

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

ANDRÉ LUIS BAUMHARDT ZULIANI

**CONFIGURAÇÕES DE ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DE COOPERATIVAS
DE PLATAFORMA**

PORTO ALEGRE

2022

ANDRÉ LUIS BAUMHARDT ZULIANI

**CONFIGURAÇÕES DE ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DE COOPERATIVAS DE
PLATAFORMA**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt

Coorientador: Dr. Alexandre Borba da Silveira

Porto Alegre

2022

Z94c Zuliani, André Luis Baumhardt
Configurações de elementos organizacionais de
cooperativas de plataforma / por André Luis Baumhardt
Zuliani. – 2022.
130 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,
2022.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt ;
Coorientação: Prof. Dr. Alexandre Borba da Silveira.

1. Cooperativismo. 2. Economia do compartilhamento.
3. Governança. 4. Plataforma. I. Título.

CDU 334

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

ANDRÉ LUIS BAUMHARDT ZULIANI

CONFIGURAÇÕES DE ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DE COOPERATIVAS DE
PLATAFORMA

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt

Coorientador: Dr. Alexandre Borba da Silveira

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt – UNISINOS

Prof. Dr. Jorge Renato De Souza Verschoore Filho - UNISINOS

Prof. Dr. Marlon Dalmoro – UNIVATES

Prof. Dr. Douglas Wegner – Fundação Dom Cabral

AGRADECIMENTOS

A Deus.

À Mikaela Floriano, minha companheira e grande incentivadora, pelo amor, carinho e paciência. Sem ela, jamais chegaria a esta etapa.

Ao Prof. Dr. Douglas Wegner, ao Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt, e ao Prof. Dr. Alexandre Borba da Silveira, pela orientação, apoio e contribuições à dissertação.

A Unisinos, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade de aperfeiçoamento profissional e de edificação como ser humano.

Aos membros da banca, pelos apontamentos e sugestões para qualificar o estudo.

Aos entrevistados e seus colegas de trabalho, anônimos cuja história merece ser difundida.

RESUMO

As plataformas digitais tiveram grande crescimento na última década, organizando transações econômicas entre pares e impactando vários domínios. Essa trajetória é marcada por controvérsias, pois, ao mesmo tempo em que as plataformas digitais geraram grande volume de riqueza ao mobilizar prestadores de serviço e recursos privados, o crescente domínio de empresas globais fomentou uma reação de contestação. Em vista disso, a organização de plataformas tem sido repensada, sendo apontadas muitas direções futuras. Uma dessas direções prescreve a organização de plataformas digitais segundo uma orientação cooperativa, na qual os próprios trabalhadores serão os responsáveis pela gestão e organização do modelo, bem como pela definição das regras às quais estarão submetidos. As plataformas cooperativas são colocadas como uma alternativa capaz de reorientar operações na economia do compartilhamento, mas existem uma variedade de formatos para se organizar essas iniciativas. O presente estudo buscou, então, compreender os elementos organizacionais das plataformas digitais cooperativas. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, com estudos de caso em três plataformas cooperativas do setor de mobilidade urbana, organizadas pelos próprios motoristas. O estudo identificou que as plataformas cooperativas mobilizam elementos organizacionais para estabelecer uma ordem social decidida, incluindo os cooperados no processo decisório. Contrariando proposições anteriores de que as plataformas cooperativas podem ser consideradas como organizações parciais, que não mobilizam elementos organizacionais por se valerem da ordem social do ambiente, verificou-se que as plataformas cooperativas são organizações formais estruturadas pelos elementos organizacionais delineados na abordagem de organização parcial, a saber: associação, hierarquia, regras, monitoramento e sanções. Embora as plataformas cooperativas tenham se estabelecido a partir de relações sociais nas quais já havia aspectos de ordem, a decisão sobre elementos organizacionais fez dessas iniciativas organizações formais completas. Destaca-se que o estudo sugere o elemento organizacional da Associação como o primário para o estabelecimento de plataformas cooperativas. Ao decidir sobre elementos organizacionais, as plataformas cooperativas passam a atuar como organizadoras de mercados de compartilhamento, permitindo a interação entre provedores e usuários e regulando as transações entre pares, com a participação de partes interessadas no processo decisório. O estudo acrescenta à literatura evidências empíricas de um contexto que tem sido amplamente discutido, mas que ainda carece de experiências práticas. O estudo sugere que associação e hierarquia são elementos organizacionais proeminentes e que os demais elementos se manifestam no mercado de compartilhamento organizado na periferia das plataformas cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativismo. Economia do compartilhamento. Governança. Plataforma.

ABSTRACT

Digital platforms have seen tremendous growth over the past decade, organizing economic peer-to-peer transactions and impacting multiple domains. This trajectory is marked by controversy, as, while digital platforms generated a great volume of wealth by mobilizing service providers and private resources, the growing dominance of global companies fostered a reaction of contestation. In view of this, the organization of platforms has been rethought, with many future directions being pointed out. One of these directions prescribes the organization of digital platforms according to a cooperative orientation, in which the workers themselves will be responsible for the management and organization of the model, as well as for the definition of the rules to which they will be subject. Cooperative platforms are presented as an alternative capable of reorienting operations in the sharing economy, but there are a variety of formats for organizing these initiatives. The present study therefore sought to understand the organizational elements of cooperative digital platforms. For that, qualitative research was developed, with case studies in three cooperative platforms of the urban mobility sector, organized by the drivers themselves. The study identified that cooperative platforms mobilize organizational elements to establish a decided social order, including cooperative members in the decision-making process. Contrary to previous propositions that cooperative platforms can be considered as partial organizations, which do not mobilize organizational elements because they make use of the social order of the environment, it was found that cooperative platforms are formal organizations structured by organizational elements outlined in the partial organization approach, namely: association, hierarchy, rules, monitoring, and sanctions. Although cooperative platforms were established from social relationships in which there were already aspects of order, the decision on organizational elements made these initiatives complete formal organizations. It is noteworthy that the study suggests the organizational element of the Association as the primary one for the establishment of cooperative platforms. When deciding on organizational elements, cooperative platforms begin to act as organizers of sharing markets, allowing interaction between providers and users and regulating transactions between peers, with the participation of stakeholders in the decision-making process. The study adds to the literature empirical evidence from a context that has been widely discussed, but which still lacks practical experiences. The study suggests that association and hierarchy are prominent organizational elements and that the other elements are manifested in the sharing market organized on the periphery of cooperative platforms.

Keywords: Cooperativism. Governance. Sharing economy. Platform.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Núcleos da economia compartilhada	24
Figura 2: Localização dos casos analisados.....	55
Figura 3: Desenho de pesquisa	62
Figura 4: Cooperativismo e justiça social.....	76
Figura 5: Motivação para ingressar na Coomappa	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cinco Elementos da Organização e de Mercados Digitais.....	38
Quadro 2: Modelos de compartilhamento ao longo das dimensões e tipos organizacionais ...	39
Quadro 3: Princípios do Cooperativismo de Plataforma.....	48
Quadro 4: Síntese de conceitos-chave do referencial teórico.....	50
Quadro 5: Construção do instrumento de coleta de dados	58
Quadro 6: entrevistas realizadas	59
Quadro 7: Dados secundários	60
Quadro 8: Síntese dos elementos organizacionais da Liga By Comobi.....	75
Quadro 9: Síntese dos elementos organizacionais da Coopama.....	89
Quadro 10: Síntese dos elementos organizacionais da Coomappa	98
Quadro 11: Comparação de elementos organizacionais.....	99

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral:.....	19
1.2.2 Objetivos específicos:	19
1.4 Justificativa	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Economia do compartilhamento	22
2.2 Cooperativismo na economia do compartilhamento	29
2.3 Organizações parciais	34
2.4 Elementos organizacionais de plataformas digitais cooperativas.....	43
3. MÉTODO	52
3.1 Caracterização da pesquisa	52
3.2 Seleção dos casos.....	53
3.2.1 Liga By Comobi.....	56
3.2.2 Coopama	56
3.2.3 Coomappa	57
3.3 Coleta de dados.....	57
3.3 Análise dos dados	61
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
4.1 Plataforma Cooperativa 1 – Liga By Comobi – Caxias do Sul	63
4.1.1 Elementos organizacionais da plataforma Liga By Comobi.....	66
4.2 Plataforma Cooperativa 2 – Coopama – São Carlos.....	76
4.2.1 Elementos organizacionais da plataforma Coopama	79
4.3 Plataforma cooperativa 3 – Coomappa – Araraquara.....	89
4.3.1 Elementos organizacionais da plataforma Coomappa	92

4.4 Elementos organizacionais de plataformas cooperativas.....	98
4.4.1 Associação.....	101
4.4.2 Hierarquia.....	103
4.4.3 Regras.....	105
4.4.4 Monitoramento.....	107
4.4.5 Sanções.....	108
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas	126
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	129

1. INTRODUÇÃO

As organizações criam e alteram constantemente as ordens sociais por meio de suas decisões (APELT et al., 2017). Ao estabelecer regras para outras pessoas, as decisões tomadas no meio organizacional podem trazer consequências para além das fronteiras da organização, afetando a sociedade de múltiplas maneiras (APELT et al., 2017). As iniciativas inseridas na economia do compartilhamento, por exemplo, vêm pressionando práticas econômicas estabelecidas e as relações sociais e de trabalho (KIRCHNER; SCHÜBLER, 2019), representando uma transformação profunda nas atividades econômicas e na concepção de novas organizações (RITTER; SCHANZ, 2019).

A ascensão da economia do compartilhamento percorre uma trajetória pavimentada pela disseminação das tecnologias da informação e comunicação e pelas mudanças nos hábitos de uma parcela crescente de consumidores (OLIVEIRA; TOMAR; TAM, 2020), que passaram a valorizar o uso de bens e serviços, em substituição à posse (ECKHARDT et al., 2019). Essa nova realidade tem estimulado ajustes nos modelos de negócios (MUÑOZ; COHEN, 2018), e as plataformas digitais assumem um papel relevante para o crescimento atual e futuro das atividades da economia compartilhada (GAWER; SRNICEK, 2021). As plataformas digitais operam em setores e atividades diversos e se caracterizam pela capacidade de geração de economias de escala, pela geração, captura e utilização de grande quantidade de dados, pela formação de efeitos de rede, podendo levar a posições monopolísticas e pela capacidade de regular os próprios ecossistemas, dentre outros atributos (GAWER; SRNICEK, 2021).

Uma plataforma digital pode ser caracterizada como um conjunto sociotécnico que engloba os elementos técnicos de software e hardware e os processos e padrões organizacionais associados (DE REUVER; SØRENSEN; BASOLE, 2018; TILSON; SØRENSEN; LYYTINEN, 2012). Deste modo, as plataformas digitais são definidas como soluções visíveis e invisíveis que incluem sites, blogs, redes virtuais de mensagens, aplicativos móveis e redes sociais de textos, conteúdos, imagens e vídeos que permitem o compartilhamento rápido de informações, conteúdos, produtos e serviços (DA SILVEIRA; HOPPEN; DE CAMILLIS, 2022).

Percebe-se haver diferentes configurações na organização de iniciativas na economia compartilhada, cada qual com pontos específicos de escalabilidade, sustentabilidade e controvérsias em potencial (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019). Deste modo, considerando que a difusão da economia compartilhada entre as regiões não ocorre de maneira uniforme, Mair e Reschauer (2017) propõem que examinar as organizações de economia

compartilhada e o pluralismo de suas formas e práticas organizacionais é fundamental para compreender a dinâmica e as consequências da criação, da mudança e da ampliação de mercados de compartilhamento. Porém, há poucas evidências disponíveis sobre os objetivos, autopercepções e modelos de negócios dos provedores de práticas de compartilhamento (SCHWANHOLZ; LEIPOLD, 2020), o que dificulta a generalização de descobertas (GERWE; SILVA, 2020).

A arquitetura das plataformas digitais orienta a forma com que os usuários irão interagir e trocar bens e serviços (HELBERGER; PIERSON; POELL, 2018), visto que as tecnologias subjacentes a essas organizações modificaram a forma como as trocas de mercado são coordenadas e controladas (DAVIS; SINHA, 2021). Kirchner e Schüßler (2020, p. 222) acrescentam que se deve descrever a economia do compartilhamento como “mercados altamente organizados, envolvendo um campo de múltiplos atores organizacionais e múltiplos modos de governança”.

Uma das alternativas inseridas na economia do compartilhamento envolve a concepção de organizações que se enquadrem em um conceito político que promova princípios de transformação direcionados à sustentabilidade ambiental, social e econômica (COMO et al., 2016). Nesse cenário, a aplicação de valores cooperativistas na lógica da economia do compartilhamento fez emergir o cooperativismo de plataforma: uma economia emergente que descreve mudanças tecnológicas, culturais, políticas e sociais (SCHOLZ, 2016). Em contraste às plataformas comandadas por grandes corporações, Scholz (2016) dispõe o cooperativismo de plataforma sobre três fundamentos: democratização da tecnologia a serviço das pessoas; solidariedade econômica, em múltiplas formas de propriedade; e inovação e eficiência em benefício de todos. A propriedade e a governança democráticas, deste modo, são pilares do cooperativismo de plataforma (SCHOLZ; SCHNEIDER, 2018)

Esse movimento tem demonstrado capacidade de promover crescimento econômico e formas significativas de empoderamento, participação e interconexão social, segundo indicam Como et al. (2016). Se valorizados, tais atributos podem representar ativos importantes na economia do compartilhamento, concedendo às plataformas digitais cooperativas a possibilidade de criar valor superior nesse sistema econômico (COMO et al., 2016). O cooperativismo de plataforma, portanto, representa uma transição extensa na economia do compartilhamento, mas existem “meios múltiplos e às vezes parciais de chegar lá” (SCHOLZ; SCHNEIDER, 2018, p. 13)

Entende-se, com isso, que há diferentes alternativas para se constituir plataformas digitais cooperativas como entidades empresariais organizadas (SCHOLZ, 2016). Contudo, a literatura nascente sobre plataformas cooperativas ainda é influenciada pelos estudos que tratam de modelos corporativos da economia compartilhada, sendo voltada à comparação entre essas contrapartes (ZHU; MARJANOVIC, 2021). Há uma diversidade de novas indústrias e formas de se organizar a atividade econômica, o que possibilita muitas direções futuras (DAVIS, 2016), mas o surgimento das plataformas digitais prejudica princípios organizacionais e premissas tidos como certas, ao admitir estruturas organizacionais mais fracamente acopladas (KIRCHNER; SCHÜßLER, 2020). Kirchner e Schüßler (2020) entendem que esse prejuízo decorre do crescimento das plataformas, das tecnologias digitais e das possibilidades sem precedentes de combinar tarefas específicas com mão de obra especializada, desafiando premissas sobre a organização de atividades econômicas e os ganhos de eficiência associados à estrutura organizacional.

Davis (2016) adiciona um elemento complicador, ao ressaltar a ambiguidade da definição de organização. O autor comenta que enquanto General Motors e Toyota são exemplos claros de organizações, esse entendimento não é tão evidente quando se considera realizações de voluntários anônimos, como o sistema operacional Linux ou a Wikipedia, ou as realizações de trabalhadores reunidos por um mesmo objetivo. Nessa direção, percebe-se que as tecnologias da informação que sustentam interfaces digitais alteram significativamente a forma como as trocas de mercado são coordenadas e controladas (DAVIS; SINHA, 2021)

Diante disso, Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019, p. 227) propõem “uma estrutura para descrever e analisar modelos de compartilhamento que não estão vinculados a determinados setores nem baseados em fundamentos normativos discutíveis” e que dê suporte a análises e debates que expressem diferenças sutis. O conceito de “organização parcial”, apresentado por Ahrne e Brunsson (2011), é então utilizado para desenvolver uma estrutura que enfatiza os elementos-chave da organização, permitindo caracterizar os modelos da economia do compartilhamento e seus mercados (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Ahrne e Brunsson (2011) apresentam cinco elementos organizacionais – associação, hierarquia, regras, monitoramento e sanções – como partes centrais de uma ordem social decidida, ou seja, a organização é colocada como uma forma de ordem social moldada deliberadamente por decisões. Os cinco elementos organizacionais são decisões fundamentais implementados em conjunto para compor uma organização formal, ou, segundo os autores, uma “organização completa”. Entretanto, os mesmos elementos também podem ser encontrados fora

da organização, em redes, instituições ou mercados. A partir disso, considerando que a ordem social desejada pode já existir fora da organização, é possível que organizadores estruturarem configurações “parciais”, a partir da implementação contingencial dos elementos organizacionais (AHRNE; ASPERS; BRUNSSON, 2015; AHRNE; BRUNSSON, 2011).

Ao analisar os modelos de compartilhamento como organizações completas ou parciais, a estrutura proposta por Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) possibilita explicar e prever tensões ou desequilíbrios dentre os elementos organizacionais. Para Kirchner e Schüßler (2019), as plataformas podem ser investigadas de acordo com suas configurações de elementos organizacionais, pois esses elementos são implementados em arranjos específicos que permitem às plataformas escalar suas operações mantendo os custos baixos, ao mesmo tempo em que mantêm uma posição de poder, mesmo quando atuando como intermediários entre oferta e demanda. Compreender essas características organizacionais fornece boa fundamentação para categorizar as plataformas dentro da economia do compartilhamento (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019), pois se considera os elementos decisórios que compõem a organização (NIELSEN, 2018), sem excluir as características do ambiente externo (AHRNE; BRUNSSON, 2011).

Estudos que observaram as configurações de plataformas identificaram poucas iniciativas que mantivessem valores cooperativos ou que fossem orientadas às comunidades em que estão inseridas. Muñoz e Cohen (2017), por exemplo, tratam essas iniciativas como utópicas, recomendando que se investigue se esses modelos realmente podem ser verificados, além de alguns poucos casos extremos. Assim sendo, a lógica comunitária no contexto da economia do compartilhamento é um caminho para tirar as plataformas do nexo de mercado/corporação que tem sido muito mais debatido do que observado empiricamente (FRENKEN et al., 2020). A aplicação do conceito de organização parcial pode ser uma forma de identificar tais iniciativas em um sistema econômico em que essas organizações passam despercebidas com a utilização de outras lentes teóricas.

1.1 Problema de pesquisa

A coordenação entre pessoas para acesso temporário a bens e serviços tem crescido em popularidade (GAWER; SRNICEK, 2021; KLARIN; SUSENO, 2021), estimulando a constituição de novos modelos de negócios que se diferenciam em termos de criação e captura de valor (RITTER; SCHANZ, 2019). Esse crescimento vem moldando um conjunto de atividades em que o acesso a bens ou serviços é compartilhado entre os indivíduos, seja de

forma gratuita ou onerosa (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Tais interações entre pessoas estranhas foram viabilizadas principalmente pela internet e pelas plataformas online, que ajudam a superar as barreiras iniciais de confiança entre os indivíduos (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Com isso, as abordagens para a organização de negócios têm sido repensadas em função de novas propostas de valor, exigindo um ajuste nos componentes dos modelos de negócios tradicionais (MUÑOZ; COHEN, 2018).

Para Kirchner e Schüßler (2020), esses reajustes não se limitam unicamente aos modelos de negócios das plataformas digitais, mas também ao fato de que essas entidades atuam como organizadoras de mercados de compartilhamento. As plataformas digitais são descritas como o mais recente estágio de transformação das organizações, que vêm se afastando do modelo de corporação integrada para um modelo econômico no qual uma infraestrutura digital é oferecida para possibilitar as transações entre prestadores de serviço independentes e consumidores (DAVIS, 2016).

Esse modelo emergente, que está criando enormes quantidades de riqueza (FRENKEN; SCHOR, 2017), foi integrado no conceito de “economia de compartilhamento” ou “economia compartilhada” (ECKHARDT et al., 2019), que abrange uma diversidade de modelos organizacionais (DREYER, 2017). Contudo, argumenta-se que existem movimentos de transições dentro desse modelo, pois existem partes incubadas na economia compartilhada que têm o potencial de mudar a sua direção (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Frenken (2017), por exemplo, conceitua trajetórias para a economia compartilhada que contemplam alternativas em termos de propriedade e de governança, baseando-se nas instituições cooperativas. O termo “cooperativas de plataforma”, passou então a ser empregado por pesquisadores e ativistas que ponderam sobre a democratização da governança de plataformas de economia compartilhada (MARTIN; UPHAM; KLAPPER, 2017).

Tais organizações obedecem a princípios e valores como os adotados pela *International Co-operative Alliance* em 1937, com posterior revisão no ano de 1995¹ (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015). Ocorre que alguns desses atributos são quase ausentes na economia de plataforma, em especial os relacionados a controle e propriedade democráticos (SCHNEIDER, 2018). Embora princípios e valores cooperativos representem uma vantagem

¹Os princípios cooperativos se baseiam nos “Princípios de Rochdale”, estabelecidos em 1844 pela *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, e foram adotados pela International Cooperative Alliance (ICA) em 1937. A versão relatada deriva da revisão realizada pela ICA em 1995 (ZEULI; CROPP, 2004).
https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity?_ga=2.157741754.1814530291.1607909663-336005828.1607909663

fundamental para essas entidades (COBO, 2020), aplicar os valores cooperativos em ambientes digitais e operacionalizar os princípios cooperativos definidos pela *International Cooperative Alliance* em formas de interação bastante distintas das empregadas nos últimos dois séculos se constitui um grande desafio às organizações (COMO et al., 2016).

Promotores de plataformas digitais cooperativas acreditam na importância da governança democrática como uma forma de proteger seus valores e interesses de qualquer tipo de autoridade, garantindo a manutenção de uma pluralidade de atores compartilhando a mesma visão de projeto (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Espera-se que a democratização das plataformas contribua não somente para maior sustentabilidade e equidade social, mas também para o suporte de uma distribuição mais equitativa do valor criado dentro da economia compartilhada (MARTIN; UPHAM; KLAPPER, 2017). No entanto, desenvolver projetos cooperativos em grande escala requer agilidade e eficiência (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020), fatores conflitantes com estruturas de governança compartilhada (PROVAN; KENIS, 2008). Assim, o cooperativismo de plataforma acrescenta a qualificação de que um sistema descentralizado não remove desafios da governança, sendo que equilibrar de maneira eficiente relacionamentos das partes interessadas da economia de plataforma está longe de ser uma tarefa simples (SCHNEIDER, 2018).

Pode ser apropriado, por exemplo, fazer uma distinção entre usuários com interesse limitado em uma plataforma, que não participam da tomada de decisão, de membros-proprietários mais engajados, que participam de forma mais ativa dos processos democráticos de tomada de decisão (MARTIN; UPHAM; KLAPPER, 2017). As ambições de abertura e de inclusão de *multistakeholders* também são limitadas em termos práticos pela falta de participação e pela inicial centralização dos projetos cooperativos (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020), sem que fique claro como (e se) ocorre uma transição de uma estrutura de governança mais centralizada para uma estrutura colaborativa e amplamente inclusiva.

