

## **Participação democrática em cooperativas de crédito na era digital**

**CAMILA LUCONI VIANA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DO COOPERATIVISMO

**PAOLA RICHTER LONDERO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**DIEISSON PIVOTO**

FACULDADE MERIDIONAL (IMED)

**MARIO DE CONTO**

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

## **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.

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 do quadro social. Ao mesmo tempo, 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).

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%. No Brasil, a população já realiza 57% das suas transações financeiras de forma digital (FEBRABAN, 2017).

As cooperativas de crédito estão inseridas neste contexto e estão começando operações totalmente digitais. Isto é, desde associar, abrir conta corrente, atender, contratar produtos como, crédito e seguros e gerenciar suas finanças. De um lado, na dimensão do negócio, a digitalização é um processo com referências e precedentes já abertos pelos bancos. Por outro lado, o segundo pinheiro do cooperativismo, representado pelas atividades de participação democrática, educação, atuação regional e organização do quadro social estão fazendo pouco uso da tecnologia. Diante disso, questiona-se: em que condições a participação democrática do quadro social pode ser efetivada em um sistema cooperativo de crédito na era digital?

Como objetivo geral, buscou-se analisar aspectos da participação democrática do quadro social em cooperativas de crédito na era digital, propondo formas para sua efetivação. Os principais achados desse trabalho concentram-se na sistematização de experiências pioneiras de participação digital em cooperativas de crédito brasileiras, ainda inéditas na literatura e em propostas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A transformação digital nas instituições financeiras cooperativas**

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).

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).

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 última geração para antecipar as necessidades dos clientes com soluções multicanais, físicas e digitais ao mesmo tempo, conforme o gosto do usuário. No Quadro 1 visualiza-se os principais temas da transformação digital em cooperativas de crédito.

Quadro 1 - Transformação digital de uma cooperativa de crédito.

Temas da transformação digital em cooperativas	
Produtos e Serviços (cooperativas de crédito)	<b>Mobile banking:</b> com as instituições financeiras no celular, há mais pontos de contato entre associados e a cooperativa do que antes. 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.
	<b>Crowdfunding e peer to peer:</b> são modelos da nova economia que muito tem a ver com o movimento 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 (crowdsourcing). 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	<b>Visão do usuário:</b> as cooperativas assim como as empresas de capital utilizam dados para se colocar no lugar do cliente ou sócio.
	<b>Dados do associado:</b> o big data 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. Por outro lado, esse uso de dados dos associados como donos parece ainda ser pouco explorado pelas cooperativas.
	<b>Ética e segurança:</b> um dos maiores desafios do big data 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. Os dados devem ser usados de forma a favorecer os interesses do sócio e não da empresa.
	<b>Inovação:</b> Vários grupos estão trabalhando no desenvolvimento de cooperativas de dados: organizações que possuem dados sobre indivíduos e/ou organizações pertencentes a esses indivíduos.
Governança	<b>Proximidade:</b> para muitas cooperativas grandes, 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.
	<b>Comunicação e informação:</b> crucial para a democracia em uma cooperativa é ter um corpo de associados informados, que podem estar em contato regular com os organismos executivos e de governança. Mesmo fazendo uso das mídias sociais, o fluxo de informação é unidirecional - da cooperativa para o membro - mas também há oportunidades para interação nos dois sentidos.

**Tomada de decisão:** a maioria das cooperativas tem usado ferramentas digitais para permitir que os associados votem on-line e facilitem a discussão e a tomada de decisão dos associados. 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 on-line. 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.

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

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. 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.

A transformação digital de uma instituição financeira ocorre sobre o ponto de vista econômico, de produtos e serviços, mas também quanto à associação de pessoas. Passa-se, então, por três fases, uma reativa, uma de adaptação tecnológica e uma de posicionamento estratégico (Cuesta, 2015).

