

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

CAMILA LUCONI VIANA

**PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO
NA ERA DIGITAL**

São Leopoldo

2018

CAMILA LUCONI VIANA

**PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO
NA ERA DIGITAL**

Projeto de trabalho final de curso da especialização em cooperativismo da Pós-Graduação em cooperativismo da Escola de Humanidades da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Mario de Conto

São Leopoldo
2018

RESUMO

A revolução digital está transformando a sociedade, a maneira como as pessoas trabalham, ficam conectadas com amigos e familiares, buscando principalmente informações, educação e divertimento. Os diferentes setores também são alterados por isso, desde a educação até a saúde, as instituições financeiras, e, claro, as cooperativas. Ao mesmo tempo em que essas têm alcançado destaque por meio do cooperativismo de plataforma no contexto atual e na urgência por modelos de negócios mais justos para a economia colaborativa, as cooperativas tradicionais não parecem estar digitalizadas além do seu pilar negócio. Pouca inovação é relatada nos aspectos de governança e nos diferenciais cooperativos. Diante dessa realidade este trabalho analisou aspectos da participação democrática em cooperativas de crédito na era digital, propondo formas de sua efetivação para o sistema cooperativo do estudo. Para isso, realizou-se uma pesquisa quantitativa com 52 cooperativas de um sistema cooperativo de crédito e, em uma segunda etapa, uma pesquisa qualitativa, na qual foram relatadas e avaliadas as experiências de assembleia digital já realizadas por elas. As três experiências foram uma assembleia virtual, uma assembleia simultânea em dois estados e a outra em um formato de assembleia física, mas com conteúdo gravado. Como resultados, viu-se que as cooperativas estão cientes e vivendo os processos da digitalização dos seus associados, mas por fatores culturais e por receio da mudança de processos, poucas testaram novos modelos. Diante das possibilidades apontadas pela literatura e das experiências já existentes, na proposta para o sistema foi sugerido: a adoção de ferramentas digitais para a transparência, envolver os associados como usuários usando técnicas de co-criação, proporcionar momentos de participação durante o ano e, nas assembleias, testar diferentes modelos digitais para identificar o melhor, conforme o perfil do associado. Devem ser consideradas as melhores práticas levantadas, tais como: o respeito aos ritos das pautas obrigatórias, segurança, assiduidade, custo, capacidade de interação, acesso ao sócio, transparência, duração e mediação. O desafio da era digital para as cooperativas não é a tecnologia em si, mas a mudança cultural necessária para potencializar a participação dos sócios por meio da digitalização e a mudança de conceitos que uma era que pode ser realmente colaborativa propõe novamente às cooperativas.

Palavras-chave: Participação democrática digital. Cooperativas de crédito. Digitalização. Assembleias virtuais. Cooperativismo de plataforma.

ABSTRACT

The digital revolution is transforming society. The way people work, connect with friends and family, how they educate themselves, communicate and have fun. The different sectors are also affected by this, from education to health, to financial institutions, and, of course, to cooperatives. While co-ops have gained prominence through platform cooperativism in the current context due to the urgency for fairer business models for collaborative economics, traditional cooperatives do not appear to be digitizing beyond their pillar business. Little innovation is reported in governance and cooperative differentials. In view of this, this study analyzed aspects of democratic participation in credit cooperatives in the digital age, proposing ways of its effectiveness for the cooperative system studied. For this, a quantitative research was carried out with 52 cooperatives of a cooperative credit system and, in a second qualitative stage, the experiences of digital assembly already performed by them were reported and evaluated. The three experiences were a virtual assembly, a simultaneous assembly in two states, and a physical assembly format, but with recorded content. As a result, it was seen that cooperatives are aware and living the processes of the digitization of their members, but because of cultural factors and fear of changing processes, few have tested new models. In view of the possibilities indicated by the literature and existing experiences, the proposal for the system suggested: the adoption of digital tools for transparency, involving the members as a user using co-creation techniques, providing moments of participation during the year and in the assemblies, and finally, testing different digital models of general assemblies to identify the best user experience for the members. The best practices should be considered, such as: respect for the rites of mandatory guidelines, security, attendance, cost, capacity for interaction, access to the member, transparency, duration and mediation. The challenge of the digital era for cooperatives is not the technology itself, but the cultural change needed to enhance member participation through digitalization and the mindset change that this era that can be truly collaborative proposes again to cooperatives.

Key words: Digital democratic participation. Credit cooperatives. Digitization. Virtual assemblies. Platform cooperativism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de transformação digital de bancos.	15
Figura 2 - Transformação digital de uma cooperativa de crédito.....	18
Figura 3 - Conceitualização de modelos democráticos de governança em plataforma.	25
Figura 4 - Conflitos de interesse horizontais, diagonais e verticais em cooperativas.	28
Figura 5 – Unidades múltiplas.	49
Figura 6 - Múltiplas fontes de evidência.	51
Figura 7 – Voto eletrônico nas assembleias.....	57
Figura 8 –Formato diferente de assembleia.....	58
Figura 9 – Motivos de não teste de formatos alternativos	58
Figura 10 – Assembleia para publico jovem.....	61
Figura 11 – Regra de nucleação da cooperativa.	62
Figura 12 - Infográfico da proposta de participação digital.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Transformação digital de uma cooperativa de crédito.....	16
Quadro 2 -	Problemas de governança e soluções focadas na participação do sócio.....	30
Quadro 3 -	Dimensões e indicadores da matriz de avaliação de ferramentas de tomada de decisão.....	38
Quadro 4 -	Desenho da pesquisa.....	50
Quadro 5 -	Perguntas pesquisa quantitativa.....	52
Quadro 6 -	Questionário entrevistas qualitativas.....	53
Quadro 7 -	Entrevistados	54
Quadro 8 –	Tecnologias para dar transparência ao associado.....	68
Quadro 9 –	Uso da tecnologia durante a assembleia.....	71
Quadro 10 -	Comparação dos modelos.....	77
Quadro 11 –	Proposta de Participação Democrática Digital	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Total de Respondentes	56
----------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.5 ESTRUTURA DO TEXTO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS	14
2.2 COOPERATIVAS DE PLATAFORMA, SUSTENTABILIDADE E A QUESTÃO DEMOCRÁTICA	19
2.3 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS	26
2.3.1 Os Desafios de Governança em Cooperativas	26
2.3.2 Oportunidades de Melhoria da Governança em Cooperativas	29
2.4 EXPERIÊNCIAS DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA.....	31
2.4.1 A Sociedade está Mudando	32
2.4.2 Democracia Digital	32
2.4.3 Benefícios e Desafios do Uso da Tecnologia	34
2.4.4 Princípios e Características das Ferramentas de Tomada de Decisão Digital	36
2.5 USO DA TECNOLOGIA PARA EXPERIÊNCIAS EM COOPERATIVAS ...	39
2.5.1 Comunicação e Transparência	40
2.5.2 Co-criação e Escuta ao Associado	40
2.5.3 Tomada de Decisão Digital nas Assembleias	41
2.5.3.1 Assembleia Virtual.....	42
2.5.4 Legislação sobre Participação Digital em Cooperativas	44
2.5.5 Novos Desafios	46
3 MÉTODO	47
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	48
3.3 DESENHO DA PESQUISA E OBJETIVOS	49
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	50
3.4.1 Roteiro das Entrevistas	52
3.4.2 Perfil dos Entrevistados	54
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	54
4 RESULTADOS.....	56
4.1 PESQUISA QUANTITATIVA.....	56
4.2 PESQUISA QUALITATIVA.....	62
4.2.1 A Era da Tecnologia e o Uso dela pelos Associados.....	62
4.2.2 Alfabetização Digital	65
4.2.3 Desafios Atuais da Governança e a Participação	66
4.2.4 Uso de Tecnologias para Transparência.....	67
4.2.4.1 Quais são as Tecnologias Usadas	68
4.2.5 Uso de Tecnologias para Co-criação com o Associado	68
4.2.6 Uso da Tecnologia na assembleia: antes, durante ou depois.....	70
4.2.7 Motivações da Adoção da Tecnologia.....	71
4.2.8 Benchmarks.....	73
4.2.8.1 Experiência 1: Cooperativa A - Assembleia Virtual	74
4.2.8.2 Experiência 2: Cooperativa B - Assembleia Presencial, mas com Trechos Gravados.....	75
4.2.8.3 Experiência 3: Cooperativa C - Assembleia Simultânea	76
4.2.9 Comparação dos Modelos	77
4.2.10 Desafios e Considerações Futuras.....	79
4.3 PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA DIGITAL PARA O SISTEMA ESTUDADO.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

Para Cargnello e Flumian (2017), a revolução digital está transformando a sociedade da maneira como as pessoas trabalham se conectam com amigos e familiares, de como se educam, se informam e se divertem. Deve ficar claro que quando se refere ao termo “digital”, não é apenas aos computadores mais rápidos ou aos melhores *softwares*, mas às mudanças sociais e culturais que estão sendo ativadas e amplificadas pelo aumento da velocidade e do alcance da comunicação humana e que outros avanços permitem. Essa mudança social transformou e continua a transformar várias instituições e setores, como a educação, a saúde, as instituições financeiras e já afetou as cooperativas também.

A transformação digital tem chegado junto às empresas cooperativas como fator de sobrevivência dos seus negócios, mas pouco tem se visto no uso dessas ferramentas para o desenvolvimento dessas organizações como a sociedade de pessoas na era digital.

Ao mesmo tempo, as cooperativas são organizações centenárias baseadas em princípios antigos e consolidadas, mas que tem ganhado destaque no contexto atual na urgência por modelos de negócios mais justos. As pessoas estão começando a valorizar o diferencial cooperativo e ver negócios geridos pelos membros como uma alternativa aos de posse dos investidores (BIRCHALL, 2014).

A Era da 4ª Revolução Industrial chegou, e, assim, como as empresas capitalistas, as cooperativas precisam se atualizar para seguir relevantes para seus associados, assim como para a sociedade. Segundo Schwab (2016), passa-se por essa revolução industrial, considera-se como uma revolução digital. Então, essa seria motivada por tecnologias como a *internet* móvel, a inteligência artificial, a automação que provoca ganhos de produtividade, a substituição do trabalho por capital e retornos crescentes de escala. A indústria 4.0 digitaliza e integra processos verticalmente do desenvolvimento e da compra de produtos até a fabricação, além da logística e dos serviços.

Algumas indústrias como a financeira tem um processo acelerado de digitalização. Segundo a Febraban (2017), de 2011 até 2016, o uso do celular para realizar transações financeiras aumentou 21.800% (de 100 milhões de acessos, em 2011, para 21 bilhões em 2016). Os investimentos em tecnologia da indústria financeira brasileira, onde o sistema cooperativo objeto do estudo está situado, foi de

R\$ 18,6 bilhões em 2016. No Brasil, a população já realiza 57% das suas transações financeiras de forma digital (FEBRABAN, 2017).

A digitalização é um fator positivo ou negativo dependendo do ponto de vista. Segundo Linkov et al. (2018), a digitalização é definida como o aumento da conectividade e da rede de tecnologias digitais para melhorar a comunicação, os serviços e o comércio entre pessoas, organizações e coisas. Tem sido considerada uma oportunidade emergente para lidar com os Objetivos Globais de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS). O crescimento e a maturação do mundo digital, onde uma escala crescente de atividades individuais e comunitárias estão sendo registradas, digitalizadas e analisadas está criando oportunidades únicas para melhorar o bem-estar social e ambiental e melhorar os padrões para as gerações futuras. No entanto, a digitalização também aumenta a probabilidade de desafios e ameaças de sustentabilidade social e ambiental, incluindo a pegada de carbono associada à crescente demanda de geração de eletricidade, vulnerabilidades de segurança cibernética e discrepâncias sociais colocadas pela crescente lacuna no acesso às tecnologias de informação e de comunicação. São chamadas de “divisão digital” entre aqueles que se beneficiam de uma economia digital e aqueles que podem perder empregos, recursos econômicos ou outros benefícios sociais (LINKOV et al., 2018).

As cooperativas de crédito estão inseridas neste contexto e estão começando operações totalmente digitais. Isto é, desde associar, abrir conta corrente, atender, contratar crédito e seguro, gerenciar as finanças, entre outros. Do ponto de vista do negócio, a digitalização é um processo com referências e precedentes já abertos pelos bancos.

Desse modo, as funções de participação democrática, a educação, a atuação regional e as relações sociais entre os sócios estão sendo incluídas de forma muito lenta na digitalização dos principais sistemas cooperativos no Brasil e no mundo. Assim, o desafio está na questão de como compatibilizar a digitalização com os princípios cooperativistas e as transações não financeiras, especialmente a participação democrática dos sócios na governança.

A governança é definida como “o sistema de normas, regras, instituições e práticas autorizadas por meio das quais qualquer coletividade, do local ao global, gerenciando seus assuntos comuns”. Já a governança digital, refere-se aos efeitos

das tecnologias da informação nesses sistemas de regras e práticas (LUNA-REYES, 2017).

Por outro lado, é possível já identificar algumas cooperativas pioneiras no tema. Como explana Birchall (2014), costumava ser caro para as cooperativas fomentar a participação dos sócios. A revolução digital viu esses custos caírem quase para zero. Os membros podem "comparecer" a uma reunião anual *on-line* e enviar perguntas através de textos, como faz agora a *Cooperative Group*, cooperativa de consumo inglesa. Eles podem organizar em qualquer número de grupos de interesse e podem fazer amigos uns com os outros através das redes sociais. Os responsáveis por orquestrar a escuta aos sócios têm hoje em dia uma ampla gama de ferramentas poderosas para manter contato com os associados, para explicar e justificar a estratégia da cooperativa.

Por sua vez, a organização estudada está passando por um processo de digitalização, começando por repensar seus produtos no contexto digital e avançando para usar a tecnologia como aliada no relacionamento com o associado sob o papel de dono. Há uma abordagem sistêmica digital que tem no centro da sua estratégia destacar os aspectos do cooperativismo como diferenciais, a exemplo da participação democrática.

Diante disso, faz-se necessário conhecer teorias e práticas de cooperativas que utilizem meios digitais para fomentar a participação democrática. Assim, questiona-se:

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Em que condições a participação democrática dos sócios pode ser efetivada em um sistema cooperativo de crédito na era digital?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar aspectos da participação democrática dos sócios em Cooperativas de Crédito na era digital, propondo formas de sua efetivação para o sistema cooperativo do estudo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) situar a transformação digital no contexto das instituições financeiras, das cooperativas e o movimento das cooperativas de plataforma;
- b) levantar os desafios de governança e participação nas cooperativas;
- c) identificar na literatura modelos de participação democrática digital, características das ferramentas e o emprego dessas nas cooperativas;
- d) levantar dentre as cooperativas de crédito do sistema quais delas já testaram modelos digitais de participação;
- e) identificar e analisar as experiências digitais existentes nas cooperativas do sistema;
- f) propor uma abordagem para participação democrática digital para o sistema estudado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Fintechs e bancos digitais estão dominando o mercado financeiro e a participação de 6,4% do cooperativismo (OCB, 2016) de crédito pode tornar o cooperativismo menos relevante ainda.

Não basta digitalizar as relações financeiras, há uma oportunidade de diferenciar-se por ser cooperativa, colocando a pessoa no centro e não o lucro no centro, também no ambiente digital. As organizações cooperativas que praticam o princípio da democracia se aproximam das melhores práticas em sustentabilidade, fazendo uma melhor gestão dos interesses dos *stakeholders* (MILLS; DAVIES, 2013).

Diante do volume de sócios do sistema estudado e do avanço da tecnologia as ferramentas de participação democrática podem ser aprimoradas para além do processo assemblear, como uma escuta mais frequente dos anseios dos sócios. Frente a uma experiência totalmente digital dos novos sócios, os processos formais existentes de participação, as assembleias de núcleo e gerais, poderiam se digitalizadas de diferentes formas. É necessário aprender com experiências cooperativas digitais, seja no Brasil ou no exterior, como o Cooperativismo de Plataforma.

O tema é de especial interesse da pesquisadora, pois ela atua no projeto de transformação digital da instituição na frente ligada ao tema cooperativismo e tem sido um desafio grande não ter muitas referências para trocar e se inspirar.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho se dará no contexto do sistema cooperativo de crédito estudado diante da necessidade de acesso a dados e do baixo volume de experiências digitais como um todo em cooperativas brasileiras.

1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

Este estudo está organizado em cinco capítulos, incluindo este primeiro de introdução. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica, no terceiro o método, no quarto os resultados e a proposta e, no último, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS

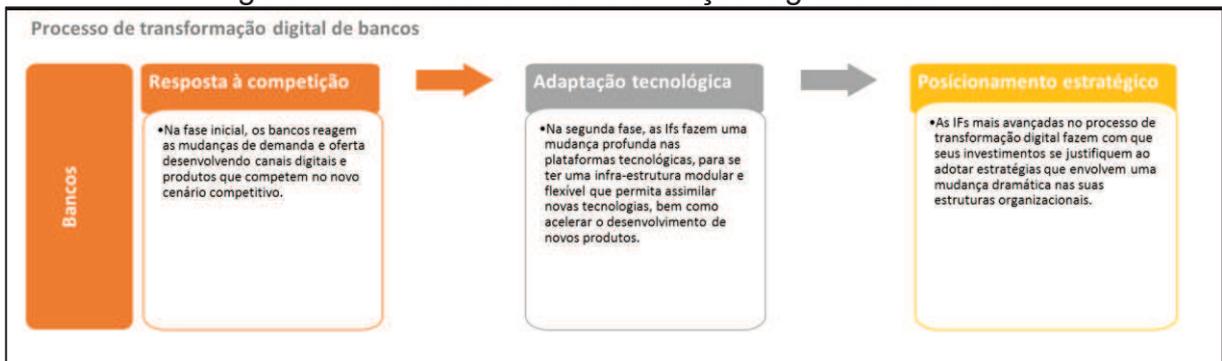
A era atual tem sido marcada pela inserção da tecnologia em todos os aspectos da nossa sociedade.

A penetração da *internet* e dos telefones celulares produziu uma transformação profunda nos hábitos e preferências dos consumidores, que estão se tornando cada vez mais envolvidos na mídia digital seja comprando *on-line* ou acessando novos serviços (CUESTA et al., 2015).

A digitalização mudou profundamente a maneira como as pessoas se comunicam, criam e reportam e não se sabe onde essa transformação terminará. Enquanto essa mudança avança é essencial que as empresas na economia social e solidária identifiquem as oportunidades para expandir suas operações e atividades (FREY, 2015).

Em setores específicos como o financeiro, a mudança de hábitos dos consumidores e o novo ambiente competitivo estão forçando os bancos a abordar seu processo de digitalização com urgência, se não quiserem ficar para trás no cenário competitivo. Cuesta et al. (2015) identificaram três estágios sucessivos no processo de digitalização de uma instituição financeira: o primeiro, onde novos canais e produtos são desenvolvidos; o segundo, com adaptação da infraestrutura tecnológica; e o último, envolvendo mudanças de grande alcance na organização, de modo a alcançar um posicionamento estratégico no ambiente digital. Para os autores, o banco digital do futuro passa por fornecer, distribuir e vender produtos e serviços financeiros por canais digitais, usando tecnologias de ponto para antecipar as necessidades dos clientes com soluções *omni-channel*, físicas e digitais ao mesmo tempo, conforme o gosto do usuário.

Figura 1 - Processo de transformação digital de bancos.



Fonte: Tradução livre de Cuesta et al. (2015).

É importante mencionar que a digitalização das instituições financeiras foi acelerada pela entrada de concorrentes digitais que atuam no mercado financeiro, as chamadas *fintechs*. Elas são novos negócios especializados em um ou dois produtos financeiros como pagamentos, câmbio, cartão de crédito ou investimentos que tem conseguido uma inserção enorme no mercado. No final de 2017, havia 332 *fintechs* atuantes no Brasil (FINTECHLAB, 2017).

Segundo o estudo de Rogers (2017), ao questionar 221 cooperativas de crédito sobre consumidores, competição, dados de inovação e valor, em torno de 88% dos respondentes afirmaram que transformação digital era extremamente ou muito importante para eles e 73% estaria investindo no tema no próximo ano. Em relação aos benefícios da inovação digital considerados por cooperativas de crédito são mais relevantes para os membros, os seguintes benefícios:

- a) capacidade de gerenciar finanças através de aplicativos de autoatendimento e ferramentas (84%);
- b) atendimento rápido aos associados para dúvidas ou preocupações (83%);
- c) melhor privacidade, detecção de fraudes e segurança cibernética (68%);
- d) mensagens e interações mais personalizadas (61%);
- e) ser mais relevante para os associados mais jovens (52%).

Em outra pesquisa de Frey (2015), as cooperativas de diferentes ramos pesquisadas citam a transformação digital sob o ponto de vista de comunicação e gerenciamento de reputação, mais do que da mudança profunda dos negócios. Neste contexto, mencionam que nas pequenas cooperativas as redes sociais permitem ir

além de mensagens corporativas, permitindo comunicações específicas e diárias diretamente com consumidores, associados e o público mais amplo.

Embora a transformação digital de uma cooperativa de crédito passe por transformar os processos de produtos e canais para sua sobrevivência, há poucos dados sobre a transformação digital de seus processos não bancários, como: as relações entre os sócios, entre a cooperativa e a comunidade, o estabelecimento de vínculos, a divulgação de informações e a transparência, o uso dos canais digitais para maior envolvimento e participação do sócio. Também, cooperativas que incluem sócios como trabalhadores ou fornecedores usam as redes sociais para se aproximar dos membros permitindo que se falem e colaborem mais regularmente. Em grandes cooperativas, onde o engajamento direto é mais limitado, as redes sociais se tornam uma nova oportunidade de aproximação.

No relatório de Frey (2015), 89 cooperativas responderam sobre transformação digital em suas organizações. O autor realizou reflexões sobre como a tecnologia afeta diferentes partes dos negócios.

Quadro 1 - Transformação digital de uma cooperativa de crédito.

Temas da transformação digital em cooperativas	
Produtos e Serviços (cooperativas de crédito)	Mobile banking: com as instituições financeiras no celular, há mais pontos de contato entre associados e a cooperativa do que antes. Para instituições cooperativas, <i>mobile banking</i> muda a relação com clientes e associados. Independentemente de ser cooperativa ou banco, os usuários têm expectativas de ter acesso a 100% dos seus produtos de forma digital. Isso tem feito com que as cooperativas foquem seus esforços tecnológicos em digitalizar produtos e serviços, mas sem perder seus diferenciais cooperativos.
	Crowdfunding e peer to peer: o autor também menciona que um desafio tem sido os movimentos de <i>crowdsourcing</i> (contribuição colaborativa) e empréstimos pessoa a pessoa (<i>peer to peer lending</i>). Pois são modelos da nova economia que muito tem a ver com o movimento das cooperativas. Graças as novas plataformas digitais os indivíduos podem se emprestar sem uma instituição financeira como intermediária, assim como é a proposta das cooperativas. Algumas cooperativas como o Desjardins e a Credit Cooperatif têm feito testes desde 2014 neste modelo, pois entendem que em sua essência elas são organizações que se financiam pelas multidões (<i>crowdsourcing</i>). A questão tem sido se as cooperativas encaram essas inovações e voltariam a dar aos sócios tanto poder.

