigindo a atribuição de métricas específicas aos responsáveis por cada etapa. Nesse contexto, o NPS (*Net Promoter Score*) emerge como uma métrica amplamente adotada em diversos setores, com aplicação documentada em mais de 400 empresas de múltiplos segmentos, como: Philips, General Electric e American Express. e respaldo em publicações influentes (*MIT Sloan Management Review*, *Wall Street Journal*). No Brasil, sua relevância é evidenciada pela implementação em instituições financeiras como o Santander, que utiliza a metodologia para orientar mudanças no relacionamento com clientes (BORGES NETO, 2018).

O Net Promoter Score (NPS) consolida-se como uma proeminente métrica de voz do cliente (VOC), frequentemente proposta como uma alternativa à mensuração tradicional de satisfação; sendo que sua premissa central reside na correlação entre a disposição do cliente em recomendar uma empresa e o potencial de crescimento lucrativo da mesma (REICHHELD, 2006).

A fundamentação metodológica do NPS baseia-se em uma questão única: “Qual a chance de você recomendar essa empresa para um amigo ou parente? ”, utilizando uma escala Likert de 11 pontos (0 a 10). Os respondentes são categorizados em três grupos: Detratores (0-6), Neutros (7-8) e Promotores (9-10). O score final, que varia de -100 a +100, é calculado pela diferença percentual entre Promotores e Detratores (REICHHELD, 2006).

A aplicação da métrica é versátil, podendo ser implementada sob três abordagens principais: (1) como benchmark competitivo, comparando a performance da empresa com a dos concorrentes; (2) para aferir a qualidade do relacionamento geral com a marca; e (3) para avaliar experiências específicas do cliente imediatamente após a interação, prática defendida por capturar as emoções vivenciadas com maior acurácia antes do declínio da memória (MAGUIRE, 2016). Esta captura imediata auxilia na compreensão dos motivadores de sentimentos positivos e negativos, permitindo à gestão otimizar a jornada do consumidor.

Contudo, a suposta superioridade do NPS como o "melhor estimador do crescimento financeiro" Reichheld, (2004) é contestada por evidências empíricas subsequentes. Pesquisas demonstram que o NPS não apresenta performance estatisticamente superior a outras métricas de satisfação e lealdade na previsão de variáveis financeiras críticas, como crescimento de vendas e margens; e que uma métrica única de intenção de recomendar é insuficiente para definir construtos complexos como a lealdade (MORGAN e REGO, 2006; KEININGHAM, ASKOY, *et al.*, 2008; VAN DOORN, LEEFLANG e TIJS, 2013).

Os resultados auferidos por Haan, Kannan, *et al.*, (2015) revelam que quando consideramos a métrica da nota do NPS médio, esse atributo se apresenta como estatisticamente significativa em 18 segmentos, sendo considerado a melhor métrica para previsão de retenção de clientes para os segmentos de livros online, compras online, drogarias e bancos. Sem embargo, métricas de voz do cliente também podem ser utilizadas para diferenciar segmentos de consumidores leais e desleais dentro das instituições

Em síntese, conclui-se que o NPS é uma ferramenta válida para segmentação de clientes e identificação de pontos de melhoria na jornada (CHHEDA, DUNCAN e ROGGENHOFER, 2017). No entanto, sua eficácia é maximizada quando integrada a um sistema multidimensional de métricas e não utilizada como um indicador absoluto e isolado de desempenho (ZAKI, KANDEIL, *et al.*, 2016). Como o próprio Reichheld, (2011) admite, um alto NPS por si só não garante sucesso, sendo imperativo que a gestão avalie outros atributos e drivers do relacionamento com o cliente.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa para a coleta de dados, focando-se nos Delegados e Suplentes da Cooperativa de Crédito, e para garantir a confiabilidade dos resultados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, compostas majoritariamente por perguntas fechadas, com apenas uma questão aberta. Os participantes foram previamente contatados por e-mail e/ou WhatsApp, com base no cadastro da Cooperativa. Na ocasião, foram esclarecidos os objetivos do estudo, a importância de sua participação e o caráter estritamente confidencial dos dados, que seriam utilizados apenas para fins internos e acadêmicos. Posteriormente, foi realizado um segundo contato com os não respondedores, assegurando-se o cumprimento de todos os procedimentos metodológicos estabelecidos por (GUERRA, 2006 ; CARMO e FERREIRA, 2008; BARDIN, 2011).

A rede de atendimento da cooperativa é composta por postos de atendimento, cuja estrutura se assemelha a uma agência bancária e escritórios de negócios, mais próximos ao conceito do atendimento Private Banking; e, são representados por 89 delegados e 36 suplentes, totalizando 125 representantes dos mais de 39.000 cooperados. Esses postos estão localizados em 19 municípios do estado de São Paulo, conforme detalhado no Quadro 1.

QUADRO 1: Delegados e Suplentes da Cooperativa, e as cidades.

Cidade	Delegados Efetivos	Delegados Suplentes	Total de Delegados	Respondentes
Adamantina	8	3	11	3
Araçatuba	5	1	6	0
Araras	2	1	3	0
Barra Bonita	1	0	1	0
Campinas	4	1	5	4
Dracena	4	1	5	1
Garça	3	2	5	1
Lucélia	6	3	9	2
Osasco	1	1	2	2
Osvaldo Cruz	5	1	6	4
Panorama	3	1	4	1

Paraíso – São Paulo	3	0	3	2
Pirapozinho	4	2	6	2
Presidente Epitácio	5	3	8	3
Presidente Prudente	18	9	27	12
Regente Feijó	1	1	2	1
Rio Claro	11	4	15	4
Santa Cruz do Rio Pardo	4	1	5	3
Santa Gertrudes	1	1	2	0
Anônimos				8
Total	89	36	125	53

Fonte: elaborado pelos autores.

Deve-se esclarecer que foi dada opção aos respondentes da pesquisa de manter-se no anonimato, tanto quanto a seu nome quanto a cidade de localização, e que 8 respondentes, que optaram por não se identificar, foram incluídos como anônimos.

A pesquisa foi estruturada em dois blocos de perguntas. O primeiro contemplou a métrica do Net Promoter Score (NPS), por meio da questão: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a cooperativa para um amigo ou familiar?”.

O segundo bloco foi composto por perguntas fechadas baseadas na escala Likert, adaptadas aos temas de governança, representação, comunicação e atuação local. Nesse caso, utilizou-se a escala Likert de quatro pontos, composta pelas opções: Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Concordo parcialmente e Concordo totalmente. As perguntas foram processadas pela plataforma Solucx, especializada em gestão de pesquisas e experiência do cliente, permitindo a consolidação e interpretação dos dados quantitativos.

Complementarmente, foi incluída uma pergunta aberta: “Gostaria de compartilhar alguma sugestão, crítica ou elogio sobre sua experiência como cooperado ou delegado?”. As respostas foram analisadas por meio de análise de conteúdo, utilizando o software Iramuteq para classificação e organização textual. Essa etapa qualitativa buscou captar percepções espontâneas e identificar oportunidades de melhoria, fortalecendo o relacionamento e alinhando estratégias às necessidades reais dos cooperados e delegados. Essa abordagem complementa os dados quantitativos ao trazer insights sobre desenvolvimento comunitário, parcerias locais e engajamento, ampliando a compreensão sobre a experiência do quadro social.