## 2.2 Cooperativas de plataforma e a questão democrática

As cooperativas de plataforma têm surgido como uma alternativa às plataformas que monopolizam o poder e exploram os trabalhadores constituindo um aprimorando da economia compartilhada, mais sustentável e justo. (Scholz, 2016; Schor, 2014; Arthur, 2015; Agyeman, McLaren e Borrego, 2013). O encontro da economia compartilhada e do cooperativismo deve-se também ao compartilhamento de valores e práticas. Schneider (2018) aponta que a maioria dos princípios cooperativos ressoa nos contratos sociais da economia de plataforma. Destacando o tema gestão democrática, o autor afirma que o design de experiência para o usuário on-line nas plataformas tradicionais parece buscar desviar a atenção das 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 superficial. 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. Embora para Schneider (2018), democracia e propriedade nos tempos atuais, vão além de governança, este artigo irá focar-se nos aspectos da participação dos associados na tomada de decisão da cooperativa.

Pouco se vê na literatura sobre como efetivamente as cooperativas de plataforma estão promovendo a tomada de decisão entre os sócios, mas Martin, Upham e Klapper (2017) 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.

## 2.3 Os desafios de governança em cooperativas

Embora uma governança participativa exija maior esforço, não há outro modo de gerir uma cooperativa. Segundo Birchall (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 os autores 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.

Ainda, sobre os custos da governança cooperativa, Pozzobon, Zylbersztajn e Bijman (2012) citam que há altos custos na 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.

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 o Quadro 2 apresenta.

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

<b>Problemas com a governança cooperativa</b>	<b>Soluções baseadas na centralidade dos membros</b>
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 consultivos de associados e plataformas de mídias sociais.
3. Existe um problema de ação coletiva. Quando há muitos associados e a contribuição de cada um é suscetível a ter um efeito mínimo, a resposta racional é deixar outros tomarem a frente (free riders).	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.

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

## 2.4 Uso da tecnologia para promoção da participação em cooperativas tradicionais

### 2.4.1 Comunicação e transparência

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

Ainda, Vañó (2004) vê que a transparência é um elemento natural do direito do sócio à informação e um elemento essencial que irá melhorar a gestão. Nesta linha, Fernandez et al. (2004) e Cuesta et al. (2015) citam uma série de ferramentas tecnológicas que auxiliam na comunicação com os associados. Algumas são unilaterais informativas, tais como: páginas da

cooperativa, murais eletrônicos, e-mails informativos estilo newsletter. Outras interativas como: ferramentas de mensagens instantâneas que permitem o diálogo e troca de e-mails.

Em se tratando de comunicação e democracia digital, o termo exclusão digital é uma problemática encontrada e amplamente compartilhada por muitos autores (HOFFMAN; NOVAK; SCHLOSSER, 2001; FERNANDEZ et al., 2004). Uma vez que deve ser levado em conta que uma grande porcentagem da população ser excluída das vantagens das tecnologias e da internet, seja por razões de localização geográfica, seja por razões socioeconômicas e alfabetização digital (CHAVEZ, 2015).

#### 2.4.2 Co-criação com o associado-usuário

Outra oportunidade da era digital para as cooperativas é que estas aproveitem a proximidade com os associados (que em muitas delas são também usuários) para envolvê-los nos processos de criação de produtos e serviços. 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 exploração do potencial digital para alavancar a conectividade, a capacidade de resposta, a criatividade, a inovação e a co-criação com as partes interessadas é latente (WISE et al., 2012). Esses processos fazem maior sentido ainda para as cooperativas que devem duplamente colocar o usuário e dono do centro, mas parece pouco explorado.

As plataformas on-line são ambientes ideais para a inovação emergir devido ao envolvimento de ambos, pessoas e TI na criação de valor. As comunidades online têm a vantagem de ter recursos como: troca, armazenamento e processamento de informações. Estratégias inovadoras, como gamificação 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.