Elementos como propriedade coletiva, transparência e governança democrática realçam o caráter social de plataformas digitais cooperativas, mas também são parte da inovação de modelo de negócio desenhada para prover vantagem competitiva sobre concorrentes (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Apesar disso, investidores podem evitar modelos de negócios que adotem governança colaborativa, por conta das complicações que tais modelos trazem para a realização de acordos de alocação de capital (MUÑOZ; COHEN, 2017). Além de apresentar baixa atratividade ao capital de risco, o caráter democrático e comunitário

de modelos de negócio cooperativos representa limites de alcance de mercado e de escalabilidade de crescimento (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019; FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Desta maneira, percebe-se que o cooperativismo de plataforma requer mecanismos alternativos para alcançar sustentabilidade financeira (SCHNEIDER, 2018).

O cooperativismo de plataforma pode ser considerado uma forma de se moldar estruturas sociais, implementando-se, para tanto, novas soluções e decisões para as organizações da economia do compartilhamento (APELT et al., 2017), mas há heterogeneidade de interesses existentes em comunidades autorreguladas (HARTL; HOFMANN; KIRCHLER, 2016). Assim como as economias cooperativas não são um fenômeno recente, algumas práticas do cooperativismo de plataforma já foram experimentadas em culturas em torno da internet (SCHNEIDER, 2018), porém modelos teóricos ou conceituais de plataformas da economia compartilhada ainda estão por serem desenvolvidos (MARTIN; UPHAM; KLAPPER, 2017), visto que as cooperativas de plataforma assumem uma variedade de formatos (SANDOVAL, 2020).

Somando-se a isso, argumenta-se que as plataformas não se encaixam em uma categoria de governança conhecida, tampouco representam claramente um único novo tipo (SCHÜBLER et al., 2021), pois os conceitos estabelecidos de governança capturam apenas parcialmente as características mais salientes das plataformas (AMETOWOBLA; KIRCHNER, 2022). Diante disso, Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) propõem a adoção do conceito de organizações parciais (AHRNE; BRUNSSON, 2011) para descrever e analisar modelos de compartilhamento, os quais diferem em suas abordagens para governar as ordens sociais de acordo com os elementos organizacionais incorporados (AMETOWOBLA; KIRCHNER, 2022). Os elementos organizacionais descrevem decisões fundamentais sobre as quais a organização se baseia para estabelecer uma "ordem social decidida" (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Em se tratando de plataformas digitais, essa ordem social se manifesta em um mercado de compartilhamento organizado segundo as decisões sobre os elementos organizacionais (KIRCHNER; SCHÜBLER, 2019).

Deste modo, as várias tentativas de descrever as plataformas digitais como uma nova forma organizacional, como um novo tipo de mercado, ou como uma forma única de governança de transações econômicas têm em comum o entendimento de que esse modelo organizacional constitui um próximo passo na trajetória de dissolução das fronteiras organizacionais (SCHÜBLER et al., 2021). Porém, o cooperativismo de plataforma é colocado

como um passo posterior, como mais uma alternativa na “grande diversidade de formas e mecanismos organizacionais” que deve ser levada em conta em qualquer tentativa de definir o que são plataformas (SCHÜBLER et al., 2021, p. 1220). Contudo, a viabilidade das plataformas cooperativas como alternativa às plataformas privadas que operam na economia do compartilhamento é uma questão que tem sido tratada teoricamente, e não empiricamente (BUNDERS et al., 2022)

Pelo exposto, este estudo buscará responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as plataformas digitais cooperativas decidem sobre os elementos organizacionais?**

1.2 Objetivos

Para responder à pergunta supracitada, são delimitados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral:

Compreender os elementos organizacionais das plataformas digitais cooperativas;

1.2.2 Objetivos específicos:

- i) Identificar os elementos organizacionais das plataformas digitais cooperativas;
- ii) Descrever os elementos organizacionais das plataformas digitais cooperativas;
- iii) Analisar os elementos organizacionais em diferentes plataformas digitais cooperativas

1.4 Justificativa

Segundo o *Platform Cooperativism Consortium* (2020)², as plataformas digitais cooperativas são associadas a diversas vantagens, como qualidade do trabalho, distribuição justa e equitativa da remuneração, benefícios de produtividade, resiliência dos negócios, maior controle sobre dados, privacidade e transparência. Porém, o cooperativismo de plataforma é moldado por contradições e tensões (SANDOVAL, 2020) e a literatura ainda precisa abordar as formas de governança de plataforma que emergiram na economia do compartilhamento (MARTIN; UPHAM; KLAPPER, 2017).

² <https://platform.coop/>

Em uma busca preliminar realizada em abril de 2021, utilizando os termos “*platform + cooperat* + sharing economy*”, foram identificadas 122 publicações na base de dados *Web of Science* e, na base *Scopus*, 62, o que demonstra a relevância do tema, considerando que os estudos mais relevantes foram publicados a partir do ano de 2014. Conforme descrevem Zhu e Marjanovic (2021), a literatura sobre plataformas digitais cooperativas se encontra em um estágio exploratório, mas é possível identificar algumas linhas temáticas em que se agrupam os estudos. Deste modo, as publicações se relacionam ao impacto social das cooperativas, dos princípios cooperativos e da tecnologia das plataformas; aos efeitos negativos associados à operação de empresas baseadas em plataformas; aos benefícios sociais positivos das plataformas digitais cooperativas; e, por fim, estudos de caso iniciais de cooperativas de plataforma (ZHU; MARJANOVIC, 2021).

Do ponto de vista teórico, a realização deste estudo se justifica pela necessidade de investigações sobre as formas de governança e de propriedade de plataformas que estão surgindo e são exitosas em fornecer soluções e benefícios (MARTIN; UPHAM; KLAPPER, 2017). Cumpre-se, desta maneira, as recomendações de Foramitti, Varvarousis e Kallis (2020), que incentivam os pesquisadores a olhar para a experiência das plataformas digitais cooperativas e para sua evolução e resultados. Isso permitiu identificar as configurações alternativas de propriedade e de gestão utilizadas pelas plataformas digitais cooperativas, conforme sugestões de Schneider (2018).

Ademais, os pesquisadores precisam investigar de maneira mais deliberada as inovações e modelos de negócios que as empresas de propriedade de investidores não estão percebendo em função de suas próprias limitações estruturais de propriedade (SCHNEIDER, 2018). A esse respeito, a pesquisa de Muñoz e Cohen (2017) identificou cinco tipos de modelos de negócio da economia compartilhada, dentre os quais o denominado *outlier utópico*, que possui características comumente atribuídas à economia do compartilhamento e a plataformas digitais cooperativas, mas com somente um exemplo empírico identificado. Os autores recomendam, então, extensões de pesquisas para determinar as diferenças desse outlier em relação a outras tipologias de negócios da economia colaborativa. Além disso, as questões importantes na pesquisa e na prática relacionadas aos modelos de governança de plataforma apenas começaram a ser exploradas (HARTL; HOFMANN; KIRCHLER, 2016).

Embora tenham sido envidados esforços para comparar organizações da economia compartilhada, ainda se sabe pouco sobre como as configurações estruturais das plataformas afetam sua escalabilidade, lucratividade e crescimento (GERWE; SILVA, 2020). A falta de

clareza em relação aos modelos de negócios da economia compartilhada e as suas implicações sociais está impedindo o avanço de alguns de seus segmentos, pois as partes interessadas se dividem pela tensão existente entre o apoio à natureza disruptiva das atividades da economia do compartilhamento e a proteção do público em geral através de regulamentação adequada (MUÑOZ; COHEN, 2018).

Assim, sob o ponto de vista gerencial, esta pesquisa contribui para que o cooperativismo de plataforma não se limite a uma retórica, alguns casos de sucesso e um outro conjunto de experimentos bem-intencionados, mas que não evoluem de sua fase embrionária. Não é suficiente dizer que esse fenômeno deveria ser mais amplo, como fazem alguns ativistas, enquanto não houver entendimento claro acerca das barreiras e da competição que os modelos cooperativos enfrentam (SCHNEIDER, 2018).

Os resultados da pesquisa também podem contribuir para que as plataformas digitais cooperativas identifiquem os elementos e configurações estruturais relevantes para a sua operação e sucesso, considerando o potencial de valor das diferentes possibilidades de modelos de negócios (LAUKKANEN; TURA, 2020). Os elementos organizacionais descritos por Ahrne e Brunsson (2011) podem funcionar como heurísticas para descrever as decisões estruturais que as organizações tomam com vistas a diferentes objetivos (APELT et al., 2017). Faz-se necessário, deste modo, que empreendedores da economia compartilhada entendam as diversas tipologias de modelos de negócios e consigam localizar as suas iniciativas nesse contexto, para, assim, compreender as forças competitivas, gerenciais e sociais mais relevantes para os negócios que conduzem (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019).

Sob o ponto de vista social, esta pesquisa pode contribuir para aumento da competitividade e produtividade dos setores que produzem riquezas para o país, o que vai ao encontro dos projetos de pesquisa considerados prioritários pela Portaria MCTIC nº 1.122, de 19 de março de 2020, que define as prioridades no que se refere a projetos de pesquisa, de desenvolvimento de tecnologias e inovações, para o período de 2020 a 2023. A pesquisa também busca atender aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (objetivo 8: “Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos”).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se uma discussão do campo teórico relacionado ao problema de pesquisa.

2.1 Economia do compartilhamento

A economia do compartilhamento – ou economia compartilhada – são termos guarda-chuvas empregados em um amplo conjunto de práticas de consumo e modelos organizacionais (DREYER et al., 2017). Embora o compartilhamento seja uma prática social que vem de longa data, os avanços nas tecnologias da informação e comunicação, em especial a Web 2.0, permitiram a expansão desse fenômeno a uma escala muito ampla (BELK, 2014). A crescente alfabetização digital também é causa das transformações nas práticas sociais de compartilhamento, que estão ultrapassando os limites das redes pessoais informais ao facilitar o compartilhamento entre estranhos (SCHLAGWEIN; SCHODER; SPINDELDREHER, 2020). Por conta disso, as investigações sobre a economia do compartilhamento progrediram principalmente na última década, conforme documentam recentes revisões na literatura (DE LAS HERAS et al., 2021; KLARIN; SUSENO, 2021; MONT et al., 2020)

Essas investigações observaram a economia do compartilhamento a partir de diferentes lentes teóricas e níveis de análise, provocando uma diversidade de definições para esse fenômeno. Algumas dessas definições se sobrepõem a contextos que não se relacionam aos valores centrais da economia do compartilhamento (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2018), sendo empregados outros construtos para reportar-se a suas práticas (ERTZ; LEBLANC-PROULX, 2018). Exemplos de tais construtos alternativos incluem o “consumo colaborativo” (BELK, 2014; HAMARI; SJÖKLINT; UHHONEN, 2015), o “consumo baseado em acesso” (ECKHARDT, 2012) e *gig economy* (ou “economia de bicos”, em tradução livre) (KARATZOGIANNI; MATTHEWS, 2020). Um embaraço adicional é o uso intercambiável de termos semelhantes aos ora citados (SCHLAGWEIN; SCHODER; SPINDELDREHER, 2020).

A economia do compartilhamento, então, é vista como: “uma rede de mercados em que os indivíduos utilizam várias formas de compensação para transacionar a redistribuição e o acesso aos recursos, mediados por uma plataforma digital operada por uma organização” (MAIR; REISCHAUER, 2017, p. 12). Ou seja, a economia do compartilhamento descreve todo um sistema socioeconômico organizado por plataformas online que possibilitam aos pares o acesso temporário a ativos físicos e humanos (GERWE; SILVA, 2020), permitindo “a monetização de ativos subutilizados que pertencem a prestadores de serviços (empresas ou

indivíduos) por meio de aluguel de curto prazo” (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2018, p. 148). As plataformas digitais também estão presentes na economia tradicional, porém, na economia do compartilhamento, elas têm papel estrutural, pois substituem as relações entre fornecedores, produtores e clientes (MAIR; REISCHAUER, 2017).

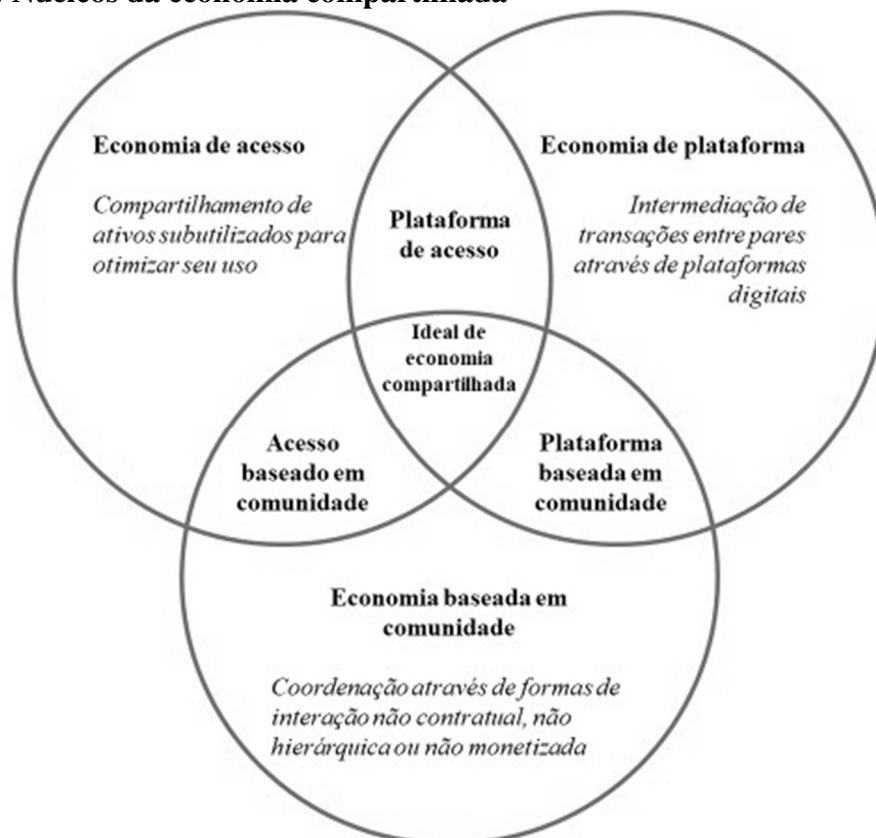
Deste modo, de forma abrangente, a economia do compartilhamento pode ser compreendida como um sistema socioeconômico (MUÑOZ; COHEN, 2018) que permite o compartilhamento de bens e serviços sem a transferência de propriedade, em uma transação com ou sem contrapartida financeira, normalmente sob a coordenação de uma plataforma *online* (KLARIN; SUSENO, 2021). Em uma definição consolidada e sistêmica, baseada na análise das definições e explicações de diversas fontes identificadas da literatura, a economia de compartilhamento é conceituada como “um modelo *peer-to-peer* facilitado por tecnologia da informação para compartilhamento comercial ou não comercial de bens subutilizados ou capacidade de serviço por meio de um intermediário sem transferência de propriedade” (SCHLAGWEIN; SCHODER; SPINDELDREHER, 2020, p. 13).

Diante dessa abrangência de definições e dessa variedade no escopo e no alcance das investigações empíricas, a literatura da economia compartilhada apresenta ramificação, o que é representado pela identificação de diferentes *clusters* que agrupam estudos correlatos (KLARIN; SUSENO, 2021). Em um mapeamento abrangente das publicações acadêmicas acerca da economia compartilhada, Klarin e Suseno (2021) distinguem (i) os estudos sobre o trabalho autônomo na economia compartilhada e as suas implicações em relação ao empreendedorismo, aos modelos de negócios e à inovação; (ii) os estudos que analisaram as soluções de transporte e mobilidade e as soluções ambientais e de sustentabilidade; (iii) as pesquisas da área de marketing e das ciências comportamentais, que enfocam a economia do compartilhamento sob a perspectiva da experiência dos usuários; e (iv) as pesquisas no setor de hospedagem e turismo, que caracterizam o setor ao qual a maior parte dos estudos se dedica (KLARIN; SUSENO, 2021). Os autores, porém, advertem quanto às escassas evidências empíricas dos impactos da economia compartilhada em partes indiretamente interessadas e na sociedade em geral, direcionando pesquisas futuras a incorporar esses aspectos e, ainda, os processos de criação e captura de valor, a fim de orientar a criação de modelos de negócios na nova economia.

Embora se perceba que o fenômeno da economia do compartilhamento apresenta crescente complexidade, estudos emergentes sugerem que todas as atividades e negócios inseridos nesse contexto possuem características semelhantes (MUÑOZ; COHEN, 2018).

Entretanto, a economia do compartilhamento se sustenta em três núcleos fundamentais, cada qual com atributos próprios: (i) Economia de acesso, (ii) Economia de plataforma e (iii) Economia baseada na comunidade (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). A economia de acesso contempla as iniciativas que oferecem a possibilidade de os consumidores acessarem produtos e serviços subutilizados e otimizar o emprego desses ativos; a economia de plataforma descreve um sistema em que as transações econômicas são facilitadas por plataformas que exploram tecnologias de informação e comunicação; a economia baseada em comunidade, por sua vez, manifesta um sistema econômico em que resultados coletivos são tidos como propósito principal das interações, as quais podem ocorrer de maneira não contratual e/ou não monetizada (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). A figura 1 sintetiza cada um desses núcleos:

Figura 1: Núcleos da economia compartilhada



Fonte: adaptado de Acquier, Daudigeos e Pinkse (2017).

Convém destacar que as iniciativas mais propensas a serem parte da economia compartilhada são as que combinam atributos de dois ou três núcleos diferentes, o que, na figura, é representado pelas áreas em intersecção: Plataforma baseada em comunidade; Acesso baseado em comunidade; e Plataforma de acesso. Iniciativas fundamentadas em apenas uma

lógica prevalecente podem constituir casos extremos, contestados quanto à relação com a economia do compartilhamento. Da mesma forma, a intersecção tripla dos núcleos é inerentemente contraditória e enfrentaria fortes tensões na prática, embora sugira uma configuração ideal (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017), pois, sem incentivos financeiros e por meio de modelos baseados em comunidade, alcançar a otimização no uso de recursos e a escalabilidade se torna muito desafiador (LAUKKANEN; TURA, 2020).

Nessa perspectiva, Muñoz e Cohen (2017) destacam que há poucos casos de modelos de negócios que combinam todos os elementos tipicamente atribuídos à economia do compartilhamento. Uma iniciativa descrita como “ideal de economia compartilhada” (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017) representa modelos baseados em acesso fornecidos por pares, com a mediação de plataformas digitais, cujo objetivo é criar valor social ou cumprir uma missão social (LAUKKANEN; TURA, 2020). Na visão de Muñoz e Cohen (2017), essas iniciativas são descritas como “modelos utópicos”, com poucos exemplos identificados até o momento. Isso destaca as alternativas de abordagens dos negócios da economia compartilhada quanto a seus objetivos financeiros e de impacto social, que podem assumir uma orientação mais voltada para lucros, ou podem assumir uma abordagem “voltada para a missão” (MUÑOZ; COHEN, 2018). Muñoz e Cohen (2018) acrescentam que há formas híbridas entre esses dois extremos, ilustrando três combinações genéricas que apresentam características mais pronunciadas: os “modelo de compartilhamento de plataforma corporativa”, “modelo de compartilhamento de plataforma cooperativa” e “modelo de compartilhamento híbrido”.

De maneira geral, uma plataforma de compartilhamento medeia uma transação entre um proprietário e um usuário de determinado recurso, facilitando o acesso temporário a bens subutilizados e reduzindo custos de transação associados ao compartilhamento (CURTIS; MONT, 2020). A atividade de mediação possibilita e, ao mesmo tempo, oferece suporte a transações entre partes independentes do lado da oferta e da demanda (TÄUSCHER; LAUDIEN, 2018). O compartilhamento de recursos envolve a otimização de novos recursos e de recursos subutilizados (MUÑOZ; COHEN, 2018), que podem se referir a bens físicos, como automóveis e equipamentos, ou a ativos humanos, como alguma habilidade, talento, conhecimento ou mesmo tempo (GERWE; SILVA, 2020). Esse compartilhamento de bens e serviços físicos e não físicos foi simplificado pelos avanços nas tecnologias da comunicação e informação (HAMARI; SJÖKLINT; UHHONEN, 2015), embora algumas atividades que se inserem no contexto da economia compartilhada não dependam inteiramente de tecnologias

para sua operacionalização, como é o caso do uso compartilhado de espaços de trabalho e de recursos de escritório (BOUNCKEN et al., 2018).

As plataformas da economia do compartilhamento também se distinguem quanto aos atores conectados. As transações entre pares (P2P) constituem-se como o núcleo da economia do compartilhamento, porém há exemplos de modelos de negócios baseados em transações B2B e B2C (MUÑOZ; COHEN, 2018). As plataformas permitem que os seus usuários tenham maior facilidade para encontrar informações relevantes para as transações (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017), o que atenua os óbices relacionados à assimetria de informação entre os atores e à não detecção de ações oportunistas (PARKHE, 1993). Deste modo, as plataformas reduzem a incerteza e o custo associado ao fechamento e monitoramento de contratos, gerando confiança entre partes estranhas uma à outra (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020) através de sistemas de classificação e mecanismos de segurança (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017).

Tais características impulsionam o potencial de valor dos negócios da economia do compartilhamento, uma vez que as plataformas facilitam a criação de valor ao mediar transações entre o proprietário e o usuário de um recurso (CURTIS; MONT, 2020) e geram “efeitos de rede” ou “externalidades de rede” (KATZ; SHAPIRO, 1994, p. 94), não transferindo a maior utilidade ao consumidor em mecanismos de preços. Nessa lógica, as plataformas podem ser classificadas como “*marketplaces*” ou “mercados bi ou multilaterais”, pois conectam atores independentes, que interagem diretamente entre si para realizar transações comerciais, a partir do lado da demanda e da oferta, dentro de uma estrutura institucional e regulatória (TÄUSCHER; LAUDIEN, 2018).

Ao permitir a realização de transações, ou mesmo a simples interação entre usuários, as plataformas possibilitam que pelo menos um grupo se beneficie direta ou indiretamente de ter um número crescente de usuários do outro lado, gerando efeitos de rede (NETTER, 2016). O crescimento da base de usuários aumenta o tamanho do mercado e, conseqüentemente, a motivação de fornecedores de bens e serviços e de complementadores de investir na plataforma em desenvolvimento (BOUDREAU; JEPPESEN, 2015). Deste modo, verifica-se um efeito de “aprisionamento”, que se intensifica conforme os atores envolvidos são instigados a se envolver em transações repetidas perante incentivos à manutenção e ao desenvolvimento das relações (AMIT; ZOTT, 2001). Assim, a utilidade que um usuário obtém pelo consumo de um bem aumenta conforme outros agentes também consomem esse bem (KATZ; SHAPIRO, 1985).