As respostas obtidas na pergunta em aberto, foram compiladas em um texto a ser analisado pelo Iramuteq. Segundo Camargo e Justo, (2013), essa análise textual constitui um tipo específico de análise de dados que se baseia em um texto transcrito, produzido a partir de diferentes contextos e baseado na transcrição das respostas obtidas. Essa análise é aplicada em estudos e investigações, permitindo quantificar variáveis essencialmente qualitativas originadas do texto na descrição do material produzido pelos sujeitos.

A operação do Iramuteq baseia-se na segmentação do *corpus* em unidades de análise ("ambientes das palavras"), com tamanho padrão de três linhas, ajustável automaticamente e passível de customização. Neste trabalho, utilizou-se a configuração padrão. A estrutura dos dados (*corpus*, textos e segmentos) é ilustrada na Figura 1.

FIGURA 1: Conceitos de corpus, texto e segmento de texto.



Fonte: Camargo e Justo, (2013), adaptado pelo autor.

Segundo Camargo e Justo, 2013; Mannarelli Filho, Donadon, *et al.*, 2021), é fundamental conceituar os elementos metodológicos para uma análise textual válida:

- Corpus:** conjunto de textos selecionados e compilados para análise;
- Texto:** cada unidade que compõe o corpus (ex.: resposta individual de um participante);
- Segmentos de texto:** partes do texto, geralmente com cerca de três linhas, definidas automaticamente pelo software.

4.RESULTADOS E DISCUSSÃO

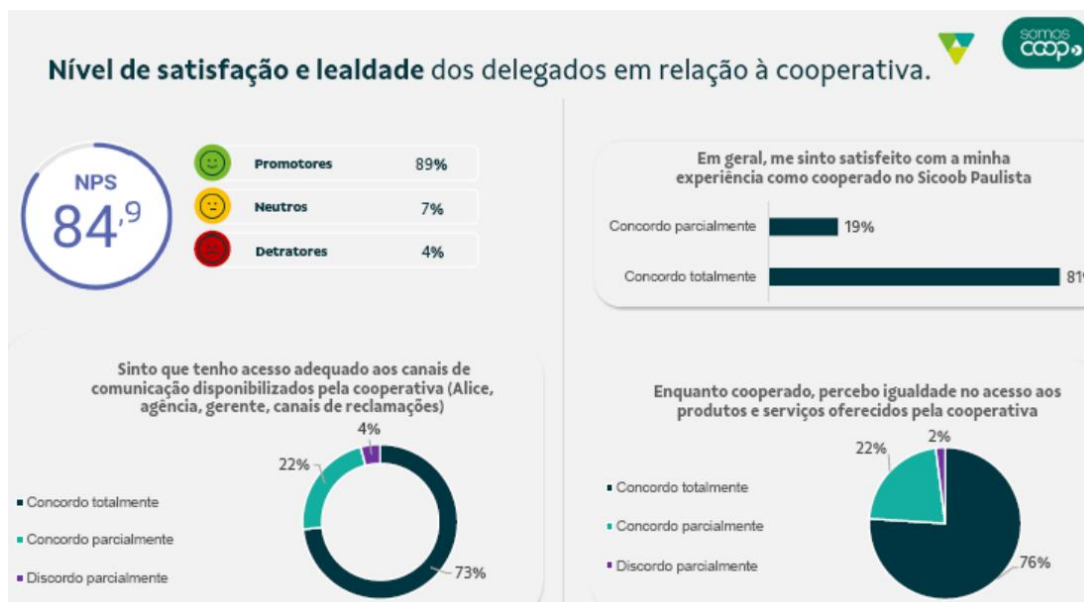
4.1 QUESTÕES FECHADAS – ESCALA LIKERT: NPS

O Net Promoter Score (NPS) consolida-se como uma metodologia de excelência para mensurar a lealdade do cliente, baseando-se em uma pergunta direta: “*Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa, produto ou serviço a um amigo ou colega?*”. A partir das respostas, os delegados, são categorizados em três grupos estratégicos: **Promotores** (notas 9-10), que representam adeptos satisfeitos e propensos à indicação; **Neutros** (7-8), que demonstram indiferença e pouco impacto; e **Detratores** (0-6), cuja insatisfação pode gerar efeitos negativos. O cálculo do índice, obtido pela diferença percentual entre Promotores e Detratores, oferece uma métrica clara e objetiva do nível de engajamento e satisfação do público, permitindo à cooperativa direcionar ações focadas em fortalecer relacionamentos e identificar oportunidades de melhoria.

As demais perguntas do questionário foram formuladas a partir da escala Likert de quatro pontos (Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Concordo parcialmente, Concordo totalmente). O objetivo foi avaliar aspectos relacionados à satisfação, comunicação, governança, igualdade de acesso e atuação local.

A Figura 2 apresenta os resultados obtidos para o nível de satisfação e lealdade dos delegados em relação à cooperativa, medidos por meio da metodologia Net Promoter Score (NPS).

FIGURA 2: Nível de satisfação e lealdade dos delegados em relação a cooperativa.



Fonte: elaborado pelos autores.

Com base no processamento dos dados coletados para medir o nível de satisfação e lealdade dos delegados em relação à cooperativa, pode-se observar, na Figura 4 acima, um resultado de 84,9 na metodologia NPS, numa escala que varia de 0 a 100, o que é considerado

bastante positivo. Os promotores correspondem a 89% dos respondentes, enquanto os neutros representam 7% e os detratores apenas 4%.

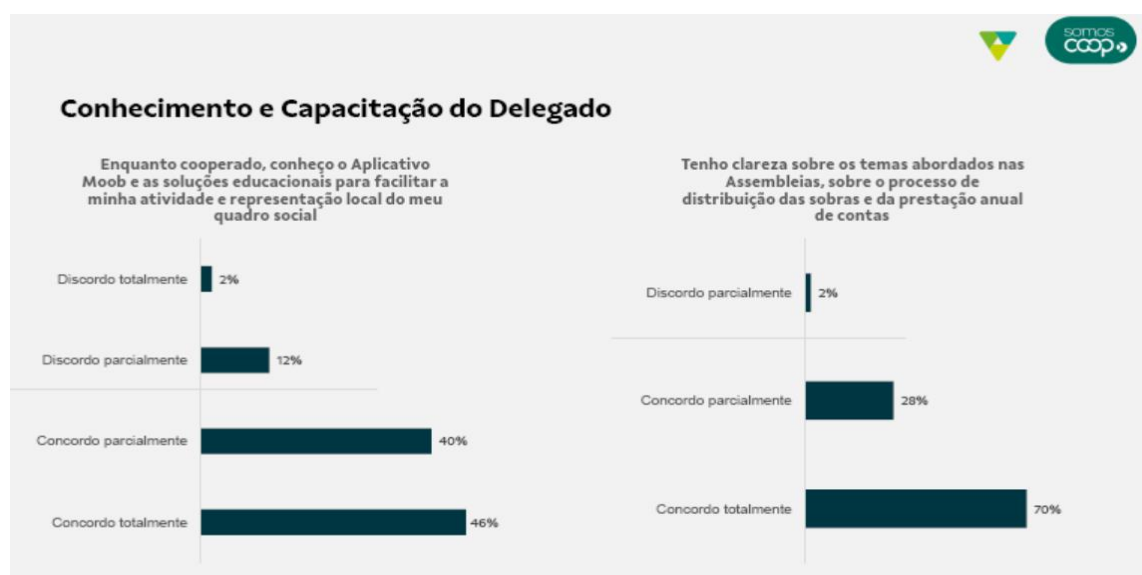
A Figura também demonstra uma resposta bastante positiva à questão: "Em geral, me sinto satisfeito com a minha experiência como cooperado na Cooperativa de Crédito." Essa pergunta visa capturar diretamente a concordância dos entrevistados em relação ao seu relacionamento como cooperados e usuários da cooperativa. Para 81% dos participantes, há uma concordância total com essa afirmação, enquanto apenas 19% concordam parcialmente, o que sugere, ainda que de forma limitada, a existência de alguns pontos de discordância.