#### 2.4.3 Assembleias digitais: tomada de decisão e legislação

Para Fernandez et al. (2004) a assembleia virtual é o sistema mais apropriado para se obter acordos democráticos específicos. Para o autor, não necessariamente a transmissão ao vivo da assembleia física constituiria uma assembleia virtual. Também poderia se dar pelo uso de formulários e pesquisas. Também pode ser uma tomada de decisão para além de uma cerimônia de assembleia física, um diálogo em que os interlocutores se comunicam: a) em diferentes momentos do tempo, através de e-mail b) sessões em uma sala de reunião virtual usando o sistema de mensagens instantâneas ou fóruns.

Algumas vantagens da assembleia virtual são apontadas como: a assembleia virtual é mais flexível que a assembleia convencional. O deslocamento e o horário são facilitados. As atas são elaboradas no mesmo momento em que são realizadas, simplesmente pela capacidade de armazenar o diálogo e os acordos. Solicitações e perguntas de forma menos exposta. Fernandez et al. (2004) coloca que a condução ao vivo das assembleias enfrenta, sim, uma série de receios que levam para que as pautas e formatos sejam cada vez menos interativos e que no final, baixa a qualidade da participação, limitando o sócio a concordar ou discordar 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.

Outras possibilidades de tomada de decisão alternativa ao formato atual de assembleia padrão são vídeos gravados com questionamentos ao final.

Uma preocupação das cooperativas em relação à implantação de assembleias virtuais é a legislação. Ao passo que a legislação cooperativista foi pensada em contexto de participação presencial, a evolução tecnológica tem criado a demanda e possibilitado a implantação de processos democráticos virtuais.

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. Discute-se nos diferentes países e legislações o conceito de assembleia e presença, mas diante de uma exigência cada vez maior por transparência, já tem se visto uma prática mais frequente das reuniões virtuais.

No contexto europeu, Snaith (2017), ao comentar os Princípios de Direito Cooperativo Europeu, informa que as assembleias gerais podem ser organizadas como uma reunião ou diversas reuniões separadas. Nas cooperativas com grande número de associados, os estatutos podem dispor sobre reuniões setoriais e de uma assembleia geral, com os associados representados por procuradores ou delegados e tais reuniões podem se dar de maneira virtual ou presencial.

A legislação brasileira determina a participação presencial em Assembleias Gerais de Associados Além disso, a legislação permite - em cooperativas com mais de três mil associados ou naquelas com associados residindo a mais de cinquenta quilômetros de sua sede - a possibilidade de representação em assembleias por delegados. Nesse caso, a participação em Assembleias Gerais de Delegados também se dá de maneira presencial. Um espaço para a participação virtual se daria nas Assembleias dos Grupos Seccionais (também denominados núcleos) que os delegados representam: nesse caso, a legislação não determina a forma de realização de tais reuniões seccionais, o que abre a possibilidade para a consulta por meios virtuais.

### **3 MÉTODO**

Esta pesquisa foi de caráter exploratório, pois não se conhecia toda a realidade do caso. Primeiramente, buscou-se fazer um levantamento com 91 cooperativas do Sistema estudado para entender a realidade do uso de ferramentas digitais no sistema cooperativo de crédito usado como caso. Após, foi usada uma abordagem qualitativa como Roesch (2009) apontou para visar aproximar-se do que é comum, mas permanecer aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos. Usou-se como estratégia o estudo de caso, pois considerando o problema de pesquisa estudado: “em que condições a participação democrática do quadro social pode ser efetivada em um sistema cooperativo de crédito na era digital?” Visou-se responder uma pergunta de “como” e dar propostas, o que segundo Yin (2010), a essa pergunta de pesquisa indica-se um nível de pesquisa exploratória. O estudo de caso foi único, mas integrado com unidades múltiplas de análise baseado conforme indica Yin (2010).