Em função desses aspectos, as plataformas com fins lucrativos são tidas como as mais influentes no universo da economia compartilhada (GERWE; SILVA, 2020). Entretanto, Acquier, Carbone e Massé (2019) consideram que plataformas orientadas à missão podem ter estruturas com fins lucrativos, mesmo que se busque a promoção de alguma causa social, de transformações econômicas ou de novas práticas de consumo ou relacionamento. Essas plataformas criam valor ao organizar trocas entre indivíduos, aproveitando-se do poder das interações *peer-to-peer* locais (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019). Plataformas que facilitam transações monetárias tendem a enfatizar ganhos financeiros, enquanto plataformas cujas transações não envolvem transferências monetárias enfatizam benefícios sociais (GERWE; SILVA, 2020). Ressalta-se que há um grande desafio em se equilibrar o potencial de escalabilidade das plataformas com uma missão social (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019), de forma que as iniciativas devem encontrar uma alternativa entre a dicotomia da lógica de mercado pura, sem uma missão social, e da lógica sem fins lucrativos pura, cujo potencial de escala é limitado (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019).

Também pode-se distinguir as iniciativas da economia compartilhada quanto ao tipo de transação, isto é, o quanto as transações de produtos e serviços são ditadas pelas forças do mercado, ou, em oposto, são suprimidas ou alteradas por uma plataforma, que cria alternativas para facilitar as transações dentro da comunidade (MUÑOZ; COHEN, 2018). Logo, os modelos de governança da economia compartilhada podem ser entendidos como as abordagens de tomada de decisão e de troca de valor adotadas por uma plataforma, sendo identificados tanto modelos corporativos, quanto formas colaborativas de organizar e governar, em que a comunidade de usuários se torna coproprietária da plataforma (MUÑOZ; COHEN, 2018).

Em comparação com empresas e modelos de negócios tradicionais, a economia compartilhada criou eficiências significativas ao permitir benefícios sociais, especialmente em termos de flexibilidade, tanto a consumidores quanto a fornecedores (GERWE; SILVA, 2020). Por permitir o acesso a recursos subutilizados, a economia do compartilhamento possibilita a redução de custos para os indivíduos que não têm a posse de determinado produto ou serviço, enquanto oferece a possibilidade de renda a indivíduos que possuem esses recursos, mas que os subutilizam (MUÑOZ; COHEN, 2017). O acesso elimina a necessidade de se investir na propriedade para fazer uso de algum recurso (ECKHARDT, 2012), reduzindo o consumo líquido de bens (BELK, 2014). Por essas razões, a economia compartilhada é vista como um instrumento para enfrentar problemas graves, como o consumo excessivo e a desigualdade de renda (MUÑOZ; COHEN, 2017).

Porém, algumas tensões e paradoxos limitam o impacto benéfico da economia do compartilhamento (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017), pois mesmo com a promoção de práticas de consumo e produção mais sustentáveis, também são reforçados alguns aspectos insustentáveis do atual paradigma econômico (MARTIN, 2016). Inevitavelmente, a economia do compartilhamento atraiu críticas por apresentar transações que se distinguem bastante do entendimento tradicional de compartilhamento (GERWE; SILVA, 2020). O termo “compartilhar” sugere uma conotação positiva e uma conquista valorosa do ponto de vista social e econômico, porém a natureza do compartilhamento e o emprego do termo têm sido contestados (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017).

Também há de se considerar o efeito rebote, que ocorre quando os ganhos de eficiência são compensados por maior consumo (NETTER, 2016), anulando os pressupostos benefícios da economia compartilhada (KATHAN; MATZLER; VEIDER, 2016). As próprias plataformas podem não ser um vetor de mudança e, em contraste com algumas proposições, o consumo de bens e serviços pode aumentar em determinadas situações (PARGUEL; LUNARDO; BENOIT-MOREAU, 2017). Incrementos de eficiência são vistos também como potencial fonte de problemas relacionados à urbanização, mudança climática e desigualdade de renda (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). Da forma análoga, provedores que obtêm renda em plataformas de economia compartilhada podem se tornar progressivamente dependentes dessa receita se dedicarem mais tempo ou ativos especializados ao compartilhamento, o que pode aumentar o poder da plataforma sobre esses provedores e culminar em uma crescente assimetria na apropriação de valor (GERWE; SILVA, 2020).

Muñoz e Cohen (2018) chamam a atenção para o caso do Airbnb, que provocou, em algumas cidades, uma maior procura de investidores por imóveis com o propósito de atender exclusivamente a turistas, pressionando a oferta para os moradores locais e fomentando a gentrificação. As consequências negativas podem ser ainda mais evidentes se considerada a previsão de aglutinação tecnológica, organizacional e financeira das plataformas existentes (FRENKEN, 2017a).

Diante dessas críticas, questiona-se se a economia do compartilhamento ainda deve ser observada como “um silo independente, alheio ao seu ambiente socioeconômico” (MURILLO; BUCKLAND; VAL, 2017, p. 67). Considerando que “a economia compartilhada não é sustentável por padrão” (CURTIS; MONT, 2020, p. 2), faz-se necessária uma evolução na forma com que se conduzem os negócios nesse contexto de crescente complexidade nas

transações, em que há meios de realizar trocas em novos níveis e com novas moedas (AREND, 2013).

Porém transições extremas, que envolvam mudanças disruptivas como, por exemplo, novas tecnologias, reengenharia organizacional ou uma base de clientes muito diferente são de difícil implementação (TEECE, 2018). Novas propostas exigem reconsiderar os componentes e abordagens tradicionais para a modelagem de negócios (MUÑOZ; COHEN, 2018) e novas práticas podem culminar na “destruição criativa” de negócios estabelecidos (BELK, 2014). Com isso, evidenciam-se os desafios que a economia do compartilhamento trouxe às empresas estabelecidas no que diz respeito a suas abordagens (MUÑOZ; COHEN, 2018).

No próximo tópico, a economia do compartilhamento será analisada no contexto de plataformas digitais cooperativas, que buscam equilibrar interesses entre proprietários e demais stakeholders, visando a atenuar algumas das tensões e paradoxos desse sistema econômico.

2.2 Cooperativismo na economia do compartilhamento

Conforme mencionado na seção anterior, os avanços possibilitados pela economia compartilhada e pela ascensão dos negócios baseados em plataformas não ocorreram sem consequências negativas. Porém, uma plataforma é não mais que uma ferramenta e, como tal, pode ter funções distintas daquelas inicialmente planejadas (FALCÓN-PÉREZ; FUENTES-PERDOMO, 2019).

A economia compartilhada pode representar uma forma de superar a carência de serviços públicos e de estimular iniciativas para solucionar problemas vivenciados por comunidades locais (GURÁU; RANHHOD, 2020), afinal, essencialmente, as plataformas são ecossistemas de interação e podem ser vistas como uma categoria específica de espaços sociais, com capacidade de expandir exponencialmente a interação entre as pessoas (LOZANO-PAREDES, 2021). Além disso, os produtos, serviços ou soluções ofertados no contexto da economia compartilhada se baseiam em relações diversificadas, que integram as atividades econômicas no tecido social e criam novas comunidades e modelos de negócios (FALCÓN-PÉREZ; FUENTES-PERDOMO, 2019).

As inovações tecnológicas possibilitaram o desenvolvimento de novas formas de organização de atividades econômicas e admitiram empresas que podem ser mais democráticas e que podem amenizar alguns dos problemas criados pelo “capitalismo de acionistas” (DAVIS, 2016). Dentre essas novas atividades facilitadas por tecnologias, Davis (2016) inclui as soluções

que são produto de colaboração voluntária entre indivíduos, como o sistema operacional “Linux”, o servidor “Apache” e o software livre e de código aberto “R”.

O ponto em comum entre essas soluções é a incompatibilidade de intervenção corporativa ou estatal e a dispensa da propriedade para esses modelos serem viáveis e competitivos (DAVIS, 2016). Trata-se de um amplo fenômeno socioeconômico, um terceiro modo de produção, denominado de “produção em pares baseada em bens comuns”, em que grupos de indivíduos colaboram em projetos de grande escala, sem as estruturas rígidas de hierarquias ou os sinais de preços de mercados (BENKLER, 2002). A interação entre pares é capaz de realizar projetos inovadores, mesmo sem organização formal e hierárquica, ou, em alguns casos, sem uma compensação financeira para as pessoas envolvidas (PAZAITIS; KOSTAKIS; BAUWENS, 2017).

Para Scholz e Scheider (2018), essa produção entre pares eminentemente não comercial move a produção para fora do mercado e é uma alternativa para superar problemas como desigualdade, salários estagnados e perda de direitos. O foco dominante, nesses casos, está na distribuição compartilhada do valor criado dentro de cada ecossistema, conforme a declaração de missão e o sistema de governança adotado (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019).

Porém, essa alternativa contraposta ao mercado não constitui o único caminho para transpor adversidades socioeconômicas (SCHOLZ; SCHNEIDER, 2018). De fato, Benkler (2002) ressalta que as vantagens da “produção por pares baseada em bens comuns” se dão em atividades econômicas específicas, quando o objeto de produção é a informação ou a cultura. Além disso, a produção entre pares encontra barreiras, apesar de suas evidentes realizações, por depender principalmente da ação de voluntários, que não recebem suporte em termos de compensação financeira e segurança (PAZAITIS; KOSTAKIS; BAUWENS, 2017).

Diante disso, Acquier, Carbone e Massé (2019) ressaltam as diferenças nas iniciativas que buscam uma transformação econômica ou novas práticas de consumo e de relacionamento. Os autores, então, aplicam o termo “plataformas voltadas para a missão” para descrever as iniciativas que “criam valor organizando trocas locais descentralizadas entre os indivíduos, aproveitando o poder das interações locais entre pares” (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019, p. 13). Desta maneira, uma via alternativa para superar problemas socioeconômicos e efeitos negativos da ascensão da economia do compartilhamento consiste em superar a lógica corporativa fundando plataformas em que a posse e o controle recaia aos próprios trabalhadores (FRENKEN et al., 2020).

Reconhecendo a dificuldade de mudar o que não se possui (SCHOLZ; SCHNEIDER, 2018), essa forma de organização social combina atributos das plataformas digitais com princípios e valores cooperativos, que incluem não somente valores básicos como ajuda mútua, autorresponsabilidade, igualdade, equidade e solidariedade, mas também valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o outro (DIESTE COBO, 2020).

Esse tipo de “plataforma digital cooperativa” emerge de comunidades locais e são os próprios membros dessas comunidades que definem as regras de operação, as práticas de monitoramento e a forma com que são aplicadas sanções (FRENKEN et al., 2020). A passagem para este modelo busca redirecionar a trajetória de crescimento da economia compartilhada (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020) e é “consequência da ideia de propriedade compartilhada, da implementação de novos modelos de governança, da participação do cidadão produtor de valor na tomada de decisões em termos de igualdade e distribuição de benefícios entre os usuários” (DIESTE COBO, 2020, p. 15),

O cooperativismo de plataforma se refere a plataformas cuja estrutura de governança é aberta para um grupo mais amplo de partes interessadas (SCHOLZ; SCHNEIDER, 2018), ou seja, as pessoas que contribuem para a criação de valor são coproprietárias e participam das decisões relacionadas aos fins para os quais operam (SCHNEIDER, 2018). Esse modelo aproveita o poder de escalonamento das plataformas e as orienta para o bem da comunidade, através de mecanismos de governança que permitem uma distribuição de resultados de maneira equilibrada entre as partes interessadas (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). A propriedade compartilhada da plataforma permite que o valor produzido seja devidamente distribuído às pessoas que o criaram, em vez de transferi-lo para um grupo restrito de investidores de capital de risco (COMO et al., 2016).

Deste modo, estendem-se os princípios cooperativos em nível mais amplo que o alcançado por cooperativas tradicionais, pois as externalidades negativas da economia do compartilhamento são absorvidas por organizações estatutariamente orientadas para o bem comum (PAZAITIS; KOSTAKIS; BAUWENS, 2017). Conforme o *Platform Cooperativism Consortium*,

“as cooperativas de plataforma são baseadas em princípios que incluem: Propriedade ampla da plataforma, na qual os trabalhadores controlam os recursos tecnológicos, processos de produção, algoritmos, dados e estruturas de trabalho da plataforma online; Governança democrática, na qual todas as partes interessadas que possuem a

plataforma governam coletivamente a plataforma; Co-design da plataforma, em que todas as partes interessadas são incluídas no design e na criação da plataforma, garantindo que o software cresça a partir de suas necessidades, capacidades e aspirações; Uma aspiração ao desenvolvimento de código aberto e dados abertos, em que novas cooperativas de plataforma possam estabelecer as bases algorítmicas para outras cooperativas” (PLATFORM COOPERATIVISM CONSORTIUM, 2020).

Em vista desses princípios, evidencia-se que um amplo conjunto de agentes pode ser beneficiário do uso das plataformas digitais cooperativas. Além dos seus próprios associados, a comunidade ao entorno, bem como outras cooperativas, podem reforçar os princípios cooperativistas e progredir em seu bem-estar à medida que ingressam na economia digital e, conseqüentemente, em novos mercados (FALCÓN-PÉREZ; FUENTES-PERDOMO, 2019).

Caso os usuários logrem êxito em estruturar suas próprias plataformas e operá-las em escala, poderão manter o controle de seus dados e se beneficiar das externalidades de rede sem ter de ceder uma margem do valor criado, como ocorre em plataformas puramente comerciais (FRENKEN; SCHOR, 2017). Se projetado e implementado de maneira apropriada, um mecanismo cooperativo baseado na economia compartilhada pode entregar benefícios sustentáveis concomitantemente com maiores ganhos financeiros (ASIAN; HAFEZALKOTOB; JOHN, 2019).

Segundo Foramitti, Varvarousis e Kallis (2020), uma plataforma digital cooperativa pode ser considerada como uma inovação em modelo de negócios, pois introduz uma inovação ao buscar uma proposta de valor ou um modelo operacional distinto, mesmo utilizando a mesma tecnologia e ofertando o mesmo produto ou serviço de outra plataforma. Porém as restrições que afetam as plataformas digitais cooperativas são um tanto distintas das que afetam outras iniciativas da economia compartilhada. Do ponto de vista teórico, a criação de plataformas cooperativas tem como desafios a captação de capital, a organização da tomada de decisões coletivas e o suporte de um ambiente institucional favorável (BUNDERS et al., 2022).

Gerwe e Silva (2020) destacam que os maiores atores da economia compartilhada são as plataformas que permitem transações baseadas em dinheiro, sendo que a entrada e expansão desses agentes foi causa para o crescimento de uma nova economia. Nesse cenário, as plataformas digitais cooperativas têm de concorrer com atores multinacionais (COMO et al., 2016), que possuem maior capacidade de levantar fundos para seus projetos (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). Embora as plataformas digitais cooperativas tenham maior potencial de introduzir inovações sociais e ambientais, o desenvolvimento de empreendimentos e iniciativas dessa natureza é inibido pelas dificuldades de financiamento e de identificação do

modelo de receita adequado, além de carências em habilidades gerenciais que incluem gestão comunitária, de sistemas de informação e o desenvolvimento de soluções (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019).

A inovação digital também é um dos elementos capazes de gerar mudanças nas práticas cooperativas atuais e fomentar novos modelos colaborativos, uma vez que possibilita aumentar o escopo, a escala e a qualidade dos serviços que as cooperativas vêm desempenhando (COMO et al., 2016). Entretanto, há barreiras que tornam essas inovações e mudanças desafiadoras, especialmente para as cooperativas já estabelecidas. Por conta das dificuldades na conversão de organizações existentes, os modelos de inovação digital tendem a ser mais facilmente incorporados por cooperativas emergentes, nascidas sob a lógica inovadora da economia do compartilhamento (COMO et al., 2016).

As plataformas digitais cooperativas também têm de lidar com a tensão existente entre atrair investidores de impacto e adotar esquemas alternativos de distribuição de ganhos (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). Parceiros financeiros poderiam ser priorizados em função de sua compatibilidade com a missão do projeto ou iniciativa, o que pode ser difícil de se compatibilizar com capitalistas de risco convencionais (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019). Essa falta de instrumentos adequados para atrair capital não somente cria entraves à constituição de novas cooperativas, mas também retarda a inovação e coloca essas organizações em desvantagem em relação a concorrentes capitalistas (COMO et al., 2016).

Outra tensão diz respeito ao progressivo questionamento do ativismo de uma plataforma digital cooperativa, à medida em que a organização cresce. A tecnologia permitiria às plataformas digitais cooperativas superar barreiras espaciais, contrapondo a tendência dessas organizações permanecerem locais, de pequeno porte e pouco interligadas umas a outras (COMO et al., 2016). Porém, para essas iniciativas, há uma tensão entre permanecer pequeno e comprometido com uma missão social, e crescer assumindo o risco de desvio dos seus propósitos iniciais (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019). Ao absorverem ideias ou aspectos do modelo de plataformas da economia do compartilhamento, as plataformas digitais cooperativas podem cometer o erro de replicar as mesmas práticas e, com isso, enfraquecer o seu próprio modelo pela não preservação de suas características singulares (COMO et al., 2016).

Embora a forte ligação das plataformas digitais cooperativas com o seu território possa se constituir uma força distintiva, essas organizações podem permanecer à margem do mercado, pois competem com grandes plataformas multinacionais (COMO et al., 2016). Em função

disso, uma trajetória alternativa de crescimento para essas organizações seria a de “construir redes translocais de cooperativas interconectadas que podem desafiar a capacidade dos concorrentes internacionais de penetrar em seus territórios” (COMO et al., 2016, p. 25). Pode-se, ainda, atrair um número maior de membros e de usuários às plataformas digitais cooperativas colocando em evidência os ganhos sociais e ambientais e os aspectos éticos e comunitários da plataforma, pondo em segundo plano referências ao valor monetário do produto ou serviço envolvido na transação (HABIBI; DAVIDSON; LAROCHE, 2017).

As transformações trazidas pela economia do compartilhamento ressaltam a necessidade de as cooperativas renovarem seus modelos organizacionais para se adaptar a mudanças e não perder oportunidades importantes (COMO et al., 2016). Para que o cooperativismo de plataforma alcance uma transformação no sistema econômico da economia do compartilhamento e o redirecione para bens comuns, é necessário reconfigurar as relações sociais com os meios de produção tecnológicos, ampliando e interligando as estruturas cooperativas (PAZAITIS; KOSTAKIS; BAUWENS, 2017). Para Como et al. (2016), essa concepção busca desenvolver uma melhor capacidade de adaptação a mudanças socioeconômicas e não implica a perda das características e princípios distintivos das cooperativas, mas sim a valorização dos seus pontos fortes.

2.3 Organizações parciais

Em razão da multiplicidade de configurações da economia de compartilhamento, recomenda-se uma estrutura descritiva e analítica que não se vincule a um setor específico, nem se baseie em fundamentos normativos discutíveis (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) reforçam a necessidade de uma estrutura que reconheça tanto a diversidade de organizações e de mercados da economia compartilhada, quanto a dificuldade de comparação desses modelos. Assim sendo, os autores consideram que o conceito de “organização parcial” (AHRNE; BRUNSSON, 2011) é uma base sólida para compreender e categorizar as organizações dentro da economia do compartilhamento.

O conceito de “organização parcial” foi introduzido por Ahrne e Brunsson (2011) como uma forma de admitir, no conceito de organização, aspectos de ordem que existem no ambiente. O principal argumento consiste em mover o foco da distinção entre a organização e seu

ambiente – objeto de ampla discussão nos estudos organizacionais – para a distinção entre as diferentes formas de ordem: organização, rede e instituição (HAUG, 2013).

Comumente, restringe-se o conceito de organização a organizações formais, enquanto o ambiente externo a essas entidades é descrito por outros conceitos, como instituições ou redes (NETTER, 2016). Para Ahrne e Brunsson (2011), a organização compete com essas outras formas de ordem: as redes, espontâneas e flexíveis, mantidas através de confiança e capital social; e as instituições, padrões de comportamento estáveis baseados em crenças e normas tidas como certas. Deste modo, a definição mais ampla para o conceito de organização proposta por Ahrne e Brunsson (2011) reconhece que os mesmos princípios de ordem existentes na organização também podem ser encontrados fora dela.

Em todas as formas de ordem, é possível identificar elementos fundamentais para a continuidade e repetição das interações. Esses elementos normalmente aparecem na forma de normas e tradições culturais (AHRNE; ASPERS; BRUNSSON, 2015) e os elementos de ordem resultantes dessas normas são transmitidos e internalizados dentro de grupos sociais (AHRNE; BRUNSSON, 2011). As normas podem estar relacionadas a restrições que estruturam a interação política, econômica e social (NORTH, 1991) e que se originam espontaneamente, tendo um controle duradouro sobre a forma como uma sociedade atua (WILLIAMSON, 2000). Nesses termos, a ordem é “tida como certa” e decorre de crenças e normas comuns. Porém, muitas vezes, a ordem social pode ser alcançada por meio de decisões, um processo construtivo organizado, no qual padrões e distinções de comportamentos são decididos visando à estabilidade e à previsibilidade das interações (AHRNE; BRUNSSON, 2011).

A decisão é apontada como o aspecto fundamental da organização e representa as escolhas conscientes tomadas em nome de um conjunto de pessoas sobre o que se espera que seja feito (AHRNE; BRUNSSON, 2011). As declarações sobre essas escolhas possibilitam às organizações lidar com altos níveis de complexidade (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016). Assim, as decisões sobre os elementos de interação podem ser consideradas como “elementos de organização”, uma vez que possibilitam às organizações serem vistas como atores autônomos, com recursos próprios e identidade reconhecida (AHRNE; ASPERS; BRUNSSON, 2015), permitindo a recorrência das interações (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016).

Ahrne e Brunsson (2011) descrevem cinco decisões fundamentais para a interação organizada, isto é, são cinco os “elementos organizacionais”: i) os envolvidos devem reconhecer quem mais faz parte da interação, o que é alcançado por meio de decisões sobre **associação**; ii) os envolvidos devem possuir noções comuns sobre o que deve ser feito e sobre

a forma com que se faz, o que é alcançado por meio de decisões sobre **regras**; iii) os envolvidos devem reconhecer quem tem iniciativa e poder para tomar decisões vinculativas sobre os demais membros, o que é alcançado por decisões sobre **hierarquia**; iv) os envolvidos devem ser capazes de observar as ações e omissões dos membros, o que é alcançado por meio de decisões sobre **monitoramento**; e v) os envolvidos devem ser capazes de tomar medidas que busquem estimular os membros a agir conforme se espera, o que é alcançado por decisões sobre **sanções** (AHRNE; ASPERS; BRUNSSON, 2015; AHRNE; BRUNSSON, 2011). Pela interação destes elementos organizacionais, pode-se decidir e implementar estruturas e processos complexos (GROTHER-HAMMER, 2019). Conforme Ahrne, Brunsson e Seidl (2016, p. 95) “espera-se que uma organização formal tenha acesso a todos esses elementos ao criar sua ordem interna”.