Em relação ao questionamento sobre os canais de comunicação disponíveis entre a cooperativa e seus cooperados, a pergunta formulada foi: "Sinto que tenho acesso adequado aos canais de comunicação disponibilizados pela Cooperativa." Dos entrevistados, 73% expressaram total concordância quanto à existência desses canais de comunicação, enquanto 22% concordaram parcialmente e apenas 4% demonstraram alguma forma de discordância. Esses resultados indicam uma forte concordância entre os participantes de que a cooperativa consegue estabelecer um bom relacionamento através de canais de comunicação adequados para seus cooperados.

Por fim, em relação à percepção dos cooperados sobre a igualdade no acesso aos produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa, os resultados mostram que 76% dos respondentes acreditam que essa igualdade existe. Dentre eles, a maioria concorda parcialmente, enquanto apenas 2% manifestam discordância parcial. Isso sugere que, em sua maioria, os delegados e representantes dos cooperados reconhecem um princípio fundamental do sistema cooperativo, que é o tratamento igualitário para todos os membros. Contudo, é importante ressaltar os 24% que percebem que esse princípio não está sendo plenamente efetivado, indicando que melhorias são necessárias.

A Figura 3 apresenta os resultados das questões fechadas analisadas para os aspectos de conhecimento e capacitação dos delegados da cooperativa de crédito.

FIGURA 3: Conhecimento e Capacitação dos delegados da cooperativa.



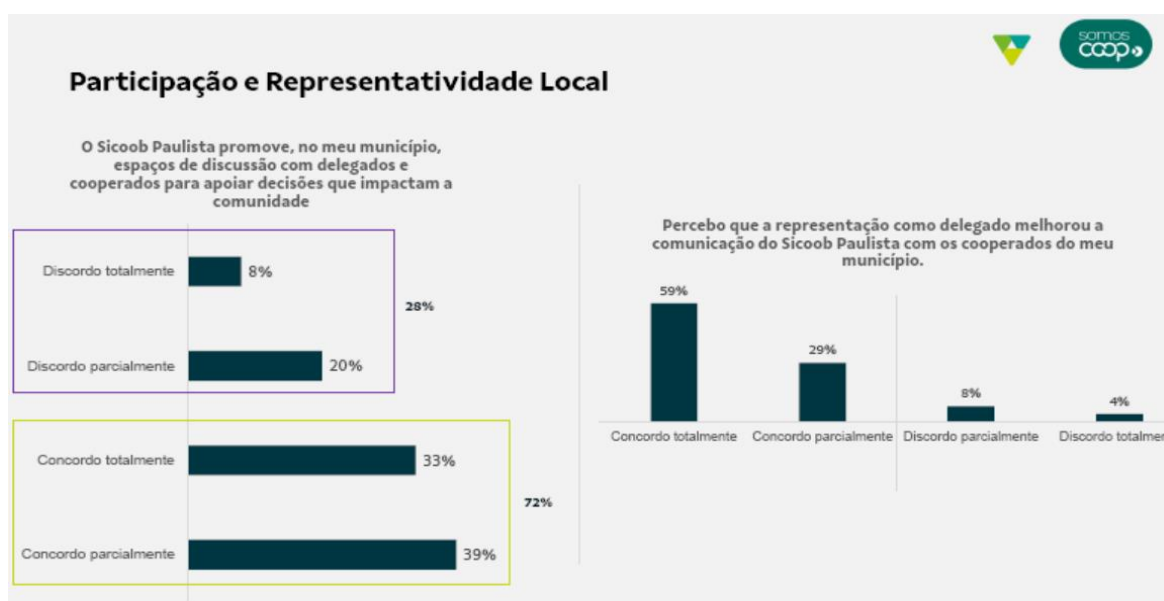
Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 3 ilustra de forma significativa a percepção dos entrevistados, com o objetivo de avaliar o conhecimento sobre o aplicativo Moob, e as soluções educacionais disponíveis na Cooperativa, para a facilitação das atividades de apresentação social dos delegados. Os

resultados revelam que apenas 46% dos participantes possuem total concordância nesse aspecto, enquanto 40% demonstram concordância parcial. As discordâncias registram 12% em concordância parcial e 2% em total. Dessa forma, pode-se concluir que a Cooperativa necessita implementar medidas eficazes para elevar significativamente o nível de conhecimento dos delegados sobre o aplicativo Moob e as soluções educacionais, impactando diretamente na qualidade de sua representação.

Outro ponto relevante, destacado nas respostas obtidas e apresentadas na figura acima, diz respeito à clareza dos temas discutidos nas Assembleias da Cooperativa, além da prestação de contas dos órgãos gestores e da distribuição de sobras (lucros). Os resultados mostram que há uma compreensão significativa nesse aspecto, com 70% dos entrevistados afirmando ter total conhecimento sobre o tema. Por outro lado, 28% demonstram concordância parcial e apenas 2% manifestam discordância parcial. A partir desses resultados, pode-se inferir a necessidade de aprimorar a comunicação dos órgãos de administração sobre esse assunto, buscando divulgar melhor as informações aos delegados, o que pode aumentar a transparência nessa área crucial. A Figura 4 apresenta os resultados obtidos para a participação e representatividade local dos delegados.

FIGURA 4: Participação e Representatividade Local dos delegados frente a cooperativa.



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 4 demonstra os resultados relacionados à percepção dos delegados acerca de aspectos importantes da atuação da Cooperativa de Crédito nos municípios onde está presente, assim como sua participação ativa na comunidade. Além disso, analisa em que medida a representação dos delegados tem contribuído para o processo de comunicação entre o Sicoob, os cooperados e a própria comunidade.

A pesquisa revela que a maioria (72%) dos entrevistados concorda, total ou parcialmente, que a Cooperativa promove espaços de discussão com delegados e cooperados para apoiar decisões comunitárias. Desse total, 33% concordam totalmente e 39%, parcialmente. Por outro lado, 28% discordam da afirmação, sendo 20% em discordância parcial e 8% em discordância total.