Dentre as 91 cooperativas, tiveram 65 colaboradores que se envolvem diretamente no período assemblear e responderam à pesquisa, no qual representou em termos de cooperativas diferentes, um total de 52. Identificou-se que destas, três tinham realizado experiências de assembleias transmitidas de forma digital e, para isso, foram entrevistadas seis pessoas entre presidentes, vice-presidentes e assessores por meio de entrevistas semiestruturadas entre os meses de agosto e outubro de 2018. Para a proposta, foram usados os referenciais, documentos e sugestões dos entrevistados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Levantamento sobre adoção de tecnologia

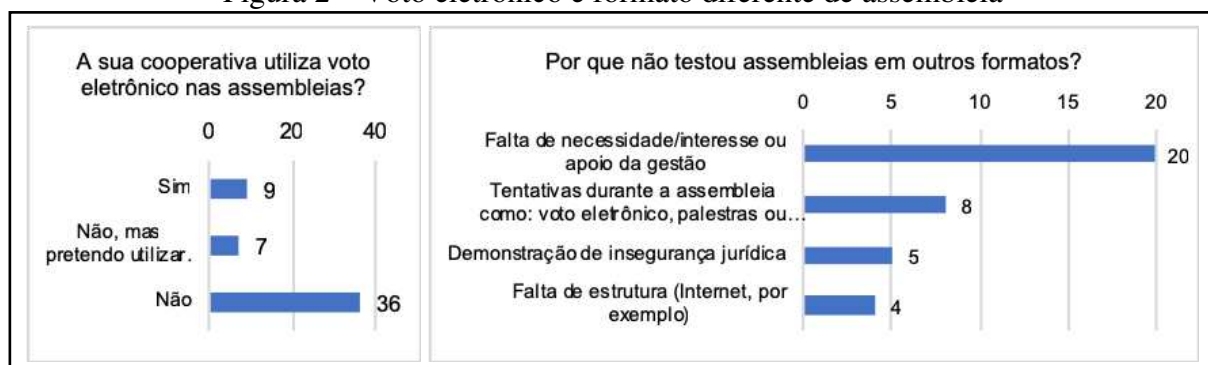
Embora este estudo amplie o uso da tecnologia para participação democrática para momentos além da assembleia, o levantamento teve ênfase nesta cerimônia cooperativista. Constatou-se que há pouca unicidade na compreensão do próprio conceito de uso de tecnologia e digitalização das assembleias. Para algumas 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 e ele resolve um problema de acesso à tecnologia, pois as pessoas não precisam ser donas de um celular (Hoffman, Novak, Schlosser, 2001, Castells, 2001, Fernandez et al. 2004). Com o controle de voto 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.

Dentre as 52 cooperativas, 94% responderam não ter testado formatos digitais de assembleias e, apenas 3, disseram ter realizado. O baixo uso da tecnologia para experiências digitais não reflete as tendências de revolução digital da literatura como os autores Cuesta et al. (2015), Frey (2015), Birchall (2014) apontaram que as cooperativas deveriam buscar.

Diante disso, indagaram-se os possíveis motivos e 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. A Figura 2 apresenta as respostas sobre o voto eletrônico e formato diferente de assembleia

Figura 2 – Voto eletrônico e formato diferente de assembleia



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, algumas cooperativas citaram o acesso à infraestrutura tecnológica como uma dificuldade. Acredita-se que no sistema estudado, mais de 50% das assembleias não tenham acesso à internet nos seus locais de realização e essa é ainda uma dificuldade no contexto brasileiro. Por outro lado, há uma penetração de internet e smartphones elevada no país e há um novo público mais digitalizado que não tem 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.

Há dificuldade na adoção de tecnologias nas assembleias, seja pelas dificuldades de atender um perfil mais digitalizado, do receio de se dar acesso irrestrito aos associados, seja



por temer falhas durante o processo assemblear que é um dos mais importantes para a cooperativa. Nota-se que, a baixa adoção da tecnologia em cooperativas é uma questão mais cultural do que financeira, legal ou tecnológica.

#### 4.2 Pesquisa qualitativa sobre uso da tecnologia para participação

As três cooperativas que responderam ter mais experiências digitais no levantamento foram entrevistadas e suas experiências foram descritas na sequência.

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 consequentemente dos sócios. O presidente da Cooperativa A citou o uso de Whatsapp para falar com delegados, por exemplo:

“A tecnologia, para mim, ajudou muito a ter uma proximidade com os delegados. Isso para mim foi uma evolução muito boa e uma forma de eu ter uma proximidade com eles. A cooperativa tem 290 delegados, 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).