Temas da transformação digital em cooperativas	
Dados	<p>Visão do usuário: as cooperativas assim como as empresas de capital utilizam dados para se colocar no lugar do cliente ou sócio. Por exemplo, as IFs cooperativas coletam dados, entrevistam associados para obter dados e oferecer de forma antecipada melhores serviços.</p>
	<p>Dados do associado: dado o relacionamento próximo que as cooperativas têm com seus membros, o <i>big data</i> oferece as cooperativas uma vantagem potencial de mercado que vai além da percepção padrão de cliente. Desse modo, extrapolando para dados dos usuários como donos, por exemplo, em relação ao envolvimento dele com a cooperativa, nas mídias sociais, em eventos ou através de outras atividades. Isso pode ajudar as cooperativas a entender melhor e servir melhor seus membros. Por outro lado, esse uso de dados dos associados como donos parece ainda ser pouco explorado pelas cooperativas.</p>
	<p>Ética e segurança: um dos maiores desafios apresentados pelo <i>big data</i> é em torno da ética e da segurança, garantindo a segurança e o uso de dados que não invadem a vida das pessoas. Cooperativas tem o mesmo desafio que outras empresas, no entanto, por sua natureza deveriam ter um compromisso ainda maior com o tema. Poderiam por exemplo, usar os dados de seus membros e clientes de maneira responsável e sensível, oferecendo assim oportunidade de se diferenciar dos concorrentes. Os dados devem ser usados de forma a favorecer os interesses do sócio e não da empresa. O uso dos dados para propósitos sociais que ajude os sócios a ter uma vida mais saudável e não apenas para empurrar produtos é um diferencial, assim como dar transparência no motivo do uso dos dados.</p>
	<p>Inovação: com o crescimento do <i>big data</i>, surge uma nova oportunidade para o modelo cooperativo. Vários grupos estão trabalhando no desenvolvimento de cooperativas de dados: organizações que possuem dados sobre indivíduos e/ou organizações pertencentes a esses indivíduos. Um exemplo são as cooperativas de dados de saúde que obtém dados de padrões sociais dos indivíduos. O modelo permite que os indivíduos e as organizações se beneficiem de seus próprios dados, em vez de permitir que outros o façam.</p>
	<p>Eficiência: reunir e analisar dados oferece às cooperativas a oportunidade de melhorar a eficiência. O uso efetivo de dados permite tomadas de decisão mais inteligentes em toda a organização.</p>
Governança	<p>Proximidade: para muitas cooperativas maiores, o uso de ferramentas digitais é uma maneira eficaz de dar aos membros uma sensação de proximidade com os negócios. Essa é a implicação mais significativa e urgente do uso da tecnologia para grandes cooperativas que não pode fornecer maneiras simples ou regulares para se encontrar ou interagir fisicamente com os associados da cooperativa. Mesmo para as pequenas cooperativas, é importante, pois dá a oportunidade aos membros de se envolver nos negócios e interagir uns com os outros. O que é interessante é que se busca uma proximidade sobre os territórios que estão ficando cada vez maiores. O digital facilita a proximidade. A tecnologia digital mudou o relacionamento, porque agora há mais informações e mais interação do que no passado.</p>
	<p>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.</p>
	<p>Tomada de decisão: a maioria das cooperativas tem usado ferramentas digitais para permitir que os associados votem <i>on-line</i> e facilitem a discussão e a tomada de decisão dos associados. Curiosamente, uma das áreas em que a maioria das cooperativas entrevistadas usa ferramentas digitais é a tomada de decisões dentro da estrutura de governança. Para algumas cooperativas, isso incluía permitir que os associados assistissem assembleias gerais <i>on-line</i>. Como exemplo, a cooperativa agrícola francesa EMC2, tem um canal de vídeos, transmite a assembleia anual online e consegue aumentar sua participação geral em 30% devido aos canais digitais.</p>

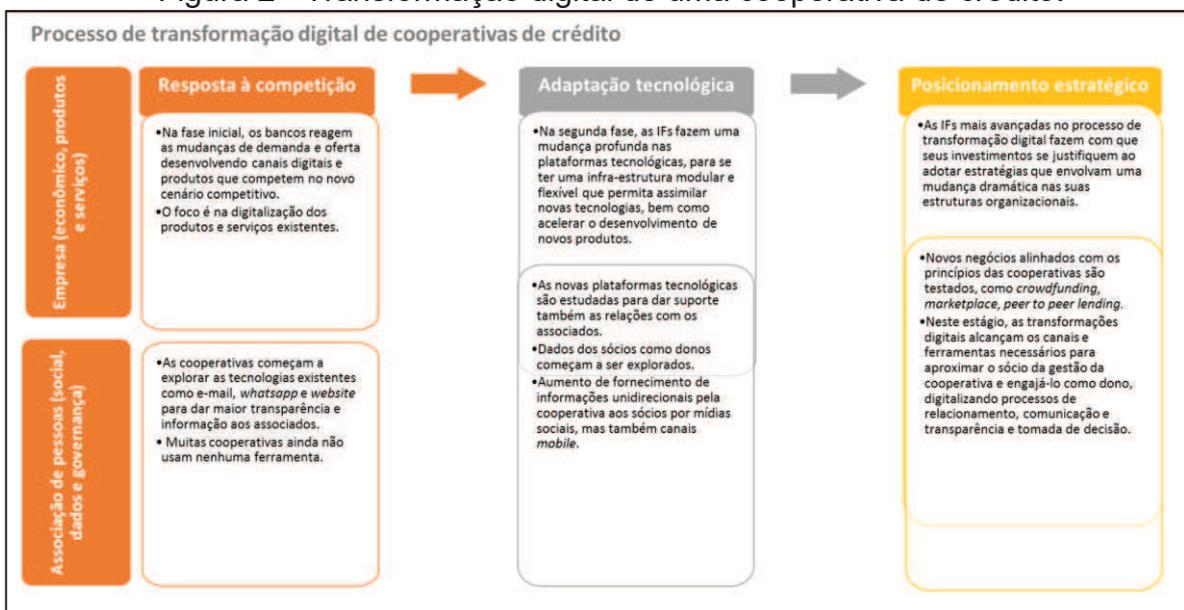
Fonte: Adaptado de Cuesta et al. (2015).

A pesquisa coletou experiências dos EUA, Canadá e Europa onde a cultura tecnológica tem avanços mais significativos. Por outro lado, um tema que não é apontado pelo autor devido à cultura dessas cooperativas é o tema de educação dos sócios. Os meios digitais permitiriam além da comunicação e informação, melhor preparar os sócios usando a tecnologia.

Sendo assim, considerando os temas de digitalização de uma instituição financeira de base cooperativa, acredita-se que há mais desafios e oportunidades que a transformação digital de um banco não cooperativo.

No quadro abaixo, mostra-se o que inclui a transformação digital de uma instituição financeira sobre o ponto de vista econômico, de produtos e serviços, mas também do lado da associação de pessoas. Passa-se, então, por três fases, uma reativa, de resposta à competição, uma de adaptação tecnológica e uma de posicionamento estratégico baseando na era digital. Nota-se, também, que a medida que ambos os pilares do negócio cooperativo são trabalhados eles se aproximam e se fundem.

Figura 2 - Transformação digital de uma cooperativa de crédito.



Fonte: Adaptado de Cuesta (2015) e autora.

Na sequência, descrever-se-á o movimento do cooperativismo de plataforma que tem, de forma mais radical, influenciado a forma como serão trabalhadas as cooperativas no futuro.

2.2 COOPERATIVAS DE PLATAFORMA, SUSTENTABILIDADE E A QUESTÃO DEMOCRÁTICA

Outro movimento importante no contexto do cooperativismo e da participação democrática são as chamadas cooperativas de plataforma.

Muñoz e Cohen (2017) colocam que nos últimos anos, um grande número de novos e diferentes negócios baseados na economia do compartilhamento vem surgindo. O que eles têm em comum é que eles operam baixo o que se chama de *sharing economy* ou economia compartilhada.

Botsman e Rogers (2011) colocam que são plataformas onde as pessoas ou organizações oferecem e compartilham recursos se forma criativa e em novos formatos. Enquanto o Airbnb e o Uber ganham toda a atenção da mídia diante de valorizações e penetrações de mercado sem precedentes, eles também vêm criando uma onda de rejeição de *stakeholders* (públicos de interesse) que afirmam que esses modelos de negócios são injustos e competem em um ambiente desregulado. Ainda falham em qualidade, segurança, exploram os trabalhadores e, às vezes, afetam a qualidade de vida das pessoas em bairros e cidades (McLAREN; AGYEMAN, 2013).

Do outro lado do espectro da economia compartilhada, estão os modelos de cafés conserto (*repair café*), jardins comunitários e outras iniciativas que conectar pessoas a pessoas para criar benefícios públicos que podem ou não evoluir para modelos de negócios formais. (MUÑOZ; COHEN, 2017). Essas iniciativas também são baseadas no compartilhamento e na troca como o Airbnb e o Uber, mas o seu propósito, governança e os resultados esperados são diferentes (METCALF, 2015).

Martin, Upham, Klapper (2017) afirmam que as plataformas de economia compartilhada têm sido criticadas no discurso público e da mídia por distribuir muito poder a seus proprietários corporativos. Elas têm se baseado unicamente no resultado econômico, prestando pouca atenção aos aspectos sociais e ambientais das suas atividades (KALLIS, 2014).

Como alternativa, os ativistas da *internet*, do cooperativismo e dos acadêmicos têm defendido a democratização da governança das plataformas como meio de criar uma economia compartilhada mais sustentável (SCHOLZ, 2016; SCHOR, 2014; ARTHUR, 2015; McLAREN; AGYEMAN, 2013).

Dessa forma, as cooperativas de plataforma têm surgido como uma alternativa a esses modelos. Ao mesmo tempo, Schneider (2018) analisa pelo ponto de vista do movimento cooperativista onde os temas se inter-relacionam.

Schneider (2018) coloca que as economias cooperativas existem desde que se sabe que existem economias humanas em geral, porém, em paralelo com o capitalismo industrial, elas formaram um setor distinto e transnacional, com valores em comum e práticas de negócios específicos. Desde negócios locais de alimentos, cooperativas habitacionais, serviços de energia, o setor gera mais de \$2,2 trilhões de dólares no mundo, geralmente atendendo necessidades que as empresas baseadas em investidores e ações não atendem. É uma parte da economia global amplamente confiável, mas pouco destacada como economia compartilhada, antes do Vale do Silício adotar o termo.

Ainda assim, os verdadeiros modelos de negócios cooperativos tradicionais estão quase totalmente ausentes das plataformas digitais. Schneider (2018) especula algumas das razões. A eficácia disruptiva do mecanismo de financiamento do capital de risco (*venture capital*) tornou-o um esquema que exclui outras abordagens. A sofisticação tecnológica necessária para construir empreendimentos *on-line* também se mostrou proibitiva para as comunidades que tendem a adotar estratégias cooperativas, pois elas costumam ser de origem marginalizada. E até recentemente, a *internet* poderia ser considerada um campo opcional de atividade; as cooperativas tendem a aparecer quando as pessoas têm uma necessidade não satisfeita, não para fornecer um mero acessório ou curiosidade. Mas está se tornando cada vez mais difícil, em todo o mundo, garantir um meio de subsistência sem participar da economia *on-line*. Talvez seja por isso que, nos últimos anos, as cooperativas de plataforma reconhecíveis começaram a aparecer.

Vale citar também que o movimento emerge conforme Schneider (2018) coloca pelo lado das culturas da *internet*. Os primeiros *hackers* de *software* e *hardware* empregavam certas práticas cooperativas à medida que reuniam os rudimentos do computador pessoal e os meios de colocá-los em rede. Muitas cooperativas emergentes entre os jovens de hoje são organizadas em torno de formas de redes flexíveis em vez de recriar os empregos e as sociedades associativas da era industrial. O cooperativismo de plataformas, portanto, não está começando do zero nos movimentos da *internet*.

À medida que a economia de plataforma reorienta como as indústrias operam, também deve desafiar os modelos de propriedade corporativa tomados como certos. A propriedade cooperativa não apenas compartilha a riqueza de forma mais equitativa entre os participantes, mas também possibilita eficiências ao reduzir os custos de transação e contratação com as partes interessadas essenciais de uma empresa (BOGETOFT, 2005; TAYLOR, 2015).

Desde 2011, iniciativas de coletivos digitais usando modelos de cooperativas começaram a emergir na Espanha, Itália, Canadá e EUA. As pessoas em todo o mundo que estavam tentando desenvolver plataformas *on-line* por meio de propriedade e governança democrática e começaram a aglutinar seus esforços dispersos em um novo ecossistema econômico (SCHNEIDER, 2018).

Embora essas plataformas não sejam literalmente o que uma cooperativa de crédito estabelecida possa fazer em termos de inovação e organização, é importante analisar o que este modelo avançado de cooperativismo na era digital vem discutindo para incorporar esses novos princípios nas inovações propostas.

Por exemplo, em relação aos princípios do cooperativismo Schneider (2018) aponta que a maioria dos princípios cooperativos ressoa nos contratos sociais da economia de plataformas.

"Adesão livre e voluntária" é uma prática padrão entre as plataformas, que normalmente permite que qualquer pessoa (com acesso à tecnologia necessária) crie uma conta.

"Autonomia e independência" também é um valor que os donos de plataformas costumam afirmar ter ao atralhar algumas indústrias no poder, ao mesmo tempo em que proclamam uma "preocupação pela comunidade" bem-intencionada.

Há muita intercooperação também entre as empresas de plataforma, como por meio de protocolos de API e organizações de definição de padrões, como o World Wide Web Consortium.

Práticas de "educação, formação e informação", muitas vezes, acontecem em plataformas por meio do tipo de educação mútua - em fóruns *on-line* e encontros internos - que as cooperativas incentivam entre seus membros.

Por outro lado, a convergência dos princípios só vai até certo ponto, pois os princípios ligados à participação econômica e gestão democrática não tem se visto na economia de plataforma.

O *design* de experiência do usuário *on-line* geralmente busca desviar a atenção dos usuários de questões de governança e propriedade como, por exemplo, tornando opacos os processos de geração de receita por meio de serviços aparentemente "gratuitos". A consulta aos usuários sobre mudanças em recursos ou políticas é, na melhor das hipóteses, superficial. A própria democracia assumiu um novo significado *on-line*. Uma busca na *web* por "democratizar *internet*" revela que, na cultura tecnológica, a "democracia" passou a significar apenas uma expansão do acesso a várias ferramentas e recursos, em vez da governança coletiva e da participação conjunta nas decisões. Esse velho tipo de democracia é ilegível para os projetos de propriedade dominante da *internet*. A alegação do cooperativismo de plataforma é que o *design* de empresas de plataforma e, portanto, da economia *on-line* em geral, pode e deve permitir a democracia no sentido mais amplo.

O movimento das cooperativas digitais inspira mudança e uma nova era do cooperativismo. Assim como o cooperativismo inspira uma mudança para as plataformas digitais. Para Schneider (2018), democracia e propriedade nos tempos atuais, vai além de governança e compreende uma série de aspectos:

- a) trabalho: o cooperativismo de plataforma valoriza as pessoas que contribuem para o trabalho e a geração de valor, sendo coproprietárias dela e ajudando a decidir em que fins elas operam. Ao orientar seus modelos de negócios em torno de tais contribuintes, as plataformas podem proporcionar não apenas meios de subsistência decentes, mas também um meio de contornar a dependência das relações de emprego;
- b) dados: trate os dados como se fossem de alguém. Os modelos de negócios baseados nos chamados *big data* muitas vezes procuram disfarçar o fato de que eles estão capturando valor daqueles que contribuem com os dados. As cooperativas de plataforma devem devolver essa propriedade aos usuários;
- c) código: os cooperativistas de plataformas buscam adicionar uma camada econômica mais justa e explícita à produção de pares, impedir a captura de valor corporativo e facilitar a cooperação entre as cooperativas. Algumas das propostas mais restritivas poderiam custar a perda da ampla base de usuários e colaboradores que a adoção corporativa pode oferecer. No entanto, cada um desses experimentos representa uma

inovação plausível por si só, bem como uma crítica construtiva dos legados do *software* livre e do código aberto;

- d) protocolos: sem descentralização sem representação. Outro desafio tem sido o uso de protocolos centralizados e dependentes de outras grandes plataformas. Essas iniciativas buscam desafiar as plataformas centralizadas com uma nova geração de protocolos descentralizados. A tecnologia de *blockchain* criptográfica parece ser uma alternativa para bases de algumas digitais cooperativas;
- e) finanças: alugue capital, não seja alugado por ele. As cooperativas eram, em certo sentido, o *crowdfunding* original, permitindo que as comunidades autofinanciassem empresas que servissem suas necessidades. E, embora o *crowdfunding on-line* tenha sido um facilitador efetivo de novas iniciativas, ele não tem a característica da propriedade compartilhada de cooperativas. Alguns supõem que as cooperativas são incompatíveis com o financiamento em grande escala, que ficam devendo ao modelo de crescimento e à inovação que a propriedade dos investidores de risco permite. Em vez de descartar a possibilidade de financiamento, os modelos cooperativos exigem um tipo diferente de *design* de propriedade em seus esquemas de financiamento do que empresas que baseados em controle do investidor. Até agora, no entanto, a economia *on-line* baseou-se num modelo de investimento de capital de risco fundamentado na concessão de direitos consideráveis a investidores iniciais, seguido de uma eventual "saída" através da venda da empresa para outra empresa ou da negociação de ações em mercados especulativos. Para que o cooperativismo de plataforma se torne uma opção viva para empresas, outros modelos de financiamento são necessários. Uma abordagem promissora pode ser tecer colaborações entre aceleradores de tecnologia de sucesso e instituições financeiras cooperativas. Um setor de cooperativa de plataforma vibrante exigirá uma variedade de mecanismos de financiamento;
- f) educação: capacite os donos, não apenas os trabalhadores. Grandes cooperativas como Mondragon e os movimentos na Escócia sempre educaram seus sócios. As universidades formais têm pouco conteúdo e muitas acabam preparando as pessoas para serem empregados de

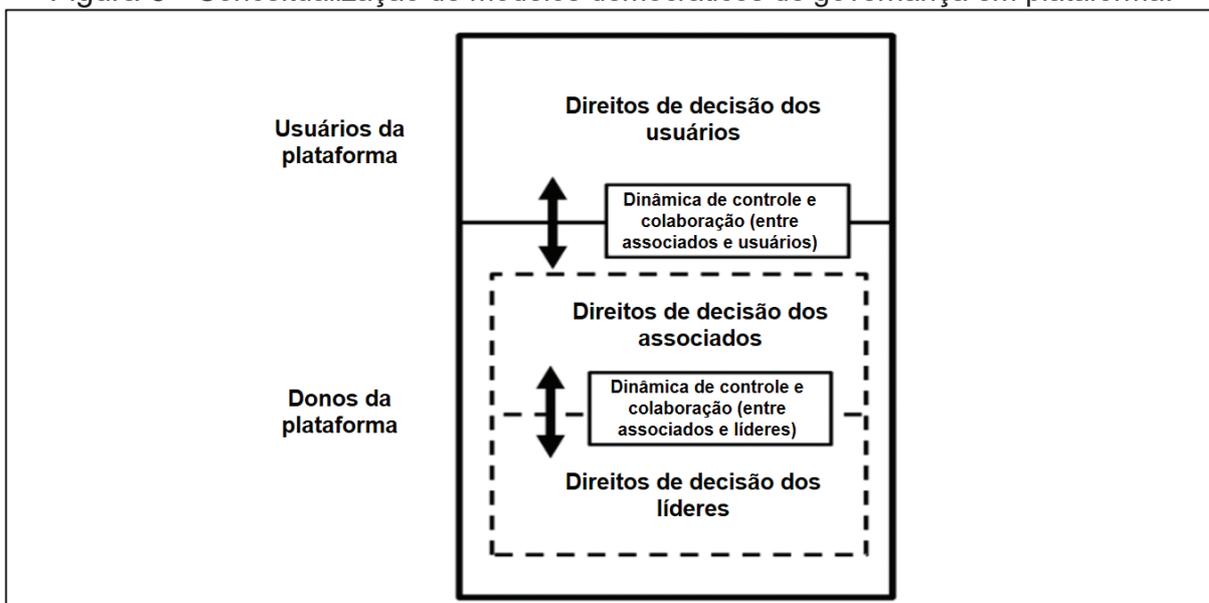
grandes empresas e não empreendedores de cooperativas. Seja em formas públicas ou privadas, a educação será um componente essencial de um setor de cooperativas de plataforma. Parte da educação mais importante provavelmente ocorrerá através das próprias plataformas, na própria maneira pela qual a plataforma se apresenta aos membros como um meio de copropriedade e provoca neles a tomada de decisões responsável e a administração conjunta;

- g) políticas: valor local para benefício e controle local. Confrontando a instabilidade da economia da plataforma, os formuladores de políticas encontraram-se na posição de tentar dizer "não", de várias maneiras, às vezes fúteis, à medida que tentam manter o controle adequado sobre suas infraestruturas econômicas. Quando uma empresa cumpre o papel de organizar e viabilizar as transações em todo um setor da economia, historicamente tem sido considerada um monopólio ou uma utilidade pública. Cresce a necessidade de que novas estratégias de fiscalização e talvez novas leis são necessárias para regular as super plataformas emergentes *on-line* (KHAN, 2016). Permitir transições para projetos de propriedade mais democráticos pode ser uma maneira de ajudar essas plataformas a se autorregularem melhor, ao invés de convidar regimes regulatórios mais sufocantes;
- h) governança: o cooperativismo de plataforma desafia as versões de colaboração superficial, buscando alinhar as estruturas apropriadas de propriedade e governança, em vez de esconder uma atrás da outra. O modelo FairShares, por exemplo, é um esforço recente para facilitar e codificar uma estrutura de múltiplos interessados (*multi stakeholders*) que propõe um envolvimento desses agentes na gestão de empresas cooperativas. Há potencial para a governança democrática, também, nas práticas cotidianas das plataformas *on-line* – como o "curtir" do Facebook os "upvotes" Reddit e assim por diante. As cooperativas de plataforma não necessariamente precisam rejeitar todas as práticas que as empresas de plataforma convencional já empregam, mas devem lembrar a grande diferença. Isto é, os gerentes serem responsáveis não pela satisfação dos investidores externos, mas pelos usuários efetivos da plataforma, bem como as comunidades em que os participantes vivem.

Mesmo com os princípios que o autor destaca, não parece que as cooperativas de plataforma tenham avançado muito no quesito governança digital neste novo contexto. Fala-se sobre dar poder aos usuários, mas não em formatos e experiências.

Martin, Upham e Klapper (2017), por outro lado propõe um desenho de como isto funcionaria. Os modelos conceituais chamam a atenção para a dinâmica de controle e colaboração entre dois grupos, os líderes da organização e os associados da organização. Limitar o poder aos líderes de uma organização pode tornar seus papéis excessivamente orientados comercialmente ou servir a si próprio. Uma forma de equilibrar isso é elegendo líderes em uma base de prazo fixo e as decisões dos líderes estarem sujeitas à aprovação dos associados. Ou, ainda, adotar uma dinâmica colaborativa e com a tomada de decisão conjunta com os associados. Os autores consideram que o modelo adotado nas cooperativas é o que deve ser adotado nas plataformas de economia compartilhada com base na dinâmica de controle e colaboração entre usuários e proprietários. Ademais, mediada por construtos tecnológicos (por exemplo, a própria plataforma) e construções sociais (por exemplo, formal e regras informais), conforme a figura 3.