Embora os resultados apontem uma aceitação majoritária (72%) das iniciativas da Cooperativa, eles também sinalizam a necessidade urgente de aprimorar sua integração com as comunidades dos municípios onde atua. É fundamental estruturar e implementar ações efetivas

que ampliem esse engajamento. Além disso, não se pode negligenciar o percentual significativo de 28% dos delegados que não reconhecem o protagonismo da instituição, indicando uma lacuna importante a ser superada por meio de diálogo e esforços direcionados.

Outro aspecto de grande relevância é a percepção de que a representatividade dos delegados melhora a comunicação da Cooperativa com os cooperados nos municípios. Esse modelo de representação, adotado em função do elevado número de associados (mais de 39 mil) e da ampla dispersão geográfica das unidades de atendimento no estado de São Paulo (Figura 1), demonstra-se essencial para assegurar a eficácia do diálogo institucional.

Os resultados demonstram uma ampla aceitação do modelo de representação por delegados: 88% dos pesquisados concordam (sendo 59% totalmente e 29% parcialmente) que ele melhora significativamente a comunicação da Cooperativa tanto com os cooperados quanto com os municípios. Apenas 12% manifestaram algum nível de discordância.

Essa discussão deve fundamentar-se na comparação entre o modelo unitário, cuja implementação é dificultada pela dispersão geográfica das unidades e pelo elevado número de cooperados (quase 40 mil), e o modelo atual de representação proporcional, que distribui delegados de acordo com o número de cooperados em cada cidade onde a Cooperativa possui um posto de atendimento.

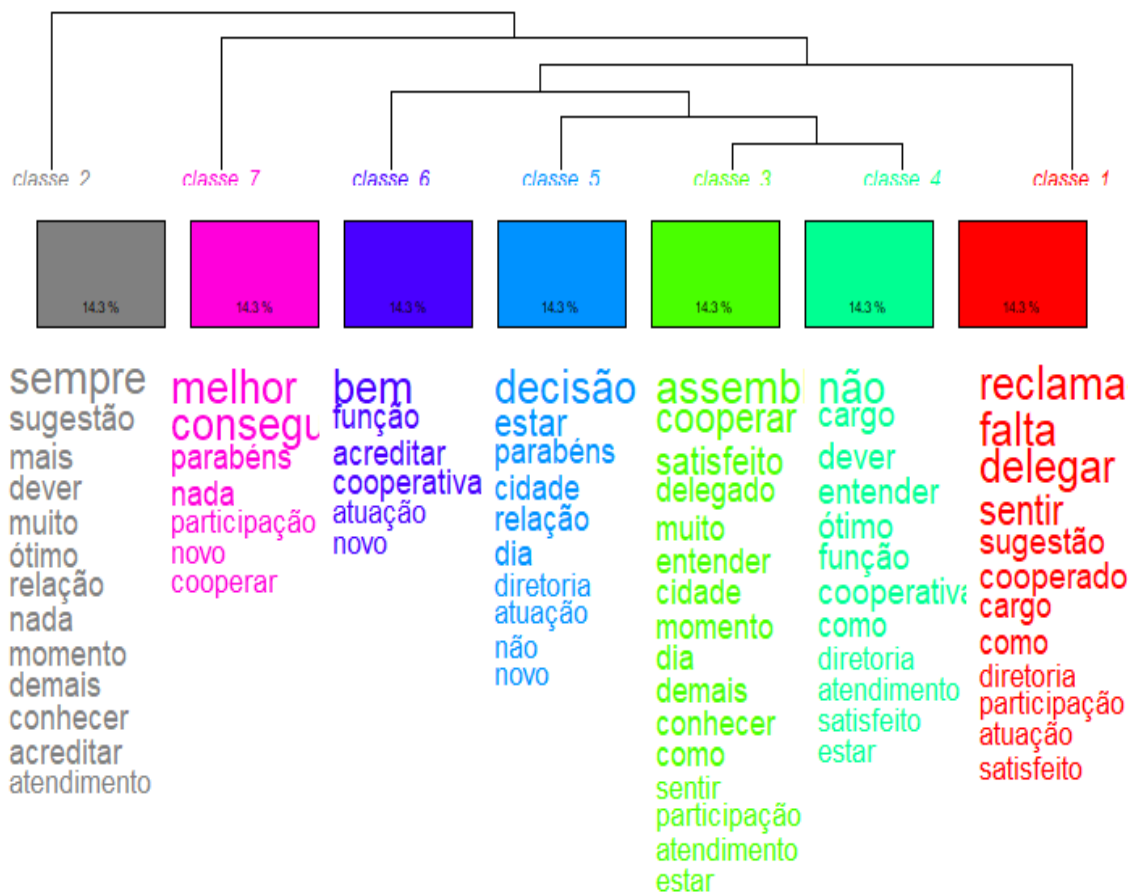
Pode-se inferir que o modelo de representação atual é mais democrático e representativo. Os resultados obtidos, notadamente o baixo percentual de 12% de discordância, sugerem que a insatisfação está menos relacionada à estrutura do modelo em si e mais à falta de comunicação e à escassez de informações, aspectos do atual sistema que precisam ser melhorados.

4.2 QUESTÃO ABERTA – IRAMUTEQ

4.2.1 CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD), obtida através do software Iramuteq, é um método de análise estatística de dados textuais que segmenta e categoriza o corpus em classes de vocábulos temáticos, organizando-os de forma hierárquica. O algoritmo parte de todo o conjunto de textos, calcula a frequência das palavras e, mediante análise de chi-quadrado (χ^2), realiza divisões binárias sucessivas nos segmentos de texto, agrupando aqueles que compartilham um vocabulário e características contextuais semelhantes. O resultado final é uma estrutura em árvore (dendrograma) que evidencia graficamente a relação entre as classes temáticas, permitindo ao pesquisador identificar e interpretar os principais eixos de discussão, suas subdivisões e a ligação entre os diferentes temas presentes no material analisado. A Figura 5 apresenta o dendrograma das sete classes que foram criadas pelo software a partir do corpus textual com as respostas obtidas com os delegados.

FIGURA 5: Dendrograma com as Classes de Palavras.