Sobre o desafio da alfabetização digital, conforme os autores Hoffman, Novak; Schlosser (2001), Castells (2001), Fernandez et al. (2004) ressaltam existir, entre os delegados de núcleo o acesso à internet parece ser melhor que entre a média de associados das cooperativas.

Outro desafio grande em relação à exclusão 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).

Já em se tratando do tema participação na governança, 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, conseguir mais pessoas envolvidas para administrar a cooperativa e fiscalizar a gestão atual.

Na Cooperativa A, afirma-se que:

"Há um problema de participação nos grandes centros. Os motivos são diversos, porque se está estudando, trabalhando (...) Pequenas cidades com alta participação na organização dá o percentual de 28% a 30%. Nas grandes cidades, o percentual de participação cai para 7%." (Presidente Cooperativa A).

Considerando que a cultura tem sido uma barreira na adoção da tecnologia, perguntou-se sobre as motivações para 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:

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. A motivação da Cooperativa C deu-se por estar presente em três estados afastados e precisaram pensar em alternativas para reduzir o desgaste dos delegados que moram em outro estado. A equipe e a assessora estudaram de forma jurídica e tecnológica, planejando a assembleia simultânea entre os dois estados para evitar o deslocamento dos delegados.

Vale destacar, 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.

#### 4.2.1 Uso de tecnologias para transparência

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

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). Quanto mais deixarmos visíveis e estimularmos as informações, isso auxilia no entendimento deles do que é realmente uma instituição financeira cooperativa."

O Presidente da Cooperativa C ainda complementou:

"Os associados gostariam de ter todas 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 meios eletrônicos para acompanhamento dos resultados por parte dos associados ou delegados.

As cooperativas citaram uso de diferentes tipos de tecnologias para dar transparência ao associado como WhatsApp, portal do conselheiro, newsletter, site da cooperativa, Facebook, Instagram, e-mail e SMS. Destaca-se o portal para os conselheiros terem acesso a materiais, antes da assembleia e registros pós-assembleia, além de materiais preparatórios para reuniões de conselho.

#### 4.2.2 Uso de tecnologias para co-criação com o associado

Sobre a participação dos associados na co-criação de produtos e serviços os associados ou delegados tem pouca participação. O Presidente da Cooperativa A cita que os delegados têm pouco entendimento do negócio financeiro. Apenas acompanham se o planejamento estratégico está sendo entregue. 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 delegados 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).

Assim, os associados participam em momentos de deliberação, planejamento estratégico, mas pouco para melhoria dos produtos. Como coloca o autor Frey (2015), as

cooperativas têm o dever de envolver o associado também como usuários e estudar os seus comportamentos, mas tem se visto pouco este uso da sua opinião no Sistema. Uma hipótese é que 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.

#### 4.2.3 Uso da tecnologia na assembleia e para tomada de decisão

Há três momentos importantes na assembleia para identificar o uso da tecnologia.

Antes da assembleia: uso da tecnologia nos momentos das pré-assembleias, convite, confirmação, candidatura. Os convites são feitos por telefone, e-mail, SMS, mas não é usado aplicativo para envio do convite ou dos materiais previamente.

Durante: uso da tecnologia para registro de presença, voto eletrônico e participação digital. Algumas das cooperativas entrevistadas usam o voto eletrônico, fizeram transmissão ao vivo entre duas sedes, ou fizeram a assembleia em formato de gravação para consulta do associado no momento mais oportuno.

Depois da assembleia: relatórios, divulgação de resultados. As informações de presença são usadas para promover relacionamento, mas não há um momento de divulgação dos resultados para os associados após a assembleia geral de delegados.

Outra questão importante é o formato das assembleias e como foi usada a tecnologia. Os três casos estudados estão descritos a seguir.

##### 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 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.” (Presidente Cooperativa A).