Entretanto, convém retomar que o conceito de organizações formais tomado por Ahrne e Brunsson (2011) é mais amplo, reconhecendo alguns aspectos da ordem que existe fora e entre as organizações. Os autores reconhecem que, nas sociedades contemporâneas, há formas menos estruturadas de interação entre atores – as redes – e formas altamente estruturadas em que há pouca liberdade de ação – as instituições. Isso atenua a diferença entre a organização e o ambiente, permitindo que apenas um ou alguns dos elementos constitutivos organizacionais sejam utilizados para se estabelecer “organizações parciais”. Conforme explica Netter (2016), o conceito mais amplo de organização permite incluir não só uma organização formal completa, mas também uma organização parcial, em que existem alguns elementos da organização, mas não necessariamente todos.

Há casos em que não é necessário mobilizar todos os elementos organizacionais, pois a ordem desejada pode já existir fora da organização (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Nesses casos, podem ser estruturadas configurações “parciais”, com a implementação contingencial dos cinco elementos organizacionais (AHRNE; ASPERS; BRUNSSON, 2015; AHRNE; BRUNSSON, 2011). Esse fenômeno é tratado como “organização parcial” por não haver todos os elementos de organização presentes, em contraste que ao que poderia ser denominado como uma “organização completa”. Se já houver uma rede estabelecida em que os membros reconheçam uns aos outros, por exemplo, o elemento associação deixa de ser imprescindível e o organizador ainda pode presumir que as pessoas aprendam sobre as regras e que venham a cumpri-las. Uma rede de relações sociais pode se organizar gradualmente com um ou mais elementos organizacionais, tornando as relações mais visíveis tanto para os envolvidos quanto para o exterior (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016).

Há três razões principais para a organização ser “parcial” (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016). Como já exposto, a primeira razão decorre da possibilidade de a ordem desejada já existir. Nesse caso outros elementos organizacionais são utilizados apenas para moldar essa ordem existente. A segunda razão tem relação com a disponibilidade de recursos. A inclusão de todos os elementos organizacionais pode ser desfavorável do ponto de vista econômico, tendo em vista que novos elementos acrescentam custos e podem ser desfavoráveis a organizadores com recursos limitados. Estes organizadores podem atingir seus objetivos através de meios menos onerosos (AHRNE; BRUNSSON, 2011), abrindo mão de algum elemento organizacional. Por fim, pode não ser possível empregar todos os elementos organizacionais, mesmo que se queira (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016). Uma rede interorganizacional, por exemplo, pode exigir que os membros se abstenham de decidir sobre hierarquia (SYDOW, 2019). A hierarquia também pode ser incompatível com a organização de movimentos sociais (LAAMANEN; BOR; DEN HOND, 2019).

Dessa forma, há situações em que a organização parcial pode ser muito bem-sucedida (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016). A parcialidade da organização reduz a probabilidade de contestação das decisões (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016), pois as declarações sobre os elementos organizacionais abrem margem para contestações e questionamentos, em razão de serem resultados de decisões e de escolhas deliberadas (RASCHE; DE BAKKER; MOON, 2013). Ahrne e Brunsson (2011) explicam que a decisão de fixar impostos a uma população tem maior chance de ser contestada do que as diferenças salariais verificadas no mesmo grupo de indivíduos, porque os impostos são percebidos como decisões, mas as diferenças salariais não o são. Sendo a organização uma ordem social decidida resultante da comunicação (HAUG, 2013), há espaço para críticas se as decisões não forem consideradas as adequadas para determinado grupo (AHRNE; BRUNSSON, 2011).

A noção de organização parcial se torna valiosa para se compreender formas emergentes de organização (NIELSEN, 2018), tendo sido empregado no estudo de movimentos sociais (HAUG, 2013); de organização de mercados (AHRNE; ASPERS; BRUNSSON, 2015), de responsabilidade corporativa (RASCHE; DE BAKKER; MOON, 2013), de crowdfunding (NIELSEN, 2018), de coletivos de hackers (DOBUSCH; SCHOENEBOERN, 2015), de ecossistemas de conhecimento (JÄRVI; ALMPANOPOULOU; RITALA, 2018) e de espaços de coworking (BLAGOEV; COSTAS; KÄRREMAN, 2019).

A noção de organização parcial é particularmente adequada no contexto da economia do compartilhamento (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019), em que a

digitalização e os negócios baseados em plataformas trouxeram mudanças não somente na estrutura das organizações, mas também na organização de mercados (KIRCHNER; SCHÜBLER, 2020). Kirchner e Schüßler (2019) consideram que as plataformas digitais atuam como organizadoras de mercado ao instalarem os cinco elementos de organização para operar continuamente, mediando as transações entre vendedores e compradores. As infraestruturas técnicas fornecidas pelas plataformas não são arquiteturas neutras, mas formam a base que orienta as ações e estrutura os processos que provedores, consumidores e usuários devem seguir (DOLATA, 2021).

Isso coloca as plataformas em uma posição hierárquica superior e lhes permite impor decisões vinculativas sobre as atividades dos usuários por meio de associação, regras, monitoramento e sanções. O quadro a seguir apresenta uma descrição sintética dos cinco elementos organizacionais introduzidos por Ahrne e Brunsson (2011) e como estes se aplicam aos mercados digitais e plataformas da economia do compartilhamento:

Quadro 1: Cinco Elementos da Organização e de Mercados Digitais

Elemento	Descrição conforme Ahrne e Brunsson (2011)	Característica de plataformas digitais
Associação	Quem pode se tornar membro da organização e quem não pode. A associação traz uma distinção da identidade entre membros, que esperam ser tratados de forma diferente, e não-membros.	Associação por conta. Vendedores e/ou compradores devem possuir uma conta na plataforma para efetuar transações. Isso implica a concordância com as regras gerais e a informação de dados.
Hierarquia	Quem tem iniciativa e poder para tomar decisões vinculativas sobre os demais membros.	Ordem decidida assimetricamente. A plataforma assume forte papel hierárquico. Usualmente, não há mecanismos que permitam participação direta dos usuários.
Regras	Noções sobre o que deve ser feito e sobre a forma com que se faz. As regras podem ser formalizadas ou não.	Burocracia algorítmica, que pré-determina processos e limita atividades indesejadas.
Monitoramento	Como monitorar as ações e omissões dos membros. Refere-se ao monitoramento de cima para baixo e ao monitoramento mútuo entre pares.	Avaliações de usuários e dados processuais. O monitoramento geralmente cobre aspectos que não podem ser transformados em processos algorítmicos.
Sanções	As sanções buscam estimular os membros a agir conforme se espera, alterando o status, a identidade e os recursos dos membros. Inclui uma abordagem positiva, na forma de prêmios e incentivos, e uma abordagem negativa, na forma de penalidades.	Exclusão e notas impactando os termos da transação. A violação de regras desabilita o usuário a efetuar transações ou tomar parte nas atividades da plataforma. Adicionalmente, as avaliações negativas ou positivas resultam em menor ou maior chance de efetuar transações.

Fonte: Ahrne e Brunsson (2011) e Kirchner e Schüßler (2019).

Conforme se observa no quadro, as plataformas da economia compartilhada podem ser analisadas conforme sua configuração de elementos organizacionais, sem que os elementos subjacentes que caracterizam seus mercados sejam ignorados (KIRCHNER; SCHÜBLER,

2019). A própria plataforma oferece a estrutura institucional e regulatória para as transações (TÄUSCHER; LAUDIEN, 2018), por substituírem a relação entre fornecedores, produtores e clientes (MAIR; REISCHAUER, 2017). Os modelos de compartilhamento, desta maneira, podem ser posicionados ao longo de um *continuum* em que se opõem organizações focais mais ou menos organizadas e os seus ambientes de mercado correspondentes, com diversas possibilidades de combinações dos cinco elementos organizacionais (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Baseando-se na avaliação das tipologias existentes da economia compartilhada, Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) agrupam esses modelos de acordo com os cinco elementos organizacionais introduzidos por Ahrne e Brunsson (2011). Ao fazê-lo, levam em consideração as propostas de Belk (2014), que distingue iniciativas de “compartilhamento verdadeiro”, das iniciativas de “pseudo-compartilhamento”. Isso lhes permite classificar e diferenciar iniciativas voltadas para o usuário (comunitárias), e iniciativas voltadas para a plataforma (comerciais), conforme Quadro 2. Salienta-se, entretanto, que os elementos organizacionais e suas respectivas decisões não são apenas binárias, mas podem assumir uma variedade de formas e gradações (NIELSEN, 2018).

Quadro 2: Modelos de compartilhamento ao longo das dimensões e tipos organizacionais

Dimensão	Dirigida ao usuário / comunitárias (organização mais parcial)		Dirigida a plataforma / comercial (organização mais completa)
Associação	Pertencimento	↔	Inscrição
Hierarquia	Difusa	↔	Central
Regras	Informais	↔	Formais
Monitoramento	Controle social implícito	↔	Controle comportamental explícito
Sanções	Exclusão social / não pecuniárias	↔	Exclusão da plataforma / pecuniárias

Fonte: Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019).

O primeiro elemento organizacional apresentado no quadro – **associação** – diz respeito a quais atores a organização decide atribuir o *status* de membro (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) consideram que os modelos de compartilhamento são iniciados por “facilitadores”. O “facilitador”, que pode ser um indivíduo ou uma organização, estabelece a estrutura formal para associação e interação, instituindo regras e diretrizes sobre quem pode atuar como usuário e provedor. Tanto usuários quanto provedores fazem uso dos serviços facilitados por iniciativas de compartilhamento, porém os usuários estão do lado da demanda, enquanto os provedores estão do lado da oferta (NETTER, 2016).

Em modelos comunitários, isso ocorre de maneira mais informal, e os membros da organização são os que pertencem a determinado grupo ou os que mantêm alguma relação entre

si, caracterizando uma forma de definição prévia dos membros em potencial com base nessas redes já existentes (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Coletivos sociais com características de organizações parciais, por exemplo, podem garantir o *status* de ator organizacional e perpetuar-se não por práticas de recrutamento ou por contratos de trabalho, mas sim através de reivindicações de identidade (DOBUSCH; SCHOENEBOERN, 2015). Já os modelos comerciais se baseiam em requisitos formais para associação, exigindo alguma forma de inscrição, como uma conta e perfil (FRENKEN et al., 2020) e/ou a posse de algum recurso (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Destaca-se que os *stakeholders* da economia compartilhada incluem os provedores, os consumidores, os intermediários, os competidores, os governos e o público em geral (GURĂU; RANCHOOD, 2020). Por conseguinte, diversos representantes de cada um desses atores da economia compartilhada poderiam ser incluídos como membros pela organização, especialmente se considerada as “mudanças de papéis e relações entre produtor, consumidor e governos durante o processo de reestruturação trazido pela economia de compartilhamento” (MA et al., 2019, p. 1155). No contexto da economia compartilhada, empregadores e trabalhadores podem ter interesses e necessidades concorrentes, de difícil conciliação (CARBONI, 2016). Deste modo, há margem para disputas e contestações entre provedores, usuários e outros atores sobre o status de membro associado (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Essas contestações remetem ao segundo elemento organizacional – **hierarquia** – que se refere a iniciativa e ao poder para tomar decisões vinculativas aos demais membros da organização (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Em modelos de compartilhamento comunitários, a hierarquia é difusa e pouco formalizada, apesar da possibilidade de alguns atores deterem poder em razão de seus recursos e relacionamentos, por exemplo. Por outro lado, os modelos de compartilhamento comerciais são caracterizados pela centralidade de competência e de poder nos provedores da plataforma, que concentram o controle sobre a seleção de membros e a imposição de sanções (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Kirchner e Schüßler (2019) acrescentam que, em plataformas comerciais, as decisões sobre associação, **regras**, monitoramento e sanções são tomadas de forma assimétrica, pois não há rotinas ou mecanismos de participação direta dos usuários. As empresas ajustam seus modelos de negócios ou suas estratégias de preços conforme lhes convém, fazendo alterações em algoritmos para aumentar o valor capturado, o que torna outras partes interessadas impotentes a mudanças dessa natureza (DREYER et al., 2017). Plataformas de transporte e

mobilidade como Uber ou Lyft assumem um papel de autorregulação ao decidir sobre quem pode entrar, sobre as regras a serem seguidas, bem como pela faculdade de dispensar motoristas que violem regras e termos de uso (FRENKEN et al., 2020).

Os operadores de plataformas atuam como atores normativos, cujo poder de regulação e intervenção alcançam provedores, consumidores e usuários (DOLATA, 2021). As regras decididas pelas plataformas formam uma base regulatória nos mercados de compartilhamento, orientando de forma assimétrica as ações de um amplo conjunto de partes interessadas (DOLATA, 2021). Essa assimetria demonstra que o termo “*peer-to-peer*” não implica semelhança entre os consumidores e fornecedores de uma determinada plataforma (GERWE; SILVA, 2020). A aceitação das regras formuladas pela plataforma, deste modo, é requisito para os membros (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Enquanto as plataformas comerciais utilizam regras formais, modelos de compartilhamento comunitários instituem poucas regras, sendo muitas delas informais e baseadas em normas compartilhadas (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Assim, esse elemento organizacional não é necessário em algumas situações, pois “se já existem normas fortes em um determinado campo que coincidem com os valores do organizador, não é necessário decidir sobre as regras” (AHRNE; BRUNSSON, 2011, p. 93).

As regras estão estreitamente relacionadas aos últimos elementos organizacionais – monitoramento e sanções. O **monitoramento** busca garantir o cumprimento de regras e acordos pelos membros da organização, bem como mensurar a qualidade das tarefas por eles executadas (AHRNE; BRUNSSON, 2011). A plataforma de hospedagem Airbnb fornece uma comparação do desempenho do anfitrião em relação ao desempenho médio de outros usuários da plataforma, estipulando uma meta de desempenho sobre os aspectos a serem melhorados (LEONI; PARKER, 2019). Pode, inclusive, haver a remoção do anúncio caso o anfitrião permanecer consistentemente abaixo das metas, demonstrando que a plataforma decidiu por um sistema burocrático formal de monitoramento, com rígido controle sobre o comportamento do anfitrião, mesmo projetando publicamente uma imagem de controle socializado e comunitário (LEONI; PARKER, 2019).

Deste modo, o monitoramento possibilita avaliar a conduta adequada e fornecer evidências de comportamento impróprio (FRENKEN, 2017a). Conforme Ahrne e Brunsson (2011), parte das atividades de monitoramento é realizada por sistemas de contabilidade financeira e gerencial da própria organização. Isso não exclui outras formas de monitoramento, como as desempenhadas por organizações adjacentes, especializadas em padronização e

classificação, que podem fornecer diretrizes e monitorar a conformidade (KIRCHNER; SCHÜBLER, 2020).

O monitoramento é menos relevante nos modelos de compartilhamento comunitário, pois presume-se que os usuários irão aderir às regras porque desejam pertencer à comunidade (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Por outro lado, a introdução de mecanismos de controle e monitoramento pode estimular a cooperação e a confiança entre os membros (HARTL; HOFMANN; KIRCHLER, 2016). Mesmo que as plataformas de compartilhamento possibilitem a confiança entre estranhos, (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020), algum nível de monitoramento das ações dos membros é necessário, pois um sistema fundamentado exclusivamente na confiança poderia ser explorado por partes oportunistas (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Tomando como exemplo a plataforma de compartilhamento de veículos Zipcar, identificam-se mecanismos de monitoramento mútuo, em que o próprio usuário deve conhecer e cumprir as regras e reportar danos, bem como mecanismos centralizados de monitoramento, nos quais a própria plataforma acompanha os dados de uso dos veículos (ECKHARDT, 2012). As iniciativas classificadas como “plataformas de acesso” reduzem o risco através das propriedades de monitoramento típicas das plataformas digitais, tais como rastreamento digital e avaliações por pares (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017).

As organizações também devem decidir sobre a imposição de **sanções**, que podem ser positivas ou negativas, assumindo a forma de incentivos ou penalidades (AHRNE; BRUNSSON, 2011). As sanções dependem de outros elementos organizacionais, como a hierarquia, que define quem tem a iniciativa e o poder para tomar esse tipo de decisão (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Retomando o exemplo da Zipcar, as sanções envolvem penalidades pecuniárias pela violação das regras, mas os estímulos econômicos também são empregados da forma positiva, através de incentivos quando os usuários tomam iniciativas que beneficiam os demais (ECKHARDT, 2012). A plataforma de financiamento coletivo Kickstarter expõe que as sanções aos projetos podem se dar por meio de interrupção e de cancelamento (NIELSEN, 2018). Ao verificar violação às regras, os modelos de compartilhamento comercial empregam as sanções para excluir usuários da plataforma ou para puni-los financeiramente. Por outro lado, sanções positivas incluem programas de fidelidade, status especial ou recursos adicionais (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

“Os elementos descritos pelo conceito de organização parcial (membros, regras, hierarquias, monitoramento, sanções) são úteis para dar sentido aos diferentes elementos estruturais que facilitam o vínculo com as decisões subsequentes em uma organização” (APELT et al., 2017, p. 10). Apesar desse conceito oferecer uma base para compreender e categorizar organizações dentro da economia compartilhada (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019), ainda permanecem oportunidades para refinamento, pois mesmo nos extremos do *continuum* apresentado por Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019), espera-se haver variação entre a forma com que as iniciativas da economia compartilhada empregam os elementos organizacionais (NIELSEN, 2018).

Cabe retomar que uma organização pode optar deliberadamente por não tomar decisões em relação a alguns desses elementos, de forma que diferentes organizações podem contrastar quanto a definição ou a não definição dos elementos organizacionais (APELT et al., 2017). A economia compartilhada e as plataformas trouxeram efeitos transformadores, mas a compreensão sobre a trajetória dessas mudanças ainda se baseia em casos anedóticos e especulações, pois as plataformas são altamente maleáveis e ainda há espaço para alternativas não corporativas (DAVIS, 2016).

2.4 Elementos organizacionais de plataformas digitais cooperativas

Além das discussões sobre a necessidade de democratizar as plataformas da economia do compartilhamento, uma perspectiva que tem recebido menor atenção diz respeito às possibilidades de transformar os negócios cooperativos tradicionais e de desenvolver novos modelos a partir da incorporação de elementos do modelo de economia compartilhada em iniciativas cooperativas existentes (COMO et al., 2016). Scholz (2016) destaca que, para viabilizar essas transformações, o “cooperativismo de plataforma” deve se sustentar sobre três pilares fundamentais. Primeiramente, a tecnologia é acolhida, mas sob um modelo de propriedade que adere a valores democráticos e busca beneficiar um conjunto mais amplo de usuários. Em segundo lugar, deve haver uma noção de solidariedade, o que permite que as plataformas operem sob a forma de cooperativas. Por fim, as plataformas digitais cooperativas são produto da reformulação de conceitos importantes no contexto organizacional, como a inovação e a eficiência (SCHOLZ, 2016).

Nessa lógica, o desenho organizacional, produto de decisões de pessoas diferentes ao longo do tempo (THOMPSON, 2014), deve incorporar valores públicos, em uma concepção que compartilhe responsabilidades entre as plataformas e os seus usuários (HELBERGER;

PIERSON; POELL, 2018). Posto de outro modo, Helberger, Pierson e Poell (2018) explicam que a forma como é projetada a arquitetura de uma plataforma irá moldar o comportamento de seus usuários. A configuração organizacional de uma plataforma de transporte e mobilidade, por exemplo, é capaz de produzir assimetrias de informação e de poder que se tornam elementos fundamentais para que o provedor da plataforma mantenha um controle rígido sobre os provedores de serviço. Estes terão o comportamento moldado pela logística algorítmica, pela vigilância eletrônica e por metas de desempenho colocadas pela plataforma (ROSENBLAT; STARK, 2016).

As plataformas digitais cooperativas, em oposição, colocam-se em uma lógica de comunidade e as decisões sobre as regras de operação, sobre como estas são monitoradas e sobre como aplicam-se punições a eventuais infratores cabem à própria comunidade (FRENKEN et al., 2020). Em função da concepção de projetos cooperativos, um número significativo de agentes será integrado e poderá se beneficiar pelo uso de uma plataforma (FALCÓN-PÉREZ; FUENTES-PERDOMO, 2019). Com isso, ao se organizarem coletivamente em uma cooperativa ou movimento social, tanto vendedores de bens e serviços quanto os compradores podem dar origem a organizações alternativas, que podem pressionar organizadores já estabelecidos na economia compartilhada a adaptarem seus modelos de mercado (KIRCHNER; SCHÜBLER, 2020).

Isso ocorre em um cenário econômico cujas fronteiras são menos distintas (REISCHAUER; MAIR, 2018). São tênues as fronteiras que separam produção e consumo, pois, em contraste com teorias estabelecidas, as organizações da economia compartilhada não produzem recursos, mas fornecem a infraestrutura que permite aos indivíduos o acesso ou compartilhamento dos recursos que já possuem (MAIR; REISCHAUER, 2017). A economia compartilhada, então, representa um estágio de transformação das estruturas organizacionais, que passam a se inserir em uma rede de atores individuais e organizacionais, cujas atividades são coordenadas por formas plurais de governança (KIRCHNER; SCHÜBLER, 2020).

Deste modo, os organizadores de plataformas digitais cooperativas podem interagir tanto em contextos *online* quanto *offline*, o que caracteriza comunidades híbridas, que existem em torno de bens ou serviços compartilhados, fornecidos e consumidos seguindo códigos de comportamento implícitos e explícitos (REISCHAUER; MAIR, 2018). Esses aspectos fortalecem os vínculos com as comunidades locais e reforçam o argumento de que as organizações da economia compartilhada não são uniformes em suas características; ao contrário, significados e regras tomados como certos em uma comunidade moldam o pluralismo

das formas e práticas organizacionais da economia compartilhada, pelo menos no que se refere à orientação ao lucro e à estrutura das organizações (MAIR; REISCHAUER, 2017).

Essa sobreposição entre as estruturas sociais e a organização das plataformas da economia compartilhada foi constatada por Lozano-Paredes (2021), ao investigar como comunidades latino-americanas desenvolvem seus próprios modelos de governança. O autor observa que as plataformas latinas operam em um contexto informal e, ao mesmo tempo, hostil. Por conta disso, suas práticas organizacionais são baseadas em laços comunitários, em confiança interna e em um senso de coesão, porém seus elementos de governança estão em uma zona cinzenta e não se ajustam integralmente à economia do compartilhamento ou ao cooperativismo de plataforma. Lozano-Paredes (2021) descreve essas plataformas não como organizações formais, mas como novas formas organizacionais mais simples, flexíveis e incrementalmente estruturadas, com seus processos alternativos e particulares, indo ao encontro de uma “organização parcial”.