Figura 3 - Conceitualização de modelos democráticos de governança em plataforma.



Fonte: Martin, Upham e Klapper (2017)

Os autores ainda ressaltam a importância de ter uma governança democrática para ter instituições mais sustentáveis. Espera-se que democratização não apenas ajude a realizar o potencial das plataformas de economia compartilhada para criar

benefícios ambientais, reduzindo o consumo de materiais e desafiando as culturas consumistas. Espera-se, também, que a democratização contribua para concretizar a meta de sustentabilidade da equidade social, limitando os impactos sociais adversos das plataformas e apoiando uma distribuição mais equitativa do valor criado dentro da economia compartilhada, pois essa reflete as necessidades e os anseios dos *stakeholders* (MARTIN et al., 2017),

2.3 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS

2.3.1 Os Desafios de Governança em Cooperativas

A governança em cooperativas tem diversos desafios, porém para este trabalho será destacada a participação dos sócios como foco.

Em relação aos desafios de governança das grandes cooperativas, Birchall (2014) coloca que cooperativas de consumidores têm tendência a falhas de governança devido à sua baixa proximidade com os sócios, eles são mais suscetíveis a serem dominados por grupos de interesse, diretores ambiciosos, pois têm baixo vínculo com as suas cooperativas. Nas cooperativas de crédito, o desafio tem sido o de conselhos que se autoperpetuam e a baixa participação dos sócios. Nas cooperativas de crédito de outros países isso se agrava pelo volume de clientes que não são sócios.

Alguns questionamentos são recorrentes sobre a governança em cooperativas, como: será que as cooperativas estão ficando muito grandes para serem gerenciadas por uma base de associados gigantesca e dispersa? Os conselhos precisam ter especialistas na área de negócios, mas também precisam ser ter pessoas eleitas pelos associados?

Algumas das críticas que envolvem a governança cooperativa passam pelo baixo sentimento de dono do sócio. Seja pela forma como as cotas são avaliadas e a limitada capacidade de engajamento dele nas decisões, isso tende a afastar seu interesse. Há um problema de escala e complexidade. Pequenas cooperativas são gerenciadas como grandes, quando a contribuição do sócio tem um efeito mínimo, ele perde interesse e deixa margem ao que se chama de *free riders*, deixando outras pessoas fazer o trabalho (BIRCHALL, 2014).

Outro desafio é a falta de informação. Em negócios baseados em ações, os acionistas têm um sinal de mercado a cada momento que as ações variam e comparativamente com seus concorrentes. Minimamente, as empresas de capital informam trimestralmente o avanço dos seus indicadores. Nas cooperativas, ao contrário do que deveria ser, as informações são divulgadas, em sua maioria, de forma anual.

O autor também cita que embora didaticamente seja mais simples ver a cooperativa como um negócio econômico e social, o ideal é mesclar essa visão, tratando os associados como verdadeiros donos:

- a) relacionamentos com alto grau de confiança, sem lucros, sendo retirados por intermediários e uma visão de maior longo prazo, baseada na necessidade dos sócios;
- b) alinhamento dos interesses dos associados e dos dirigentes eleitos que não se permita recompensar gerentes de uma força perversa;
- c) a habilidade de monitorar a performance do conselho e do corpo diretivo em cima de objetivos focados nas expectativas e necessidades dos associados.

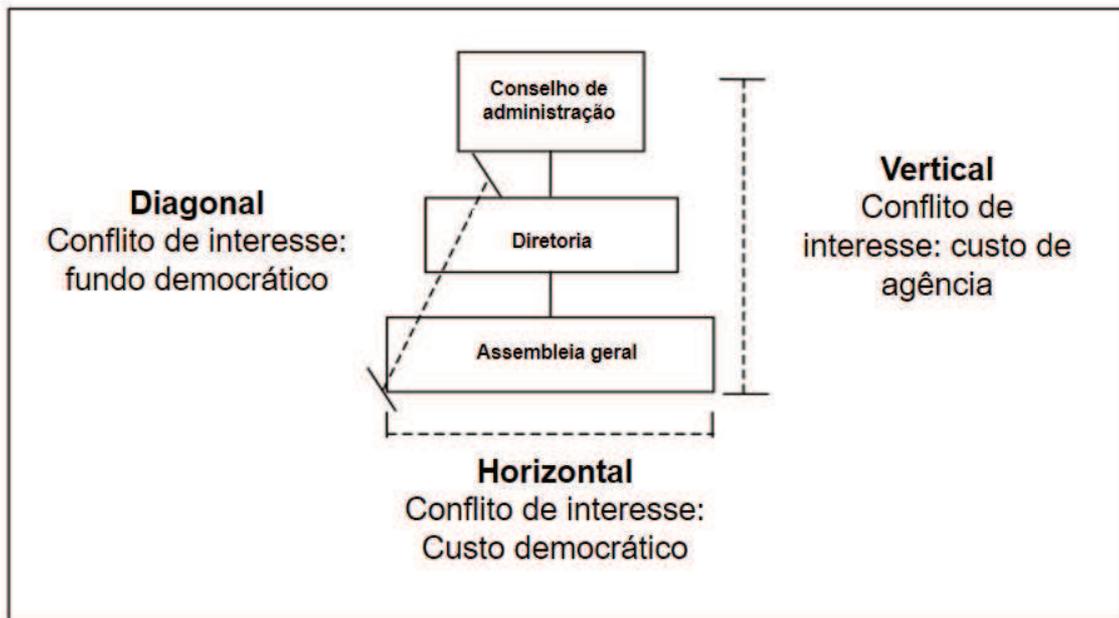
Embora uma governança participativa exija maior esforço, não há outro modo de gerir uma cooperativa. Segundo Birchal (2014), o custo de orquestrar a voz do associado pode ser facilmente justificado, não apenas estimulando a democracia, mas é uma clara vantagem de negócios ao desenvolver confiança e lealdade entre os associados e graças à revolução digital, pode haver uma redução de custos.

Também para o autor Vargas (2004), Jordán (2002), Katz e Boland (2002), Spear (2004), a governança em cooperativas propõe desafios à forma de aporte de capital, à sua importância relativa, à sua forma de transmissibilidade e ao seu formato de retribuição. Os fundos sociais obrigatórios e irrepatriáveis e, ainda, a própria legitimação da participação democrática dos sócios. Citam também a possibilidade de saída dos sócios, a aversão a riscos, os problemas de custo de agência entre sócios e diretores e os custos da influência de pessoas heterogêneas na gestão.

Ainda, sobre os custos da governança cooperativa, Pozzobon, Zylbersztajn e Bijman (2012) citam que têm altos custos na sua tomada de decisão devido aos seus três órgãos: horizontal (entre os associados da assembleia geral), diagonal (entre

associados e membros do conselho de administração) e níveis verticais (entre associados e gestores). Os custos relacionados aos conflitos de interesse horizontais e diagonais estão associados aos custos democráticos, enquanto os custos relacionados aos conflitos verticais de interesses estão associados aos custos de agência.

Figura 4 - Conflitos de interesse horizontais, diagonais e verticais em cooperativas.



Fonte: Adaptado de Pozzobon, Zylbersztajn e Bijman (2012).

No geral, os resultados mostraram que as cooperativas estão mais orientadas a minimizar os custos de agências de oportunidade (verticais, entre dirigentes e sócios) do que os custos democráticos das oportunidades (entre sócios e sócios).

Os custos democráticos de oportunidade surgem, entre outros, quando tomadores de decisões cooperativas tomam decisões que beneficiam alguns grupos de membros em detrimento de outros. Os custos de agência de oportunidade surgem quando os tomadores de decisão (gerentes) tomam decisões que beneficiam a si mesmos em vez dos sócios.

O estudo mostra então que, com um nível mais baixo de participação dos associados, os custos democráticos diretos (que focam em envolver os associados) podem ser reduzidos, mas os custos de agência podem aumentar à medida que menos membros monitoram a gestão. Nesse caso, as cooperativas devem aumentar a participação de seus membros ou usar mecanismos adicionais de agência (como auditorias) para reduzir a exposição a problemas de agência.

Isto é, para os desafios de governança em cooperativas, mesmo com custos, o estímulo à participação dos associados é essencial.

Outro fator importante é que nem todos os sócios irão participar. Alguns autores fizeram exercícios para mapear quem são os associados engajados e participantes na gestão.

Em Cechin et al. (2012) fala-se que, em termos de participação na governança da cooperativa, Birchall e Simmons (2004) propuseram que os membros podem ser agrupados em (1) "crentes" que são membros potenciais do conselho; (2) os "apoadores" que participam de reuniões anuais e eventos sociais; e (3) os membros que não participam, mas são fornecedores leais e ficam satisfeitos se forem mantidos informados.

Foi demonstrado na teoria política que as pessoas devem ter recursos suficientes para poder participar efetivamente de atividades cívicas. Indivíduos com altos níveis de educação e renda são mais propensos a participar do que aqueles que não possuem esses recursos (WOLFINGER; ROSENSTONE, 1980; VERBA et al., 1993; WHITELEY; SEYD, 1996 apud CECHIN et al., 2015). Indivíduos que possuem altos níveis de educação, renda e *status* socioeconômico, fornecerão níveis mais altos de participação do que os indivíduos que não possuem essas características. Essas hipóteses ainda precisam ser testadas nos meios digitais.

2.3.2 Oportunidades de Melhoria da Governança em Cooperativas

Shah (1995) e Birchall (2014) destacam que o sucesso de uma cooperativa depende em como ela serve efetivamente o propósito baseado no seu associado e como a cooperativa é organizada para executar isso. Eles propõem envolver o associado para resolver alguns dos desafios da governança conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Problemas de governança e soluções focadas na participação do sócio.

Problemas com a governança cooperativa	Soluções baseadas na centralidade dos membros
1. Os membros têm direitos de propriedade limitados. Quanto menos eles sentem que são donos da cooperativa, é menos provável que eles irão apoiar e se envolver na gestão dela.	Uma estratégia de negócios focada no associado e que enfatiza a importância da propriedade e a lealdade dos membros é visivelmente recompensada.
2. As cooperativas tornaram-se muito grandes e complexas. Sistemas de governança projetados para pequenas cooperativas baseadas na comunidade estão sendo aplicados a grandes conglomerados internacionais.	Os sistemas de governança devem ser redesenhados para dar oportunidades de participação via conselho, grupos de associados consultivos e plataformas de mídias sociais.
3. Existe um problema de ação coletiva. Quando há muitos associados e a contribuição de cada um é susceptível a ter um efeito mínimo, a resposta racional é deixar outros tomarem a frente (<i>free riders</i>).	A equipe especializada em relacionamento com os associados deve promover a "voz do associado", identificando potenciais ativistas e criando oportunidades para a participação dos associados.
4. Existe uma falta de informação comparativa sobre as cooperativas. Nas empresas de capital, o preço das ações indica como está o desempenho e regras que fazem com que os preços sejam mais precisos.	Os conselhos têm o dever de informar os associados sobre o desempenho da cooperativa. Os associados esperam apoio na comunidade e outros benefícios, e exigem explicações para os desempenhos ruins.
5. Existe uma forte probabilidade de um apossamento pelos diretores. Conselhos com um mandato fraco não vão parar gerentes que promovem seus próprios interesses.	Um conselho representativo com um forte mandato baseado nos interesses dos associados irá alinhar os interesses dos gerentes com os dos sócios.
6. As cooperativas sofrem com a falta de foco. Empresas com acionistas têm um objetivo primordial - maximizar lucros. Os objetivos sociais das cooperativas tornam a governança cara.	A centralidade nos membros fornece o foco que o conselho precisa para liderar efetivamente. A estratégia de negócio não se divide em ações sociais e econômicas separadas, mas nas necessidades dos sócios de forma conjunta.

Fonte: Adaptado de Birchall (2014) e Shaah (1995).

Ainda, Spear (2004) coloca como medidas para mitigar os desafios da governança em cooperativas:

- a) regulamentação ou autorregulação voluntária para melhorar os padrões de governança, como estabelecer e usar códigos de ética, comparando indicadores de desempenho apropriados (como % de clientes que são membros, % de membros votantes, % de eleições contestadas, etc.);
- b) comitês vivos e competentes podem ser alcançados através do aumento da participação dos associados e do treinamento dos membros do conselho e dos associados ativos; desenvolver um mandato claro para os

membros do conselho e, possivelmente, recrutar membros não executivos do conselho de administração; o estabelecimento de oportunidades de governança para que os membros se tornem mais ativos e desenvolvam habilidades também se torna importante;

- c) bom desenvolvimento profissional do gerente, em particular, conscientização e desenvolvimento de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), uma vez que boas práticas de RSC devem ser esperadas nas cooperativas; de modo que atuar como gerente profissional requer uma atitude responsável em relação aos conselhos e à função de governança;
- d) estruturas eficazes de incentivo para os gestores; isso significa garantir que o pacote de remuneração seja adequado, corresponda a posições comparáveis em mercados de trabalho gerenciais semelhantes e esteja vinculado a medidas de desempenho que correspondam às aspirações da cooperativa e de seus membros e partes interessadas;
- e) melhor comunicação (como auditoria social) para garantir um sistema de informações que forneça indicadores de desempenho bem fundamentadas para que os gerentes possam direcionar apropriadamente suas atividades;
- f) o diálogo com as partes interessadas para melhorar a dinâmica da confiança e assegurar que, além de medir o desempenho relacionado aos *stakeholders* (por meio de auditorias sociais e sistemas de informações gerenciais) existem processos e canais para assegurar a comunicação com os principais interessados (especialmente colaboradores) para que, assim, parcerias possam ser estabelecidas.

Diante dos desafios e oportunidades de governança nas empresas cooperativas, novas experiências democráticas e digitais são importantes serem trazidas para a proposição de inovações.

2.4 EXPERIÊNCIAS DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

Os processos de tomada de decisão democráticos têm sido vistos na sociedade como um todo, não apenas no ambiente organizacional das cooperativas. Serão

listadas algumas experiências que podem auxiliar na construção de sugestões para as cooperativas.

2.4.1 A Sociedade está mudando

O advento da *internet* e da sociedade da comunicação e do conhecimento promove a generalização da participação nos processos decisórios e no estabelecimento de objetivos nas organizações de produção (FERNANDEZ et al., 2004).

A questão discutida é como as chamadas novas tecnologias, com essa materialização da telepatia a *internet* permite, ela pode ser alcançada "de fato", superando a organização de produção para se tornar uma organização de participação, independentemente da sua natureza jurídica, âmbito de ação, processo de produção e de tamanho. Assim, se a informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão, na qual é produzida e pode ser transmitida a qualquer hora, de qualquer lugar para qualquer lugar, uma capacidade de se ter uma democracia efetiva está sendo alcançada (uma pessoa, um voto) graças à *internet* (FERNANDEZ et al., 2004).

Algumas experiências em governos e diferentes instituições vêm testando esses modelos democráticos e possíveis ferramentas digitais para facilitá-los.

2.4.2 Democracia Digital

As práticas sociais foram substancialmente modificadas a partir dos diferentes aspectos das mudanças tecnológicas ocorridas desde a década de noventa, com a introdução da *internet* para uso em massa. O telefone tradicional, o telégrafo, o fax, o correio, a mensagem, o entretenimento e outros serviços sofreram uma mudança fundamental do uso intensivo da rede. Assim, a disponibilidade com custos acessíveis das ferramentas para garantir a conectividade com a rede, bem como o desenvolvimento de outras tecnologias que permitem aprofundar a conexão entre diferentes grupos com base em interesses específicos (DELOITTE, 2017).

Para Chavez (2015), com o surgimento e a subsequente massificação das tecnologias da informação e comunicação (TIC), principalmente a *internet*, modificaram não apenas as formas pelas quais a sociedade interage entre si e com o

governo, mas também as formas pelas quais a própria sociedade se informa, se organiza, participa e gera ação coletiva para atender a necessidades específicas ou para mostrar sua aprovação ou rejeição das formas pelas quais os assuntos públicos são atendidos.

"Cidadania digital", pode-se dizer que se refere a um tipo de indivíduo que exerce seus direitos, obrigações e, em grande medida, realiza sua participação social, todos esses elementos enquadrados na concepção de cidadania, através do uso das tecnologias.

Diante disso, os governos tiveram que entrar em um dilema sobre regular, intervir e limitar ou liberar, atividades em áreas que tinham alguma regulamentação porque os custos associados não apenas à cidadania, mas ao próprio governo tendem a ser elevados em termos de legitimidade e economia (MONTIEL, 2017).

Da mesma forma, a interatividade tem o potencial de transformar os usuários em atores ativos no desenvolvimento de trocas de informações, bem como nas posições e pontos de vista na forma de compreender as questões, o que contribui, de certa forma, para superar o problema da passividade dos cidadãos em termos de envolvimento nos assuntos públicos (KYMLICKA; NORMAN, 1997). Isso não representa uma pequena mudança porque "interrompeu o modelo clássico de comunicação de mídia ao passar de um modelo de um para muitos para outro de muitos para muitos" (NATAL, et al., 2014, p. 11).

Ostrom (1998) considera fundamental a compreensão do conceito de ação coletiva, no que diz respeito à capacidade de agir e cooperar com vistas a alcançar fins de benefício coletivo, não circunscrevendo exclusivamente a ganhos imediatos e individuais. Nesse sentido, a ação coletiva na esfera digital é definida como aquelas interações e mecanismos de cooperação que ocorrem entre os indivíduos para buscar benefícios tanto individuais quanto coletivos. Isso ocorre através do uso das TIC e, especificamente, da *internet*, por isso chamada de cidadania digital, um conceito que pode ser levado para a participação dos associados em cooperativas que expandem a noção das decisões individuais em prol do coletivo.

O uso de ferramentas, plataformas e redes que vão desde os mais populares como Wikis, Facebook, Twitter, Instagram e YouTube, até outros, que embora não tão famosos estão aumentando significativamente em número de usuários, como o Reddit, Appgree, Titan Pad, Loomio e Agora Voting System; cada vez mais adquire importância para a análise política e social, porque se configuram como "lugares" de

encontro social, além de que se constituem como "espaços" importantes de debate, trocas de opinião pública e pressão dos "sites" políticos e governamentais, o que, por sua vez, pode gerar mobilização social e ação coletiva (CHAVEZ, 2015).

Também para Garcia et al. (2016), o recente surgimento de plataformas virtuais de deliberação tem contribuído para transformar profundamente a natureza da ação participativa, tanto em sua concepção expressiva como instrumental. Essas novas ferramentas são essencialmente caracterizadas por fornecerem um suporte que une a possibilidade de debate plural em torno de questões políticas e mudança social, e ao mesmo tempo, integra-se a ela (em graus muito diferentes) a tomada de decisões como resultado da deliberação.

2.4.3 Benefícios e Desafios do Uso da Tecnologia

Chavez (2015) aponta que diversos autores falam sobre os benefícios, mas também sobre os desafios do uso da tecnologia e as estratégias para mitigar seus efeitos negativos. Neste subcapítulo alguns deles serão listados.

Em relação à exclusão digital, primeira problemática encontrada e amplamente compartilhada por muitos autores está relacionada à chamada brecha digital (HOFFMAN; NOVAK; SCHLOSSER, 2001; FERNANDEZ et al., 2004). Uma vez que deve ser levado em conta que uma grande porcentagem de a população, ou seja, os cidadãos, são excluídos das vantagens das tecnologias e da *internet*, seja por razões de localização geográfica, seja por razões socioeconômicas e alfabetização digital (CHAVEZ, 2015).

Outro desafio é a assimetria de informação entre os próprios usuários da *internet*, mesmo dentre aqueles que têm acesso, alguns possuem ou não influência virtual e maior facilidade ou não de geração de conteúdo. Constatou-se que apenas 1% dos usuários da *internet* geram 90% dos conteúdos existentes na rede (NIELSEN, 2006). Nesse sentido, tem sido revelada a existência de vieses muito importantes relacionados à idade, preparação e, em geral, ao perfil socioeconômico das pessoas para o uso da rede, bem como para realizar participação política por meio do uso das tecnologias de informação.

Há também estudos que mostram diferenças em relação à raça, posição econômica e idade. Essas variáveis analisadas para o caso dos Estados Unidos podem até ser superadas na análise dos países latino-americanos, uma vez que as

distâncias e as diferenças socioeconômicas são muito mais profundas e marcadas nessa região do planeta (FLEURY, 2004).

Outro problema, não menor, está relacionado à saturação de informação que origina a *internet*, principalmente devido à alta disponibilidade de documentos, arquivos e informações em praticamente qualquer área do conhecimento, muito pouco carente de qualidade, relevância, parcial ou direta (CHAVEZ, 2015).

Outro desafio tem a ver com a cultura de cada país (BRANDI; DA SILVA, 2018). Por exemplo, no campo governamental há o Índice de Participação Eletrônica (EPI – *e-Participation Index*), que é composto pela utilização de serviços *on-line* para facilitar a oferta de informações pelos governos aos cidadãos (compartilhamento de informações eletrônicas), interação com as partes interessadas (consulta eletrônica) e envolvimento na tomada de decisões processos (tomada de decisão eletrônica). Sob esse viés, no *ranking* geral referente a e-Participação Eletrônica, o Brasil ocupa a 37ª posição.

Outros fatores podem ser considerados na análise do uso da tecnologia para processos democráticos, às vezes, como oportunidades ou desafios.

Fernandez et al. (2004) citam a distância como um problema ou vantagem. Distância é uma limitação para comunicação, mas, ao mesmo tempo implica uma objetividade com a qual a presença não pode competir. É mais objetivo e revela uma capacidade de explicação que deve competir e superar a imagem, a visão, o som, o gesto, o ruído, a impostura da voz, o brilho da pele ou as cores das roupas.

A linguagem e as regras de expressão nos canais digitais são mais limitadas para a discussão aberta em um grupo, corre o risco de perder a capacidade de formar a opinião (aquela que a possui) livremente em cada uma das questões.

O uso adequado da linguagem também é importante na forma escrita, sendo capaz de se elaborar mensagens através dos quais são expressos os objetivos, interesses, restrições, condições, disposições e compromissos e chegar a acordos. (FERNANDEZ et al. 2004).

Segurança é outro tema que aparece no uso dos meios digitais. Além da proteção de vírus eletrônicos, a identidade dos usuários, a segurança de um voto secreto e correto, processos de compra e o armazenamento de dados devem passar segurança para os usuários das ferramentas.

Francés (2015) argumentam que a maioria dos assuntos públicos incorporam decisões excessivamente complexas a serem abordadas a partir de uma plataforma

não face a face, que a troca de informações acaba sendo controlada por líderes políticos e especialistas técnicos nas questões, o que polariza opiniões nos debates e que fragmenta excessivamente a informação discutida, ou que oferece pouco potencial de transformação social. Por outro lado, outros pontuam que as ferramentas digitais de decisão permitem preservar o anonimato dos participantes, o que reduz a possibilidade de padrões de dominação no debate, o que permite uma comunicação não centralizada, que produz uma maior troca e fluência de ideias, ou que contribui para gerar novas comunidades.