Ao destacar os pontos positivos da experiência falou-se em passar uma mensagem de participação e transparência. Já como desafio falou-se da dificuldade de fazer uma assembleia curta e objetiva. Tem que ser suficiente para que ele se sinta à vontade em votar. Mas ao mesmo tempo, têm-se muitas deliberações em um espaço curto de tempo.

##### 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.

“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).

Os pontos de destaque no modelo foi o volume alto de comparecimento, a facilidade e proximidade para fazer perguntas, o foco na pauta e não na janta.

##### 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.

“(…)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).

## 5 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 para o sistema estudado. O Quadro 3 apresenta a proposta de participação democrática digital.

Quadro 3 – Proposta de Participação Democrática Digital

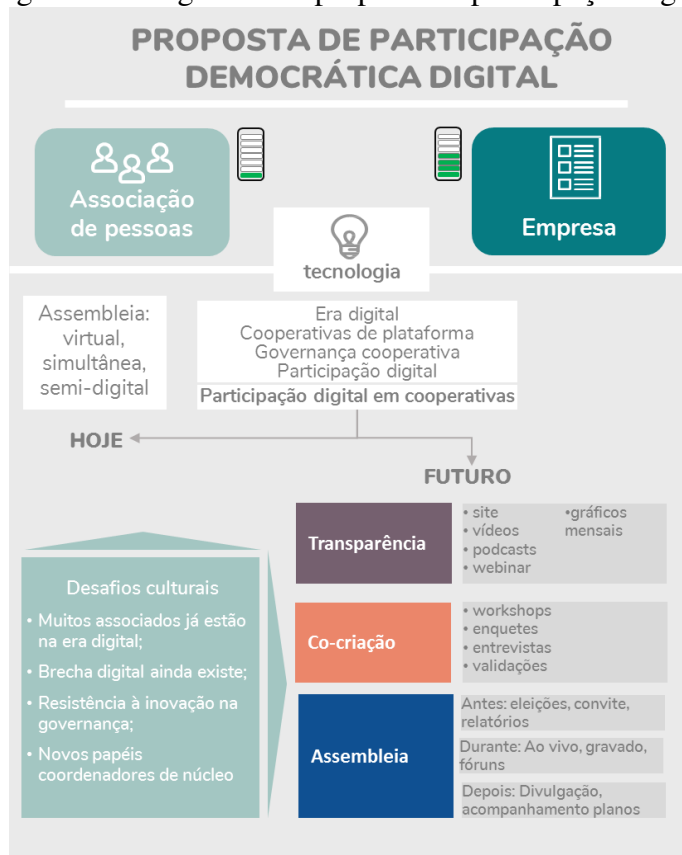
<b>PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA DIGITAL</b>		
<b>Uso da tecnologia no dia a dia dos associados</b>	Identificar perfis de associados que preferem canais digitais comparados aos físicos para proporcionar a melhor experiência.	
	Estudar as ferramentas mais usadas e intuitivas buscando autorizá-las e organizá-las (exemplo, WhatsApp).	
<b>Alfabetização digital</b>	Identificar quais as barreiras de acesso à tecnologia de forma mais precisa: do acesso à internet na região ao uso de smartphones e mitigá-los.	
<b>PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA DIGITAL</b>		
<b>Uso de tecnologias para transparência</b>	Dar acesso aos dados de desempenho da cooperativa é direito do associado e há dados e tecnologia para isso. Ofertar por diferentes canais: site da cooperativa, site do Sistema, aplicativo, gráficos comparativos, vídeos explicativos, podcasts, reuniões on-line 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.	
<b>Co-criação de produtos e serviços</b>	As cooperativas singulares são as entidades mais próximas do associado, mas os produtos e serviços costumam ser desenvolvidos nas entidades de segundo grau. Há, portanto, uma brecha de oportunidade no uso de tecnologias para engajamento dos associados na 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.	
<b>Processo assemblear</b>	<b>Antes: convite, confirmação e candidatura.</b>	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).
	<b>Durante: registro de presença, voto eletrônico, participação digital.</b>	Assembleias transmitidas ao vivo.
		Assembleias gravadas e reduzidas que poderão ser assistidas em outro momento.
		Pequenos vídeos com votos por tema.
	<b>Depois</b>	Soluções de tomada de decisão como Loomio, sem vídeo, apenas discussão escrita.
<b>Papel delegado de núcleo diante da digitalização do processo</b>	Divulgação de resultados das assembleias gerais ordinárias com as decisões finais.	
	Divulgação continuada das ações do planejamento estratégico e dos indicadores.	
Sugere-se que o delegado 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 pelos autores.