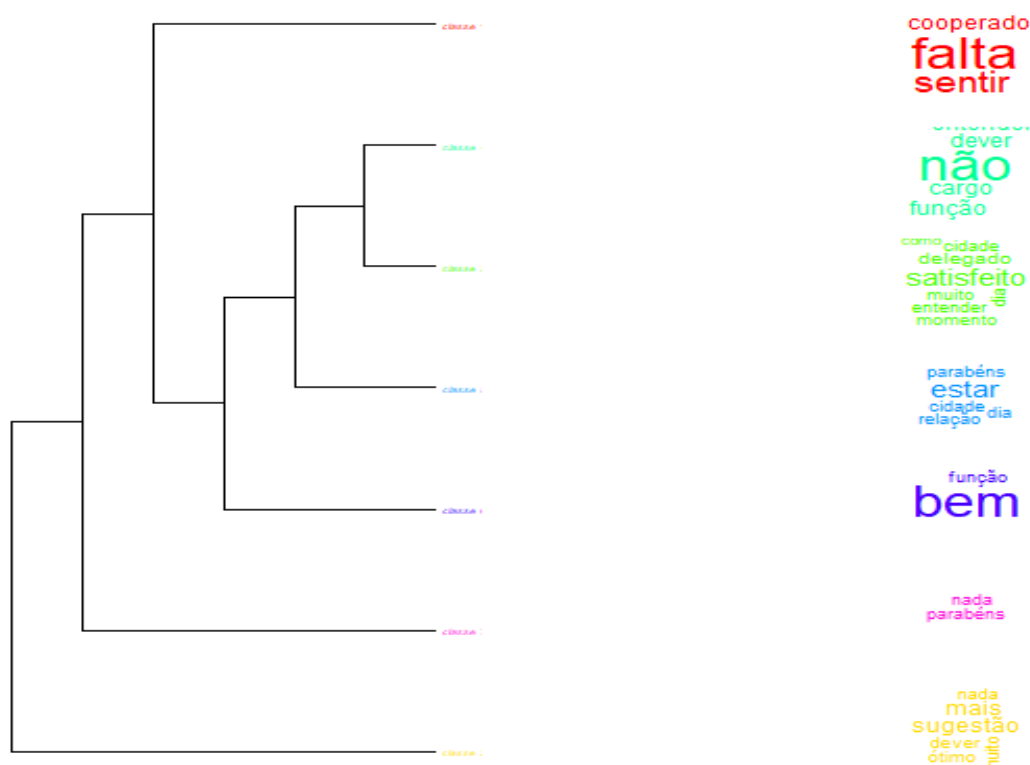
Fonte: fornecido pelo software Iramuteq.

Este dendrograma da Figura 5, possibilita uma visualização das palavras com maior frequência de ocorrência, que estão agrupadas nas sete classes criadas automaticamente pelo software; em cada uma das classes as palavras são apresentadas em ordem decrescente de ocorrência, de cima para baixo.

O dendrograma ainda agrupa as classes por afinidade, como pode-se observar com a classe 3 e 4; bem como a proximidade de todas as demais classes; complementarmente as classes são apresentadas em diferentes cores, que facilitam a visualização e interpretação dos resultados, e que em cada uma das classes existe a apresentação do percentual de ocorrência pelo agrupamento das palavras, que nesta análise, apresenta-se igual para todas as classes em 14,3%.

O software gera o referido dendrograma, o qual, conforme exibido na Figura 6, incorpora nuvens de palavras para cada classe. Nessa representação, a ocorrência estatística dos vocábulos é denotada pelo seu tamanho, proporcionando uma visualização intuitiva da predominância lexical inerente a cada agrupamento.

FIGURA 6: Dendrograma com a Nuvem de Palavras em cada uma das Classes.



Fonte: fornecido pelo software Iramuteq.

A Figura 6 acima permite uma visualização das classes criadas pelo software iramuteq, e que em cada uma das classes, pode-se visualizar uma nuvem de palavras, e a representação efetiva do resultado das respostas dos entrevistados; sendo:

Da classe 1 vermelha, emergem as palavras: falta, cooperado e sentir; que focam na conexão dos cooperados em seus sentimentos com a cooperativa;

A classe 4, verde, faz emergir palavras como: a negativa e relações com o cargo e funções;

A classe 3, que tem forte ligação com classe 4, apresenta-se como uma satisfação dos delegados com os processos de cooperação, e própria estrutura das assembleias e mecanismos decisórios;

Na classe 5 de azul claro, identifica-se uma satisfação pelas ações que efetivadas pela cooperativa, pelas palavras de parabéns e decisão;

A classe 6 de cor azul escuro, reforça o comprometimento dos cooperados, com palavras acredita, bem, função e atuação; que estabelece um importante vínculo entre os cooperados e a cooperativa reforça os vínculos dos cooperados com a cooperativa, pelas palavras identificadas: melhor, participação e parabenização.

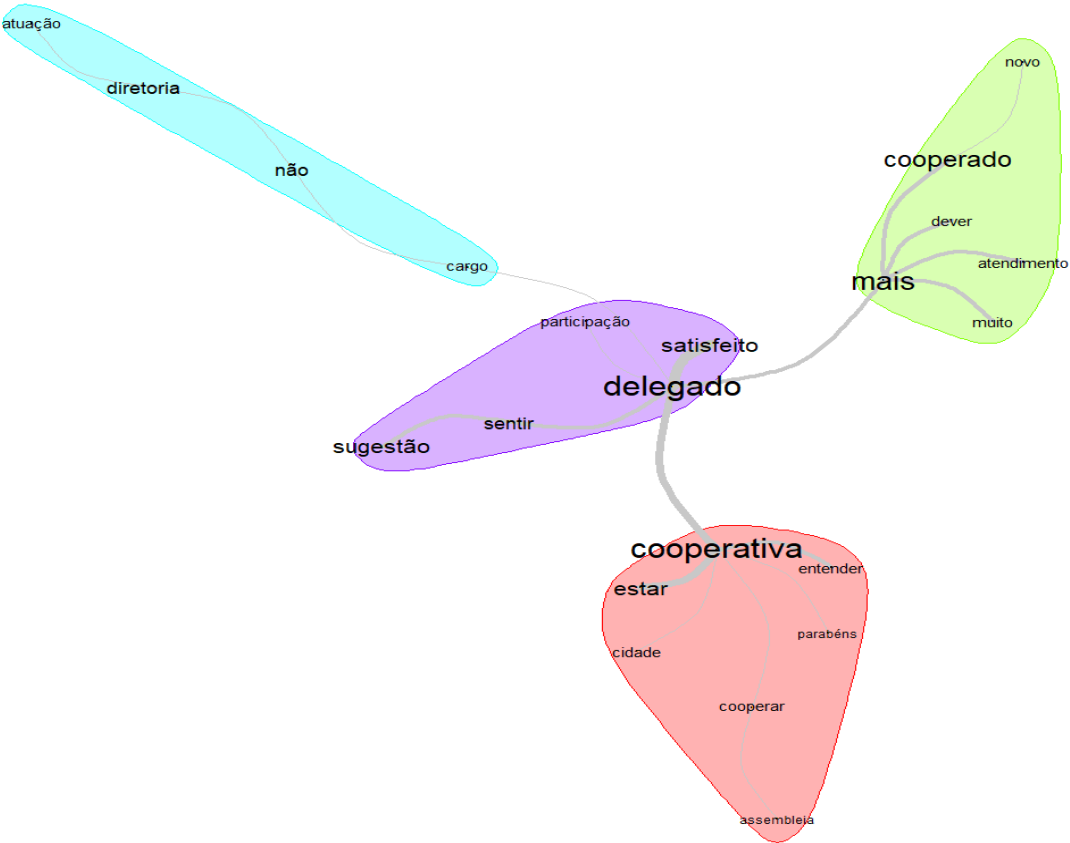
4.2.2 ANÁLISE DE SIMILITUDE

A Análise de Similitude com Halos, gerada pelo software Iramuteq, é uma evolução da análise de similitude tradicional que incorpora uma camada adicional de informação visual e analítica ao diferenciar os vértices da rede com base em sua centralidade e importância dentro da estrutura discursiva. Nessa representação gráfica, os nós (palavras) não são apenas conectados por arestas que indicam a força de suas coocorrências, mas são circundados por um anel colorido, o "halo", cuja espessura e cor são proporcionais à sua centralidade de grau, ou seja, ao número de conexões que uma palavra estabelece com outras na rede. Este recurso visual

permite uma interpretação imediata e intuitiva: os halos mais espessos e vibrantes destacam os conceitos centrais e estratégicos que funcionam como pivôs do discurso, articulando diferentes clusters temáticos e garantindo a coesão da rede semântica, enquanto palavras periféricas, com halos finos ou ausentes, possuem um papel mais marginal na estrutura global. Dessa forma, a análise não apenas mapeia as relações entre os termos, mas também hierarquiza visualmente sua relevância estrutural, oferecendo uma compreensão mais rica e estratificada da organização dos conceitos e da dinâmica argumentativa presente no *corpus* textual analisado.