Assim, nota-se que os autores não têm uma posição única em relação se há mais vantagens ou desvantagens no uso das ferramentas digitais para deliberação, mas nos cuidados e princípios de atenção.

2.4.4 Princípios e Características das Ferramentas de Tomada de Decisão Digital

O elemento definidor da democracia deliberativa, bem como sua fundamentação processual, reside no fato de que os indivíduos que participam dos processos democráticos são suscetíveis a mudar suas opiniões e preferências como resultado da reflexão induzida pela deliberação (DRYZEK, 1999).

Isso significou uma explosão de ferramentas tecnológicas que visam possibilitar a implantação de possibilidades de deliberação coletiva *on-line*, cujo escopo, capacidade de mudança social e ajuste às expectativas da teoria deliberativa ainda é em grande medida a ser determinada.

Assim, a literatura aponta como sugestão ferramentas de deliberação e ação coletiva que tenham alguns critérios para que tenha sucesso no processo.

Em 2016, houve um Decreto nº 8.638 de 2016 do Governo Federal do Brasil que entende por Governança Digital a utilização pelo setor público de tecnologias da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a informação e a prestação de serviços, incentivando a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficaz. Dentro dessa linha, embora as cooperativas não sejam entidades governamentais, vale citar os temas que poderiam ser aplicados a elas (BRANDI; SILVA 2016):

- a) foco nas necessidades da sociedade;
- b) abertura e transparência;
- c) simplicidade;
- d) priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital;
- e) segurança e privacidade;
- f) participação e controle social;
- g) governo como plataforma;
- h) inovação.

Faz-se necessário ter princípios como os citados para sociedades cooperativas na era digital.

Já segundo Luna Reys (2017), na elaboração de ferramentas de tomada de decisão e participação cidadã de duas linhas que costumam ser exploradas pela literatura. Sendo que a primeira é relacionada com as tecnologias usadas para consulta e deliberação e a segunda é relacionada ao processo de facilitação que é necessário ser usado pelas instituições que utilizam as ferramentas.

Nas plataformas de co-criação e participação de usuários para geração de ideias e opiniões, as autoras Mačiulienė e Skaržauskienė (2016) usam os seguintes critérios:

- a) abertura e flexibilidade;
- b) diversidade de formas de engajamento;
- c) descentralização e auto-organização;
- d) independência e transparência;
- e) segurança e privacidade.

Já Dahlgreen (2005) ao analisar espaços em democracias que permitem a circulação de informações, ideias e debates, a fim de facilitar as pontes de comunicação entre os cidadãos, estabelecendo três dimensões básicas a serem consideradas, como: estrutural, representação e interação.

A dimensão estrutural concentra-se basicamente nas questões básicas da inclusão democrática, como a liberdade de expressão, a configuração das regras regulatórias do processo comunicativo e a arquitetura do próprio dispositivo comunicativo.

A dimensão representacional, por sua vez, dá especial ênfase aos aspectos relacionados à composição, tanto da informação quanto dos participantes que compõem o processo comunicativo. Aqui estão questões relevantes, como a veracidade, exatidão ou integridade das informações, o pluralismo de opiniões ou o estabelecimento da agenda comunicativa.

Finalmente, a dimensão interativa está relacionada àqueles aspectos intrinsecamente ligados aos modos de troca dentro do processo comunicativo, incluindo questões como as formas pelas quais a informação circula, o modo como a produção deliberativa é gerada e, em geral, tudo relacionado às práticas discursivas.

Por fim, Francés (2015) resume as melhores práticas em cada categoria da seguinte maneira.

Quadro 3 - Dimensões e indicadores da matriz de avaliação de ferramentas de tomada de decisão.

DIMENSÕES E INDICADORES DA MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS DE TOMADA DE DECISÃO
DIMENSÃO ESTRUTURAL Refere-se à configuração e desenho da plataforma comunicativa, tanto na sua apresentação como na lógica interna em que o debate público opera.
1. Propriedade: direitos de uso e modificação em relação aos códigos de <i>software</i> e programação.
2. Regulação: existência ou não de níveis diferenciados de usuários com capacidade de ação assimétrica no planejamento e desenvolvimento do processo.
3. Privacidade: identificação ou anonimato nas ações realizadas pelos participantes.
4. Segurança: proteção contra ataques ou disfunções de identidade ou conteúdos na plataforma de debate.
5. Facilidade de uso: importância dada pelos <i>designers</i> às questões de acessibilidade e linguagem utilizadas na aplicação.
6. Papéis de intermediação: importância dos papéis dos coordenadores ou promotores na formulação de informações e na definição do processo.
7. Natureza da informação: concepção do uso final da plataforma é a realização de propostas, estabelecimento de debates coletivos, votação ou avaliação distributiva dos cargos, priorização de ideias.
DIMENSÃO REPRESENTATIVA Refere-se aos aspectos comunicativos intrínsecos ao debate público, tanto em relação à troca de informações quanto na definição interativa das regras do processo.
• Acreditação: necessidade de identificação dos participantes através de documentos oficiais, <i>e-mails</i> ou criação de usuários.
• Pluralismo de vozes permitidas: possibilidade de sanção ou eliminação de opiniões extremas.
• Definição da agenda: existência ou não de controle externo dos participantes da agenda (tópicos, decisões, forma organizacional, etc.) do debate atual.

DIMENSÕES E INDICADORES DA MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS DE TOMADA DE DECISÃO
DIMENSÃO ESTRUTURAL Refere-se à configuração e desenho da plataforma comunicativa, tanto na sua apresentação como na lógica interna em que o debate público opera.
DIMENSÃO INTERATIVA Refere-se aos aspectos comunicativos intrínsecos ao debate público, tanto em relação à troca de informações quanto na definição interativa das regras do processo.
<ul style="list-style-type: none"> • Configuração do processo comunicativo: formas de troca de informações entre os participantes do processo. Direcional (os participantes essencialmente respondem ou se posicionam para questões que são levantadas para eles) ou abertos (os participantes podem introduzir novos itens para o debate coletivo).
<ul style="list-style-type: none"> • Modo de notificação: existência ou não de alertas comunicativos que permitem acompanhar o debate ao longo do tempo.
<ul style="list-style-type: none"> • Tempos dedicados ao debate: definição externa ou não do tempo necessário antes do processo de tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> • Formas de decisão: mecanismos existentes para a tomada de decisão final no processo, pela distributiva (pelo voto individual das propostas existentes) ou pelo consenso (aceitação da decisão por amplo consenso entre os participantes).

Fonte: Adaptado de Francés (2015).

Assim, acredita-se que diante das experiências de construção de ferramentas para tomada de decisão, ao se propor para uma cooperativa, critérios de outras experiências podem ajudar na elaboração das mesmas.

2.5 USO DA TECNOLOGIA PARA EXPERIÊNCIAS EM COOPERATIVAS

Fernandez et al. (2004) fala que com o uso da *internet*, não tem porque se limitar as experiências das tomadas de decisões nas cooperativas ao modo presencial. É possível implantar uma democracia orgânica e direta, de forma muito simples aos conselhos de administração e associados. A organização a participação se baseia no estabelecimento de fins, objetivos e metas com base na informação disponível após um processo transparente de discussão argumentada e fundamentada.

O autor Fernandez et al. (2004) e Birchall (2014) indicam algumas práticas para estimular a participação usando processos democráticos e neste subcapítulo será falado em comunicação e transparência, co-criação e escuta ao associado e tomada de decisão (fóruns ou assembleias).

2.5.1 Comunicação e Transparência

Como colocam os autores Birchall (2014) e Shaah (1995), existe uma falta de informação comparativa sobre as cooperativas, nas empresas de capital se tem mais informações e uma forma de mitigar isso seriam os conselhos informarem os associados sobre o desempenho da cooperativa.

Nesta linha, Fernandez et al. (2004) cita uma série de ferramentas tecnológicas que auxiliam na comunicação com os sócios. Algumas são de forma unilateral, informativas e outras interativas.

Na linha das informativas, as páginas da cooperativa, murais eletrônicos, *e-mails* informativos estilo *newsletter* como indica Fernandez et al. (2004).

Já em uma abordagem interativa, ferramentas de mensagens instantâneas que permitem o diálogo ou o próprio uso do *e-mail* ao se utilizar da resposta mantendo aos demais como testemunhas como meio de interação.

O autor Vañó (2004) também vê que a transparência deve ser analisada a partir de duas perspectivas. Isto é, como um elemento natural do direito do sócio à informação e dos terceiros interessados na atividade da sociedade. Além disso, como um elemento essencial que irá melhorar a gestão corporativa através dos seus órgãos, da assembleia geral e do corpo da administração, na qual as novas tecnologias contribuirão muito.

Sobre o uso de tecnologias nas cooperativas, a ênfase deve ser na obrigação de disseminar a informação. Entre a sociedade e os sócios-administradores, as comunicações não deveriam se dar mais apenas em papel, considerando esses meios tradicionais sempre mais lentos e inseguros frente à comunicação por meios digitais.

Os autores Fernandez et al. (2004) citam também as salas de conversas instantâneas os fóruns de discussão que produziram um rápido sistema de participação em qualquer processo de tomada de decisão e em qualquer tipo de organização

2.5.2 Co-criação e Escuta ao Associado

Outra oportunidade que emerge da literatura é que as cooperativas aproveitem a proximidade com os associados que em muitas delas são também usuários para os envolvidos nos processos de criação de produtos e serviços focados na geração de

benefícios para eles. Como coloca o autor Frey (2015), as cooperativas têm o dever de envolver o associado também como usuário e estudar os seus comportamentos pelos dados.

As autoras Mačiulienė e Skaržauskienė (2016) falam dos benefícios de colocar o usuário no centro dos processos de criação. A mudança do papel do cliente no processo de criação de valor inspira muitos autores para analisar o significado e a natureza de tais processos (BARON; PATTERSON; HARRIS, 2006; GUMMESSON; PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004a, 2004b). Em um sentido muito básico, a co-criação é o processo de envolvimento dos usuários finais no desenvolvimento de serviços e produtos. O conceito de co-criação se relaciona com muitas outras conceituações existentes, como inovação aberta (CHESBROUGH, 2006), inteligência coletiva (HOWE, 2008) e sabedoria das multidões (SUROWIECKI, 2004), *wikinomics* (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006). A exploração do potencial da mídia *on-line* para alavancar a conectividade, a capacidade de resposta, a criatividade, a inovação e a co-criação com as partes interessadas é comum a esses paradigmas (WISE et al., 2012). Esses processos fariam maior sentido ainda para as cooperativas e, por outro lado, parece estranho que esses sejam processos pouco descritos na literatura dessas organizações.

As plataformas *on-line* são ambientes ideais para a criação emergir devido ao envolvimento de ambos, pessoas e TI na criação de valor. As comunidades *on-line* têm várias desvantagens (por exemplo, falta de contato direto), mas têm a vantagem de ter recursos operacionais mais eficientes do que as das comunidades tradicionais devido às habilidades aprimoradas de troca, armazenamento e processamento de informações. Além disso, o uso de ferramentas de mídia social permite o desenvolvimento de novos métodos de agregação de conhecimento, como a visualização de dados de mercados de previsão (CHEN; HSIANG, 2007). Estratégias inovadoras, como gamificação, competição e trabalho colaborativo promovem o engajamento e, posteriormente, trazem mudança de comportamento. Esse comportamento, que Preece e Shneiderman (2009) definem como “Participação Social Mediada por Tecnologia”, abre possibilidades para que as massas atinjam objetivos comuns - “metas que nenhum indivíduo ou organização poderia alcançar sozinho” (LEIMEISTER, 2010, p. 245) através da participação e colaboração na *Web*.

2.5.3 Tomada de Decisão Digital nas Assembleias

Para Fernandez et al. (2004) os sistemas virtuais de participação nas decisões podem permitir que as organizações convencionais de produção se convertam “de fato” em organizações de participação simplesmente estabelecendo processos para dar audiência aos participantes dos processos de produção e distribuição, mesmo que não tenham voto.

A participação é uma função da capacidade de expressar ideias, dados, propostas, sentimentos, sugestões, críticas, comentários, correções, razões, argumentos, respostas, entre outros; neste caso, por escrito. Ou seja, deve-se assumir que cada interlocutor adquire uma responsabilidade, embora outra coisa seja a produtividade de cada participante.

O indivíduo que é inibido faz exatamente o mesmo, quer as decisões sejam tomadas face a face ou tomadas através de um meio eletrônico.

2.5.3.1 Assembleia Virtual

A assembleia virtual é o sistema mais apropriado para se obter acordos democráticos específicos. É um sistema muito flexível para resolver problemas, enfrentar soluções e tomar decisões que abordem o referendo de montagem em vez da montagem convencional.

Para o autor, não necessariamente a transmissão ao vivo da assembleia física constituiria uma assembleia virtual. Também poderia se dar pelo uso de formulários (que são bem preenchidos através de uma página na *internet* ou enviados por *e-mail*), tais como as pesquisas. O entrevistado não escreve nenhuma opinião, mas inserindo seu código de identificação, então, ele se limita a marcar uma das várias opções. Desse modo, considera-se como um mecanismo de tomada de decisão que permite armazenar em um registro que todos possam acessar (evidentemente com as devidas garantias e cautelas) para reunir a decisão democraticamente estabelecida naquela assembleia virtual que é convocada para tomar a decisão para cada questão.

Deveria se permitir também a abstenção e o limite de tempo predeterminado para as tomadas de decisão cujo início deve vir marcado pelo tempo que paira no *site* da consultada organização e, ainda, leva em conta a suscetibilidade dos membros de se conectarem à *internet*.

Ainda para Fernandes et al. (2004) pode ser um diálogo em que os interlocutores se comunicam: a) em diferentes momentos do tempo, através de *e-mail*,

todavia, é conveniente que exista apenas um assunto na agenda; b) na mesma sessão, como é o caso das sessões em uma sala de reunião virtual usando o sistema de mensagens instantâneas. Nesse caso, você pode tentar enfrentar vários problemas e é conveniente que um dos participantes medie a reunião.

Algumas vantagens da assembleia virtual são apontadas pelo autor como: a assembleia virtual é mais flexível que a assembleia convencional. Especificamente, não é necessário ter uma data ou hora no calendário (nem primeira e nem segunda chamada) e nem ordem do dia e ter presidência ou secretário. Já o relatório anual, sendo que a informação está disponível a todos os participantes a qualquer momento, ou se os conselhos virtuais e as páginas da organização forem adequadamente atualizadas.

As atas são elaboradas no mesmo momento em que são realizadas, simplesmente pela capacidade de armazenar o diálogo e os acordos. No caso da aprovação da ata da assembleia anterior, quando aprovada e acordada as questões, serão executadas; o que lhe dá essa agilidade recomendada.

Solicitações e perguntas, uma vez que cada solicitação e cada pergunta pode ser o objeto de uma assembleia virtual específica.

Lidar com:

- a) a presença de pessoas com quem não há boa comunicação visual;
- b) odores;
- c) condições ambientais desagradáveis (frio ou calor);
- d) a dependência de horários comerciais ou dos colaboradores;
- e) saídas de tom;
- f) manifestações grosseiras, distorções, monopólio de fala, o que fala mais alto "para ser ouvido", etc.

Embora pareça um pouco exagerado comparar esses comportamentos, sabe-se hoje que a condução ao vivo das assembleias enfrenta, sim, uma série desses receios que levam para que as pautas e formatos sejam cada vez menos interativos por receio desse tipo de interação, o que no final, baixa a qualidade da participação, limitando o sócio a concordar ou desacordar no momento da assembleia e, por muitas vezes, não tendo outro momento para efetivamente discutir e, portanto, usufruir desse momento de comunicação face a face que, em geral, seria de maior qualidade para o processo de discussão e deliberativo.

2.5.4 Legislação sobre Participação Digital em Cooperativas

Uma preocupação das cooperativas em relação à implantação de assembleias virtuais é a legislação. Ao mesmo tempo que as leis sobre cooperativas nos diferentes países provem dos anos 70 e 80, a tecnologia tem evoluído e outros processos democráticos e legais tem autorizado o seu uso, o que tem gerado insegurança e confusão para as cooperativas, sendo uma fonte possível de impedimento para o avanço do uso das tecnologias nos processos de tomada de decisão.

É importante considerar a definição de assembleia. A título internacional, a assembleia geral é o corpo não permanente essencial com poderes decisórios não delegáveis que funcionam na forma prevista em lei e estatutos. Como a reunião de acionistas reunidos nos termos da lei e do estatuto para dirimir as matérias por eles previstas ou as matérias indicadas no convite. Dentro desse escopo, a tecnologia precisa respeitar a essência e ser analisado, senão citado em lei, o que se estaria ferindo.

Segundo Vaño (2004), o emprego das tecnologias de informação e comunicação em cooperativas se tornou mais discutida no momento em que as cooperativas de crédito espanholas passaram a operar baixo à lei da transparência.

No caso, na Espanha, o sócio tem direito de informação como diz a lei da transparência espanhola para sociedades de capital, mas também para cooperativas de crédito. A falta de regulamentação positiva não deve ser um obstáculo intransponível para o uso de novas técnicas de comunicação eletrônica, mesmo que os textos legais tenham sido concebidos para o documento em papel. O autor sugere que na ausência de regulamentação pode ser substituído por pactos estatutários sobre o uso de novas tecnologias.

Também para o autor Vaño (2004), o uso de novas tecnologias no funcionamento da Assembleia Geral contribuirá para a promoção dos direitos políticos dos membros, melhorará o que autor chama de ativismo dos acionistas ou o seu envolvimento com a sociedade.

No contexto europeu, a regulamentação das sociedades cooperativas deixa em aberto o procedimento da Assembleia Geral, afirmando que possa ser utilizado qualquer tipo de comunicação, seja ela baseada em sistemas tradicionais ou em novas tecnologias.

Em relação ao convite/convocatória, a incorporação plena dos meios digitais no âmbito da convocatória da Assembleia Geral, ao contrário das empresas anônimas em que se configura como complementar ao sistema tradicional, nas cooperativas se converte em um formato mandatório e complementar ao papel como carta e edital impresso. A convocação das assembleias das cooperativas exigirá, portanto, um anúncio publicamente exibido na sede e nos centros de trabalho, quando apropriado, que poderia ser substituído por um anúncio na *Web* social quando o acesso às novas tecnologias for universal.

Em relação à presença, Vaño (2004) avalia que a normativa estatal reguladora das cooperativas não proíbe expressamente, simplesmente considera a Assembleia validamente constituída quando "mais da metade dos votos sociais" estão presentes ou representados. Nesse ponto, deve-se refletir sobre o conteúdo que deve ser dado à expressão "presente ou representado". A reforma realizada pela Lei de Transparência espanhola equiparou e computou no quórum de constituição os membros que desejam exercer seu direito de voto por correio ou correio eletrônico, por exemplo. Varennes (2010) cita que os meios atuais na lei precisam ser mantidos, mas não impede o envio também por meios eletrônicos.

Em relação ao entendimento de presença, para o autor Varennes (2010) vale discutir que, no dicionário da Real Academia Espanhola, a presença é a assistência pessoal ou o *status* da pessoa que está na frente de outra pessoa, de outras pessoas ou no mesmo lugar que ela. Analisando a definição, descobre-se que se colocar uma pessoa na frente de outra ou de outras, ou até no mesmo lugar, então, estarão presentes. Através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), pode-se criar o ambiente apropriado para colocar várias pessoas no mesmo lugar (seja virtual ou holograficamente ou na frente de outra ou de outras pessoas). Para o autor, de acordo com o exposto, mantém-se a equivalência funcional entre presença física e presença virtual, permitindo que participem das assembleias, tanto física quanto virtualmente. Ele ressalva que para poder realizar as assembleias virtuais é necessário prever estatutariamente e estabelecer um regulamento que constitua o procedimento para a sua realização.

Quanto ao local da reunião, na legislação latina, Varennes (2010) ressalta que os associados devem se encontrar na sede ou no local correspondente à jurisdição da sede. Para que uma reunião remota possa ser realizada, ele sustenta que a tecnologia necessária para poder realizar a reunião com sucesso, deve ser

encontrada na sede da sociedade, bem como no sistema de armazenamento dos mesmos.

Sobre a confirmação da presença, Varennes (2010) não vê problema em fazer uso das tecnologias como a assinatura digital e outros meios de prova de vida para confirmar que o associado atendeu à assembleia, pois essa garante a identidade da pessoa, sem importar o seu local físico.

2.5.5 Novos Desafios

Diante do uso das novas tecnologias, novos desafios à governança segundo os diferentes autores podem ser vistos nos tempos atuais.

Cechin et al. (2013) descrevem que as cooperativas hoje no formato de Conselho de Administração, diretores e separação entre Presidente do Conselho e administração enfrentam um afastamento dos sócios que apenas participam das assembleias gerais e daqueles que efetivamente se envolvem nos conselhos. A gestão tem sido delegada a gestores profissionais e os sócios têm se afastado do dia a dia. Assim, como aponta (BIJMAN; HENDRIKSE; OIJEN, 2013), uma efetiva participação dos associados nas assembleias gerais traria um maior acompanhamento das ações do conselho e reaproximação. Ainda, em muitas cooperativas, por seu grande tamanho, surge a figura do voto representativo e das entidades de segundo grau.

Desse modo, questiona-se que ao usar a tecnologia para a retomada do voto direto do sócio não estaria diante da mudança dos papéis representativos. Esses não seriam mais necessários se teria de forma informatizada a decisão de cada associado na ponta. Como coloca Fernandez et al. (2004), a possibilidade do uso da tecnologia voltaria a achatar as estruturas das cooperativas dando maior poder aos sócios nas pontas.

3 MÉTODO

Neste capítulo, apresentar-se-á o método aplicado com o delineamento da pesquisa, contemplando a estratégia de pesquisa adotada, as técnicas de coleta de dados, a unidade de análise, os sujeitos de pesquisa, a primeira proposta de roteiro para entrevistas embasado no referencial teórico estudado, a técnica de análise dos dados, assim como a forma de apresentação dos resultados do trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se quanto à natureza de forma aplicada, pois é caracterizada pelo interesse prático. Segundo Gil (2008), essa finalidade de pesquisa tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está mais voltada para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. A autora trabalha na organização estudada e tem a necessidade de aplicar os resultados ligados à participação digital.

Quanto à abordagem será uma pesquisa qualitativa. Roesch (2009) afirma que essa aproxima-se do que é comum, mas permanece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, sem se preocupar com uma aplicação matemática ou estatística. Os autores Hair et al. (2005) e Malhotra (2006) definem respectivamente, que os dados qualitativos geralmente representam descrições e atribuições diretas de números e que a pesquisa qualitativa é definida como o alcance de uma compreensão das razões e motivações subjacentes.

Quanto ao tipo de pesquisa, classificou-se como exploratória. Essa é usada quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecê-lo. A pesquisa exploratória pode ser utilizada para a finalidade de formular problemas, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações-chave para exame posterior, entre outros (HAIR JR et al., 2005).

Para Gil (2008), elas são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Nas análises se identificou que há poucos estudos sobre a digitalização de cooperativas e menos ainda sobre participação

democrática. Assim, a exploração do tema tanto nas referências, documentos e dentro da organização seriam adequados.