Tais constatações reiteram que os modelos de compartilhamento assumem um maior ou um menor grau de organização e não se dissociam do mercado em que atuam, podendo ser posicionados em um contínuo de combinações de elementos organizacionais (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Nos termos de Ahrne e Brunsson (2016), plataformas digitais cooperativas podem constituir exemplos de movimentos organizacionais que combinam ordens sociais emergentes e decididas. Considerando que a organização pode existir além dos limites da organização formal (AHRNE; BRUNSSON, 2011), uma rede de indivíduos, como as descritas por Lozano-Paredes (2021), pode se tornar gradualmente estruturada ao agregar um ou mais elementos organizacionais, tornando suas relações mais visíveis para os envolvidos e para o exterior (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016).

Conforme destacam Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019), modelos de compartilhamento orientados para os usuários – em que se enquadram as plataformas digitais cooperativas – exibem maiores níveis de organização parcial quando comparados a outros modelos da economia do compartilhamento. Assim, as decisões sobre os elementos organizacionais “associação, hierarquia, regras, monitoramento e sanções” e o grau em que esses elementos são utilizados para implementar estruturas e processos complexos (GROTTE-HAMMER, 2019) e constituir organizações completas ou parciais permanece uma questão a se verificar no campo empírico (AHRNE; BRUNSSON, 2011). A aplicação desses elementos na organização de plataformas digitais cooperativas é detalhada a seguir.

Ahrne e Brunsson (2011) ressaltam que a associação traz consigo uma noção de identidade coletiva e uma expectativa de diferenciação de tratamento em relação a quem não é membro da organização. Como já mencionado, o cooperativismo de plataforma requer a participação de um número significativo de agentes (FALCÓN-PÉREZ; FUENTES-PERDOMO, 2019), sendo que esse modelo oportuniza fortalecer laços sociais e de solidariedade entre os trabalhadores (COMO et al., 2016). A associação de atores ou indivíduos em plataformas cuja organização é mais parcial pode, então, coincidir com o pertencimento desses em um grupo social externo ao modelo de compartilhamento (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Em alguns casos, por exemplo, a associação a uma plataforma digital cooperativa pode ser restrita à associação a uma organização profissional de abrangência nacional, assim como pode ser informalmente limitada à associação a valores e identidades profissionais (FRENKEN et al., 2020).

Porém, um dos pressupostos das plataformas digitais cooperativas é a propriedade coletiva (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019), isto é, a plataforma digitais cooperativa não é propriedade de outros atores, os quais são muitas vezes desconhecidos ou alheios às realidades locais, mas sim dos que nela trabalham, dos que a utilizam e dos que sentem os impactos decorrentes de sua atuação (DIESTE COBO, 2020). Essa virtude das plataformas digitais cooperativas pode também ser fonte de tensões, pois a economia do compartilhamento possibilita que os usuários estejam ativos em qualquer plataforma, sem grande esforço, tanto no lado da oferta quanto do lado da demanda. Isso possibilita que os usuários se tornem ativos simultaneamente em plataformas concorrentes (FRENKEN; SCHOR, 2017), o que pode resultar em problemas considerando que o engajamento dos agentes poderá interferir na sobrevivência de uma organização de plataforma (REISCHAUER; MAIR, 2018).

Assim, as plataformas digitais cooperativas têm o desafio de alinhar os interesses e ideologias de um grupo amplo de atores, que inclui os próprios fundadores da plataforma, os voluntários e/ou provedores de serviço e, em certa medida, os usuários (FRENKEN; SCHOR, 2017). Para tanto, o elemento organizacional da associação é empregado para estabelecer os requisitos formais de pertencimento e para diferenciar os integrantes da plataforma digitais cooperativa das redes de relacionamentos externos ao modelo de compartilhamento (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Entretanto, se uma plataforma cooperativa passa a considerar usuários autônomos como membros formais, funcionalmente pode se tornar uma cooperativa convencional, ainda que mantenha uma interface digital (SCHÜBLER et al., 2021)

Somando-se a isso, o mercado predominantemente capitalista da economia do compartilhamento tende a exigir das plataformas digitais cooperativas mentalidades gradativamente competitivas (PAZAITIS; KOSTAKIS; BAUWENS, 2017). Mesmo quando isso não ocorre, os autores ponderam que as plataformas digitais cooperativas podem se tornar autocentradas, atuando principalmente em benefícios de seus associados. A necessidade de proteção da propriedade compartilhada compele as plataformas digitais cooperativas a se insular em suas associações locais (PAZAITIS; KOSTAKIS; BAUWENS, 2017). Contudo, em um mapeamento das plataformas digitais cooperativas europeias, Como et al. (2016) identificaram que a maior parte delas (68%) dirige os serviços colaborativos ao público em geral, independentemente de serem associados ou não. Apenas em uma pequena parcela dos casos (16%) as plataformas digitais cooperativas desenvolviam projetos especificamente para seus associados.

As organizações também incluem o elemento hierarquia como mecanismo para estruturar a iniciativa e o poder de tomada de decisão e a prerrogativa de impor o cumprimento dessas decisões (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Nesses termos, as plataformas digitais cooperativas apresentam pouca hierarquia formal entre os usuários (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019), pois as pessoas que contribuem para a criação de valor são coproprietárias das plataformas, participando das decisões relacionadas a suas finalidades (SCHNEIDER, 2018). Deste modo, a tomada de decisão é um processo democrático-colaborativo, que ocorre por meio de um modelo de governança compartilhada (DIESTE COBO, 2020), visto que o cooperativismo de plataforma propõe o uso da tecnologia digital centrado nas pessoas (SCHOLZ, 2016).

No campo empírico, no entanto, são verificados elementos de “organizações completas” (AHRNE; BRUNSSON, 2011) com hierarquias estruturadas, mesmo no contexto das plataformas digitais cooperativas. Lozano-Paredes (2021), por exemplo, observa que os fundadores das plataformas digitais cooperativas podem assumir o status de “donos” das comunidades de usuários, sendo responsáveis pela integridade do sistema e pela decisão de suas regras, dando pouca ou nenhuma margem para participação de associados, mesmo quando a matéria deveria ser submetida à decisão democrática. Isso demonstra que as estruturas de propriedade e de tomada de decisão das iniciativas da economia do compartilhamento podem ser fluidas, incrementais e flexíveis (LOZANO-PAREDES, 2021)

Esse elemento das plataformas digitais cooperativas pode trazer dificuldades práticas em função da maior lentidão de processos de decisão consensuais (KIRCHNER; SCHÜBLER,

2020). As cooperativas podem utilizar práticas de governança colaborativa para aprimorar processos internos e aumentar a participação dos membros, porém isso pode ser custoso em termos práticos, especialmente para cooperativas de médio e grande porte (COMO et al., 2016). “Como consequência da parcialidade da organização, existe uma maior probabilidade de que as decisões sejam contestadas e a implementação não aconteça” (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016, p. 96). Cooperativas com muitos membros, ou com membros dispersos geograficamente podem encontrar dificuldades para facilitar a participação nos processos de tomada de decisão (BUNDERS et al., 2022). As tecnologias digitais, como o caso do *Loomio* ou *Backfeed*, por exemplo, podem propor novas maneiras de enfrentar este desafio ao serem aplicadas em sistemas de governança, fortalecendo e inovando a participação dos associados e das comunidades. (COMO et al., 2016). Apesar disso, os autores advertem que não se pode presumir que a tecnologia, por si só, possa ser a resposta para fortalecer e preservar a governança democrática em plataformas digitais cooperativas que atuam em grande escala. Por isso a importância dos princípios do cooperativismo, que devem estar presentes em alguma medida para que a plataforma não desvie de sua missão original.

As organizações também podem decidir sobre as regras a serem seguidas por seus membros (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Conforme Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019), as regras de modelos de compartilhamento comunitário são predominantemente informais e limitadas em número e abrangência. As regras adotadas em uma organização podem provir de pessoas ou organizações externas, como ocorre com padrões ou recomendações cuja adoção é voluntária (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Em função disso, plataformas digitais cooperativas podem ser parcialmente organizadas por empregar de forma limitada esse elemento (AHRNE; BRUNSSON, 2011).

Com a ressalva de que os princípios clássicos do cooperativismo descritos por Zeuli e Cropp (2004) também podem orientar a constituição de cooperativas de plataforma (DALMORO; WEGNER; SCHIAVINI, 2021), os dez princípios e valores descritos por Scholz (2016), sob os quais o cooperativismo de plataforma deveria ser organizado são elencados no quadro 3:

Quadro 3: Princípios do Cooperativismo de Plataforma

Princípios	Descrição
Propriedade	O cooperativismo de plataforma é sobre uma internet centrada nas pessoas, indo além da ênfase ao uso dos bens e serviços defendida pelas iniciativas da economia compartilhada
Salários dignos e segurança de renda	Busca-se oferecer salários e benefícios justos para trabalhadores digitais que, muitas vezes, permanecem invisíveis dentre algoritmos.

Transparência e portabilidade dos dados	A transparência deve abranger não somente aspectos organizacionais, mas também aspectos relacionados a gestão dos dados dos usuários, especialmente sobre a coleta, utilização e comercialização desses dados.
Recompensa e reconhecimento	O cooperativismo de plataforma deve buscar um bom ambiente de trabalho, que assegure a comunicação dos trabalhadores com quem opera ou governa a plataforma e que lhes dê o direito de obter explicações.
Trabalho co-determinado	Para conhecer o fluxo de trabalho, as plataformas cooperativas devem envolver os trabalhadores desde a concepção do projeto, mantendo-os incluídos durante toda a utilização da plataforma.
Marco legal de proteção	As cooperativas de plataforma podem requerer regulamentação que as proteja de pressões de grupos capitalistas organizados e proporcione igualdade de condições para competir em monopólios.
Portabilidade de benefícios e proteções	A rede de proteção do trabalhador não deve se vincular a um posto específico. Deve haver mobilidade dos benefícios e proteções dos trabalhadores.
Proteção contra comportamento arbitrário	Algumas plataformas da economia do compartilhamento são reconhecidas por suas práticas arbitrárias de aplicação de penalidades e de exclusão, não oferecendo explicações aos trabalhadores sobre suas decisões. As plataformas cooperativas devem possibilitar sistemas descentralizados de identificação e de reputação de trabalhadores
Rejeição da vigilância excessiva	Deve-se rever práticas de vigilância do local de trabalho e de avaliação de forma que a dignidade do trabalhador seja preservada.
Direito de <i>logoff</i>	O trabalho digital deve ter limites claros, para não privar os trabalhadores de realizar atividades de lazer, de estudo ou de trabalho voluntário.

Fonte: Scholz (2016).

Com base no Quadro 3, infere-se que os princípios elencados por Scholz (2016) deveriam ser observados nas decisões sobre as “Regras” das plataformas cooperativas. O controle exercido por plataformas gerenciadas por grandes corporações sobre os trabalhadores autônomos as coloca em uma posição que oportuniza rejeitar até mesmo os princípios de proteção do emprego e de trabalho decente delegados pelos governos (FRENKEN et al., 2020). Em vista disso, a adoção aos princípios estabelecidos por Scholz (2016) pode definir a essência de uma plataforma digital cooperativa, bem como garantir a sua integridade, conforme sugerem Berkowitz e Souchaud (2019). Portanto, as regras e normas às quais as plataformas digitais cooperativas estão sujeitas vão além da governança democrática, mas permanece o desafio de identificar um modelo de negócio economicamente sustentável e compatível com os valores do projeto cooperativo (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019).

As organizações ainda empregam o monitoramento – elemento organizacional que busca verificar o cumprimento dos comandos e regras – para garantir que os membros da organização não tomem ações que tenham sido proibidas, para quantificar a atuação dos trabalhadores e para avaliar qualitativamente a realização de tarefas (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Conforme já ressaltado, as plataformas digitais cooperativas rejeitam a vigilância excessiva do trabalhador (SCHOLZ, 2016). Contudo, embora apresentem certo grau de eficiência, esses modelos não estão isentos de problemas como o autoritarismo ou a corrupção decorrentes da carência nos processos de prestação de contas (*accountability*) (LOZANO-

PAREDES, 2021). Assim, resta discutir se a confiança e os vínculos comunitários da plataforma digital cooperativa, combinados com o interesse individual dos membros, seriam suficientes para compor um sistema de monitoramento da atuação dos gestores (LOZANO-PAREDES, 2021), visto que as plataformas digitais cooperativas deveriam empregar mecanismos de governança que permitissem uma distribuição de resultados de maneira equilibrada entre as partes interessadas (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017).

O último elemento organizacional apontado por Ahrne e Brunsson (2011) diz respeito à competência das organizações de decidir sobre sanções, que são aplicáveis tanto como medida punitiva, quanto como forma de aprovação. Assim, pode-se empregar punições diretas, ou, por outro lado, empregar sistemas de premiação (AHRNE; BRUNSSON, 2011). As sanções têm forte vínculo com o elemento organizacional “hierarquia” e, em se tratando de sanções negativas, a medida definitiva seria a exclusão da comunidade (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Para as plataformas digitais cooperativas, há a particularidade de que os benefícios, ou seja, as sanções positivas, deveriam ser estendidos à comunidade em geral (DIESTE COBO, 2020). O Quadro 4, apresentado a seguir, retoma e sintetiza os conceitos-chave abordados no referencial teórico:

Quadro 4: Síntese de conceitos-chave do referencial teórico

Conceitos-chave	Descrição	Autores
Economia do compartilhamento	Termo guarda-chuva empregado em práticas de consumo e modelos organizacionais diversos, possibilita crescimento exponencial a partir da difusão de tecnologias digitais, sendo conceituada como um sistema econômico no qual as transações entre pares são estruturadas, intermediadas e reguladas por plataformas digitais, permitindo a monetização de ativos subutilizados, sem transferência de propriedade.	Acquier Daudigeos e Pinkse (2017), Belk (2014), Dreyer et al. (2017), Gerwe e Silva (2020), Kirchner e Schüßler (2019), Klarin e Suseno (2021), Kumar, Lahiri e Dogan (2018), Mair e Reischauer (2017), Schlagwein, Schoder e Spindeldreher (2020)
Consequências da economia do compartilhamento	Contraditórias e paradoxais, contrapondo consequências positivas (criação exponencial de valor, acesso a recursos com menor custo, redução do consumo excessivo e da desigualdade de renda) e efeitos adversos (desigualdade de renda, assimetria de poder e de apropriação de valor entre plataforma e provedores de serviço, desigualdades sociais, problemas ambientais e de urbanização).	Acquier Daudigeos e Pinkse (2017), Belk (2014), Eckhardt (2019), Frenken (2017) Gerwe e Silva (2020), Muñoz e Cohen (2017; 2018), Netter (2016), Schneider (2018)
Plataforma digital cooperativa	Transição na trajetória da economia compartilhada que combina, através de estruturas de governança transparentes, compartilhadas e democráticas e da observância a princípios cooperativos, o potencial de criação de valor das plataformas, com uma distribuição justa e equilibrada do valor criado aos provedores de serviço e às comunidades locais.	Acquier Daudigeos e Pinkse (2017), Acquier Carbone e Massé (2019), Como et al. (2016), Cobo (2020), Frenken et al. (2020), Foramitti, Varvarousis e Kallis (2020) Martin, Upham e Klapper (2017), Muñoz e Cohen (2018), Scholz (2016) Scholz e Schneider (2018)

Tensões e paradoxos em plataformas digitais cooperativas	Escalabilidade e atração de capital vs Cumprimento de uma missão social; ampla participação nas decisões e na governança vs centralização e eficiência; potencial de crescimento das plataformas digitais vs ativismo, propósitos sociais e atuação restrita a comunidades locais	Acquier Carbone e Massé (2019), Foramitti, Varvarousis e Kallis (2020) Martin, Upham e Klapper (2017), Sandoval (2020), Schneider (2018)
Elementos organizacionais de plataformas digitais cooperativas	- Associação coincidente com o pertencimento a grupos sociais; Hierarquia difusa; Regras informais, decididas de forma consensual; Monitoramento: social, baseado em confiança; Sanções: não pecuniárias.	Como et al. (2016), Dobusch e Schoeneborn (2015), Falcón-Pérez e Fuentes-Perdomo (2019), Frenken et al. (2020), Kirchner e Schübler (2020), Lozano-Paredes (2021), Mair e Reischauer (2017), Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019), Reischauer e Mair (2018), Schneider (2018)

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Conforme apresentado nas seções anteriores, a economia do compartilhamento contempla diversos modelos organizacionais de transações entre pares mediadas e reguladas por plataformas digitais. O crescimento desse sistema econômico trouxe consigo consequências negativas, ressaltando a necessidade de discussões mais equilibradas sobre o crescimento das plataformas digitais. Como parte desses efeitos nocivos são atribuídos à centralização de poder das plataformas e à sua capacidade de regulação dos mercados de compartilhamento, propõem-se uma transição na economia do compartilhamento, através da aplicação de princípios cooperativos na organização e gestão de plataformas, embora se reconheça que plataformas cooperativas enfrentariam desafios próprios. Conforme a abordagem de organização parcial, as plataformas cooperativas podem ser descritas e analisadas como uma ordem social específica, decorrente de uma configuração particular de cinco elementos organizacionais.

Realizada a apresentação do campo teórico relacionado ao objetivo de pesquisa, no capítulo seguinte é apresentada a metodologia que norteou o estudo.

3. MÉTODO

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram adotados na condução da pesquisa. Apresenta-se a caracterização da pesquisa, bem como os procedimentos para coleta e para análise dos dados, de forma a se ressaltar os procedimentos julgados necessários para responder à pergunta de pesquisa. Ao detalhar esses procedimentos, o capítulo também visa a possibilitar a replicação do estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização da pesquisa não se confunde com uma simples classificação do estudo. Ao contrário, a caracterização da pesquisa buscou definir o alcance que o estudo pode ter, o que, por sua vez, definiu as estratégias, o desenho, os procedimentos e outros componentes do processo de investigação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Nesta direção, o estudo teve abordagem exploratória, pois foi realizado com o objetivo de examinar um problema pouco abordado anteriormente. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 101) explicam que estudos exploratórios servem para alcançar familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, bem como para “pesquisar novos problemas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir afirmações e postulados”. Os autores também comentam que os estudos exploratórios são adotados quando se tem a intenção de pesquisar sobre temas a partir de novas perspectivas. Assim sendo, diante do objetivo da pesquisa, a economia do compartilhamento foi observada a partir de uma perspectiva emergente, que busca evidenciar movimentos organizacionais cooperativistas nesse sistema econômico.

O estudo buscou compreender os elementos organizacionais das plataformas digitais cooperativas. Para atingir este propósito, foi empregado como método de pesquisa o estudo de caso, uma estratégia de pesquisa qualitativa que visa a entender a dinâmica de configurações contextuais singulares (EISENHARDT, 1989). O estudo de caso compreende a investigação de fenômenos contemporâneos em seu contexto de vida real, sendo especialmente adequado em situações nas quais o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2016), como é apontado em plataformas digitais (AMETOWOBLA; KIRCHNER, 2022).

Defende-se a adoção de métodos de pesquisa específicos para se analisar a estrutura e o funcionamento da economia do compartilhamento (GURĂU; RANCHHOD, 2020). As organizações da economia compartilhada emergem de condições que, conectadas, constituem uma forma particular de negócios (MUÑOZ; COHEN, 2017). Segundo Netter, Pedersen e

Lüdeke-Freund (2019), essas condições podem derivar das características essenciais de modelos de compartilhamento, definidas nos elementos organizacionais “associação, regras, monitoramento, sanções e hierarquia”. Esses elementos permitem identificar, descrever e classificar os modelos de compartilhamento de acordo com suas semelhanças (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Em vista disso, a escolha de mais de um caso visa a possibilitar a comparação entre esses elementos organizacionais.

3.2 Seleção dos casos

Ahrne e Brunsson (2011) consideram que uma organização é uma ordem social decidida em razão de cinco elementos – associação, hierarquia, regras, monitoramento e sanções – que podem ser utilizados plenamente e em conjunto para compor organizações completas, ou de forma isolada, em determinada gradação, para constituir organizações parciais. A combinação desses cinco elementos constitui diferentes modelos de compartilhamento, dependendo da maneira com que são configurados (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Além de permitir uma classificação dos modelos de compartilhamento, compreender como são combinados os elementos organizacionais pode auxiliar na identificação e análise de tensões e de desequilíbrios dentre as características das organizações, bem como na forma com que os atores percebem esses desequilíbrios (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) argumentam que os modelos da economia do compartilhamento orientados aos usuários não adotam de maneira integral esses cinco elementos, apresentando, assim, níveis mais elevados de organização parcial. Em oposição, os modelos de plataformas comerciais adotam esses elementos de maneira mais pronunciada, estando mais próximos de uma organização completa (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Os casos sob estudo são organizações de plataforma constituídas segundo o modelo de propriedade compartilhada, ponto focal do conceito de plataforma cooperativa (COMO et al., 2016). A seleção dos casos, portanto, atendeu às indicações de Eisenhardt (1989) e se baseou por razões teóricas, pois os casos foram escolhidos para estender a teoria emergente. As plataformas cooperativas foram selecionadas por possuírem atributos que contribuem para o desenvolvimento da teoria (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) em razão de o processo de interesse ser “transparentemente observável” (EISENHARDT, 1989).

Para identificar os casos e possibilitar o seu mapeamento, foram utilizadas bases de dados que reúnem informações sobre plataformas digitais cooperativas e outras fontes de dados

secundários, como *websites* e publicações na mídia. A consulta inicial resultou em dezenove cooperativas, as quais desempenham diversas atividades em diferentes setores econômicos. Os possíveis casos de análise foram filtrados seguindo a recomendação de especialistas de excluir da listagem as cooperativas e coletivos que ainda buscam formas de construção tecnológica. O Quadro a seguir destaca os casos inicialmente listados:

Quadro 5: consulta inicial de casos

Plataforma / Cooperativa	Principais atividades / Características	Sede / locais de operação
Buscar Express	Cooperativa de motofretistas do segmento de entregas rápidas	Porto Alegre-RS
Caronaê	Compartilhamento de caronas	Rio de Janeiro-RJ
Cataki	Reciclagem, aproximando os coletores de materiais recicláveis dos geradores desses resíduos	1,5 mil municípios
Ciclo Courier	Serviços de entregas com uso de bicicleta	Rio de Janeiro
Contrate Quem Luta	Prestação de serviços por militantes do Movimento dos Trabalhadores Sem Teto (MTST)	Grande São Paulo-SP
Coomappa	Transporte de passageiros	Araraquara-SP
Coopama	Transporte de passageiros	São Carlos-SP
Coopertran	Transporte de passageiros	Congonhas - MG
Despatronados	Serviço de entregas	Rio de Janeiro-RJ
Entregadores antifascistas	Serviço de entregas	São Paulo-SP
Feme Express	Serviço de entregas organizado por mulheres	Grande São Paulo-SP
Liga	Transporte de passageiros	Caxias do Sul
Pedal Express	Serviços de entregas com uso de bicicleta	Porto Alegre-RS
Pedivento	Serviços de entregas com uso de bicicleta	Grande Florianópolis-SC
Señoritas Courier	Serviços de entregas com uso de bicicleta, organizado por mulheres e LGBTQIA+	Grande São Paulo-SC
Sicredi na Comunidade	Apoio e patrocínio a projetos e ações em benefício de comunidades	Todo o território nacional
SmartCoop	Gestão de cooperativas de produção agrícola e de propriedades rurais	Rio Grande do Sul
Somos Ciclos	Telefonia, saúde e energia	Sede em Vitória-ES, e área de ação em todo território nacional
Traz Favela Delivery	Serviço de entregas em periferias	Salvador-BA

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta etapa, dois especialistas auxiliaram na seleção e filtragem dos casos. Um destes é Gerente Jurídico do Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Professor da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo, Diretor Geral da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo e Revisor de periódico da International Journal of Cooperative Law. O outro é Professor do Programa de

Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Coordenador do Laboratório de Pesquisa DigiLabour e Coordenador no Brasil do projeto Fairwork, vinculado à University of Oxford, dentre outras atividades.