A Análise de Similitude com Halos, no software Iramuteq, é uma técnica que representa graficamente as relações entre palavras de um texto, indo além da simples análise de coocorrências. Ela destaca visualmente a importância de cada conceito: palavras centrais, que possuem mais conexões, são marcadas com halos mais espessos e coloridos, enquanto as menos conectadas têm halos finos ou ausentes. Isso permite identificar instantaneamente os conceitos-chave que articulam todo o discurso e hierarquizar a relevância de cada termo na rede semântica. A Figura 7 apresenta a Similitude com os halos de agrupamento das palavras.

FIGURA 7: Análise de Similitude com agrupamento por halos de similaridade.



Fonte: fornecido pelo software Iramuteq.

A partir da visualização e análise da Figura 7, observa-se que o software gerou uma rede com quatro halos distintos: roxo, vermelho, azul e verde. O halo roxo se destaca como a raiz principal da estrutura, do qual os outros três halos irradiam, indicando seu papel central. Este núcleo roxo é ancorado pela figura do "delegado", que atua não apenas como representante dos cooperados, mas principalmente como o entrevistado que respondeu à pergunta balizadora da análise. Palavras associadas a este halo central, como "satisfeito", "participação", "sentir" e "sugestão", revelam um sentimento positivo predominante na cooperativa. Essa constelação de

termos indica a percepção de uma participação efetiva dos delegados e cooperados, a existência de mecanismos de sugestão e, sobretudo, uma satisfação geral com as ações e atuação da cooperativa em relação aos seus membros.

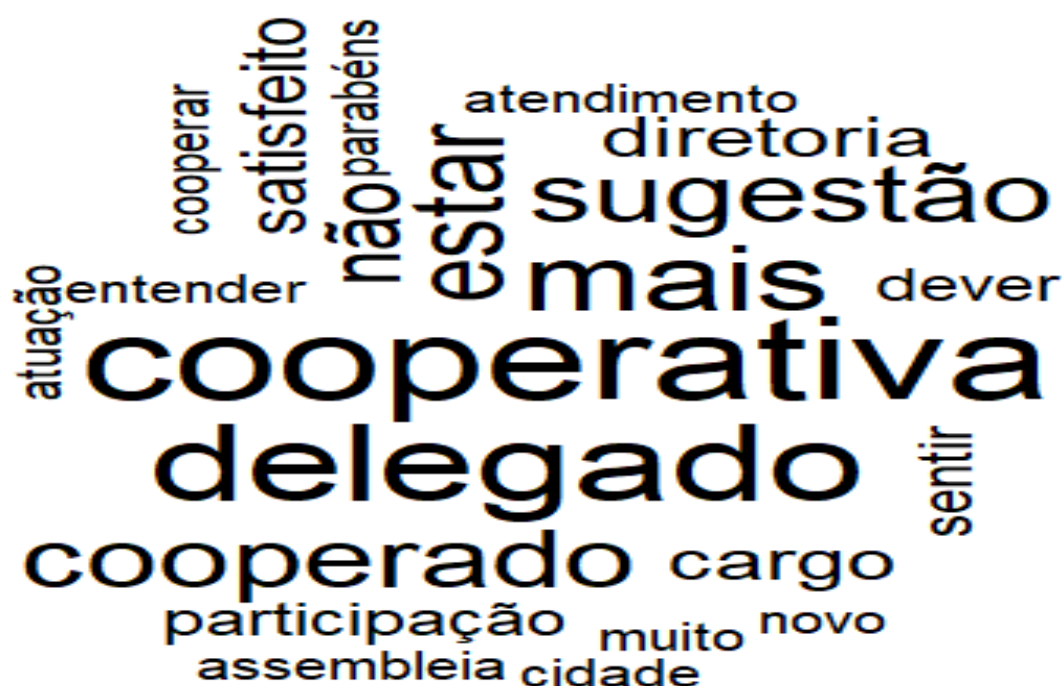
Nos outros halos que se irradiam do halo principal roxo, temos:

- **Halo Azul**, identificado pelas palavras "**cargo**", "**diretoria**" e "**atuação**", demonstra a relevância da estrutura formal de governança dentro da rede semântica. Sua conexão direta com o núcleo central (halo roxo) evidencia uma forte interação entre a atuação da diretoria e o papel dos delegados. Esse cluster sugere que o mecanismo de representação e a representatividade são percebidos como elementos fundamentais, atuando em sintonia para garantir a governança e o funcionamento da cooperativa.
- **Halo Verde** caracterizado pelas palavras "**mais**", "**cooperado**", "**dever**" e "**atendimento**", revela uma dimensão de aspirações e responsabilidade na relação com os membros da cooperativa. A presença desses termos indica um sentimento coletivo de que é dever da cooperativa proporcionar um bom atendimento e principalmente, a percepção de que sempre se pode fazer mais pelo cooperado. Sugere uma cultura de melhoria contínua e um compromisso com a excelência no serviço prestado aos cooperados.
- **Halo Vermelho** identificado com as palavras "**cooperativa**", "**entender**", "**estar**", "**cidade**", "**cooperar**" e "**parabéns**", evidencia a dimensão territorial e comunitária da cooperativa; e que estes termos revelam um sentimento coletivo que valoriza a importância da presença física da cooperativa no município, bem como a necessidade entender não apenas o cooperado individualmente, mas também o contexto dos acontecimentos na cidade. A presença do verbo "**cooperar**" reforça o princípio básico do cooperativismo, e finalmente a palavra "**parabéns**" denota um reconhecimento explícito e uma celebração pelo atingimento dos objetivos cooperativos, com uma satisfação com os resultados alcançados em sua missão.

4.2.3 NUVEM DE PALAVRAS

Uma nuvem de palavras, gerada pelo software Iramuteq, é uma representação visual simples e imediata do conteúdo lexical mais frequente em um corpus textual, onde o tamanho de cada palavra é proporcional à sua frequência de aparição nos textos analisados, permitindo identificar de forma intuitiva os conceitos e temas centrais que dominam o discurso, embora, diferentemente de análises mais complexas como a de similitude, não revele as relações contextuais ou a estrutura de associação entre os termos, focando exclusivamente na ênfase quantitativa do vocabulário mais recorrente. Na Figura 9 abaixo apresenta-se a nuvem de palavras gerada pelo iramuteq sobre a pergunta desta pesquisa.