Ainda, considerando o problema de pesquisa estudado, “Em que condições a participação democrática dos sócios pode ser efetivada em Cooperativas de Crédito na era digital?” Visa responder “como” e dar propostas, segundo Yin (2010), a essa pergunta da pesquisa indica um nível de pesquisa exploratória e que o estudo de caso é a estratégia indicada, pois objetiva trabalhar questões que lidam com vínculos operacionais ao longo do tempo e menos com questões de frequências e incidências.

Assim, o estudo de caso será a estratégia escolhida para este estudo. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Em geral, ele é usado quando: a) as questões como e “por que” são propostas; b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. O estudo de caso é um método abrangente que cobre a lógica do projeto, da técnica de coleta de dados e da abordagem da análise dos dados.

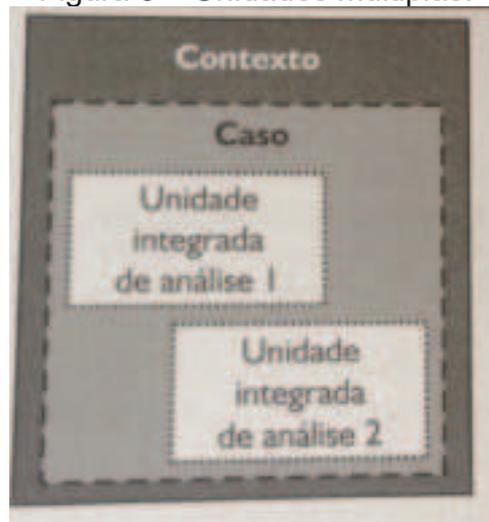
A proposta será para avaliar Cooperativas de Crédito do Sistema que já possuam experiências digitais para melhor compreender esse fenômeno.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo de caso será realizado nas cooperativas singulares de um sistema cooperativo de crédito brasileiro. A população-alvo serão as 91 cooperativas (com exceção das cooperativas singulares da Central Norte Nordeste que não possuem o mesmo modelo de participação democrática). Essas responderão primeiramente um questionário quantitativo para realizar um levantamento de quais cooperativas já realizaram assembleias usando meios digitais. Os sujeitos de pesquisa para a etapa qualitativa serão as cooperativas que já tiveram experiências de participação digital.

O estudo de caso será único, mas integrado com unidades múltiplas de análise baseado conforme indica Yin (2010).

Figura 5 – Unidades múltiplas.



Fonte: Yin (2010).

Sobre o sujeito estudado é um sistema de crédito cooperativo composto por, além das cooperativas singulares, diferentes tipos de empresa para dar suporte às cooperativas que transacionam com os associados. Esse sistema cooperativo de crédito foi escolhido em particular por ser onde a pesquisadora atua com o tema cooperativismo e ambiente digital. Assim, foi possível ter maior acesso às informações documentais, aos entrevistados e à população do levantamento.

3.3 DESENHO DA PESQUISA E OBJETIVOS

Abaixo a estruturação do desenho da pesquisa, a qual iniciou pelos objetivos, geral e específicos, detalhando as informações pertinentes a estes, o processo de coleta de dados e o procedimento escolhido para a análise dos mesmos.

Quadro 4 - Desenho da pesquisa.

Objetivo geral	Objetivos Específicos	Técnica de coleta de dados	Procedimento de análise
Analisar aspectos da participação democrática dos sócios em Cooperativas de Crédito na era digital, propondo formas de sua efetivação para o sistema cooperativo do estudo.	Situar a transformação digital no contexto das instituições financeiras, das cooperativas e o movimento das cooperativas de plataforma.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Estabelecimento de categorias e relações entre aspectos históricos e comparando com as práticas atuais.
	Levantar os desafios de governança e participação nas cooperativas.		
	Identificar na literatura modelos de participação democrática digital, características das ferramentas e o emprego dessas nas cooperativas.		
	Levantar dentre as cooperativas de crédito do Sistema quais já testaram modelos digitais de participação.	Survey (levantamento).	Coleta de dados, categorização, análise e interpretação.
	Identificar e analisar as experiências digitais existentes nas cooperativas do Sistema Sicredi.	Entrevistas em profundidade e materiais disponibilizados pelos sujeitos de pesquisa.	Usando como base as categorias de análise predefinidas no referencial pretende-se realizar uma análise textual.
	Propor uma abordagem para participação democrática através da Plataforma Digital do Sicredi.	Entrevistas em profundidade, <i>websites</i> e materiais disponibilizados pelos sujeitos de pesquisa.	Usando como base as categorias de análise predefinidas no referencial pretende-se realizar uma análise textual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Yin (2010) o estudo de caso pode ter detalhes quantitativos ou até se limitar à evidência quantitativa, há ainda estudos de casos que misturam as duas evidências tal como será na realização deste trabalho. Outra característica importante do estudo de caso é o triangulamento das informações através da convergência de evidências. Assim, pretende-se usar análises bibliográficas, documentais, observações, realização de levantamento, realizar entrevistas semiestruturadas em relação aos fatos.

Figura 6 - Múltiplas fontes de evidência.



Fonte: Yin (2010).

Pesquisas bibliográficas e documentais significa para Yin (2010), que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. No estudo, pretende-se usar ambas para identificar aspectos da doutrina e experiências em cooperativas sobre a participação democrática. Isto é, levantar a legislação a respeito dos limites que se têm atualmente para digitalizar as assembleias e outras formas de participação e pesquisa documental sobre cooperativas que hoje utilizam meios digitais distintos para a participação democrática.

Levantamento (quantitativo) para Yin (2010) pode ser considerado como parte de um estudo de caso integrado e assim produzir dados quantitativos como parte da evidência do estudo de caso. O levantamento ou o *Survey*, segundo Gil (2008), caracteriza-se pelo questionamento direto às pessoas acerca do problema estudado e mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. No levantamento procura-se identificar as características dos componentes do universo pesquisado, possibilitando a caracterização precisa de seus segmentos. Nesta pesquisa a técnica será usada para diagnosticar no universo do caso estudado, quantas cooperativas já adotaram ou testaram práticas digitais para a participação democrática.

Quadro 5 - Perguntas pesquisa quantitativa.

Perguntas da pesquisa quantitativa
Qual o seu e-mail? Qual o código da sua cooperativa?
A sua cooperativa utiliza voto eletrônico nas assembleias? Sim, não, não, mas pretendo usar.
A sua cooperativa fez algum formato diferente de assembleia? Sim, não, não, mas pretendo usar. Por quê?
Sua cooperativa já realizou alguma assembleia para o público jovem? Sim, já testamos. Não e não pretendemos usar. Não, mas pretendemos usar.
Qual regra de nucleação sua cooperativa utiliza atualmente?
Considerando a quantidade total de núcleos da sua cooperativa... Escolha a opção que melhor representa a quantidade de ajustes que você realiza nos núcleos antes das assembleias. a) Mais de 50% dos núcleos; b) Menos de 50% dos núcleos.
Quais os motivos dos ajustes?
Qual o coeficiente/valor referência de associados por núcleo da sua cooperativa?
Quantos núcleos existem atualmente na sua cooperativa?
Algum comentário adicional sobre regras de nucleação ou assembleias?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entrevista semiestruturada pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008). A entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. Daí porque podem ser definidos diferentes tipos de entrevista, em função de seu nível de estruturação. Para esta pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada.

3.4.1 Roteiro das Entrevistas

Com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico foi confeccionado um roteiro de entrevistas para os colaboradores e representantes das cooperativas que tenham testado processos digitais já em pré-categorias estabelecidas.

Quadro 6 - Questionário entrevistas qualitativas.

	Tema/aspecto teórico	Pergunta
1	A era da tecnologia	A tecnologia influenciou a sua cooperativa nos processos de gestão e eficiência. Sob o ponto de vista da governança e do sócio. Como você avalia a relação da tecnologia?
2	Valores democráticos e o uso potencial da internet	Em sua opinião, a tecnologia facilita ou dificulta o exercício dos valores democráticos em prática?
3	Mudança do comportamento das pessoas e participação cidadã	Sobre a forma de engajamento do associado no passado e agora. Há alguma diferença sob o uso de tecnologias? <i>E-mail, whatsapp</i> , outros ambientes de discussão?
4	Alfabetização digital	Na sua região de atuação, o acesso à tecnologia é restrito ou amplo para os seus associados?
5	Sobre os desafios atuais da governança	Qual o percentual de participação dos sócios na sua cooperativa? Este é um desafio atual para a sua cooperativa?
6	Sobre o uso de tecnologias para transparência	A sua cooperativa utiliza tecnologias para dar transparência dos assuntos de interesse ao sócio? (relatórios, <i>site</i> , etc.)
7	Sobre o uso de tecnologias para escuta do associado em temas de transparência e produtos/serviços	A sua cooperativa tem momentos de escuta ou co-criação com os associados sobre produtos e serviços?
8		Vocês usam ferramentas como grupo de <i>e-mail, whatsapp</i> , etc.?
9	Faz uso de tecnologias durante o período assemblear	Antes: pré-assembleias, convite, confirmação, eleições, pré-reuniões. Durante: voto eletrônico, participação digital. Depois: relatórios, divulgação de resultados.
10	Motivações da adoção da tecnologia	Como a sua cooperativa decidiu testar uma assembleia virtual? Que fatores foram motivantes?
11	Benchmark	Descreva como foi a sua experiência de assembleia virtual. Quais aspectos destacaria como positivos? E negativos?
	Sob os seguintes aspectos em relação à assembleia virtual e presencial:	
	Ritos das pautas obrigatórias	Melhor Pior
	Segurança	Melhor Pior
	Assiduidade	Melhor Pior
	Custo	Melhor Pior
	Capacidade de interação	Melhor Pior
	Acesso do sócio	Melhor Pior
	Número de intervenções?	Melhor Pior
	Transparência	Melhor Pior
	Novos participantes	Melhor Pior
	Cumprimento de requisitos legais	Melhor Pior
	Duração	Melhor Pior
	Processo de mediação	Melhor Pior
12	Desafios: Representatividade na era digital	Sobre a questão de núcleos. Se a tecnologia permite o voto direto, como fica o papel de representatividade do coordenador na sua opinião?
13	Comentários adicionais	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.2 Perfil dos Entrevistados

Os entrevistados das cooperativas serão pessoas que tem amplo envolvimento com o processo democrático como os presidentes, assessores de desenvolvimento de cooperativismo e sob o viés do participante, um associado ou coordenador de núcleo.

O número de cooperativas entrevistadas dependerá do volume de respondentes positivamente como usuários de ferramentas digitais ou até que ocorra o esgotamento qualitativo dos respondentes.

Quadro 7 - Entrevistados

Central	Tipo de experiência	Cargo entrevistado/a
Experiência Cooperativa 1	Assembleia Geral Extraordinária simultânea com delegados presentes em dois estados ao mesmo tempo.	Presidente; Assessor de desenvolvimento de cooperativismo.
Experiência Cooperativa 2	Assembleia com trecho gravado pelo presidente e condução pelo gerente da agência de forma física.	Vice- Presidente; Assessor de desenvolvimento de cooperativismo.
Experiência Cooperativa 3	Assembleia virtual gravada para associados de diferentes núcleos.	Presidente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Na primeira etapa do estudo que foi referencial e a pesquisa documental de práticas, a análise se deu de forma comparativa e já buscando estabelecer: principais teorias, comparação com as práticas digitais atuais, pontos fortes e fracos.

Em relação ao levantamento foram feitas as questões, aplicada à pesquisa, realizada a tabulação e a análise estatística com objetivo descritivo apenas dos dados, pois se pretende apenas ter um panorama das cooperativas do sistema em termos de evolução do uso de meios digitais e não formular correlações (HAIR et al., 2003).

Para a análise das entrevistas foi usada a técnica da Análise Discursiva Textual, que segundo Moraes e Galiazzi (2007) é uma técnica que busca interpretar o discurso do sujeito, através do aprofundamento e da releitura do que ele está dizendo. As etapas serão as seguintes conforme indicações de Mozzato e Grzybovski (2011).

Na pré-análise dos dados ocorrerá a organização do material de análise, através da leitura flutuante, com a finalidade de conhecimento do texto, definição do material a analisar, formulação das hipóteses e possíveis agrupamentos.

Na etapa de exploração e categorização do material se possibilitam interpretações dos dados, definição das categorias de análise. As categorias podem ser pré-organizadas na etapa do referencial teórico para facilitar a análise posterior (GIL, 2008; YIN, 2010). A codificação, que se refere a uma transformação dos dados brutos obtidos, leva a uma representação do conteúdo. Na etapa de categorização são organizadas classes que reúnem um grupo de elementos em comum, classificados por diferenciação e reagrupamento de acordo com os critérios previamente definidos, segundo Mozzato e Grzybovski (2011).

A apresentação dos dados consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento. Esta apresentação pode ser constituída por textos, diagramas, mapas ou matrizes que permitam uma nova maneira de organizar e analisar as informações.

Para Gil (2008), os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema organizado que é originado pelos próprios dados. Algumas categorias são estabelecidas antes da análise dos dados. Mas, ao longo do processo são identificados novos temas e definidas novas categorias a partir dos próprios dados, de forma indutiva.

O autor Gil (2008) também ressalta que a principal ferramenta intelectual é a comparação e que os procedimentos comparativos são usados nos mais diversos momentos do processo de análise. Os dados obtidos, por sua vez, podem ser comparados com modelos já definidos, com dados de outras pesquisas e também com os próprios dados. Neste caso, serão comparadas as referências históricas, os casos documentados e as práticas já existentes nas cooperativas do sistema.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das pesquisas quantitativas e qualitativas com o intuito de elucidar a situação atual das experiências digitais no sistema cooperativo estudado e compará-lo às sugestões e experiências vistas na literatura.

4.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Com o objetivo de identificar dentre as cooperativas do sistema estudado aquelas que já tiveram experiências digitais, foram feitas perguntas sobre as assembleias, seus formatos e o tema da nucleação. Salienta-se que na instituição estudada, devido ao voto representativo, ser um tema importante que direciona os formatos.

Dentre as 91 cooperativas, tiveram 65 colaboradores que se envolvem diretamente no período assemblear e responderam a pesquisa, no qual representou em termos de cooperativas diferentes, um total de 52.

Tabela 1 – Total de Respondentes

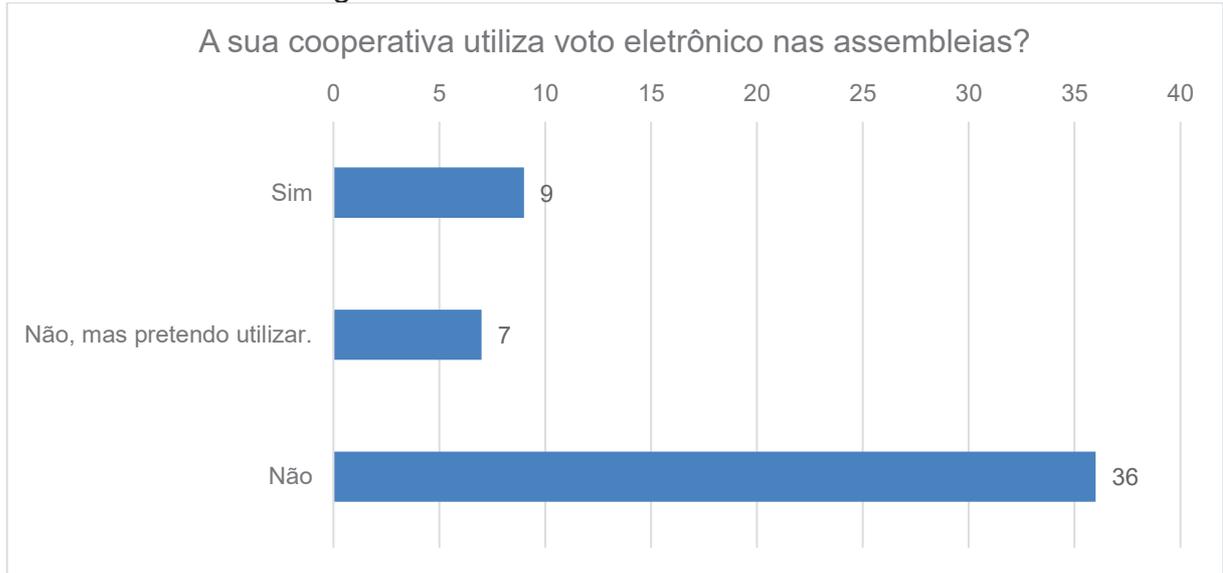
Total de respondentes	Respondentes	Cooperativas diferentes
Central Brasil Central	6	5
Central Centro Norte	8	8
Central PR/SP/RJ	22	16
Central Sul/Sudeste	29	23
Total Geral	65	52

Fonte: Dados da pesquisa

O próprio conceito de uso de tecnologia e digitalização das assembleias constatou-se que há pouca unicidade na compreensão. Para algumas cooperativas, usar o voto eletrônico, passar uma parte do conteúdo da assembleia em formato de vídeo, já é ter uma assembleia “mais digital”. Uma prática que é vista no sistema de cooperativas estudado é o uso do voto eletrônico durante a assembleia física. O dispositivo que é dado em mãos para todos os associados que participam da assembleia física tem boa aceitação nas cooperativas, embora demande um investimento um pouco alto, pois ele resolve o problema do acesso à tecnologia como coloca os autores Norris, 2000, Hoffman, Novak, Schlosser, 2001, Castells, 2001,

Fernandez et al. 2004. Isto é, não é necessário ter um celular, pois todos na assembleia recebem o controle de votação. Com ele é possível responder com anonimato e confiabilidade as perguntas da liderança da cooperativa. Diante disso, 9 cooperativas disseram já usar o voto eletrônico, 7 não usam, mas pretendem usar e 36 não usam. Os três formatos apontados serão descritos na etapa qualitativa.

Figura 7 – Voto eletrônico nas assembleias

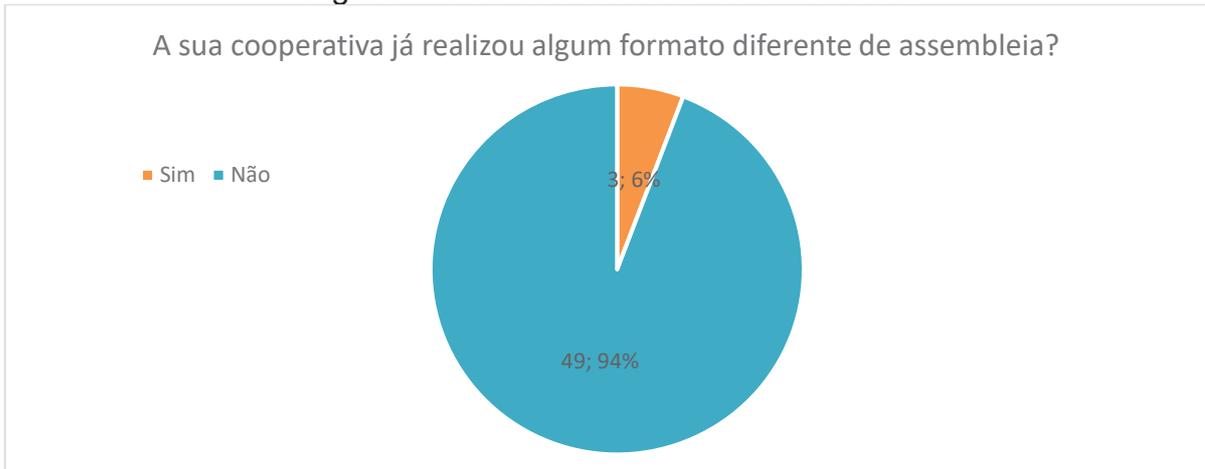


Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as 52 cooperativas, 49 responderam não ter testado formatos digitais ou diferentes de assembleias e, apenas 3, disseram ter realizado.

Este fenômeno do baixo uso da tecnologia para experiências digitais é oposto ao que se viu sobre o advento da era da revolução industrial, também é oposto aos argumentos de Cuesta et al. (2015), Frey (2015), Birchall (2014) que falam que as cooperativas devem buscar a digitalização para estarem mais próximas dos associados, isto é, envolvê-los na tomada de decisão.

Figura 8 –Formato diferente de assembleia

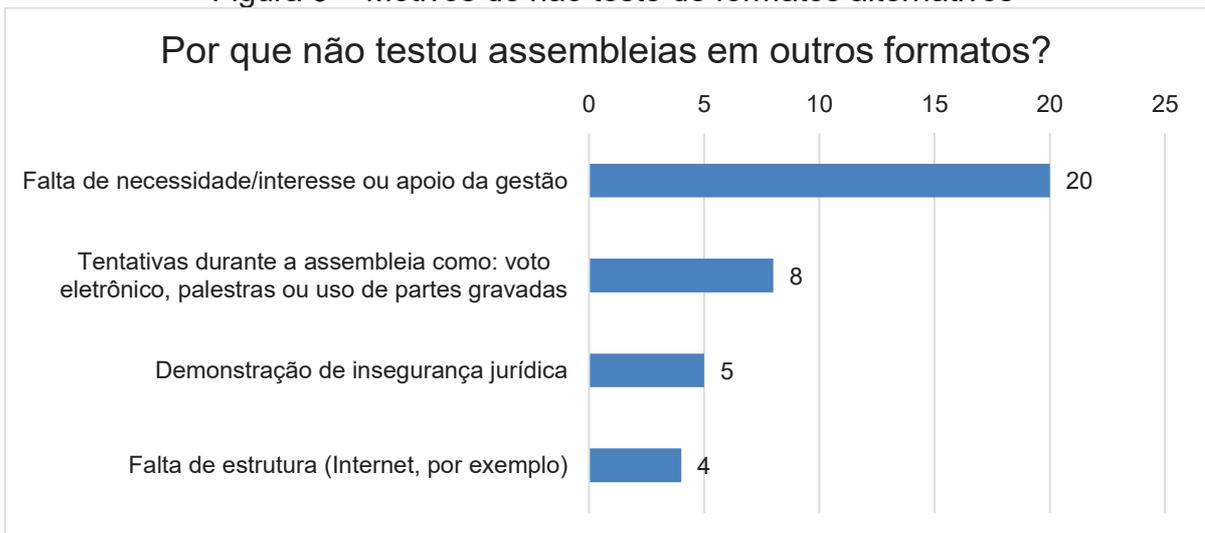


Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta pergunta, indagou-se sobre as razões pelas quais os assessores acreditavam que ainda não haviam sido testadas assembleias em formatos alternativos. As respostas foram livres, mas identificaram-se alguns padrões.

Em torno de 20 cooperativas disseram não ter testado formatos alternativos por não ter achado necessário, seja por parte dos associados ou dos presidentes. Outras 8 cooperativas testaram durante a assembleia o voto eletrônico ou partes gravadas, 5 respostas indicaram uma insegurança jurídica em relação ao tema e outras 4 uma impossibilidade pela falta de estrutura necessária, como acesso à internet.