Esses especialistas recomendaram descartar da seleção as iniciativas que ainda buscam o desenvolvimento de artefatos tecnológicos (como PedalExpress e Señoritas Courier, por exemplo) e as que são controladas por um grupo restrito de atores, sem indicativos de governança colaborativa e aberta a todos os associados (Sicredi na Comunidade e SmartCoop). Ainda, fazia-se necessário que os casos mantivessem características em comum. Deste modo, seguindo a indicação de especialistas, a amostra final de empresa foi reduzida a três plataformas cooperativas que prestam serviços de mobilidade urbana e que estão em estágios distintos de maturação, atuando em diferentes regiões do Brasil: Liga By Comobi, de Caxias do Sul-RS, Coopama, de São Carlos-SP e Coomappa, de Araraquara-SP.

Figura 2: Localização dos casos analisados



Fonte: Google Maps (2022).

As três plataformas cooperativas operam conectando as pessoas que buscam por transportes com as pessoas que possam fornecê-lo, organizando todo o processo, desde o embarque do passageiro até o pagamento. Trata-se de sociedades com estrutura jurídica própria, constituídas de acordo com a Lei N° 5764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Os casos selecionados representam plataformas organizadas desde o projeto inicial de acordo com os princípios cooperativos.

Foram selecionadas plataformas cooperativas que atuam em atividades de mobilidade urbana em razão deste setor ter sido amplamente explorado para se explicar a economia do compartilhamento, a partir de investigações sobre plataformas privadas (KLARIN; SUSENO,

2021). O uso do termo “Uberização” para descrever os mercados de trabalho nos quais compradores e vendedores podem se conectar por meio de *smartphones* (DAVIS; SINHA, 2021) demonstra que o nome de uma empresa do setor tornou-se palavra-chave para um modelo arquetípico de economia do compartilhamento (SUTHERLAND; JARRAHI, 2018). Além disso, essas cooperativas concorrem com empresas globais de plataformas, rivalizando no mesmo mercado. Deste modo, parece pertinente investigar plataformas cooperativas que também atuem no setor de mobilidade urbana, visando a destacar as similaridades e distinções entre ambos os modelos. Os casos selecionados são apresentados a seguir:

3.2.1 Liga By Comobi

A “Liga By Comobi” é o aplicativo de mobilidade urbana lançado pela Cooperativa de Mobilidade do Rio Grande do Sul (Comobi) em setembro de 2021. A Comobi, constituída no mês de junho de 2021, rege-se pelos valores e princípios do Cooperativismo, tendo por objetivo prestar serviços de transporte, fornecendo-os nas melhores condições possíveis ao seu quadro social.

A Cooperativa é administrada por uma Diretoria composta por quatro membros efetivos – Presidente, Vice-Presidente, Diretor Financeiro e Secretária Geral – eleitos em Assembleia Geral para mandato de quatro anos. As atividades da Cooperativa são fiscalizados por um Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos cooperados, eleitos pelo prazo de dois anos pela Assembléia Geral.

Até o mês de janeiro de 2022, contava com uma base de aproximadamente 570 motoristas cooperados e 17.000 usuários cadastrados (C1E2), gerando de duas a três mil chamadas diárias (C1E4). Além de oferecer serviços de transporte na cidade de Caxias do Sul, A Liga By Comobi está em processo de expansão no estado do Rio Grande do Sul, atendendo também as cidades de Farroupilha, Gramado, Canela e Passo Fundo.

3.2.2 Coopama

A Coopama – Cooperativa de Logística e Transporte de Passageiros dos Motoristas Autônomos do Estado de São Paulo – foi constituída em setembro de 2019 na cidade de São Carlos-SP. A Coopama tem como finalidades a congregação de profissionais autônomos da área de transporte de passageiros que se proponham a associar bens e serviços para o exercício de sua atividade econômica, no interesse comum e sem finalidade lucrativa, mediante rateio na

proporção direta da fruição dos serviços da sociedade, que se rege pelos valores e princípios do Cooperativismo.

A Coopama é gerida por uma Diretoria Executiva e por um Conselho Administrativo, eleitos entre os associados para mandato de quatro anos. A Diretoria Executiva é composta por Presidente, Vice-Presidente/Diretor Comercial, Diretor Administrativo/Financeiro e Diretor Operacional. O Conselho Administrativo, por sua vez, é composto por três membros eleitos pela Assembleia Geral, sendo composto por Conselheiro Presidente, Conselheiro Secretário e Conselheiro Administrativo. Além destes, há um Conselho Fiscal constituído de três membros titulares e três suplentes.

Em janeiro de 2022, a Coopama fez o lançamento de seu aplicativo. Durante o primeiro mês de operação, o aplicativo esteve em fase de testes, até o lançamento oficial da plataforma em fevereiro de 2022. Em março de 2022, a plataforma cooperativa Coopama contava com 62 motoristas associados e 6948 usuários cadastrados, atuando na cidade de São Carlos e Ibaté.

3.2.3 Coomappa

A Cooperativa Coomappa foi constituída em Março de 2021 na cidade de Araraquara-SP em parceria com a Prefeitura Municipal, tendo como objeto social o transporte de passageiros, cargas e objetos. A Coomappa é dirigida por um Conselho Administrativo eleito entre os cooperados para mandato de quatro anos, sendo composto por Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro, Diretor Comercial, Diretor Administrativo e Diretor Operacional. Além destes, a cooperativa conta com o Conselho Fiscal com três membros titulares e um suplente, eleitos pelos associados para mandato de dois anos.

Em janeiro de 2022, a Cooperativa Coomappa lançou o seu aplicativo, tendo alcançado, após um mês de funcionamento, 270 motoristas associados e 7000 passageiros cadastrados na plataforma.

3.3 Coleta de dados

Estudos de caso combinam diferentes técnicas de coleta de dados (EISENHARDT, 1989). O estudo apoiou-se principalmente na realização de entrevistas semiestruturadas, nas quais foi empregado um guia com perguntas abertas previamente preparadas de forma a cobrir o escopo do estudo, para obter as visões individuais dos entrevistados (FLICK, 2013). O roteiro semiestruturado considerou as dimensões dos modelos cooperativos de compartilhamento,

identificadas a partir da combinação dos elementos organizacionais propostos no conceito de “organização parcial”, apresentado por Ahrne e Brunsson (2011) e aplicado no contexto da economia do compartilhamento por Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019). Deste modo, o roteiro de entrevista foi organizado nas dimensões Associação, Hierarquia, Regras, Monitoramento, Sanções e Percepção de participação na governança, além de questões para caracterizar o entrevistado e a plataforma. O quadro que segue especifica a fundamentação para a construção do instrumento de coleta de dados, que pode ser verificado no Apêndice A.

Quadro 6: Construção do instrumento de coleta de dados

Elemento	Descrição	Questões	Autores
Associação	Identificar se as plataformas cooperativas adotam mecanismos informais para definir quem será membro da organização	8-9	Ahrne e Brunsson (2011), Dobusch e Schoeneborn (2015), Frenken et al. (2020), Kirchner e Schüßler (2019) Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019)
Hierarquia	Identificar a adoção de mecanismos difusos de participação e de tomada de decisão.	10-12	Ahrne e Brunsson (2011), Como et al. (2016), Dieste Cobo (2020), Kirchner e Schüßler (2019; 2020), Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019), Schneider (2018)
Regras	Identificar a presença de informalidade na regulação das ações dos membros, a transparência na definição de processos e a rejeição à arbitrariedade.	13-16	Ahrne e Brunsson (2011), Kirchner e Schüßler (2019), Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019)
Monitoramento	Identificar a adoção de mecanismos de monitoramento socializados que rejeitem a vigilância excessiva.	17-20	Acquier, Daudigeos e Pinkse (2017), Ahrne e Brunsson (2011), Kirchner e Schüßler (2019), Lozano-Paredes (2021), Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019)
Sanções	Identificar a adoção de incentivos e de sanções não pecuniárias no caso de violação de regras	21-23	Ahrne e Brunsson (2011), Dieste Cobo (2020) Kirchner e Schüßler (2019), Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019)
Percepção de participação	Identificar a percepção dos membros sobre a participação na governança da plataforma	24	Österberg e Nilsson (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Anteriormente à coleta de dados, o instrumento passou pela validação de pesquisadores e de membros de plataformas cooperativas, a fim de verificar possíveis incoerências e realizar os ajustes necessários. Esse teste preliminar é relevante para a validade de conteúdo do roteiro e permite aprimorar a redação das questões e a forma como serão apresentadas aos entrevistados (CRESWELL, 2010). Três pesquisadores que têm como objeto de estudo o cooperativismo, a economia do compartilhamento e plataformas cooperativas avaliaram o roteiro de entrevistas, e as observações e apontamentos desses pesquisadores foram consideradas para a versão final do instrumento de coleta de dados.

O roteiro de entrevistas também foi refinado em um estudo-piloto, que cumpriu o propósito de aprimorar aspectos do estudo final (YIN, 2016), e foi realizado em uma plataforma que intermedia a relação entre contratantes de serviço e militantes de um movimento social que reivindica o direito à moradia – a plataforma “Contrate Quem Luta”, da cidade de São Paulo-SP. Foram realizadas duas entrevistas com integrantes dessa plataforma, não sendo identificadas necessidades de alterações no instrumento de coleta de dados.

As entrevistas, definidas como reuniões para conversar e trocar informação entre entrevistador e entrevistado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), foram realizadas em chamadas de vídeo ou de áudio, conforme a disponibilidade do entrevistado. As conversas foram gravadas e o áudio foi posteriormente transcrito na íntegra para análise. A privacidade dos respondentes foi mantida, contribuindo para a menor retração nas respostas. Foram entrevistados os motoristas vinculados a três plataformas cooperativas, os quais exercem ou exerceram algum cargo eletivo ou função de gestão nessas organizações. Deste modo, atendendo a Yin (2016), os entrevistados foram selecionados de forma intencional, por serem reconhecidos como os indivíduos capazes de fornecer os dados mais relevantes e fartos, em função das funções que desempenham nas organizações. Essas entrevistas permitiram a coleta de dados que não se encontram disponíveis em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 2017). O quadro a seguir apresenta detalhes das entrevistas realizadas:

Quadro 7: entrevistas realizadas

Plataforma	Setor	Função do entrevistado	Nome	Data	Duração
Liga By Comobi Cooperativa 1 Caxias do Sul-RS	Transportes e mobilidade urbana	Diretor Financeiro	C1E1	22/12/2021	41:23
		Operações	C1E2	26/01/2022	30:26
		Presidente	C1E3	24/03/2022	42:13
		Comunicação	C1E4	28/03/2022	50:54
Coopama Cooperativa 2 São Carlos-SP	Transportes e mobilidade urbana	Presidente	C2E1	04/01/2022	34:02
		Marketing	C2E2	24/01/2022	35:30
		Conselho Fiscal	C2E3	21/01/2022	36:30
		Controle de frota	C2E4	27/01/2022	30:15
		Secretária	C2E5	29/03/2022	39:17
Coomapa Cooperativa 3 Araraquara-SP	Transportes e mobilidade urbana	Diretor	C3E1	20/01/2022	56:45
		Conselho Fiscal	C3E2	27/01/2022	25:48
		Presidente	C3E3	11/04/2022	22:16
		Motorista cooperado	C3E4	12/04/2022	15:04
		Motorista cooperado	C3E5	12/04/2022	27:46
		Motorista cooperado	C3E6	14/04/2022	11:40

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O princípio da triangulação consiste na intersecção de três pontos de referência para corroborar um evento, descrição ou fato relatado, sendo empregado para reforçar a validade de

um estudo (YIN, 2016). A triangulação ideal busca encontrar três tipos diferentes de fontes de dados (YIN, 2016). Contudo, Yin (2016) explica que muitas vezes não se têm diferentes fontes de dados disponíveis e, nessas situações, o pesquisador pode se basear nos relatos verbais de pessoas diferentes, ou na informação de documentos diferentes para corroborar os fatos.

Os documentos e materiais e artefatos diversos são fonte valiosa de dados qualitativos, podendo servir de fontes confirmadoras sobre um tema ou perspectiva (CRESWELL, 2014). Foram utilizados na análise documentos oficiais das plataformas cooperativas (Estatutos e Atas de assembleia), publicações e reportagens na mídia (reportagens em sites de notícias e em emissoras de rádio e TV locais) e publicações nas redes sociais das próprias plataformas. Creswell (2014) comenta que, ao localizar evidências em diversas fontes de dados, os pesquisadores estão triangulando as informações e fornecendo validade aos achados. O quadro seguinte apresenta os dados secundários utilizados no estudo, que totalizam 46 arquivos:

Quadro 8: Dados secundários

Dados secundários	Quantidade de arquivos	Fontes
Cooperativa Liga By Comobi		
Atas de assembleia	1	Cooperativa / Junta Comercial
Convocação de assembleia	3	Cooperativa / Junta Comercial
Estatuto	1	Cooperativa / Junta Comercial
Notícias e publicações na mídia impressa e digital	6	GZH, CUT, Extra Classe, Mundo Coop, Tua Rádio, Câmara Municipal de Caxias do Sul, Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul
Vídeo	1	Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul
Cooperativa Coopama		
Atas de assembleia	2	Cooperativa / Junta Comercial
Estatuto	1	Cooperativa / Junta Comercial
Publicações em redes sociais	14	Facebook e Instagram
Vídeo	1	Rádio Jovem Pan São Carlos
Cooperativa Coomappa		
Atas de assembleia	2	Cooperativa / Junta Comercial
Convocação de assembleia	1	Jornal Folha da Cidade
Estatuto	1	Cooperativa / Junta Comercial
Notícias e publicações na mídia impressa e digital	11	Band NewsFM, IstoÉ, Carta Capital, Revista Fórum, Infomoney, Prefeitura Municipal de Araraquara, UOL Economia, Blog da Boitempo, Blog Manual do Usuário, EasyCoop, Blog Trampo trabalho e economia solidária
Vídeo	1	Fundação Perseu Ramos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.3 Análise dos dados

Os dados foram analisados empregando-se a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2016) define este procedimento como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que emprega mecanismos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, fornecendo indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relacionados às informações.

A análise de conteúdo ocorreu em três etapas (MARCONI; LAKATOS, 2017), a saber: i) pré-análise, que corresponde à seleção do material e definição dos procedimentos seguidos; ii) exploração do material, que consiste em operações de codificação; e iii) o tratamento dos dados e interpretação.

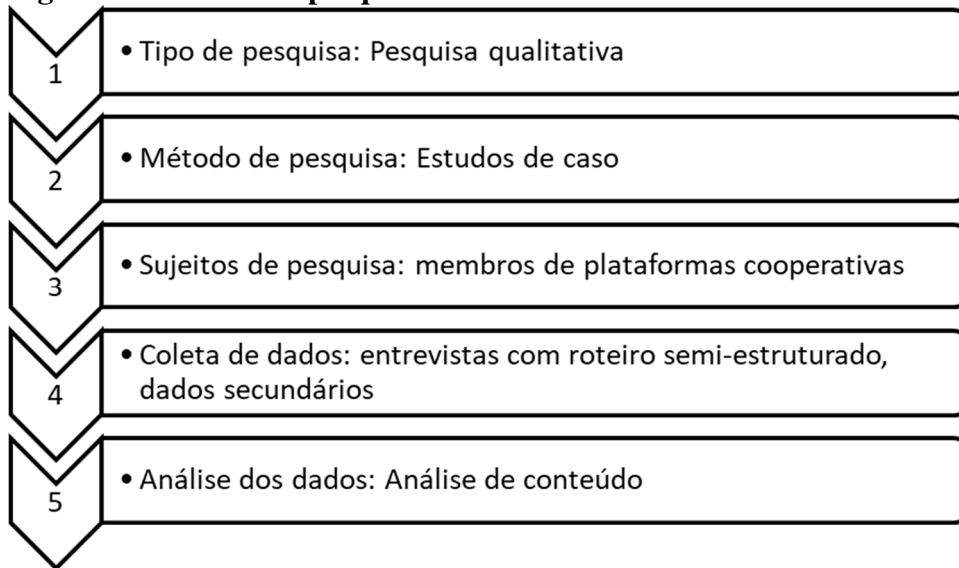
A pré-análise é descrita como uma fase de organização, sendo um período de intuições que visa a “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 2016, p. 125). A autora acrescenta que essa fase inicial compreende a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores a serem utilizados na interpretação final. Para tanto, foi seguida a seguinte sequência de atividades (BARDIN, 2016):

- a. Leitura flutuante, estabelecendo contato com os documentos da coleta de dados;
- b. Escolha dos documentos, demarcando-se o que será analisado, atendendo aos critérios de exaustividade (nenhum elemento – entrevistas, registros de observações e documentos – foi deixado de fora), homogeneidade (documentos de mesmo tema) e pertinência (adequação das fontes de informação aos objetivos da análise);
- c. Formulação das hipóteses e objetivos, a saber o de compreender como elementos organizacionais estruturam as plataformas digitais cooperativas;
- d. Referenciação dos índices e elaboração de indicadores, em que são feitos recortes do texto em unidades comparáveis de categorização.

As operações de codificação e categorização ocorreram na sequência, envolvendo a transformação de dados brutos em unidades representativas do conteúdo (BARDIN, 2016). Por meio da análise temática, o material analisado foi decomposto em núcleos de sentido, sendo os dados codificados de acordo com as categorias de análise definidas *a priori*, tendo por base a teoria, a partir dos elementos organizacionais “associação, hierarquia, regras, monitoramento e sanções” e o contexto, a partir de categorias emergentes.

A figura seguinte retoma o desenho da pesquisa:

Figura 3: Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No próximo capítulo, será apresentada a análise e discussão dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo, com as plataformas cooperativas Liga By Comobi, Coopama e Coomappa, que serão apresentadas nesta ordem. Será apresentada a análise dos elementos organizacionais de cada um dos casos e, em seguida, será realizada a análise *cross-case* desses elementos organizacionais.

Os casos caracterizam cooperativas de mobilidade urbana que são de propriedade de seus membros, os próprios motoristas. Essas plataformas cooperativas operam em nível local, tendo a sede em um município e operando no limite das cidades vizinhas, com um número bem menor de usuários em relação a gigantes da economia do compartilhamento (COMO et al., 2016). Entretanto, esse modelo conta com o atrativo de que as taxas pagas pelos motoristas se destinam apenas a cobrir os custos operacionais das cooperativas, não visando a maximização dos lucros para um grupo restrito de acionistas. Isso permite que a cooperativa preste serviços a preços competitivos, sem explorar os usuários, conciliando interesses econômicos e sociais (SOLEL, 2019).

4.1 Plataforma Cooperativa 1 – Liga By Comobi – Caxias do Sul

O planejamento do lançamento da plataforma cooperativa Liga By Comobi iniciou em 2019, envolvendo três pessoas, das quais apenas uma permanece vinculada à iniciativa (C1E1). Até a data de fundação da Cooperativa, em 3 de julho de 2021, os envolvidos se ocuparam de realizar o planejamento estratégico para o lançamento da plataforma:

“foram dois anos de pensamento, estratégia, como é que poderia ser feito, levantamento de mercado, prospecção entre os motoristas, se seria viável ou não a questão da cooperativa, porque é um tema um tanto complexo né... para manter uma estrutura organizacional muito diferente de ter uma empresa privada” (C1E1).

Segundo o presidente em exercício da Cooperativa, o projeto foi feito a várias mãos, tendo o apoio do sindicato dos motoristas de aplicativo do estado e de uma cooperativa de crédito (CUT, 2021). Durante o biênio inicial do projeto, a equipe fundadora também buscou se aproximar de outras organizações: “a gente buscou muitos parceiros: parceria com posto de combustível, parceria com centro automotivo, parceira com plano de saúde, com restaurantes, até para reduzir esse custo que o motorista tem todos os dias na rua” (C1E1). Conforme explica o entrevistado C1E4, as parcerias ocorreram na forma de ajustes entre a cooperativa e empresas

privadas, com vistas a objetivos em comum. Por meio da celebração desses ajustes, os cooperados passaram a ter descontos em produtos e serviços afetos à atividade de transporte de passageiros. As empresas participantes, por sua vez, têm a possibilidade de obter um giro maior de clientes (C1E4).

O lançamento da plataforma cooperativa tem como pano de fundo três fatores principais: a segurança dos prestadores de serviço, a redução de custos para os motoristas, proporcionando-lhes uma melhoria em seu bem-estar financeiro e a humanização no atendimento. O entrevistado C1E3 explica que a plataforma cooperativa nasce da insatisfação dos motoristas de aplicativo com a falta de segurança. Diante da falta de resposta das plataformas privadas perante eventos criminosos que vitimaram motoristas de aplicativo, a categoria de profissionais começou a se organizar e pesquisar as possíveis alternativas (C1E3):

“Mas a base da cooperativa nasceu na segurança, manifestações por segurança. A partir desse momento a gente viu que não tinha mais resposta, a gente tentou diálogo várias vezes com as grandes plataformas, as grandes corporações internacionais e não tínhamos diálogo. A partir daquele momento, três anos atrás, a gente percebeu que de nada adiantava ficar lutando contra essas grandes corporações, então criamos um movimento para mudar a nossa realidade como motorista de aplicativo. Sendo assim, fomos pesquisar num grupo aqui da associação na época, fomos pesquisar as possibilidades que tínhamos, e vimos que só tinha um caminho, que era o cooperativismo”.