FIGURA 9: Nuvem de Palavras.



Fonte: fornecido pelo software Iramuteq.

A análise da nuvem de palavras gerada a partir das percepções dos cooperados desta cooperativa de crédito revela os eixos centrais que definem sua experiência e avaliação. A proeminência absoluta do termo "cooperativa" no centro da nuvem, com o maior tamanho, confirma que a instituição em si é o foco principal da percepção. A sequência decrescente dos termos – "delegado", "cooperado", "mais", "sugestão", "participação", "satisfeito" e "parabéns"; desenha um panorama muito positivo da relação institucional.

A forte presença de "delegado" logo em seguida, e intimamente ligada a "cooperado", indica que o mecanismo de representação é percebido como fundamental e eficaz. Palavras como "sugestão" e "participação" demonstram que os cooperados se veem como agentes ativos, com voz no processo. O fechamento com "satisfeito" e "parabéns" é altamente significativo, pois transforma a percepção de um serviço meramente adequado em um reconhecimento explícito de qualidade e sucesso, sugerindo um alto grau de aprovação e um sentimento de valorização em relação às ações e ao relacionamento proporcionado pela cooperativa.

5. CONCLUSÕES

O artigo científico em questão se dedica a investigar a percepção dos delegados de uma cooperativa de crédito específica, situada no estado de São Paulo. O objetivo principal deste estudo de caso único foi compreender os fatores que moldam essa percepção, os elementos que promovem o engajamento e os desafios encontrados na construção de uma cultura cooperativista verdadeiramente ativa e participativa. A pesquisa buscou também contribuir para aprimorar as práticas de gestão da cooperativa e fortalecer o vínculo com seus cooperados, visando a um sistema financeiro mais equitativo e democrático.

A metodologia empregou uma abordagem que combinou elementos quantitativos e qualitativos. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, majoritariamente com perguntas fechadas e uma questão aberta. Os dados das perguntas fechadas foram analisados por meio da métrica Net Promoter Score (NPS), enquanto as respostas da questão aberta foram processadas pelo software Iramuteq para análise de conteúdo, incluindo Classificação Hierárquica Descendente, Análise de Similitude e Nuvem de Palavras. A pesquisa envolveu 53 delegados

e suplentes, de um universo de 125 representantes que atuam por uma cooperativa com aproximadamente 39.000 cooperados e postos de atendimento em 19 cidades paulistas.

A análise dos dados quantitativos revelou um panorama bastante positivo. A cooperativa obteve um NPS de 84,9, considerado "bastante positivo" em uma escala de 0 a 100, com 89% dos respondentes classificados como Promotores, 7% como Neutros, e apenas 4% como Detratores. Adicionalmente, 81% dos participantes manifestaram total satisfação com sua experiência como cooperados. No que tange à comunicação, 73% dos delegados concordaram totalmente que possuem acesso adequado aos canais de comunicação da cooperativa, indicando um bom relacionamento. Em relação à igualdade de acesso a produtos e serviços, 76% dos delegados reconheceram este princípio fundamental do cooperativismo.

No entanto, o estudo também identificou áreas que necessitam de aprimoramento, identificou-se uma lacuna notável no desconhecimento do aplicativo Sicoob Moob e demais soluções educacionais oferecidas pela cooperativa por meio da universidade corporativa, com apenas 46% dos participantes demonstrando algum conhecimento das soluções educacionais oferecidas pela cooperativa, com apenas 46% dos participantes demonstrando total concordância nesse quesito. Este achado sugere a necessidade de implementar medidas eficazes para elevar o nível de conhecimento dos delegados e, conseqüentemente, a qualidade de sua representação. Quanto à clareza dos temas discutidos nas assembleias, incluindo prestação de contas e distribuição de sobras, embora 70% dos entrevistados afirmem ter total conhecimento, a pesquisa infere que a comunicação dos órgãos de administração pode ser aprimorada para aumentar a transparência das informações.

No contexto de engajamento comunitário e protagonismo da cooperativa, 72% dos entrevistados concordaram que a instituição promove espaços de discussão para apoiar decisões comunitárias. Contudo, o artigo ressalta que um percentual significativo de 28% dos delegados não reconhece o protagonismo da instituição, o que indica uma urgência em estruturar ações efetivas para ampliar esse engajamento. O modelo de representação por delegados foi amplamente aceito, com 88% dos pesquisados concordando que ele melhora significativamente a comunicação da cooperativa com cooperados e municípios. Os 12% de discordância parecem estar mais relacionados à falta de comunicação e escassez de informações do que à estrutura do modelo em si, que é percebido como mais democrático e representativo.

A análise qualitativa, utilizando o software Iramuteq, aprofundou esses resultados; sendo que a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) organizou o corpus textual em sete classes temáticas, destacando a conexão e os sentimentos dos cooperados com a cooperativa, a satisfação com os processos de cooperação e os mecanismos decisórios das assembleias, e o comprometimento e os vínculos dos cooperados.

A Análise de Similitude revelou a figura do "delegado" como central no discurso, funcionando como a raiz principal, associada a termos como "satisfeito", "participação" e "sugestão", denotando um sentimento positivo predominante. Identificou também halos que representam a estrutura formal de governança ("cargo", "diretoria", "atuação"), uma dimensão de aspirações e responsabilidade (sempre fazer "mais" pelo "cooperado", "atendimento"), e a dimensão territorial/comunitária, com valorização da presença da cooperativa na "cidade" e do princípio de "cooperar", culminando em "parabéns" pelo atingimento de objetivos. A forte ligação entre "delegado" e "satisfeito", e "delegado" e "cooperativa" foi também visualmente corroborada.

A Nuvem de Palavras solidificou a "cooperativa" como foco principal, seguida por "delegado" e "cooperado", com termos como "mais", "sugestão", "participação", "satisfeito" e "parabéns", desenhando um panorama de reconhecimento explícito de qualidade e sucesso.

É importante notar as restrições inerentes a este estudo. Sendo um estudo de caso único em uma cooperativa de crédito específica, seus resultados não podem ser generalizados para

outras instituições ou contextos. A pesquisa focou-se na percepção de um grupo limitado de delegados e suplentes, o que pode não refletir integralmente as visões de todos os 39.000 cooperados. A metodologia, com predominância de perguntas fechadas, pode ter limitado a profundidade das nuances percebidas, embora a questão aberta tenha mitigado essa limitação.

O próprio artigo discute as contestações à suposta superioridade do NPS como "melhor estimador do crescimento financeiro", apontando que uma métrica única de intenção de recomendar é insuficiente para definir construtos complexos como a lealdade e que a eficácia do NPS é maximizada quando integrada a um sistema multidimensional de métricas, não como um indicador absoluto e isolado. No presente estudo, esse princípio foi aplicado pela combinação do NPS com questões em escala Likert, o que possibilitou uma visão mais ampla sobre governança, representação, comunicação e engajamento local.