Figura 9 – Motivos de não teste de formatos alternativos



Fonte: Dados da pesquisa

Muitas cooperativas disseram não ter testado formatos alternativos por não ter achado necessário, seja por parte dos associados ou dos presidentes. Algumas das respostas ilustram esse fator:

“Ainda falta uma sensibilização da Diretoria quanto à mudança do formato.”
“Não, não testamos, pois a Cooperativa não teve necessidade.”
“Diretoria muito conservadora e resistente à mudanças e inovações”.
“O modelo que estamos utilizando vem dado certo em nossa cooperativa.”
“O CAD ainda não apresentou esta demanda.”
“Ainda não havia sido o foco da Cooperativa devido à necessidade dos associados.”

A literatura, a exemplo de Birchall (2014) e Shaah (1995), comenta sobre o desafio dos diretores colocarem suas necessidades diante dos sócios, mas o que se nota é que também os representantes dos sócios, diante das estruturas de poder, têm dificuldades na adoção das tecnologias. Seja pelas dificuldades de compreensão da geração mais digitalizada, do desafio de dar acesso irrestrito aos associados que podem questionar a gestão, seja por receio das falhas durante o processo assemblear que é um dos mais importantes para a cooperativa, nota-se que comparado a outras frentes de inovação. Ainda há dificuldade em adotar e aceitar novas tecnologias para os processos de participação democrática por uma questão cultural.

Algumas cooperativas também testaram tecnologias durante as assembleias, mas nota-se que algumas não foram adiante com as iniciativas ou são pequenas experiências que não chegaram a efetivamente incluir um novo público ou proporcionar uma nova experiência, tais como:

“Ao invés de apresentar as realizações da cooperativa foi feito um vídeo. Ainda não tivemos a oportunidade de fazer algo nesse formato”;
“Gostaríamos de realizar transmissão ao vivo pelas redes sociais”;
“Este ano estudamos um formato via skype com público interno para teste, mas não concretizamos”.

Algumas cooperativas demonstraram estarem inseguras em relação à legalidade das experiências participativas digitais. Como colocam os autores Vaño (2004) e Varennes (2010), a legislação em muitos dos países não explicita a proibição dos meios digitais, mas quando da sua criação não havia tantas possibilidades e um uso tão difundido. Parece ser que as questões jurídicas sobre assembleias digitais

não são tão impeditivas quanto à crença das pessoas de que elas são de fato restritivas a essas experiências.

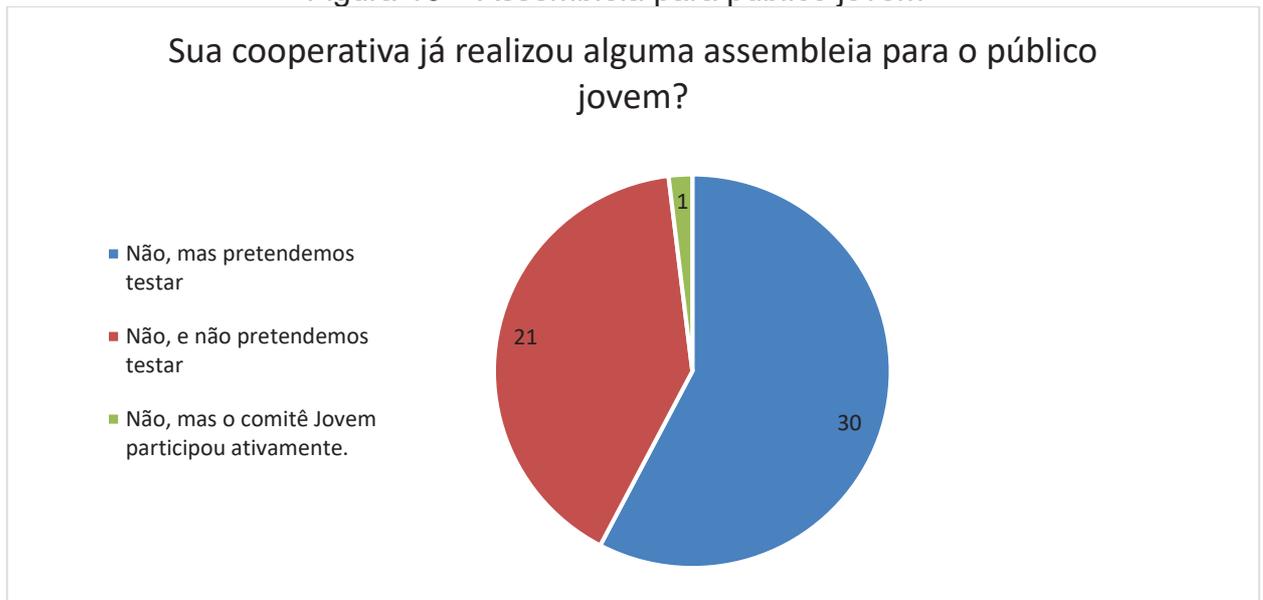
“Ainda não avaliamos benefícios e contra indicações, não sabemos se será efetivo e bem aceito, como iremos interagir, qual a estrutura de apoio necessária e até mesmo regulamentação. Acredito que envolve muito mais que só transmitir uma assembleia on-line”;
“... dúvidas sobre a possibilidade legal neste canal”;
“...Não sabemos se tem validade jurídica”.

Por fim, algumas cooperativas citaram o acesso às questões tecnológicas como uma dificuldade. Acredita-se que na cooperativa estudada, mais de 50% das assembleias não tenham acesso à *internet* nos seus lugares de realização e essa é ainda uma dificuldade no contexto brasileiro. Por outro lado, há uma penetração de *internet* e *smartphones* elevadíssima no país e um novo público mais digitalizado que não teria problemas de acesso. O que se entende é que, para a não exclusão de associados, precisaria manter-se a assembleia física e incrementar com a possibilidade digital e não um ser eliminatório do outro.

“O acesso à internet não é facilitado”;
“Não testamos. Ainda não temos disponível a ferramenta”;
“Não. Temos muitas dificuldades com tecnologia em alguns dos nossos municípios da área de atuação, logo, muitos associados ainda são analfabetos digitais. E, os gestores prezam por este momento, (com qualidade) junto aos associados”.

Outro questionamento às cooperativas tratou sobre a realização de assembleias para o público jovem. Esse perfil tem sido um desafio de atração e engajamento aos produtos e serviços, mas também para que ele se envolva nos processos da cooperativa como associado. Algumas cooperativas vêm realizando reuniões e a criação de comitês jovens, mas em relação às assembleias, como demonstra a pesquisa, poucas realizaram alguma experiência diferente.

Figura 10 – Assembleia para público jovem



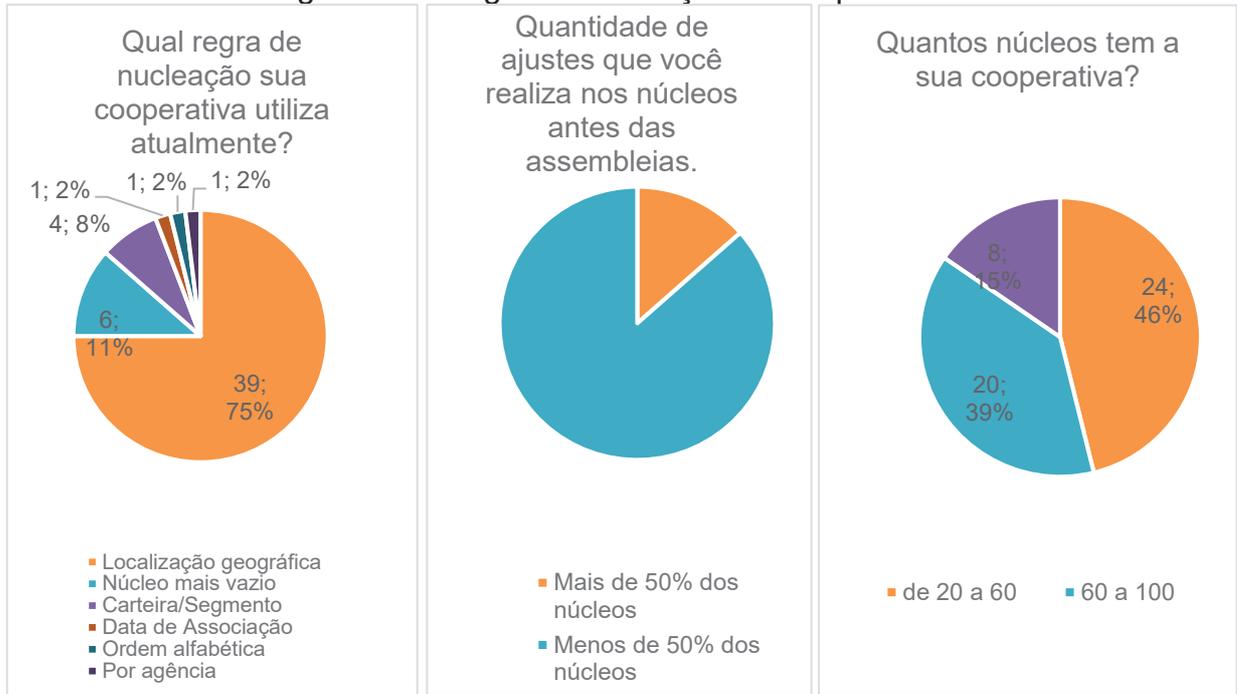
Fonte: Dados de pesquisa.

No sistema de cooperativas estudado, pelo volume de sócios que passa dos três milhões, foi adotado o voto representativo e a organização em núcleos. Esse formato de voto delegado e com representantes tem tido benefícios na tentativa de envolver um número maior de associados nas assembleias de núcleo regionais e, depois, na soma dos votos de todas as regiões, os delegados representarem os votos locais. Ao mesmo tempo, é um formato que precisa ter uma série de regras para que os núcleos tenham um tamanho semelhante, para não valer depois nas assembleias ordinárias o voto de um núcleo com 20 pessoas o mesmo que um núcleo com 2.000 pessoas. Para isso funcionar, tem se usado uma ferramenta de gestão desses dados e as cooperativas costumam se manifestar sobre esse assunto. A fim de captar informações para elaboração da proposta final, perguntou-se aos assessores do tema sobre as regras atuais da nucleação.

A regra indicada no regulamento usada por 75% das cooperativas é a localização geográfica. Considerando que as cooperativas respeitam uma área estatutária e quando da criação da nucleação, imaginaram que dentro das agências as pessoas se organizariam em bairros próximos a essas e que derivaria em núcleos, esta foi a lógica criada. A segunda regra tem a ver com necessidade de equilíbrio de número de pessoas nos núcleos e 6 cooperativas disseram usá-la, por fim, em torno de 4 cooperativas têm testado separar em segmentos e em carteiras pela afinidade de temas e discussões. Para a participação digital no sistema estudado, uma proposta

de nucleação deverá ser feita e revista, pois considerando que essa é a regra básica de alocação dos associados para o processo assemblear, deverá ser decidido se serão alocados de forma mesclada ou separada.

Figura 11 – Regra de nucleação da cooperativa.



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 PESQUISA QUALITATIVA

Neste capítulo serão analisadas as experiências das cooperativas que afirmaram ter realizado uma experiência digital a partir da pesquisa quantitativa. Também foram questionados os temas apontados na literatura relevantes para a participa o democrática dos associados na era digital.

4.2.1 A Era da Tecnologia e o Uso dela pelos Associados

Conforme os autores Cargnello e Flumian (2017), Frey (2015), nas entrevistas os presidentes e assessores mostram que a tecnologia tem sido algo inevitável e presente no dia a dia das pessoas e conseqüentemente dos sócios. O presidente da Cooperativa A citou que:

“A tecnologia, para mim, ajudou muito a ter uma proximidade com os coordenadores de núcleo. Isso para mim foi uma evolução muito boa e uma forma de eu ter uma proximidade com eles. A cooperativa tem 290 coordenadores de núcleo, como vou fazer para estar perto deles se cada um está nas suas casas e na época a gente encontrava eles no máximo duas vezes ao ano? A gente só se encontrava na assembleia e, muitas vezes, nem dava tempo de conversar” (Presidente Cooperativa A).

Nas experiências de transparência será descrito um exemplo de como a cooperativa se aproximou do associado por meio de uso de tecnologias de troca de mensagens.

O presidente da Cooperativa A também relata a importância do uso da tecnologia nesta aproximação com os associados. Como se viu em Birchall (2014), a aproximação com os associados é fundamental para a boa governança da cooperativa.

“Se não tem como no dia a dia como eu ter um contato físico com todos os coordenadores de núcleo, o WhatsApp já ajudou muito. Diria até que ele foi fundamental para o nível de engajamento que nós temos hoje dos coordenadores de núcleo da cooperativa” (Presidente Cooperativa A).

A Cooperativa B também confirma que os canais usados são o que as pessoas usam nos tempos atuais.

“Junto com o associado, direto, temos usado WhatsApp. Gerentes usam com frequência grande. Acho que sempre ajuda, ele está falando on-line, ele não está próximo, acredito que não é verdade. As pessoas se falam muito pelas redes sociais e isso facilitou muito”.

Por fim, a Cooperativa C também mencionou uso de tecnologias não oficiais como o *WhatsApp* o que parece ser um padrão inevitável de canal de comunicação.

“Com os coordenadores de núcleo não temos o uso liberado do WhatsApp por não termos celular corporativo para os gerentes. Mas a gente sabe que isso acontece porque tem associado que entra em contato, acha mais fácil. Querendo ou não a gente sabe que é o canal que as pessoas mais usam.”

A Cooperativa C comentou que diante de todas essas mudanças tecnológicas, a preocupação é que o diferencial do Sistema cooperativo seja mantido, que é o relacionamento.

"A grande preocupação que o Sistema tem é usar a tecnologia e ainda manter a proximidade com o associado." Por outro lado, a cooperativa tem uma visão de que esta inserção da tecnologia tem sido positiva, na fala da assessora da cooperativa C: "A tecnologia é um canal para facilitar nossos valores."

Embora não necessariamente digital, um fenômeno que a cooperativa cita como interessante é o engajamento dos associados que provém dos Comitês jovens promovidos pelas cooperativas. A reinserção desse público traz maior uso das ferramentas digitais e novos formatos de engajamento.

"Comitê jovem é um exemplo disso. Eles fizeram um curso em grupo e constituíram o primeiro comitê. A gente vai instigando, nos reunimos pessoalmente por bimestre, mas eles que querem fazer mais e se reunir mais. É muito legal ver a energia que esses jovens têm, a gente vai cansando e eles não" (Assessora cooperativa B).

"É mais fácil você organizar os jovens que os veteranos da cooperativa. Os jovens que puxam os mais velhos é muito mais difícil" (Presidente Cooperativa B).

Outra questão verificada diante das mudanças tecnológicas é o preparo e o nível de informação dos associados como se observa na fala do presidente da Cooperativa C:

"Eu vejo sim, as pessoas estão muito mais bem informadas da economia, do comportamento e da questão política. Mais preparadas para tomar decisões sobre investimentos."

Ao mesmo tempo aparece o receio de perder a proximidade e isso também aparece na fala do presidente da Cooperativa C:

"Nas agências tem que ter um cantinho para o café, eles gostam muito ainda do bate-papo. A proximidade com os colaboradores vai continuar sendo muito importante e até complementar."

4.2.2 Alfabetização Digital

Sobre a questão da alfabetização digital, conforme os autores (NORRIS, 2000; HOFFMAN; NOVAK; SCHLOSSER, 2001; CASTELLS, 2001; FERNANDEZ et al., 2004), entre os coordenadores de núcleo o acesso à *internet* parece ser melhor que entre a média de associados das cooperativas.

“Me impressionei quando cheguei a (ter no WhatsApp) 250 coordenadores de 290, é uma forma de comunicação que chegou a qualquer pessoa. Acho que não teríamos uma penetração tão grande em e-mail e Facebook. Mesmo sendo uma idade maior, têm pessoas próximas dos 60 anos, a ferramenta quebrou paradigmas. O coordenador de núcleo é um pouco mais esclarecido que o associado médio. Se pegar a média geral ele não tem tanto acesso” (Presidente Cooperativa A).

Outro desafio grande em relação à brecha digital é a conectividade nos locais de assembleia, mais que dos próprios usuários.

“Já se discutiu de ter uma forma mais interativa, o associado usando o celular dele para alguma discussão. Pensamos até em instalar wi-fi e internet em ambientes sem conexão alguma. Ainda se esbarra na tecnologia” (Presidente Cooperativa A).

Uma alternativa que a Cooperativa A encontrou foi comprar controles de votação que não precisam de *internet*, o que acaba dando acesso à tecnologia para todos e aumentando a inclusão para 100% dos participantes.

“O voto eletrônico é uma boa alternativa porque não precisa de maior conexão. Dava 90% de votos favoráveis, 8% de votos contrários. Maior liberdade, confiança, percepção de que ele realmente quer ser escutado e não em poucos momentos só falar sim ou não. Mostra uma intenção de ouvir o voto dele. Não é pró-forma” (Presidente Cooperativa A).

Na Cooperativa C, que tem sua base de associados no interior, aparece a questão da brecha digital, mas também se observa que os agricultores querem mais tecnologia e estão mais conectados.

“No interior o acesso à internet é um pouco mais limitado o uso. Temos evoluído bastante, mas temos uma área muito rural aqui no interior, mas ainda pode ampliar mais pelo perfil do associado. Ouvi um depoimento do

interior de uma cidade, que se surpreenderam como os agricultores estão usando mais a tecnologia. Pode ter receio no início, mas vai criando a cultura" (Assessora Cooperativa C).

4.2.3 Desafios Atuais da Governança e a Participação

Na literatura Birchall (2014), Shaah (1995), Spear (2004) afirmam que o segredo e o desafio é ter a participação dos associados nos processos de governança, pois é a forma de equilibrar o poder dos líderes, aumentar a representatividade, de conseguir mais pessoas envolvidas para administrar a cooperativa e fiscalizar a gestão atual. Como coloca Spear (2004), a participação é um indicador que deve ser monitorada e nas cooperativas estudadas é um dado monitorado e importante.

Na Cooperativa A, afirma-se que:

"Há um problema de participação nos grandes centros. Os motivos são diversos, porque se está estudando, trabalhando. A média de participação de 2018 deu quase 13%, só que a média é muito diferente de região para região. Pequenas cidades com alta participação na organização dá o percentual de 28% a 30%. Nas grandes cidades, o percentual de participação cai para 7%. O que surgiu de diferencial é que as pessoas não saem de casa depois das 19 horas devido à segurança. É um aspecto que pesa muito" (Presidente Cooperativa A).

Já na Cooperativa B, cita-se que:

"Era um parto devido ao quesito janta. Vai se tornando uma baita de uma festa e as pessoas estão esperando aquilo ali. É o evento da cidade e, às vezes, um percentual pequeno era realmente associado. Quando precisávamos aumentar a participação, fazíamos um sorteio. Demos uma televisão em cada agência e aumentamos de 3% para 10%. No segundo ano sorteamos em cada cidade uma geladeira. Mas manteve os percentuais entre 10% e 11%. Os associados esperam sempre algo, não vamos conseguir continuar. Temos que pensar diferente, o Presidente estimulando a pensar fora da caixa. Com o formato novo, aumentou para 16,38% de associados participantes. Se for considerar da base ativa chega a 25%" (Assessora Cooperativa B).

Em relação à participação a Cooperativa C comentou que há um esforço para aumentar a participação dos associados, que eles precisam estar bem informados e que os meios de comunicação com certeza são aliados.

"A participação é importante e é um desafio, temos sempre o desejo de aumentar o percentual e a qualidade da participação. Pensando na perenidade da cooperativa e em ter os associados bem informados, considera-se uma liderança bem constituída. O Conselho é que dá o direcionamento e o norte para os executivos e a equipe. Os meios de comunicação podem ajudar muito para isso. " (Presidente Cooperativa C).

4.2.4 Uso de Tecnologias para Transparência

Os autores Pozzobon, Zylbersztajn e Bijman (2012) comentam sobre a governança em cooperativas que tem um formato horizontal, vertical e diagonal. O grupo de *WhatsApp* dos associados da cooperativa exercia mais de um sentido. Quando o grupo era entre coordenadores e presidente esse é diagonal, entre associados é horizontal e também acontecia um grupo entre os coordenadores de núcleo e o gerente da agência, que seria na vertical.

"Ali por 2014 e 2015 criei o grupo no WhatsApp dos coordenadores de núcleo, dos 290, 250 tem número de WhatsApp. Nas telas da assembleia colocava o meu telefone pessoal para os coordenadores da cooperativa. Toda semana eu mandava conteúdo para eles como o Fórum de Coordenadores, Assembleia Geral, assalto de uma agência, enfim tudo que era informação importante para receber antes de sair na imprensa; eu sempre compartilhava antes" (Presidente Cooperativa A).

Sobre o uso da tecnologia da informação para dar transparência, a Cooperativa C comenta que deixa no *site* sistêmico da instituição os resultados *on-line*, pois não tem *site* próprio. Eles divulgam no Facebook, Instagram e pela assessoria de imprensa, na época das assembleias, o relatório anual.

A assessora da Cooperativa C também comentou que:

"Seria um diferencial (divulgarmos as informações) às outras instituições financeiras que têm os dados também, mas seria um diferencial nosso mostrar isso. Quanto mais deixarmos visíveis e estimularmos as informações, isso auxilia no entendimento deles do que é realmente é uma instituição financeira cooperativa."

O Presidente da Cooperativa C ainda complementou:

"Os associados gostariam de ter as informações possíveis, não tenho dúvida. Ainda podemos evoluir muito. Para ele é importante. "

Nota-se que há iniciativas para dar transparência aos dados, mas ainda são pouco digitais e atualizados de maneira frequente e periódica. A oportunidade de dar tantas informações como uma empresa de capital aberto, como explana Birchall (2014), é pouco aproveitada pelas cooperativas. Os relatórios divulgados são anuais e não há meio eletrônico para acompanhamento dos resultados por parte dos associados ou coordenadores de núcleo. Apenas nos encontros presenciais.

4.2.4.1 Quais são as Tecnologias Usadas

As cooperativas citaram uso de diferentes tipos de tecnologias para dar transparência ao associado. A maior parte delas *site*, mas não sempre próprio, *WhatsApp*, Facebook e, algumas, Instagram. Uma delas citou um portal para os conselhos terem antes da assembleia e registros pós-assembleia. Também não se relatou uso de aplicativos, envio de relatórios trimestrais ou mais frequentes que a divulgação de resultados anual na época das assembleias.

Quadro 8 – Tecnologias para dar transparência ao associado.

	Cooperativa A	Cooperativa B	Cooperativa C
Vocês usam ferramentas como grupo de e-mail, <i>WhatsApp</i>, etc.?	<i>WhatsApp</i> , portal do conselheiro, <i>newsletter</i> , <i>site</i> da cooperativa, Facebook, Instagram, <i>e-mail</i> , SMS.	Não temos uma página oficial só da nossa cooperativa. Não utiliza <i>WhatsApp</i> de forma oficial.	Utiliza, mesmo que não de forma oficial, ferramentas como <i>WhatsApp</i> pelos associados pedirem. Também usam Facebook, <i>e-mail</i> , e meios de comunicação tradicionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.5 Uso de Tecnologias para Co-criação com o Associado

Sobre a participação dos associados na co-criação de produtos e serviços o entrevistado da Cooperativa A citou que:

"Coordenadores tem pouco entendimento, olham bem mais o papel do dono e gestão da cooperativa. Quando era uma questão de produtos era com gerente de conta e não com presidente."