Outro entrevistado acrescenta: “por anos os motoristas fazem protesto, paralisação, reclamação, tentam negociar com a plataforma e a resposta que nós temos sempre foi o silêncio ante quem está no controle do sistema” (C1E4). Deste modo, constata-se que as plataformas cooperativas surgem em reação direta a problemas sociais e à natureza extrativista e pouco aberta ao diálogo que caracteriza as plataformas convencionais (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Mesmo que essas plataformas tratem os motoristas como “parceiros”, há grande insatisfação com a assimetria de poder entre ambos (ROSENBLAT; STARK, 2016). Desta maneira, o primeiro estágio no estabelecimento da plataforma cooperativa foi uma fuga de plataformas comerciais, como Uber e 99, em razão da marginalização contínua das condições de trabalho dos motoristas, ao encontro das contatações de Martin, Upham e Klapper (2017):

“O nosso modelo teve uma aceitação muito boa porque a gente é uma alternativa... uma rota de fuga... porque a nossa estrutura, que a gente oferece para eles é maior e o faturamento deles também é maior (...) e o valor não diferencia muito para o passageiro, por conta que o objetivo da cooperativa não é enriquecer, é distribuir renda... então a nossa parte de operações ela dá muito conforto para o motorista” (C1E2).

Os custos que incorrem na atividade de transporte e de mobilidade urbana também tiveram papel relevante para a mobilização e organização dos motoristas. O fato de a plataforma descontar uma tarifa fixa de 12% nas corridas vem atraindo um número crescente de cooperados, que já somam 574 em março de 2022. O Entrevistado 1 comenta que a média de custo de um quilômetro rodado varia entre R\$ 0,80 e R\$ 0,95 (em dezembro de 2021), sendo que o custo de combustível pode representar metade desse valor. Enquanto isso, o valor pago por plataformas de mobilidade comandadas por grandes corporações no transporte de passageiros, como Uber e 99, não excede R\$1,20 por quilometro rodado. “Aí tu tem um desgaste maior do veículo, passa mais horas na rua, trabalha mais dias na semana, tu acumula estresse, tu acumula horas longe da tua família, e a nossa proposta é o que: é reduzir custo (C1E1)”. “Então foi optado pelo modelo do cooperativismo, para trazer mais humanização ao atendimento, seja ao motorista associado, seja ao cliente” (C1E1). O relato dos entrevistados contrapõe um dos principais apelos das plataformas comerciais de mobilidade: o de trabalho flexível (ROSENBLAT; STARK, 2016), pois os custos da atividade de transporte urbano e as taxas retidas pelos aplicativos inviabilizam que os motoristas trabalhem em jornadas flexíveis.

O modelo da plataforma cooperativa de mobilidade está envolto em estratégias de diferenciação, visto que se reconhece a dificuldade de fazer frente às plataformas comandadas por grandes corporações, dadas as suas capacidades de mobilizar recursos: “eles têm investidores, eles têm um... gigantes por trás deles, e nós não temos nada. Nós temos hoje 574 associados que cotizam R\$ 300,00 em até dez prestações de trinta (...) a gente nunca vai conseguir competir com grandes corporações em questões de valor (C1E1)”. Outro entrevistado (C1E3) complementa que o poder econômico das grandes plataformas ameaça a viabilidade das plataformas cooperativas:

“A gente viu que é muito difícil lutar contra gatilhos mentais criados por Uber e 99 e contra o poder econômico dessas grandes corporações. Eles começaram a dar descontos atrativos para os usuários, a gente não teria essa possibilidade, né, e começaram também os gatilhos de dinâmicas ali para os motoristas, com promoções para os motoristas, conseguiram tirar um grande número de motoristas naquele momento. Quase inviabilizaram a cooperativa naquele momento.”

A plataforma oferece quatro categorias de transporte, sendo uma para viagens no dia a dia, uma para deslocamentos em que seja necessário espaço para bagagens, uma para atendimento em supermercados e uma visando ao conforto em viagens e deslocamentos executivos. Mas além destas quatro modalidades de serviço, a plataforma busca se diferenciar na segurança dos passageiros: “a gente não vende transporte, a gente quer vender para ele

segurança (...) a gente quer realmente transmitir para a sociedade que aqui é um grupo de pessoas comprometidos e dedicados a trabalhar pela segurança” (E1C1). O entrevistado comenta sobre a preocupação com a segurança tanto dos passageiros quanto dos motoristas durante os deslocamentos utilizando o aplicativo da cooperativa.

Em matéria divulgada no veículo de imprensa “Tua Rádio” (2021), o diretor-financeiro da cooperativa destaca que os veículos contam com rastreamento por GPS, com monitoramento por 24 horas por dia, e as forças de segurança do Estado têm acesso aos dados para investigar qualquer ocorrência, desde acidentes a roubos. “Eles (Brigada Militar e Polícia Civil) têm autonomia de entrar no nosso sistema a hora que quiserem, a gente não fica sabendo a hora que eles entraram, não fica sabendo o que eles estão fazendo, não fica sabendo a hora que saíram, não ficamos sabendo quem entrou” (C1E2). Ao encontro dessas afirmações, o entrevistado C1E1 destaca: “Nós temos um apoio e um respeito muito grande das Forças de segurança Brigada Militar, Polícia Civil, Secretaria de Trânsito, Secretaria Municipal de Segurança Pública, então tu acaba criando esse vínculo com a sociedade”.

Esse vínculo citado pelo entrevistado também pode ser identificado na extensão dos benefícios da cooperativa à sociedade. O estatuto da cooperativa prevê que um percentual das receitas líquidas seja destinado a instituições de caridade ou filantrópicas do município. Em outra campanha social mais restrita, a cooperativa acordou com um parceiro comercial que a cada litro de combustível abastecido, R\$ 0,02 serão revertidos ao Hospital Geral municipal (C1E1).

O entrevistado C1E4 acrescenta que a própria cooperativa procurou a prefeitura municipal para provocar a cobrança de impostos: “nós abrimos a conversa com o poder público. Nós queremos ser um ente pagador de impostos. Porque a gente acredita muito nisso, no retorno do nosso trabalho dentro da comunidade”. Ao fazê-lo, buscaram destacar para a comunidade e para o público usuário um diferencial em relação a plataformas comerciais: “Nós, pagando impostos, já somos diferentes da Uber e 99 na nossa relação com a comunidade. Porque nós pagamos impostos, nós estamos de alguma forma gerando bem social” (C1E4).

A seguir, são apresentados os elementos organizacionais da plataforma Liga By Comobi.

4.1.1 Elementos organizacionais da plataforma Liga By Comobi

Os profissionais que atuam no transporte de passageiro por aplicativos que deram origem à plataforma cooperativa de Caxias do Sul tiveram como ponto de partida o elemento

organizacional da “associação”. Este elemento fora mobilizado para distinguir integrantes de grupos de motoristas formados para prestar auxílio mútuo durante as atividades de transporte. Os entrevistados comentam que, ao iniciar na prestação de serviços de transporte por aplicativos, os motoristas trabalham de forma isolada. Conforme destaca o entrevistado C1E4, aqueles que trabalham de forma isolada, pouco interagindo com outros motoristas, são chamados de “lobos solitários”: “a gente se chama de lobo solitário, porque na verdade é você, o aplicativo e o usuário; então você está jogado dentro de uma cidade, operando sozinho, no sentido de você não ter mais referências de trabalho”.

Contudo, é comum que motoristas de aplicativo se reúnam e se organizem de maneira informal em pequenos grupos, para prestar auxílio uns aos outros em situações de necessidade ou de emergência (C1E1). Exemplificando como ocorre essa organização informal, comenta-se que: “os motoristas, ao natural, em função de se encontrarem no posto, começar a bater papo, cafezinho, começaram a criar grupos, por exemplo, eu faço parte de um grupo e nós temos então hoje, toda uma rede de suporte” (C1E4).

Entretanto, os diversos grupos formados de maneira informal pelos motoristas não costumam estabelecer relações entre si. Essa interação entre grupos ocorria em situações específicas, como a organização de uma manifestação ou de um protesto, ou ainda, a organização de alguma ação solidária para auxiliar um motorista que tenha passado por algum problema, como um acidente de trânsito ou um assalto, por exemplo. Somente nessas situações específicas, via-se um objetivo comum que justificasse a interação organizada de diversos grupos (C1E1).

Porém, no planejamento e na concepção da plataforma cooperativa, adotou-se tanto a ordem social estabelecida para a unidade desses diferentes grupos de motoristas, quanto os vínculos anteriores de alguns integrantes da cooperativa, que já possuíam algum grau de organização a partir do elemento “associação”. Isso porque a origem da plataforma cooperativa sediada em Caxias do Sul está relacionada a um grupo de motoristas que se reuniu para lutar por direitos (C1E2). A partir do relato dos entrevistados, pode-se dizer que a cooperativa nasce da adição de elementos formais de organização, a partir da ordem social informalmente estabelecida em redes de relacionamentos. Exemplificando, o entrevistado C1E4 comenta:

“mas aí o que aconteceu... os cabeças dos grupos começaram essa conversa da cooperativa: “peráí, gente; nós todos somos explorados, então vamos todos nos unir!” Então quando foi lançada a cooperativa, foi lançado para dentro dos grupos o conceito da cooperativa, e aí começou a vir a adesão ao natural”

Isso posto, a plataforma cooperativa mobilizou o elemento organizacional da associação para integrar também os motoristas que não participavam de qualquer movimento organizado:

“Algumas pessoas sim (já faziam parte de algum movimento organizado anteriormente), mas te digo que 80% não. 80% vêm de outros grupos de motoristas né, que se ajudam nas madrugadas, no dia a dia, e também tem muito motorista que não faz parte de grupo nenhum, que aqui é o que a gente chama de lobo solitário, quer dizer não tá... não compartilham a localização com ninguém, trabalham sozinhos, não compartilham, não falam no rádio (C1E2)

Assim sendo, a plataforma cooperativa formalizou o elemento organizacional da associação, pois os motoristas de aplicativo deverão se tornar cooperados para integrarem a Liga By Comobi, declarando concordância com a lei estatutária e apresentando uma série de documentos, como a Carteira Nacional de Habilitação com observação de exercício de atividade remunerada (EAR) e a Certidão de Antecedentes Criminais. “Nós não temos como 99 e Uber o conceito de você baixar o aplicativo e sair trabalhando. Você deve ser sócio da cooperativa. Você tem que ter um vínculo legal com a cooperativa” (C1E4). Conforme destacam os entrevistados, a plataforma cooperativa exige que os seus membros tenham status de cooperados: “nós somos uma das cooperativas realmente raiz, né, de motoristas, e que também trabalha com cooperativismo como tem que ser trabalhado, com motoristas realmente cooperados” (C1E3). Os membros que cumprem esses requisitos formais, e que, portanto, podem adquirir o status de membros da cooperativa forma um corpo associativo diverso, conforme destaca o entrevistado C1E1: “então tu acaba unindo também essas pessoas que não faziam parte de grupo nenhum, com aqueles que já tinham algum vínculo por grupo, né”.

A partir da associação, a plataforma cooperativa de Caxias do Sul busca estabelecer uma identidade compartilhada entre os seus membros, desfazendo vínculos anteriores que possam prejudicar de alguma forma o desempenho geral:

“Então algo que a gente sempre deixou bem claro aqui: dentro da Cooperativa nós não temos grupo A, grupo B, grupo C, Y, J... nós somos apenas um corpo. Ou todo mundo ganha aqui, ou todo mundo perde. Não existem vencedores e perdedores. Ou todo mundo dá as mãos e faz a coisa dar certo, ou está todo mundo fadado ao fracasso. Então é isso que a gente tenta colocar na cabeça do associado, porque muitos não fazem parte de grupos, assim como outros nunca fizeram parte de grupo nenhum.” (C1E1)

O entrevistado C1E1 explica que a noção de identidade e de propriedade compartilhadas pode ser facilitada pela cultura da região em que a plataforma atua, que possui relação histórica com o cooperativismo (ZANCAN et al., 2013).

“Tem que mostrar para ele, para o cooperado, que ele não é somente o motorista, mostrar para ele que ele é o dono dessa empresa. Mostrar para ele que a caneta que eu estou usando aqui hoje para assinar um papel pertence a ele. Então cada vez mais ele tem que participar, tem que estar sabendo do que está acontecendo dentro da empresa dele. E é um tanto quanto difícil fazer as pessoas mensurarem o tamanho dessa responsabilidade. Elas ainda têm um pensamento ainda muito primitivo que elas estão trabalhando de forma individual. É bem difícil fazer essa construção. Então nós falamos também com outras cooperativas do país... a de São Carlos, interior de São Paulo, eles têm a mesma dificuldade. Tem o pessoal da Cootrasp, que está agora em janeiro ou fevereiro lançando a plataforma deles, eles estão tendo a mesma dificuldade, de fazer as pessoas terem esse pensamento. Têm outras pessoas que nos procuraram de Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, para formar cooperativas também, de plataforma. E as dificuldades que nós temos hoje, eles vão enfrentar também. Talvez até mais porque aqui no Rio Grande do Sul o cooperativismo é muito forte” (C1E1).

Apesar de a cooperativa mobilizar o elemento organizacional da associação de modo a reforçar uma identidade em seus cooperados, a maior parte dos motoristas associados não atua exclusivamente na Liga By Comobi. “A cooperativa não inibiu que o motorista opere em outros aplicativos” (C1E4). A Direção, no entanto, busca incentivar que os motoristas estejam disponíveis no aplicativo da cooperativa, mas compreende que, no contexto atual, isso nem sempre é viável:

“É um contexto bem difícil. Primeiro, pela situação econômica do motorista. Seria desumano da nossa parte se nós pedíssemos neste momento que o motorista trabalhe somente com a Liga, porque a gente sabe que o motorista está endividado, está em situação muito delicada (...) Mas a gente sabe que ainda não tem uma força para competir com Uber e 99 em termos estratégicos e financeiros. (...) A gente não tem esse poder do capital, hoje, para poder dar esse desconto ao usuário, e então fica muito difícil em alguns horários de a gente competir com essas plataformas, e também cai muito a demanda devido a horários que são normais, da cooperativa, então inviabiliza, hoje, de a gente solicitar ao motorista que corra somente com a Liga” (C1E3).

Por outro lado, o vínculo estabelecido com os motoristas não pode ser desfeito com a mesma facilidade característica dos mercados de compartilhamento comerciais, que mantém baixas taxas de retenção de motoristas (ROSENBLAT; STARK, 2016). O entrevistado C1E4 comenta sobre as orientações que são passadas aos motoristas cooperados:

“você é parte desse negócio, você é responsável pelo CNPJ, então a gente tem uma relação com o profissional, com o serviço, que é diferente de outras plataformas. O cara tem um vínculo, e a partir do vínculo existe uma relação de trabalho. Tu tem que desmanchar toda uma relação civil para não fazer mais parte do negócio, não é só acordar de manhã e dizer: eu não faço mais aplicativo”.

No que diz respeito a aspectos organizacionais, a Cooperativa de mobilidade sediada em Caxias do Sul possui um órgão superior na hierarquia administrativa, o qual, segundo o

Estatuto, tem autonomia para tomar decisões sobre “qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da Cooperativa ou de seus cooperados”. Porém, o poder de tomada de decisão desse corpo diretivo é limitado por um instrumento legal que foi aprovado pelos cooperados e que define os pressupostos básicos que devem ser seguidos pelo corpo diretivo:

Com esse intuito, o motorista seria o grande protagonista... seria não, ele é o grande protagonista. Aqui o poder de decisão coletivo é o que tem valor para nós. Aqui a gente define valor de quilômetro rodado, formato de trabalho, tudo isso é definido por nós motoristas, retorno para a cooperativa, que possa deixar a cooperativa saudável financeiramente, tudo isso é definido pelo próprio motorista de aplicativo (C1E3).

“Nada aqui é fechado, nada aqui é definido por um pequeno grupo de pessoas. A gente acredita que no conselho de administração nós não somos donos da cooperativa, nós somos apenas quatro pessoas que estamos aqui para organizar. Sabe que daqui a quatro anos, quando houver novas eleições, podemos estar aqui ou serem outras pessoas. Estão nós queremos deixar a cooperativa da melhor forma possível, o mais alinhado possível com todos os regimentos do estatuto e propor sempre as novidades, as alterações, ou retiradas de itens ou artigos do estatuto conforme a legalidade, conforme a decisão da grande maioria dos associados” (C1E1).

Portanto, o poder e a competência da diretoria em tomar decisões está limitada pelo Estatuto, e os cooperados participam da maior parte das decisões por meio de assembleias convocadas periodicamente, com antecedência mínima de 10 dias (C1E2). Conforme relata o entrevistado C1E1:

“...nosso estatuto é pequeno, tem 74 artigos somente, então tudo que for da parte Estatutária, o Conselho de Administração não pode alterar, mas nós podemos convocar uma assembleia, uma extraordinária, ou mensalmente se quiser para fazer reformas no Estatuto. Sugerir para os associados: “olha, desta forma não está funcionando, a gente precisa rever essa questão”... havendo quórum e o entendimento de todos os associados, é votado “sim ou não” e aprovado, ou reprovado, ou podemos nessa mesma assembleia... surgir uma nova opção”.

Outro entrevistado complementa (C1E3):

“O cooperado é sim o responsável pela organização da cooperativa, pelas decisões da cooperativa, tá. Nós, o conselho de administração, ele sim é o gerenciador desse processo todo tá, mas os cooperados, a unidade coletiva é responsável por todas as decisões que a gente tomar aqui na cooperativa, é decisão através das assembleias e de um coletivo forte”.

Ao encontro desses argumentos, o entrevistado C1E4 detalha que:

“nós montamos uma estrutura física, nós temos um escritório, uma central, um sistema de gerenciamento local, nós temos profissionais dedicados 24 horas no

monitoramento dos veículos em deslocamento, então toda a parte de gestão de pessoa, treinamento, folha, contratação, eles têm autonomia. Mas quando se refere à gestão do sistema, de valores, é por assembleia. Isso até para reforçar o conceito de cooperativismo. Não tem um dono. Uma coisa que a gente bate muito forte dentro da cooperativa é para o pessoal entender que não existe um dono. Existe um grupo de pessoas que toma decisões conjuntas”.

Portanto, percebe-se que algumas decisões não são viáveis de serem levadas a votação em assembleia, para deliberação dos associados. Há casos em que a agilidade se sobrepõe à participação do cooperado, e a direção deve tomar medidas de forma autônoma. Isso ocorre, por exemplo, em relação às tarifas das corridas no aplicativo: se uma plataforma concorrente lançar alguma tarifa promocional, a direção tem o poder de decidir pela alteração da tarifa da plataforma cooperativa, para fazer frente à concorrência (C1E1).

O motorista cooperado, no entanto, tem uma garantia no Estatuto de que a direção não irá além daquilo que foi decidido de forma conjunta: “A gente tem uma tabela mínima para cumprir. Eu posso subir ela, mas eu nunca posso chegar abaixo daquilo que foi votado no início da formação da Cooperativa” (C1E1). Portanto, há um respaldo estatutário de que a Diretoria não irá tomar decisões que contrariem as definições tomadas de forma conjunta. “Você nunca tem uma decisão monocrática. Nós temos o Presidente, o Conselho, mas a gente prima pela não decisão unilateral” (C1E4). Somando-se a isso, a plataforma cooperativa tem como característica o fato de que os cooperados eleitos para os cargos de gestão se mantêm atuando como motoristas: “hoje todo o conselho de administração também roda nas ruas de Caxias do Sul, para tentar entender melhor o nosso usuário, para tentar entender melhor a nossa profissão, porque nós somos motoristas de aplicativo” (C1E3). Isso pode contribuir para que a Diretoria não fique alheia às necessidades reais vivenciadas no dia a dia das atividades de transporte.

Além das assembleias, existem reuniões semanais, em que há a possibilidade de os motoristas cooperados apresentarem ideias para discussão e decisão. Conforme relato do entrevistado C1E3, esses encontros semanais na sede da cooperativa dão oportunidades de os cooperados participarem da gestão da plataforma:

“A gente tem a assembleia, que é soberana, mas todas as terças-feiras a gente tem um encontro, para estudos do cooperativismo, e também para que a gente possa discutir a nossa semana, e juntos acharmos alternativas, e assim a gente está conseguindo uma conscientização melhor do cooperado, da importância dele nesse momento, da importância da unidade coletiva”

As propostas apresentadas pelos motoristas cooperados nessas ocasiões podem ser objetos de decisão. O entrevistado C1E2 elenca alguns exemplos de decisões que partiram dos cooperados:

“A questão da precificação das corridas e das categorias dos carros foram todas ideias dos cooperados. O valor por quilômetro rodado, o valor por minuto, por exemplo, a adição depois de 16 km rodados... tem uma adição no valor né... um motorista ganha um pouco mais por conta da distância, tem a questão também da categoria, os cooperados pediram uma categoria para mercado que é a *market* e que nós somos o único da cidade que tem, então tudo isso veio dos cooperados.”

Há uma avaliação positiva em relação às regras da plataforma, em parte por conta da possibilidade de participação nas decisões e da transparência que o modelo cooperativo propõe. Exemplificando algumas regras, a plataforma opera com uma taxa de serviço fixa nas viagens, contrastando com plataformas como Uber, conhecida por alterar as tarifas sem comunicação prévia aos interessados (SOLEL, 2019):

“Uber e 99 atualmente praticam taxas a partir de 25%, já chegou a casos aqui que nós vimos de 53% do valor de uma viagem... e esse valor deles é oscilante né... a gente nunca sabe o quanto que vai ser... se vai ser 28, 35, 50, isso é tudo uma questão dos cálculos ali da plataforma deles, que é muito fechado, que a programação deles ali usa uma lógica que o motorista não consegue prever o que vai acontecer. E aqui conosco é 15% fixo. Independente do valor da corrida, da distância da corrida, do tempo da corrida, o motorista sabe qual é o valor que vai ser para ele, qual valor que é para manter a cooperativa” (C1E2)

“A taxa da Uber e 99, ela não é fixa, ela é variável, então tu nunca sabe o que (a plataforma) vai deixar para eles, mas abaixo de 35% é quase impossível que aconteça. E a cooperativa não... a gente sabe que a gente tem os 15% que é fixo na taxa de serviço do motorista, que eles votaram em assembleia, eles definiram em assembleia. Todos os números são expostos. Os motoristas votaram a tarifa mínima que seria exigida” (C1E1).