A partir dessas descobertas e limitações, surgem diversas sugestões para futuras pesquisas. Seria valioso realizar estudos comparativos entre cooperativas ou em diferentes regiões. Uma linha de pesquisa crucial seria investigar a percepção dos cooperados em geral, comparando-a com a dos delegados para avaliar a fidelidade da representação. Dada a lacuna identificada no conhecimento sobre o aplicativo Moob e as soluções educacionais, estudos poderiam avaliar o impacto de programas de capacitação nessas áreas. É também relevante aprofundar a investigação sobre as razões pelas quais uma parcela dos cooperados percebe falhas na igualdade de acesso a produtos e serviços. O tema do engajamento comunitário e do desenvolvimento local requer mais pesquisa para entender como a cooperativa pode ampliar seu reconhecimento. A análise detalhada da efetividade dos diferentes canais de comunicação é outra área. Finalmente, estudos longitudinais que acompanhem a evolução da percepção dos delegados e cooperados ao longo do tempo, especialmente após a implementação de melhorias, seriam fundamentais.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL, B. Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Portal do Cooperativismo Financeiro. **Banco Central do Brasil**, 30 dezembro 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_Cooperativas_SNCC_FINAL_dez2024.pdf>.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Educações, 2011.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.
- BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of consumer research**, v. 17, n. 4, p. 375-384, 1991.
- BORGES NETO, A. N. **Impacto das interações de atendimento na retenção de clientes: uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes de cartão de crédito**. [S.l.]. 2018.
- BORGES, C. E. A.; SILVA, G. A. V.; CORRÊA, M. L. Mudança na percepção de valor em cooperativas de crédito pós-aglutinação: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 2, p. 157-178., 2009.
- BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, 2013. 513-518.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. **Metodologia da Investigação—Guia para Autoaprendizagem**. 2. ed. Lisboa: Universidade Aberta, 2008.

CHHEDA, S.; DUNCAN, E.; ROGGENHOFER, S. Putting customer experience at the heart of next-generation operating models. **Digital McKinsey**, 2017.

CORDEIRO, L. M. C. et al. Políticas do Sistema Financeiro Nacional: uma Caracterização do Cooperativismo de Crédito no Brasil. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 12, n. 3, p. e221231-e221231., 2022.

CRESWEL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

CRESWELL, J. W.; ABBAS, T. Diferentes perspectivas sobre pesquisa de métodos mistos. **Revista de pesquisa de métodos mistos**, 2004. 303-308.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso Editora, 2015.

DA ROSA, S. S. As Cooperativas de Crédito Frente à Mudança de Comportamento dos Consumidores. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 28, p. 265-288, 2022.

DUARTE, K. C. S. **O comportamento e a percepção dos associados sobre as cooperativas de crédito: uma análise em uma cidade interiorana de Minas Gerais**. [S.l.]. 20024.

FENG, L.; FRIIS, A.; NILSSON, J. Cooperative membership and farmers' choice of marketing channels – The case of pig farmers in Shandong, China. **Journal of Rural Cooperation**, v. 39, n. 11, p. 1-19, 2011.

FONSECA, R. www.fbmeducacao.com.br/artigos/fbmeducacao, 25 julho 2025. Disponível em: <<https://www.fbmeducacao.com.br/artigos/representacao-por-delegados-nas-cooperativas-de-credito-a-luz-da-resolucao-5131/>>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRA, I. C. **Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso**. Caiscais: Príncípia, 2006.

HAAN, D. E. et al. The Role of Mobile Devices in the Online Customer Journey. **Marketing Science Institute**, v. 15, n. 124, 2015.

KEININGHAM, T. L. et al. A holistic examination of Net Promoter. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 15, n. 2, p. 79–90, 2008.

MACIEL, R. E. D. S. **Percepção dos cooperados em relação aos princípios do cooperativismo e de governança nas cooperativas de crédito do sul catarinense**. [S.l.]. 2023.

MAGUIRE, L. Capturing consumption emotions in service encounters: Why immediacy matters when studying service-related emotions. **International Journal of Market Research**, v. 58, n. 2, p. 227-252, 2016.

MANNARELLI FILHO, T. et al. Responsabilidade social, sustentabilidade e inovação no setor sucroenergético brasileiro: Tendências e perspectivas. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, 2021.

MARTINS, M. V. O desafio das cooperativas de crédito com a nova geração. **ecomiasc**, 2024. Disponível em: <economiasc.com>.

MAZZAROL, T.; LIMNIOS, E. M.; REBOUD, S. Co-operative Enterprise: A Discussion on the Role of Member Commitment and Loyalty. **Journal of Co-operative Organization and Management**, 2012.

MORGAN, N. A.; REGO, L. L. Morgan, N. A., & Rego, L. L. **Marketing science**, v. 25, n. 5, p. 426-439, 2006.

- NIED, S.; FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N. O entendimento sobre cooperativismo pelos associados em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 9, n. 17, 2022.
- NUNES, D. C.; SCHMIDT, S.; CRESPO, C. C. C. F. **Qualidade do Relacionamento, Engajamento e Lealdade do Cliente Em Uma Instituição Financeira Cooperativa**. XLVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2023. São Paulo: ANPAD. 2023.
- POHREN, T. D. R. C.; FROELICH, C. O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO. **Caderno de Administração**, v. 30, n. 2, p. 123-142, 2022.
- REICHHELD, F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 124, p. 46-54, 2004.
- REICHHELD, F. The Microeconomics of Customer Relationships. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 2, p. 73-78, 2006.
- REICHHELD, F. **The ultimate question 2.0**: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. [S.l.]: Harvard Business Review Press, 2011.
- RIBEIRO, J. X. P. **Princípios cooperativistas na percepção dos associados: estudo em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais**. [S.l.]. 2012.
- RIBEIRO, P. A.; MENEZES, V. S. **Transformação econômica e inclusão financeira: o papel das cooperativas de crédito no Brasil**. [S.l.]. 2023.
- RUDIO, R. T.; MAINARDES, E. W. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 30-46, 2016.
- SANTOS, T. E. O. **Escala SERVQUAL: um estudo de satisfação em uma cooperativa de crédito**. [S.l.]. 2017.
- SENTIER, R. G. **A avaliação da satisfação dos cooperados de uma cooperativa de crédito no sudoeste do Paraná**. [S.l.]. 2024.
- SILVA, A. B.; OLIVEIRA, C. D. Cooperativismo como mecanismo de inclusão financeira. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 45-67, 2021.
- STÜRMER, D. B. **Engajamento e participação nas assembleias: uma análise das relações entre uma cooperativa de crédito e seus associados**. [S.l.]. 2021.
- VAN DOORN, J.; LEEFLANG, P. S.; TIJS, M. Satisfaction as a predictor of future performance: A replication. **International journal of research in marketing**, v. 30, n. 3, p. 314-318, 2013.
- VOGT, M.; HICKMANN, C.; VOGT, M. Relação Interpessoal e Satisfação dos Associados de Uma Cooperativa de Crédito Rural. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 89, p. 235-250, 2022.
- ZAKI, M. et al. The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model. **Cambridge Service Alliance**, p. 1-25, 2016.
- ZAMPIERI, V. Inclusão financeira e redução da desigualdade social. **treinacoop**, 2023. Disponível em: <<https://treinacoop.com/inclusao-financeira-o-papel-das-cooperativas-de-credito-na-reducao-da-desigualdade-social/>>.