Assim, os associados participam em momentos de deliberação, planejamento estratégico, mas pouco. Como coloca o autor Frey (2015), que as cooperativas têm o dever de envolver o associado também como usuários e estudar os seus comportamentos, não tem sido tão visto nas cooperativas. Outra possível razão desse afastamento é que no Sistema, o desenvolvimento de produtos fica em outra unidade e não com a cooperativa, o que seria uma falha nesse processo de criatividade, pois quem detém o conhecimento das necessidades não é quem cria os produtos.

A Cooperativa B comenta que não tem mecanismos de escuta digitais, mas que as pessoas têm oportunidades durante o ano de participação :

"Tem tido muitas ações envolvendo a comunidade. Oficina de educação financeira, comitê jovem, comitê da mulher, ações da comunidade, ocorreram palestras. O associado como dono quer ver o resultado final, execução do planejamento estratégico e se atingiram as metas" (Presidente Cooperativa B).

Outro exemplo de participação do associado citado pela Cooperativa A:

"Durante o planejamento estratégico da Cooperativa, no ano passado, a ideia era saber o que o Sistema era bom e o que ainda tinha que melhorar. Foi muito legal, deu uns 70 associados que responderam a pergunta."

Ao ser questionada sobre ter momentos de escuta, a Cooperativa C comentou que não faz o uso de tecnologias para escuta. Por outro lado, comentou que proporciona aos associados e coordenadores de núcleo uma série de encontros para palestras e para discussões de planejamento.

"A gente pediu a opinião deles sobre algum tema que eles gostariam de participar e deixar eles mais próximos dos resultados. Sempre colocamos algo sobre o crescimento, o resultado, como a Cooperativa está indo" (Assessora Cooperativa C).

O presidente da Cooperativa C também comentou de outro tipo de iniciativa de escuta:

"Fizemos ano passado uma reunião por agência também para ouvir eles, pois temos muitas agendas com eles e não queremos sobrecarregar. Mas ano que vem vamos sentar de novo, em cada agência para ouvir ele melhor."

Também nesta cooperativa está sendo iniciado um Comitê de Coordenadoras Mulheres. A Cooperativa C também trouxe uma fala presente na literatura conforme Birchall (2014), que as grandes cooperativas enfrentam dificuldades em ter uma governança próxima, mas que seja preparada para este tamanho:

"Uma cooperativa com mais de 50 mil associados fica um pouco mais difícil interagir, então, são momentos muito importantes para conseguir ouvir pelo coordenador como está a cooperativa, ele leva para o gerente também as suas percepções e críticas. É muito importante que os coordenadores tenham as respostas básicas, de como são distribuídos os resultados, o por que não devolve na conta corrente, qual a importância do patrimônio, por que é importante esse relacionamento para a cooperativa, ele pode contribuir perante o quadro social" (Presidente Cooperativa C).

4.2.6 Uso da Tecnologia na assembleia: antes, durante e depois

O uso das tecnologias nos momentos da pré-reunião são baixos. Também não ocorrem discussões pré-assembleia como poderia ser uma indicação dos usos das ferramentas de democracia digital, usando salas de bate-papo e fóruns digitais para as pré-assembleias, conforme citou Chavez (2015). Sabe-se também que as cooperativas costumam divulgar a apresentação das assembleias e o relatório anual antes da mesma acontecer, o que ajuda na divulgação dos conteúdos antes da reunião.

O uso de tecnologia durante a assembleia ainda tem um grande potencial a ser explorado. Sobre o uso da tecnologia pós-assembleia, as cooperativas realizam as assembleias de núcleo durante um período amplo, variando de 1 a 3 meses. Depois esses resultados são levados nas Assembleias Gerais pelos delegados. Porém, esses resultados não costumam ser amplamente divulgados. Pode-se também ser um fator, devido ao baixo volume de desacordo e abstenção. Nenhuma das três cooperativas envia o resultado compilado da assembleia.

Quadro 9 – Uso da tecnologia durante a assembleia.

	Cooperativa A	Cooperativa B	Cooperativa C
Antes: pré- assembleias, convite, confirmação, eleições, pré-reuniões	Os convites são feitos por telefone, <i>e-mail</i> , SMS, mas não é usado via aplicativo, <i>push</i> . confirmação é feita pela equipe de <i>call center</i> em uma ferramenta Excel.	A Cooperativa B comenta que "De tudo quanto é maneira, de carro de som, <i>WhatsApp</i> , SMS, é tarefa dos gerentes que puxam. " Porém, não há uso de canais digitais como aplicativos.	Envio por <i>e-mail</i> , gerente, SMS.
Durante: voto eletrônico, participação digital	Uso do voto eletrônico e secreto tem trazido uma série de vantagens na qualidade do voto.	Na Cooperativa B, durante a assembleia, o voto é realizado com o levantamento da mão. Gravação do presidente para passear nas TV's das assembleias das agências.	Transmissão ao vivo da outra parte dos participantes na assembleia. Votos com a mão.
Depois: relatórios, divulgação de resultados	Extraí toda a informação do <i>Software X</i> para ver qual é o associado que foi na assembleia e se eles são inseridos na lista de giro da carteira. Assim, o gerente pode falar com o associado sobre o que ele achou da assembleia também via CRM. Podemos ver quantos produtos ele tem, comprovar a teoria de que ele é mais fidelizado. Depois da AGO o associado só fica sabendo por meio do coordenador.	O uso da informação da participação é importante muito mais para a gestão interna do que para envio ao associado.	Não há divulgação de relatórios com os resultados pós- assembleias.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.7 Motivações da Adoção da Tecnologia

Ao perguntar as motivações da adoção de uma assembleia em formato diferente, a Cooperativa A respondeu sob o argumento de que assim estaria dando acesso a um público que não tinha disponibilidade de tempo para ir e porque acredita nos processos de modernização das assembleias diante dos avanços da tecnologia:

A ideia básica era tentar abranger o público que não podia ir numa assembleia normal. Para atingir mais o público jovem, por exemplo, que não queriam ir numa assembleia à noite, pois estudava e/ou trabalhava. Além disso, a ideia era deixar mais transparente esse processo. Também achávamos que a pessoa que costumava ir e que dessa vez não pôde, pelo menos conseguisse ficar informado. É uma coisa natural, não temos porque ser resistentes, precisamos fazer um piloto. Não vamos nos enganar que daqui a 10 ou 15 anos iremos participar de um mesmo formato de assembleia dos dias de hoje (Presidente Cooperativa A).

Já a Cooperativa B apontou que havia um desafio e desgaste durante o período assemblear da cooperativa para conseguir cumprir com a extensa agenda das assembleias de núcleo.

"Antigamente se tinha que alugar o recinto, a estrutura de som, o telão, a estrutura de jantar, contratar outras pessoas ainda, mais o brinde. Em 20 cidades com distâncias maiores de 400 km. Também a mão de obra do colaborador gerava hora extra de toda a equipe durante um mês inteiro."

Além disso, citou o desafio que continuar aumentando a taxa de crescimento anualmente, usando a estratégia de brindes e o incentivo da liderança em repensar o modelo de assembleias.

"Nosso presidente nos desafiou a pensar diferente. O receio não é nem arriscar e fazer, a nossa preocupação é de ser mal interpretado. Vocês estão querendo fazer algo de mentira! E por incrível que pareça, os internos estão colocando em dúvida. Sempre tem que ter um para fazer diferente e testar. Sempre foi feito desse jeito, está no estatuto que tem que fazer, o Banco Central também diz assim e todo mundo tem que se matar para fazer, sem parar para pensar."

Sobre as questões de perda de poder, a Cooperativa B foi quem apresentou a maior parte das assembleias pelo gerente local. O Vice-Presidente comentou que:

"Nós não temos esse bloqueio, talvez um receio de um gerente ser maior que o presidente. Essa preocupação nós não temos. Nós nascemos nesse tipo de coisa. A gente inclusive força bastante a apresentação do gerente da agência dele. Ele tem liberdade para dizer o que quer. Ele que manda" (Vice-Presidente Cooperativa B).

"Os associados esperam sempre algo, senão não vamos conseguir continuar. Temos que pensar diferente, o nosso presidente sempre nos estimula a pensar fora da caixa" (Assessora Cooperativa B).

Mesmo que em outros momentos a questão da tecnologia tenha aparecido como um fator impeditivo, atualmente, as cooperativas do Sistema têm maior acesso a recursos e às pessoas. Em geral, têm maior acesso à tecnologia e incentivo diante de tudo que já é feito com ela:

“Se a gente faz uma pesquisa on-line e ela é válida, por que ainda não conseguimos fazer uma assembleia on-line? Porque não temos a tecnologia para isso.”

A motivação da Cooperativa C foi bastante diferente das demais. Acontece que ela atua em dois estados diferentes e no modelo de assembleias de núcleos que posteriormente leva a uma assembleia geral, pois elas precisaram pensar em alternativas para reduzir o desgaste dos associados que moram em outro estado. A equipe e a assessora estudaram de forma jurídica e tecnológica, planejando a assembleia simultânea entre os dois estados.

“A gente teve bastante frio na barriga, tudo tinha que dar certo” (Assessora Cooperativa C).

“Muitos agricultores ficaram empolgados e o pessoal de Santa Catarina, que não precisaram se deslocar já gostaram muito e pediram para as próximas assembleias serem assim.” Somos uma cooperativa interestadual, estaremos em três estados. Precisamos pensar em soluções assim, esse foi um teste até para ver como será em três lugares” (Presidente Cooperativa C).

Vale destacar, que o papel fundamental dos presidentes no incentivo pela inovação nas cooperativas, no caso das três cooperativas estudadas. Seja dando apoio à equipe que deu a ideia, seja estimulando a equipe a procurar inovações, ou até pelo desprendimento em relação ao papel de poder, a vontade de inovar e a confiança na equipe apareceram como fatores determinantes.

4.2.8 Benchmarks

Na sequência, descrever-se-ão as experiências das cooperativas e a comparação dos seus aspectos positivos e negativos.

4.2.8.1 Experiência 1: Cooperativa A - Assembleia Virtual

Na Cooperativa A, diante da necessidade de dar acesso às pessoas sem tempo ou que não puderam por outro motivo ver a assembleia naquele dia e horário, optou-se por testar um formato gravado, digital, acessado de casa pelo associado.

“A pessoa vai ao Facebook, clica para ver a assembleia, coloca o CPF para entrar no site, gera validação, não separa por núcleo e faz uma assembleia de 14 a 15 minutos. Entre um assunto e outro o associado teve oportunidade de votar. O voto na assembleia virtual foi captado, mas ainda não teve validade. Não chegamos a discutir se distribuiríamos os votos de volta entre os núcleos” (Presidente Cooperativa A).

Ao destacar os pontos positivos da experiência falou-se em:

“Se passa uma mensagem positiva ao dizer que queremos que mais pessoas participem e que queremos ser transparentes, mais até do que de fato ter visualizado todo o conteúdo” (Presidente Cooperativa A).

Já entre os pontos negativos foi comentado que:

“O desafio de fazer uma assembleia curta e objetiva é enorme. O que vamos dizer de forma suficiente para que ele se sinta à vontade em votar. Mas ao mesmo tempo, têm-se muitas deliberações e o tempo curto é um fator dificultante.”

O entrevistado da Cooperativa A disse não identificar pontos negativos, sendo uma experiência importante de ser proporcionada para os associados. Ao mesmo tempo, citou alguns fatores prejudiciais (Presidente Cooperativa A).

“Achávamos que o número ia ser bem superior. Se 13 mil pessoas vão à assembleia física, esperávamos uns 3 mil e foram pouco mais de 600. Achávamos que ia ser um número maior. Talvez o pessoal que não vai à assembleia seja porque realmente não querem saber, não porque não pode.”

Também foi citada a questão de legislação, mesmo não sendo uma questão impeditiva nas assembleias de núcleo. O que corrobora com a fala da pesquisa quantitativa dos assessores do tema.

"Se a legislação não prevê, então, como seria tornar o voto válido um desafio?"

Ainda assim, o que a literatura comenta dessas experiências é que mesmo que sejam apenas 600 pessoas, já são mais 600 pessoas participando de um processo que antes não estavam.

4.2.8.2 Experiência 2: Cooperativa B - Assembleia Presencial, mas com Trechos Gravados

A experiência da Cooperativa B aconteceu de forma presencial pelo menos uma vez em cada agência e depois de forma gravada a fala do presidente, mas com acompanhamento local do gerente da agência.

"Cada agência teve apresentações, uma delas foi presencial. Têm 4 horários por dia: 09h, 10h30min, 13h30min e às 15h. Foram 20 apresentações durante uma semana por agência. Às 09h da manhã estavam passando ao mesmo tempo em todas as agências. O gerente chegava e explicava que estariam fazendo a apresentação da assembleia, aquela parte que o presidente conduz, fazia a apresentação gravada, o gerente passava os dados locais e o pessoal podia ir tirando dúvidas. Em 20 cidades estava acontecendo ao mesmo tempo a assembleia. A ideia era que fosse ao vivo, mas dessa vez, devido à tecnologia nas demais, a pauta era passada em vídeo gravado" (Assessora Cooperativa B).

"Ainda não conseguimos ficar totalmente digital, mas é o próximo passo. A ideia é distribuir telões do que estamos fazendo aqui, fazer uma pré-assembleia única, uma massificação com todos interligados, um telão na agência. Se caso tiver alguma pergunta, faz na hora. Esse seria o sonho" (Vice-Presidente Cooperativa B).

Sobre o processo de votação que foi físico e posterior à apresentação gravada:

"Foi feita toda a apresentação e no final se fazia a votação. Se tivesse questionamento, anotava-se o desacordo. No dia da presencial, cuidou-se para não ter menos do mínimo do núcleo" (Assessora Cooperativa B).

Realizar a assembleia dentro da própria agência, no ambiente onde o associado está acostumado e com um público menor, com isso gerou incentivo na participação.

"Dessa vez fui mais próximo e eles se sentiram mais à vontade de conversar comigo. Para nós ficou uma coisa que teve um interesse maior,

pois não ser um ambiente diferente, fechado que sente que intimida. A assembleia ficava exageradamente formal e ninguém se habilitava a falar nada. Para nossa surpresa tivemos um número de associados muito maior do que com atração, jantar, horário fixo. Muitas dessas pessoas que estavam lá era a esposa, o filho, a família e não o associado. A gente levando o associado para dentro da agência era realmente pelo assunto que ele estava lá” (Assessora Cooperativa B).

4.2.8.3 Experiência 3: Cooperativa C - Assembleia Simultânea

A experiência da Cooperativa C foi baseada na realidade multiestados da cooperativa, onde em dois lugares físicos, em diferentes estados, aconteceu de forma simultânea a assembleia geral extraordinária.

“A assembleia ocorreu da seguinte forma, o presidente ficou no RS com parte da diretoria e o vice-presidente em SC com a outra parte. Presença registrada à mão nos dois lugares e não teve insegurança. Se havia uma pergunta em um local, era escutado em outro, metade do quórum ficou em cada lugar e somados realizamos sem deslocamentos, a assembleia com todos” (Assessora Cooperativa C).

Sobre ser totalmente virtual no futuro, fizeram uma ressalva ligada ao relacionamento.

“Talvez o relacionamento de fato não se dê na assembleia, mas ter o presidente na cidade e no evento acaba gerando uma expectativa por esse momento” (Assessora Cooperativa C).

4.2.9 Comparação dos Modelos

Na comparação, o modelo da assembleia virtual da Cooperativa A, ainda não foi validado e não teve grande adesão, aparecendo como o de menos pontos positivos. O modelo semipresencial, em diversos horários apresentou maior número de vantagens sob a ótica dos entrevistados e o modelo simultâneo apresentou muito semelhante ao atual utilizado.

Quadro 10 - Comparação dos modelos.

	Experiência Cooperativa A			Experiência Cooperativa B			Experiência Cooperativa C		
	Melhor	Pior	NA/Indiferente	Melhor	Pior	NA/Indiferente	Melhor	Pior	NA/Indiferente
Ritos das pautas obrigatórias		Vários assuntos não foram abordados se fossemos ao pé da letra. Em ano de eleição, administração, honorários, fundo social, distribuição de sobras, prestação de contas seria impossível.		Os ritos foram cumpridos			Foi igual, quem falava em um ouvia no outro. Foi simultâneo.		
Segurança			Os associados não mencionaram. Não tinha senha, bastava a pessoa entrar com CPF e conta.			Não teve questionamento.			Não foram feitos questionamentos pelos associados.
Assiduidade	Achamos que atingirá o público diferente que não quer sair de casa.			Aumento de participação.			Não temos dúvida que sim.		
Custo	Não foi muita coisa. Se considerar o custo de uma assembleia normal, com coquetel, aluguel de salão, ficou parelho. Vantagem do digital, mesmo custo para 1.000 pessoas ou 5 mil.			Foi bem menor, se gastou 25% e quase dobrou o número de participantes. Antigamente tinha que alugar o recinto, estrutura de som, telão, estrutura de janta, outras pessoas ainda, mais o brinde.			Por enquanto dá quase na mesma, pois duplicamos o evento, dois espaços, dois jantares, mas não tivemos custo de deslocamento.		

Capacidade de interação		Nesta não dava para fazer pergunta ao vivo, só dizia sim ou não na opção que tinha.		Foi melhor, devido ao grupo menor.			Tenho a impressão de que até foi melhor porque reuniu um grupo menor em cada lugar.	
Acesso do sócio		No início tivemos um problema de navegador, funcionava apenas no computador. No primeiro ano não tinha em <i>smartphone</i> .		Na agência e durante o dia. Depoimentos "nossa eu nunca participei", mas ele nunca ia.				Não se aplica.
Número de intervenções?			Não tinha.	Maior.			Não alterou tanto, pois na assembleia não há tantas perguntas.	
Transparência	Diria que é melhor, pois têm pessoas que não foram na assembleia presencial.			Melhorou e muito, dessa vez os folders não ficaram na cadeira.				Igual
Novos participantes			Não chegamos a fazer um cruzamento para ver se era o mesmo de sempre ou novo participante.	Público que não costumava ir.			Eu acredito que sim, pela questão da disponibilidade do espaço no teu próprio município, ter que pegar ônibus, se programar.	
Cumprimento de requisitos legais		Ainda não foi feita, respeitando os requisitos legais.		Não deixamos nada a desejar, pois fizemos todas as consultas necessárias.			Todos cumpridos, muita pesquisa e cuidado antes.	
Duração		Pior, pelo aspecto que tem que resumir muito. Mas é a única forma de atingir um novo público.		Colocamos um tempo, de 45 minutos à 1 hora. Quando era mais com os vídeos, foi menor, 12 minutos, mais a fala do gerente.				Não importa o tamanho da pauta, sempre tentamos fazer em 1 hora.
Processo de mediação			Não teve.	O gerente mediava.				Mesmo que na presencial.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.10 Desafios e Considerações Futuras

Em relação aos novos desafios e reflexões que se apresentam diante de processos de participação digital, uma questão que a literatura coloca, conforme Bijman et al. (2013) e Fernandez et al. (2004), é o achatamento da estrutura e que, portanto, haveria uma aproximação do associado na ponta e os papéis intermediários sofreriam uma mudança. A exemplo do coordenador de núcleo, caso houvesse o voto direto digital, a representatividade do seu papel poderia ser alterada.

Diante disso, os entrevistados tiveram opiniões interessantes:

"O voto do coordenador na assembleia geral é um voto pró-forma. É mais o corpo presente para assinar a ata. Ele não pode manifestar opinião contrária ao núcleo. O papel do coordenador é muito mais abrangente que só votar na assembleia geral. Pode dar até o efeito contrário de valorizar o seu papel, pois, às vezes, faz mais ele se sentir uma marionete do que se sentir importante. O que é importante é o que ele faz fora da assembleia geral. Isso não mudaria. Conseguiríamos até dar um papel mais importante do que só o papel da assembleia. O fundo social, o coordenador se sente muito envolvido, deu uma vida, uma energia, enfim eles se sentem participando e ajudando a cooperativa" (Presidente da Cooperativa A).

Sobre o papel do coordenador de núcleo no futuro, para a Cooperativa C

"O papel do coordenador hoje é o relacionamento, a inserção na sua comunidade. O nosso coordenador digital, ele seria muito mais um influenciador para vender o sistema, ser um mediador, vender a cooperativa. Mas ele vai mudar. Ele vai mudar, até porque no digital, as pessoas têm maior liberdade de votar ou não em relação aos honorários, o que na assembleia ele estaria na frente de 1.000 pessoas. É importante ter essa percepção da comunidade de como a pessoa é vista na sociedade. Como vamos saber isso apenas de forma digital é um desafio."

Como relata a Cooperativa B, as pautas são na maioria legais e as contribuições interessantes são durante outros processos. Tem melhorado devido aos treinamentos, o entendimento do associado em relação à cooperativa.

“Quantos associados são verdadeiramente cooperativistas, são poucas pessoas. Eles pensam em vantagem para si, não para o coletivo. Por isso é importante capacitarmos eles. Num desses encontros no curso do PCCC (Programa de Certificação de Conselheiros de Cooperativas) ISAE, tiveram algumas dúvidas quanto ao por que que a cooperativa faz isso ou aquilo. O professor estava instigando isso neles. E eu estava presente para explicar. Não é do jeito que eles pensam. Não tem esse entendimento ainda” (Vice-Presidente Cooperativa B).

Algumas cooperativas pensando sobre cenários futuros têm dúvidas em relação ao modelo totalmente digital.

Acho que um processo de mudança de cultura. Os nossos associados que estão acostumados a ir ao ginásio, ter um bate-papo, ir na cadeirinha e na janta. Nos municípios que já têm esse histórico, é algo que a gente tem que introduzir muito de leve. Não pode ser bruscamente porque somos reconhecidos por sermos próximos e não podemos tirar de uma vez só em ter o presidente, em ter a janta. A gente tem que mostrar para ele que realmente é bom também fazer dessa forma. Eu não tenho dúvidas que para o puro associado que entra pelos canais digitais, tem que ser na casa dele e não ter que ir num outro espaço. Ele já está abrindo uma conta digital porque ele quer ser digital e não vale forçar essa relação presencial, então é algo que alguns vão gostar, mas outros não. Acho que essa possibilidade de ter a votação digital já é super possível. Hoje já existem inúmeros fóruns, enfim, cursos que nós fazemos digitalmente e que não há necessidade presencial.

“Não podemos descartar que esses associados totalmente digitais precisam de uma forma para o futuro” (Presidente Cooperativa C).

Também apareceram algumas sugestões para formatos futuros dentre os entrevistados, pois é algo que eles estão atentos e preocupados, apesar das dúvidas e inseguranças:

“Teria que fazer vídeos para cada item separadamente. Se ele votou naquele assunto legal, pelo menos capturamos em alguma coisa” (Presidente Cooperativa A).

Ainda há uma insegurança sobre uma assembleia totalmente digital, o Presidente da Cooperativa C coloca:

"Sobre uma Assembleia de Núcleo totalmente virtual, nesses momentos ficam dúvidas. Temos que ter uma cautela muito grande, pois estamos falando do futuro da cooperativa. Pode ter certeza que uma cooperativa que tem um bom conselho é uma cooperativa que está segura e pode olhar para o futuro e formando novas lideranças comprometidas com o empreendimento. Se acontecer essa abertura, tem que ser muito bem pensada.