Além das sugestões de implantação práticas citadas, ainda, sugere-se que um trabalho de comunicação e aculturação sobre práticas digitais e democráticas sejam realizadas com as lideranças, as equipes e os próprios associados, conforme o exposto na Figura 4. De modo

que essas evoluções não esbarrem nas questões culturais e políticas, já que a tecnologia necessária já existe.

Figura 4 - Infográfico da proposta de participação digital



Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora esta realidade ainda não esteja presente, algumas reflexões sobre o modelo de governança futura são possíveis, pois conforme Bijman, Hendrikse, Oijen (2013) e Fernandez et al. (2004), com a tecnologia ocorre o achatamento da estrutura e que, portanto, haveria uma aproximação do associado na ponta e os papéis intermediários sofreriam uma mudança, pois o voto direto voltaria a ser viável. A exemplo do delegado, caso houvesse o voto direto digital, a representatividade do seu papel poderia ser alterada. Para alguns entrevistados, o voto do delegado na assembleia geral é um voto proforma. Ele não pode manifestar opinião contrária ao núcleo. O lado positivo é que o papel do delegado é muito mais abrangente que só votar na assembleia geral.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho identificou que a transformação digital está avançada na área de negócios das cooperativas de crédito, mas iniciando nos processos de participação democrática do quadro social. Os resultados apresentados demonstram que, mesmo nas regiões mais rurais, os associados usam massivamente WhatsApp e querem estar mais próximos da tecnologia. Embora haja problema de conectividade em alguns lugares, a chamada exclusão digital, é um desejo dos associados e das cooperativas em proporcionar novos canais.

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.

No levantamento, observou-se que há uma compreensão heterogênea da adoção da digitalização das experiências de participação e que apenas 6% das cooperativas tiveram uma experiência de assembleia mais digital.

Na pesquisa qualitativa, 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. Elas não têm 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 de assembleias têm motivações diferentes, uma pela necessidade de incluir um perfil de associado mais urbanizado e sem tempo, outra por motivos de otimização de logística interna e não ter mais opções para aumento da participação e, a terceira cooperativa, que está em mais de um estado visou evitar grandes deslocamentos de delegados.

Sobre o futuro, viu-se que o papel do delegado 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, como podcasts, relatórios nos aplicativos, 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.

A reflexão que fica é as cooperativas tem um grande potencial para usar a tecnologia para aumentar a participação democrática dos associados, mas por questões culturais pouco tem avançado. Ainda, há um longo caminho para aproximar as práticas digitais de uma cooperativa tradicional às práticas que uma cooperativa de plataforma. O primeiro passo, foi diagnosticar e mapear o caminho que algumas pioneiras fizeram, agora é necessário avançar de forma consistente, mesmo que devagar, para não deixar as cooperativas tradicionais de fora da era digital e perder a oportunidade de ter maior participação.

## 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.

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.

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.

CUESTA, Carmen et al. **The Digital Transformation of the Banking Industry**. 2015. Disponível em: <[https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN\\_Observatorio\\_Banca\\_Digital\\_vf3.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN_Observatorio_Banca_Digital_vf3.pdf)>. Acesso em: 15 de ago. 2018.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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

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](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.

SNAITH, Ian. In: Principles of European Cooperative Law. Cambridge: Intersentia Ltda., 2017 (p. 59)

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

VAÑÓ VAÑÓ, M<sup>a</sup>. 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.