4.3 PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA DIGITAL PARA O SISTEMA ESTUDADO

Considerando a literatura, as pesquisas realizadas e as práticas da organização foi feita uma proposta de participação democrática.

Além das sugestões de implantação práticas citadas, ainda, sugere-se que um trabalho de comunicação e acultramento sobre práticas digitais e democráticas sejam realizadas com as lideranças, as equipes e os próprios associados. De modo que essas evoluções não esbarrem nas questões culturais e políticas, já que a tecnologia já existe para a melhoria dos processos.

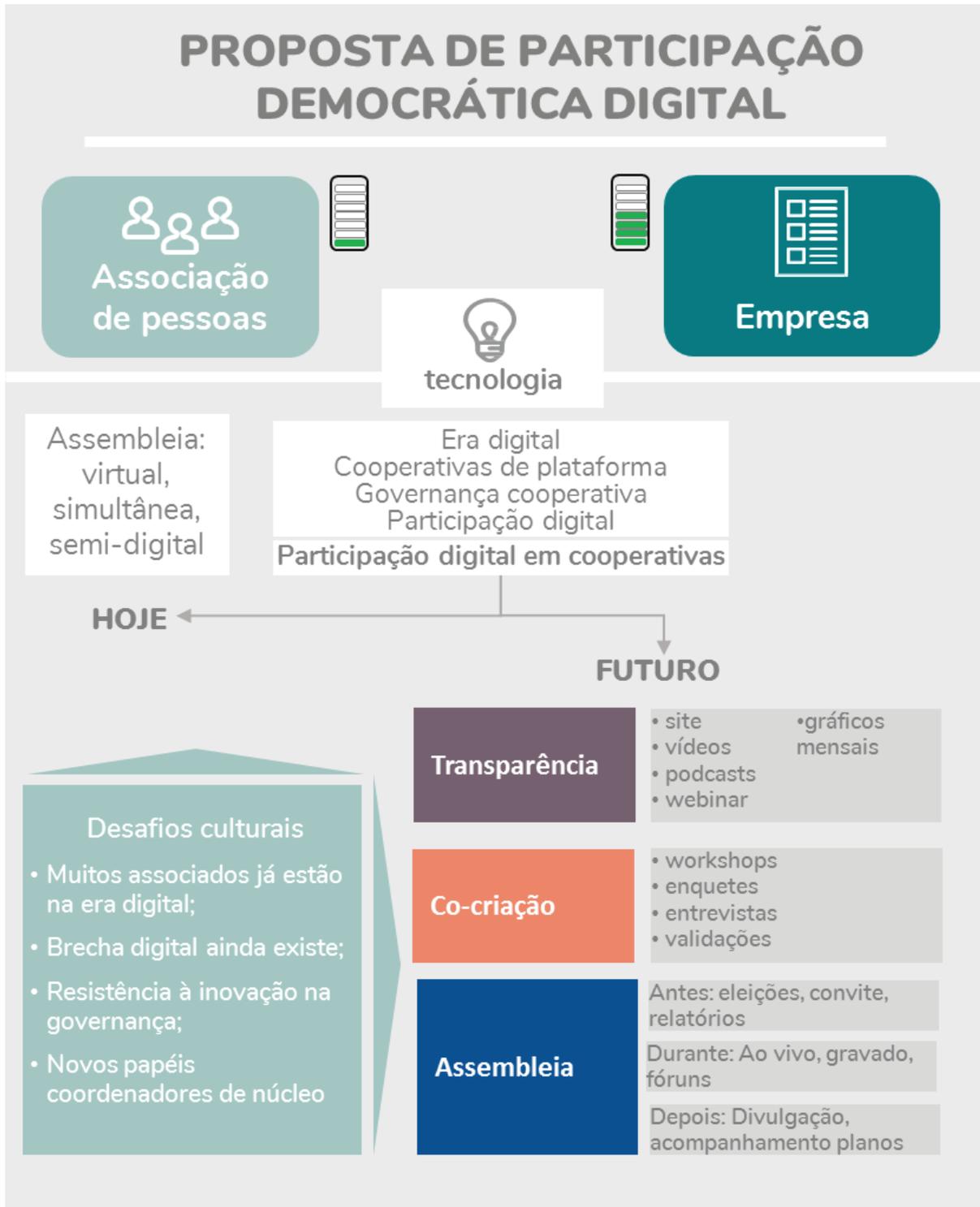
Quadro 11 – Proposta de Participação Democrática Digital

PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA DIGITAL	
Uso da tecnologia no dia a dia dos associados	Identificar perfis de associados que preferem canais digitais comparados aos físicos para proporcionar a melhor experiência.
	Estudar as ferramentas mais usadas e intuitivas buscando autorizá-las e organizá-las (exemplo, <i>WhatsApp</i>).
	Identificar dentro dos comitês jovem e mulher as oportunidades de uso da tecnologia para aproximar ainda mais estes públicos.
Alfabetização digital	Identificar quais os desafios de acessibilidade dos associados de forma mais precisa: acesso à <i>internet</i> na região, ao uso de <i>smartphones</i> e tecnologia em geral e inserir dentro da proposta de digitalização de cada cooperativa um mitigador: disponibilidade de <i>internet</i> com parceiros, voto eletrônico, <i>tablets</i> , etc.

PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA DIGITAL		
Sobre o uso de tecnologias para transparência		
	As sociedades cooperativas precisam divulgar as suas informações, bem como as de capital que têm obrigações, canais e as próprias ações como o termômetro do seu desempenho. Dar acesso aos dados de desempenho da cooperativa é direito do associado e há dados e tecnologia para isso. Ofertar por diferentes canais: <i>site</i> da cooperativa, <i>site</i> do Sistema, aplicativo, gráficos comparativos, vídeos explicativos, <i>podcasts</i> , reuniões <i>on-line</i> de prestação de contas para dar confiança durante o ano e até desonerar a assembleia. Também poderiam ser disponibilizados fóruns de perguntas e respostas para explicação dos números.	
	Dar visibilidade às demais ações da cooperativa na comunidade.	
Co-criação de produtos e serviços		
	As cooperativas singulares são as entidades mais próximas do associado, mas os produtos e serviços costumam ser desenvolvidos nas Confederações e entidades de segundo grau que tem menos acesso aos associados. Há, portanto, uma brecha de oportunidade no engajamento dos associados na co-criação de produtos e serviços. Diante do uso de produtos digitais que falam diretamente com o associado, tal como o que foi implementado na empresa, surge a oportunidade de usar os aplicativos e canais digitais para consultar de forma eletrônica e engajá-lo mais diretamente nos processos de co-criação de produtos e serviços. Isso beneficiaria duplamente, tanto com um melhor produto para atender suas necessidades, como no sentimento de pertencimento e engajamento.	
Sobre o processo assemblear	Antes: pré-assembleias, convite, confirmação, eleições, pré-reuniões.	Há uma série de oportunidades, tais como a divulgação de candidatos para eleição de núcleo, convite por novos canais, momentos de educação e divulgação de conteúdo pré-assembleia, pré-discussões de pautas (por meio de fóruns digitais ou soluções de tomada de decisão como Loomio ou Appgree).
	Durante: Excluindo o voto eletrônico e pensando em modelos mais digitais, possíveis formatos precisam ser melhores estudados.	Assembleias transmitidas ao vivo.
		Assembleias gravadas e reduzidas que poderão ser assistidas em outro momento.
		Pequenos vídeos com votos por tema.
		Soluções de tomada de decisão como Loomio, sem vídeo, apenas discussão escrita.
		Recomendações básicas, como: pautas obrigatórias, requisitos de segurança e anonimato se necessário, custo adequado para possibilidade de maior adesão de cooperativas, meio que facilite a adesão dos associados (fácil usabilidade), capacidade de interação entre associados. Ainda, sugere-se ter um moderador, ser breve, ser transparente no registro das informações e que estimule um público que tenha perfil digital e não costumava ir nas assembleias como uma oferta complementar.
Depois	Divulgação de resultados das assembleias gerais ordinárias com as decisões finais.	
	Divulgação continuada das ações do planejamento estratégico e dos indicadores.	
Papel coordenador de núcleo diante da digitalização do processo		
	Sugere-se que o coordenador se mantenha como um representante dos associados, próximo à liderança, ativo e participante nas reuniões. Ademais, que tenha novas atribuições para além do voto, já que esse diante das possibilidades da tecnologia, poderia ser qualificado/direto.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12 - Infográfico da proposta de participação digital



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Viu-se que, tanto na literatura quanto na pesquisa, que a era da transformação digital chegou (CUESTA et al., 2015), seja no mercado financeiro como aponta a Fintechlab (2017), ou nas cooperativas como aponta Frey (2015) e nas cooperativas de crédito Rogers (2017). Na pesquisa, as cooperativas também confirmaram que mesmo no interior os associados usam massivamente *WhatsApp* e querem estar mais próximos da tecnologia. Embora haja problema de conectividade em alguns lugares, a chamada brecha digital, é um desejo dos associados e das cooperativas em proporcionar esses novos canais. Há grandes tendências no cenário cooperativo diante dos modelos pouco justos e colaborativos que tem se mostrado as plataformas digitais que perderam seus valores e passaram a se focar no lucro Martin, Upham e Klapper (2017) e Schneider (2018).

Também se viu que diante dos desafios de governança das cooperativas, a participação continua sendo um ponto importante para equilibrar os poderes entre sócios e diretoria/colaboradores. As cooperativas entrevistadas mostraram vontade e grandes esforços em manter os associados informados, educados e participantes na cooperativa.

Nas experiências de participação democrática encontradas na literatura, poucas foram de cooperativas, muitas foram ligadas a governos e ao conceito de cidadania digital. Por outro lado, bastantes elementos das melhores práticas dessas ferramentas puderam ser levantados e usados na avaliação da participação digital elaborada pelas cooperativas do Sistema. Exemplificando, como o cuidado com os ritos das pautas obrigatórias, a segurança, a assiduidade, o custo, a capacidade de interação, o acesso do sócio, o número de intervenções, a transparência, os novos participantes, o cumprimento de requisitos legais, a duração e o processo de mediação.

Do total de 91 cooperativas, foram 65 respostas de 52 cooperativas diferentes, observou-se que há uma compreensão heterogênea de digitalização das assembleias. Algumas cooperativas apontam como sendo o uso do voto eletrônico, usar vídeos nas assembleias e poucas com o conceito de tomar decisões de forma digital usando o potencial das ferramentas para além de gravar e transmitir no mesmo formato. Ainda, apenas três cooperativas tiveram experiências diferentes de

assembleias e muito se deve ao receio do descumprimento de regras, ao baixo apoio da liderança ou do interesse/necessidade de alternativas.

Nas pesquisas qualitativas, viu-se que as cooperativas que tiveram experiências digitais estão abertas às mudanças, atentas às necessidades de comunicação com os associados, mas ainda têm poucas ferramentas para dar transparência aos associados durante o ano. Ela não tem utilizado o uso de tecnologias para auxiliar na co-criação de produtos e serviços, sendo que o foco da participação mais digitalizada está no momento da assembleia.

As três experiências têm motivações diferentes, a Cooperativa A foi pela necessidade de incluir um perfil mais urbanizado e sem tempo e, por isso, realizou um formato totalmente digital, mas ainda sem computar voto. A Cooperativa B, por motivos de otimização de logística e de aproximação do processo assemblear do associado, deu ao associado 20 opções de assistir a assembleia na Agência em uma semana, sendo uma delas com a presença do Presidente. Por fim, a terceira cooperativa, que está em mais de um estado, para não deslocar os associados em uma assembleia geral extraordinária realizou uma assembleia simultânea.

Sobre o futuro, considerando o uso da tecnologia, viu-se que o papel do Coordenador do Núcleo extrapolará a assembleia diante da possibilidade de envolvimento direto do associado final nas decisões.

Por fim, diante do objetivo de analisar aspectos da participação democrática dos sócios em Cooperativas de Crédito na era digital para propor formas de sua efetivação, fez-se uma proposta que considerou as melhores práticas estudadas. Como a adoção de ferramentas digitais para a transparência, envolver os associados como usuários usando técnicas de co-criação, proporcionar momentos de participação durante o ano e, nas assembleias, testar diferentes modelos digitais para identificar o melhor, conforme o perfil do associado. Devem ser consideradas as melhores práticas levantadas, tais como: o respeito aos ritos das pautas obrigatórias, segurança, assiduidade, custo, capacidade de interação, acesso ao sócio, transparência, duração e mediação.

A reflexão que fica é que o Sistema cooperativo de crédito em questão avança a passos largos no implemento das melhores tecnologias para a área de negócios. Ressalta-se que tem um potencial grande para fazer avanços na participação democrática dos associados, mas por receios políticos e culturais pouco tem avançado. Ainda, há um longo caminho para aproximar a digitalização de uma

cooperativa tradicional às práticas que uma cooperativa de plataforma, no qual propõe, elevando o conceito de propriedade aos dados, código, transparência, cocriação do produto e governança. O primeiro passo, foi diagnosticar e mapear o caminho que foi feito, agora é necessário percorrê-lo para não deixar as cooperativas de crédito de fora da era digital.

Como limitações do estudo, acredita-se que outros ramos e sistemas devem ter seus processos de digitalização da participação estudados, bem como o próprio processo de tomada de decisão em cooperativas de plataforma. Desse modo, essas mesmas limitações podem despertar estudos futuros.

REFERÊNCIAS

AGYEMAN, Julian; MCLAREN, Duncan; SCHAEFER-BORREGO, Adrienne. Sharing cities. **Friends of the Earth Briefing**, p. 1-32, 2013.

ARTHUR, K. **What is Platform Cooperativism and Why is it Important?** 2015. Disponível em: <<https://civic.mit.edu/blog/natematias/what-is-platform-cooperativism-and-why-is-it-important>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

BARON, S.; PATTERSON, A.; HARRIS, K. Beyond technology acceptance: understanding consumer practice. **International Journal of Service Industry Management**, v.17, n. 2, p. 111–135, 2006.

BIJMAN J.; HENDRIKSE G.; OIJEN, A. 'Accommodating two worlds in one organization: changing board models in agricultural cooperatives'. **Managerial and Decision Economics**, 34, 3–5, 204–217, 2013.

BIRCHALL, J. The Governance of Large Co-operative Businesses: A research study for Co-operatives UK. **Manchester: Co-operatives UK**, 2013.

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

BIRCHALL, Johnston; SIMMONS, Richard. The involvement of members in the governance of large-scale co-operative and mutual businesses: a formative evaluation of the co-operative group. **Review of social economy**, v. 62, n. 4, p. 487-515, 2004.

BOGETOFT, Peter. An information economic rationale for cooperatives. **European Review of Agricultural Economics**, v. 32, n. 2, p. 191-217, 2005.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live. 2011.

BRADASCHIA, M. **FintechLab lança seu Report 2017 e o Novo Radar. FintechLab**. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Report_FintechLab_2017-2.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

BRANDI, Letícia Souza Netto; DA SILVA, Armando Malheiro. Governança Digital: estudo comparado em municípios Brasileiros e Portugueses. **PRISMA. COM**, n. 35, p. 73-107, 2018.

CARGNELLO, Davide P.; FLUMIAN, Maryantonett. Canadian governance in transition: Multilevel governance in the digital era. **Canadian Public Administration**, v. 60, n. 4, p. 605-626, 2017.

CECHIN, Andrei et al. Decomposing the member relationship in agricultural cooperatives: Implications for commitment. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 39-61, 2013.

CHÁVEZ, Alejandro Ramos. Ciudadanía en la pantalla. Información y acción colectiva a través de Internet/Screen citizenship. Information and collective action through the Internet. **Revista General de Información y Documentación**, v. 25, n. 2, p. 603, 2015.

CHEN, R. S.; HSIANG, C. H. A study on the critical success factors for corporations embarking on knowledge community-based E-learning. **Information Sciences**, v. 177, 570–586, 2007.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2006.

CUESTA, Carmen et al. **The Digital Transformation of the Banking Industry**. 2015. Disponível em: <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN_Observatorio_Banca_Digital_vf3.pdf>. Acesso em: 15 de ago. 2018.

DAHLGREN, Peter. The Internet, public spheres, and political communication: Dispersion and deliberation. **Political Communication**, v. 22, n. 2, p. 147-162, 2005.

DELOITTE DEVELOPMENT. **Digital Democracy Survey**. 2017. A multi-generational view of consumer technology, media, and telecom trends, Deloitte, USA. Disponível em: <[Deloittehttps://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey.html](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey.html)>. Acesso em: 03 set. 2018.

DRYZEK, John S. Transnational democracy. **Journal of Political Philosophy**, v. 7, n. 1, p. 30-51, 1999.

FEBRABAN, F. B. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. São Paulo. 2017.

FINTECHLAB. **Novo Radar FintechLab mostra Crescimento de 36% no Número de Fintechs do Brasil**. 24 nov. 2017. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2017/11/24/novo-radar-fintechlab-mostra-crescimento-de-36-no-numero-de-fintechs-do-brasil/>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

FLEURY, Sonia. “Construcción de ciudadanía en entornos de desigualdad”. In: BINETTI, Carlos; CARRILLO, Fernando (eds.). **¿Democracia con Desigualdad? Una mirada de Europa hacia América Latina**. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.

FREY, Olivier. **The Digital Cooperative - Mapping Digital Stakeholder Engagement in the Global Movement**. 2016. Disponível em: <<https://www.sommetinter.coop/en/virtual-library/studies/digital-cooperative-mapping-digital-stakeholder-engagement-global-movement>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

GARCÍA GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos 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.

GARCÍA, Diego A. López et al. A Debate and Decision-Making Tool for Enhanced Learning. In: **TLT**, p. 205-216, 2016.

GEISSBAUER, Reinhard; VEDSO, J.; SCHRAUF, S. **Industry 4.0: Building the digital enterprise**. 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUMMESSON, E.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Transitioning from service management to service-dominant logic. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p. 8–22, 2010.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. & SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HOFFMAN, Donna L.; NOVAK, Thomas P.; SCHLOSSER, Ann E. The evolution of the digital divide: Examining the relationship of race to Internet access and usage over time. **The Digital Divide: Facing a Crisis or Creating a Myth**, p. 47-97, 2001.

HOWE, J. **Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business**. New York, NY: Random House, 2008.

JORDÁN RODRIGUEZ, Manuel. Particularidades de las condiciones laborales en las empresas de trabajo asociado. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, social y cooperativa**, n. 42, 2002.

KALLIS, G. **AirBnb is a Rental Economy, Not a Sharing Economy**. 2016. Disponível em: <<http://www.thepr essproject.net/article/68073/AirBnb-is-a-rental-economy-not-a-sharing-economy>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

KATZ, Jeffrey P.; BOLAND, Michael A. One for all and all for one? A new generation of co-operatives emerges. **Long Range Planning**, v. 35, n. 1, p. 73-89, 2002.

KYMLICKA, Will; NORMAN, Wayne. “El retorno del ciudadano. Una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía”. **Ágora**, n. 7, p. 5-42, 1997.

LEIMEISTER, J. M. Collective intelligence. **Business & Information Systems Engineering**, v. 2, n. 4, p. 245–248, 2010.

LINKOV, Igor et al. Governance strategies for a sustainable digital world. **Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 440, 2018.

LUNA-REYES, Luis Felipe. Opportunities and challenges for digital governance in a world of digital participation. **Information Polity**, v. 22, n. 2-3, p. 197-205, 2017.

MAČIULIENĖ, Monika; SKARŽAUSKIENĖ, Aelita. Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4826-4830, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2012.

MARTIN, Chris J.; UPHAM, Paul; KLAPPER, Rita. Democratizing platform governance in the sharing economy: An analytical framework and initial empirical insights. **Journal of Cleaner Production**, v. 166, p. 1395-1406, 2017.

METCALF, Gabriel. **Democratic by Design: How Carsharing, Co-ops, and Community Land Trusts are Reinventing America**. Macmillan, 2015.

MILLS, Cliff; DAVIES, Will. Blueprint for a Co-operative Decade. **International Co-operative Alliance**. University of Oxford, 2013.

MONTIEL, Gustavo López. Democracia digital, la experiencia de Mexico. **Revista Buen Gobierno**, 2017.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUNOZ, Pablo; COHEN, Boyd. Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, p. 21-37, 2017.

NAVAGATING THE PATH TO DIGITAL TRANSFORMATION. **A Commissioned study of Credit Union Leadership**. Disponível em: <<https://www.co-ops.org/media/downloads/digital-transformation-playbook-research-report.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

OCB. **Organização das Cooperativas de Crédito**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Key Issues for Digital Transformation in the G20. Report Prepared for a Joint G20 German Presidency/OECD Conference 2017a. Disponível em: <<https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf>>. (accessed SCHWAB, Klaus. **The Fourth Industrial Revolution**. Crown Business, 2017.

OSTROM, Elinor (1998). "A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action (Presidential Address, American Political Science Association. **American Political Science Review**, n. 92, p. 1-2, 1997.

POZZOBON, Daniela M.; ZYLBERSZTAJN, Decio; BIJMAN, Jos. How can cooperatives reduce democratic costs without incurring excessive agency costs?. **Journal of Rural Cooperation**, v. 40, n. 2, 2012.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal Of Interactive Marketing**, v. 18, p. 5–14, 2004b.

PREECE, J.; SHNEIDERMAN, B. The reader-to-leader framework: motivating technology-mediated social participation. **AIS Transactions on Human-Computer Interaction**, v. 1, n. 1, p. 13–32, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHNEIDER, Nathan. An internet of ownership: democratic design for the online economy. **The Sociological Review**, v. 66, n. 2, p. 320-340, 2018.

SCHOLZ, T. **Platform Cooperativism**: Challenging the Corporate Sharing Economy 2016. Disponível em: <http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/scholz_platformcooperativism_2016.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2018.

SCHOR, J. B. **Debating the Sharing Economy**. Disponível em: <<http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SHAH, Tushaar et al. **Making Farmers' Co-operatives Work**: design, governance and management. Sage Publications India Pvt Ltd, 1995.

SPEAR, Roger. Governance in democratic member-based organisations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 33-60, 2004.

SUROWIECKI, J. The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business. **American Journal of Physics**, New York, Anchor Books, v. 75, 2004.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikimomics**: How mass collaboration changes everything. New York, NY: Penguin Book, 2006.

TAYLOR, K. Learning from the co-operative institutional model: How to enhance organizational robustness of third sector organizations with more pluralistic forms of governance. **Administrative Sciences**, v. 5, p. 148–164, 2015.

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

VARENNE, Flavio. Asambleas Virtuales: Equivalencia funcional entre presencia Física y Virtual. **III Jornada Nacional de Derecho Contable**. Disponível em: <<http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getDocument.pl?id=207>>. La Plata, 2010. Acesso em: 17 set. 2018.

VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso. **Empresas Cooperativas, Ventaja Competitiva y Tecnologías de La Información**. 2004.

WISE, S.; PATON, R. A.; GEGENHUBER, T. Value co-creation through collective intelligence in the public sector: @ review of US and European initiatives. **Vine**, v. 42, n. 2, p. 251–276, 2012.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.