Além da previsibilidade que a tarifa fixa proporciona, os entrevistados ainda comentam que os motoristas contam com um suporte direto: “nós temos uma linha que é um rádio por aplicativo, que qualquer dúvida que o motorista tiver ele entra em contato diretamente conosco né... então ter esse suporte ajuda muito” (C1E2). Isso também contrapõe os modelos corporativos de plataformas (SOLEL, 2019). Isso posto, as regras da plataforma são definidas em conjunto com as partes envolvidas. As reuniões semanais e as assembleias cumprem esse propósito de integrar os motoristas cooperados no processo decisório e de definição das regras às quais estarão vinculados, conforme destaca o entrevistado C1E4:

“Nós temos reuniões mensais, e conselhos, que a gente se senta com os motoristas e define: bom, precisamos aumentar um pouco o valor de participação do motorista, em função de que aumentou o combustível, em função que aumentaram os custos de manutenção do carro? Temos janela para fazer um desconto promocional para captar mais clientes? A cooperativa ela gera toda essa diferença de relacionamento entre motorista, empresa e usuário”.

Não obstante essas características, em alguns aspectos, a plataforma cooperativa reproduz práticas dos modelos de compartilhamento privados. Isso ocorre, por exemplo, em relação ao monitoramento das ações e omissões dos motoristas: “Assim como a Uber e 99, a gente tem um sistema de avaliação por estrelas (C1E1)”. Porém, a plataforma cooperativa busca dar um tratamento diferente aos dados resultantes do monitoramento: “tudo aquilo que você vê nas plataformas normais, Uber e 99, a gente replicou no nosso sistema. A gente só alterou a temática de dar mais espaço para o motorista” (C1E4). Havendo algum problema ou reclamação, a cooperativa trata de ouvir as partes envolvidas – passageiro e motorista – antes de tomar qualquer medida. O sistema de avaliação da Liga By Comobi permite o acompanhamento da avaliação dos serviços pelos usuários, permitindo, inclusive, o contato direto com a cooperativa, no caso de alguma sugestão ou de dúvida de instalação (C1E1). No processo de monitoramento dos motoristas cooperados, caso necessário, a plataforma cooperativa oferece todo o suporte necessário e mobiliza recursos para encontrar uma solução adequada:

“Diferente de outras plataformas, que vão lá, quando acontece alguma situação, o motorista é bloqueado, o motorista não tem direito a defesa, nem sabe por que foi bloqueado muitas das vezes. Não estamos aqui para punir ninguém... é para ter um entendimento, ouvir os dois lados... alguma situação um pouco mais séria, estamos com um serviço de psicólogo dentro da cooperativa, então nós encaminhamos para o psicólogo para poder conversar com ela também. Nem sempre todo mundo está bem, às vezes tu precisa de um auxílio, de poder conversar com alguém. Então a questão da nota não é punitiva, mas ela é mais um instrumento para verificarmos como está a qualidade do atendimento da pessoa, e fazer ela melhorar a cada dia. Alguma situação adversa acontece? Acontece, o ser humano é falho, mas tem que tentar sempre contornar ela, seja o usuário ou o motorista, da melhor maneira possível” (C1E1).

Destaca-se que as ações de monitoramento também abrangem questões de segurança dos motoristas e dos usuários. Conforme relatado, a cooperativa externa grande preocupação com a segurança dos usuários do aplicativo, implementando vários mecanismos nesse sentido:

“Nós temos aqui o monitoramento 24 horas que é na questão da segurança do próprio motorista né, de apoio mesmo né... Temos os carros com rastreadores né, e também nós temos um botão pânico também, de o nosso próprio aplicativo e esse botão pânico ele funciona tanto para o passageiro quanto para o motorista” (C1E2).

Além desses recursos do próprio aplicativo, a atuação em nível local facilita a interação com as Forças de Segurança do Estado:

“...o motorista, no próprio aplicativo, ele tem o carro monitorado, todos os motoristas com carros monitorados estão ligados à Brigada Militar e à Polícia Civil, que têm um link de acesso a todos esses veículos” (C1E3).

“Muitos motoristas optam pelo nosso aplicativo por questão da segurança. Os outros aplicativos eles... não vou dizer que eles não dão nenhum tipo de segurança, mas eles falham miseravelmente nessa tentativa não é... se você tem qualquer tipo de problema você fala com uma pessoa que não conhece a realidade da sua cidade, não sabe, não tem experiência de como é que é ser o motorista né simplesmente ela vai te dar um suporte automático... às vezes é um procedimento padrão, que não te ajuda muito” (C1E2).

A plataforma cooperativa também implementou sistemas de sanções para os casos de descumprimento de regras. Essas sanções são aplicáveis aos motoristas e demais usuários e têm inspiração nos modelos de plataformas privadas. Contudo, a plataforma cooperativa segue um rito próprio para aplicar punições, especialmente as que terão viés pecuniário. Em casos de uma violação a regra que seja considerada como passível de impedimento de realizar transações e exclusão da plataforma, a cooperativa aplica o princípio de ampla defesa, permitindo que o acusado apresente a sua versão dos fatos e, se comprovada a falha, os demais cooperados acompanham o processo de exclusão através das assembleias, conforme relata o entrevistado C1E1:

“Até nós temos um caso na semana passada, que foi comprovado o que a usuária relatou, a gente até instruiu ela a fazer um boletim de ocorrência contra o associado, e o advogado da Cooperativa estaria disponível para ela caso ela precisasse. O associado acabou cometendo um crime de assédio sexual, importunação sexual contra a mesma. Nós fomos muito solidários à pessoa, colocamos todo o nosso instrumento jurídico à disposição dela, e o mesmo foi suspenso até a próxima assembleia, onde vai ser apresentado o que ocorreu neste caso, e os associados, como nós não temos ainda um código de ética e também não temos um conselho de ética formado, então a gente só consegue excluir ele, dessa forma direta, através da deliberação da assembleia. Vai ser apresentada a situação e os associados vão deliberar sobre a exclusão ou não do mesmo”.

Conforme relatado, normalmente o impedimento da realização de transações na plataforma ocorre pelo tempo necessário à apuração dos fatos (C1E2). Além disso, o Estatuto elenca algumas das situações que podem levar à exclusão, havendo a possibilidade de serem aplicadas punições mais brandas, dependendo da gravidade da infração. “Então quando ele acaba descumprindo um dever dele, ele pode ser advertido por duas vezes, e na terceira

advertência daí é a exclusão do mesmo” (C1E1). A plataforma também implementou sanções aos seus usuários, em razão de “passageiros querendo fazer ilegalidades” (C1E2). As sanções também incluem uma orientação mais positiva, através de premiações, que, na cooperativa da Caxias do Sul, são sazonais e focados em situações específicas:

“qualquer campanha que nós fizemos de incentivo, nós temos que desbalancear a nossa conta... não cobrar mais do passageiro, ou tirar um pedaço do motorista, então não faz muito sentido a gente tirar do motorista para depois devolver com o motorista” (C1E2).

A plataforma cooperativa encontra limitações para a implementação de incentivos. Normalmente, as premiações exigem o envolvimento de organizações parceiras, como postos de combustíveis ou oficinas mecânicas, que ofereçam algum desconto aos motoristas cooperados que tenha realizado alguma ação de destaque.

“A gente tem esses processos de estímulo, claro, com uma base financeira menor. A gente não tem como fazer um prêmio em dinheiro de R\$ 1.200,00 como a 99 faz. Não dá pra dar uma premiação de R\$ 1.800,00 para o cara indicar um motorista como o Uber faz, mas dentro da nossa realidade a gente consegue fazer várias coisas para ajudar o motorista” (C1E4).

Conforme relato dos entrevistados, a limitação de recursos financeiros da cooperativa inibiu a adoção de incentivos. Por outro lado, percebe-se que a plataforma não considera mobilizar o elemento organizacional das sanções para a adoção de incentivos não pecuniários. Destacar condutas positivas, como as dos motoristas que operam exclusivamente no aplicativo da Liga, que tenham completado mais viagens em determinado período, ou que seguem todas as regras da plataforma não exige, necessariamente, recompensas financeiras. A plataforma poderia adotar mecanismos não pecuniários de incentivos, como endossos, recomendações e status especiais, seguindo, assim, o que propõem Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019). O quadro a seguir retoma e sintetiza os elementos organizacionais da plataforma cooperativa Liga By Comobi:

Quadro 9: Síntese dos elementos organizacionais da Liga By Comobi

Elemento	Característica da Plataforma Cooperativa
Associação	Cooperativa iniciada por vínculos informais de relações de grupos de motoristas; Inscrição com requisitos formais de associação.
Hierarquia	Hierarquia difusa, com mecanismos que permitem a participação direta dos motoristas no processo de decisão (Assembleias, reuniões e grupos de discussão).
Regras	Formalmente definidas com a participação dos motoristas.
Monitoramento	Controle comportamental explícito, com avaliação dos motoristas pelos passageiros, com margem ao contraditório

Sanções	Punições pecuniárias seguindo um rito próprio, com a possibilidade de exclusão da plataforma; Premiações sazonais e desvinculadas do cumprimento das regras.
----------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A seguir, apresenta-se o segundo caso analisado, a Cooperativa Coopama, da cidade de São Carlos-SP.

4.2 Plataforma Cooperativa 2 – Coopama – São Carlos

O projeto para a criação de uma plataforma cooperativa de mobilidade na cidade de São Carlos, no interior do estado de São Paulo, teve início em 2018. Na época, buscava-se uma alternativa às plataformas comandadas por grandes corporações, mas não se tinha uma ideia clara sobre qual o modelo de negócio que atenderia as necessidades dos motoristas:

“A gente passou por uma reunião, montamos mais uns três motoristas, passando pela ideia de montar uma empresa... não achamos viável também... e surgiu nessa conversa a ideia da cooperativa, mas a gente não tinha a ideia de cooperativismo, como era, o que era, como funcionava, então a ideia meio que deu uma esfriada ali (C2E3)”.

A marginalização das condições de trabalho dos motoristas de plataformas como Uber e 99 marcou o primeiro estágio de desenvolvimento da plataforma cooperativa em São Carlos, o que vai ao encontro dos achados de Martin, Upham e Klapper (2017), reforçando que este modelo nasce para estabelecer um contraponto aos problemas e vieses causados pelo crescimento das plataformas convencionais (FORAMITTI; VARVAROUSIS; KALLIS, 2020). Em publicação datada de 18 de janeiro de 2022, a cooperativa reforça essa narrativa de justiça social na situação dos motoristas de aplicativo:

Figura 4: Cooperativismo e justiça social



Fonte: Facebook

A origem da plataforma cooperativa de mobilidade de São Carlos está relacionada com uma Associação de Motoristas, criada para dar maior representatividade aos profissionais da categoria em debates públicos (C2E2). Em uma oportunidade, as pessoas envolvidas na concepção da plataforma se reuniram com pessoas que já trabalhavam com cooperativas, e a experiência apresentada por essas pessoas trouxe a ideia do cooperativismo para o serviço de mobilidade urbana por aplicativos (C2E3). Conforme afirma um dos entrevistados, as experiências adquiridas serviram para moldar o negócio na cidade de São Carlos:

"não tínhamos, assim, essa ideia de cooperativa, todo mundo queria empreender, mas cada um de uma certa forma batendo cabeça, e não chegou em um acordo, tanto é que já tiveram vários aplicativos de motoristas em São Carlos com uma pessoa que comprou e todos eles minguarem, então infelizmente não conseguiram prosperar mediante a Uber e 99 etc... e aí nós estamos modulando e reformulando essas ideias justamente para... pegando esses acertos que eles tiveram, trazendo para nós e enfim... a nossa ideia foi de somar mesmo as experiências de todo mundo e através disso que surgiu a ideia da cooperativa" (C2E2).

Nesse cenário de incerteza quanto à melhor alternativa, a criação da plataforma foi marcada por muitas dificuldades. Essas dificuldades estavam relacionadas aos trâmites legais e burocráticos para a criação de uma cooperativa e à criação de tal modelo em uma região que não possui experiência e cultura voltada ao cooperativismo: "nós tivemos alguns percalços ali no caminho... burocracia imensa... a burocracia para montar a cooperativa ela é muito, muito grande, especialmente no estado nosso aqui que é o estado de São Paulo" (C2E2). A cooperativa tentou constituir a sua sede em uma cidade vizinha, mas passou por dificuldades com a Junta Comercial do estado e com a interrupção das atividades por conta da pandemia:

"a gente abriu a cooperativa inicialmente em Sorocaba, só que aí entrou duas coisas: o governo do estado criou uma ferramenta diferente para poder abrir uma empresa, e travou tudo. E aí quando destravou, que ia sair CNPJ, que ia sair as coisas, entrou a pandemia... aí fechou tudo. Então a gente ficou nessa batalha aí por dois anos, por dois anos e meio, pra conseguir fazer... e nesse meio tempo o pessoal de Sorocaba que estava na diretoria saiu, então a gente precisou mudar a cooperativa pra cá, mudar a diretoria, entrar com todo o processo na junta comercial de novo" (C2E3).

Com essas dificuldades, muitas das pessoas que haviam manifestado interesse em se tornar cooperados acabaram abandonando o projeto. A demora para se obter os documentos e dar início às atividades da cooperativa afastou muitos interessados:

"nós começamos com cem cooperados, hoje nós estamos trinta e três só. Como demorou dois anos para sair a documentação, muita gente desistiu... não acreditou no projeto, entendeu? Os que acreditaram realmente foram esses trinta e três, esses que continuaram aí" (C2E1).

Por conta disso, a iniciativa foi liderada por um grupo mais restrito de pessoas. Um conselho administrativo foi organizado para impulsionar o início das atividades, diante da dificuldade relatada pelo entrevistado C2E2, que comenta sobre a pouca experiência dos motoristas para organizar uma iniciativa no modelo cooperativo:

“Nós montamos um conselho ali que nós somos 5 pessoas, nós estamos batalhando em cima de todos os... todas as partes, todos os aspectos da cooperativa em si somos nós que estamos encabeçando de certa forma, porque nós somos em 26... 26 cooperados em média... mas é aquilo que eu falei, é montado por classe trabalhadora paupérrima, então a maioria das pessoas não tem muito conhecimento, eles não tem muita flexibilidade para lidar principalmente com o público... é mais aquela coisa de dirigir mesmo eles... eles compraram nossa ideia, acharam excepcional, mas eles não têm a... como que eu vou dizer... eles não conseguem fazer essa... essa outra parte... eles têm essa essa... uma certa limitação nesse sentido. Então nós criamos esse conselho para *estartar* de verdade” (C2E2).

Em acréscimo a essas dificuldades, os entrevistados relatam que o cooperativismo não é muito presente na vida das pessoas da região, apesar de ser reconhecido pelos organizadores da plataforma como uma forma de mudar as condições de vida dos trabalhadores:

“Acho que o cooperativismo é, não só nessa área, mas em qualquer área, é uma ferramenta fundamental para melhoria da qualidade de vida do ser humano. Seria interessante para o meu estado aqui de o pessoal começar a entender um pouco mais da cultura do cooperativismo...” (C2E3).

Em razão da interação entre os organizadores da plataforma da Coopama, de São Carlos, e os organizadores da Liga By Comobi, de Caxias do Sul, anteriormente descrita, são feitas comparações entre os resultados alcançados por ambas as iniciativas. As diferenças são atribuídas à cultura local e a experiência cooperativa presente em um maior ou menor grau na região:

“eu vejo a diferença pelo pessoal da cooperativa aí de Caxias: o mesmo tempo da gente, a mesma batalha, só que o resultado é completamente diferente. Aqui você tem que fazer as coisas meio a laço. A pessoa não tem inculido que isso é um caminho viável para todo mundo” (C2E3).

Até fevereiro de 2022, a plataforma operava em estágio de testes, tendo por volta de três mil passageiros (C2E1). Esse número de passageiros foi alcançado de forma orgânica, pois durante o período de testes da plataforma, não foi feito nenhum anúncio relacionado à operação da plataforma. As publicações em redes sociais, por exemplo, não foram impulsionadas para

atingir um maior número de pessoas. No período, toda a divulgação da plataforma foi feita somente a partir dos motoristas associados para os seus passageiros:

“todo o tipo de mídia que foi feito até então foi dentro do carro, nenhum outro... tem o Facebook, mas com o alcance orgânico, não impulsionamos, não patrocinamos, nada foi feito ainda em relação a divulgação. Então é tudo assim... boca a boca de verdade... motorista, bem trabalho de formiguinha dentro do carro. Até mesmo porque nós não podíamos ter muito passageiro para que nós pudéssemos ter esse know-how do próprio aplicativo. Nós tivemos muito problema com ele no início, fomos comprando expansões, melhorando... então nós tínhamos que ter esse... tínhamos que crescer estruturados dessa forma para não meter os pés pelas mãos sabe? Se nós tivéssemos lançado lá em agosto, nós teríamos mais queimado o aplicativo do que propriamente dito tido uns bons resultados... Eu acredito que agora é o momento, que agora nós estamos prontos realmente para fazer o lançamento” (C2E2).

Dependendo dos resultados verificados após o lançamento oficial, a plataforma tem planos de expansão para os municípios vizinhos: “abrimos para a cidade de Ibaté já, só que a gente quer expandir, a médio curto prazo agora para pelo menos quinze municípios. Vamos ver o resultado desse lançamento, para depois a gente levar o projeto para outras cidades aí” (C2E2).

O tópico seguinte descreve os elementos organizacionais da plataforma cooperativa Coopama.

4.2.1 Elementos organizacionais da plataforma Coopama

Assim como verificado na plataforma cooperativa sediada em Caxias do Sul, a busca por humanização no atendimento, e a pressão dos custos para o motorista foram fatores marcantes para a organização de uma plataforma cooperativa na cidade de São Carlos. Os entrevistados comentam sobre a deterioração dos ganhos dos motoristas de aplicativo e das condições de trabalho a que estes se submetem para obter uma renda razoável com a atividade:

“o que nós queremos é ter direitos iguais para combater um sistema aí que na minha interpretação é um sistema escravocrata não é... moderno, mas é... que é esse processo de Uberização aí que tem atingido é uma gama de setores aí muito maior do que o próprio aplicativo da Uber. Então surgiu assim já faz uns três anos que... lá atrás já era difícil para o motorista de aplicativo se manter... hoje é quase impossível... é muito, muito raro o motorista que está conseguindo prosperar com o aumento da inflação, o aumento do dólar... tudo que é relacionado a carro, frota, é em dólar né... Isso tem nos atrapalhado bastante” (C2E2).

A pandemia de COVID-19, que vem causando efeitos nos diversos setores econômicos desde março de 2020, contribui para a deterioração das condições financeiros dos profissionais que atuam como motoristas de aplicativos: “nesta pandemia as empresas desvalorizaram ainda

mais as corridas, onerando mais ainda o motorista, cobrando 40% das viagens... então está complicado” (C2E1). Então a plataforma cooperativa representa uma oportunidade de que esses profissionais melhorem o seu bem-estar financeiro, que fica bastante comprometido na conjuntura atual:

“Sabe quantas horas um motorista de aplicativo trabalha? Quatorze horas! E juro por Deus, sabe que 50% do que ele trabalha vai para o combustível! Aí a Uber vem e leva mais 30, 40% dele. Aí sobra o que para esse cara? Aí se ele for descontar manutenção do veículo, pneu, óleo, alimentação dele, não sobra nada para ele” (C2E1).

Um fator adicional que pode ter contribuído para a organização da cooperativa foi a descrença com as possíveis soluções que poderiam advir de modelos corporativos de plataformas. O presidente em exercício da cooperativa já esteve envolvido em outros movimentos organizados que tinham por objetivo a melhoria das condições de trabalho dos motoristas de aplicativo. Contudo, conforme seu relato, nenhuma ação anterior à Cooperativa foi capaz de trazer resultados:

“eu participo muito de reunião com a Uber, com a 99... Olha, nós temos uma associação, independente da cooperativa, e quando tem... a gente leva... toda essa dificuldade do motorista a gente leva para eles (...) Eu participo, de todos esses movimentos nacionais eu participo, eu viajo muito... aí, sinceramente, foi aonde eu comecei, desacreditar. Sabe quando nós vamos ver uma melhoria nisso aí? Nunca! Nunca, nunca, nunca. Nós fizemos audiência pública em São Paulo, com Secretário de Segurança, nós fizemos a Uber e a 99 e todas as grandes plataformas se sentarem à mesa em audiência pública... você viu, está tendo um CPI aqui em São Paulo também... o pessoal que vem falar das plataformas, que são diretores da Uber e 99, eles não sabem nem o que eles estão falando, eles não entendem nada sobre o aplicativo... eles entendem da questão de lucro, da empresa, de ganhar dinheiro. Eu, sinceramente, eu desisti. Então por isso que eu parti para o lado do cooperativismo, e vamos fazer o nosso. Porque não adianta, já que eles nunca vão entender o nosso lado” (C2E1).

Apesar de não ter possibilitado mudanças nas condições dos motoristas, os vínculos de relacionamento anteriores contribuíram para a organização de uma plataforma cooperativa na cidade de São Carlos: “a grande maioria veio oriunda da AMASC que é uma associação de motoristas autônomos de São Carlos, que foi fundada porque nós não tínhamos voz mediante a prefeitura, nada nesse sentido” (C2E2). Além disso, a Associação auxiliava os motoristas a se adequarem à regulamentação do município de São Carlos (C2E5). A entidade associativa, que chegou a somar mais de 600 inscritos (C2E4) facilitou a identificação e o recrutamento de possíveis interessados em integrar a cooperativa:

“a gente começou a convidar algumas pessoas, pra poder ver se era possível, se a gente conseguiria o número mínimo de pessoas para poder *startar* a ideia. Então aí... como a gente tinha muito contato com as pessoas pela associação, a gente chamou todo mundo, então já veio bastante gente nessa reunião” (C2E3).

Identificados os potenciais integrantes para a organização da cooperativa, foram estabelecidos requisitos formais de associação. A própria legislação do município estabelece algumas exigências aos motoristas de aplicativo, como a realização de exame toxicológico, cadastro e vistoria nos veículos. Contudo, os entrevistados apontam que aproximadamente dois terços dos motoristas não possuíam situação regular junto à Prefeitura Municipal. Esses motoristas eram tidos como clandestinos. A cooperativa, então, optou por adotar esses mecanismos formais para a escolha de seus membros:

“Então nós decidimos que tivesse toda essa documentação que é exigida pela prefeitura, até mesmo para que nós possamos passar a segurança para os passageiros. Basicamente foi esse pressuposto... e que fosse motorista de aplicativo há um tempo e que pudesse somar conosco nossos ideais” (C2E2).

O estatuto da Cooperativa elenca como condições para a admissão de cooperados a subscrição de quota-parte do Capital Social, a observância à Política Nacional de Cooperativismo (Lei 5.764/71) e o cumprimento das normas estatutárias e normas internas da sociedade. O candidato a associado deve preencher uma proposta de admissão, apresentando certidões de sua vida pregressa, documentos probatórios da profissão de Motoristas e realizando um curso sobre Cooperativismo indicado pela COOPAMA. Um entrevistado explica como esses requisitos formais são exigidos:

“o motorista quando se cadastra através da plataforma querendo só trabalhar com o aplicativo, a gente inclui no grupo da cooperativa ele, libera sinal para ele, faz uma avaliação antes, pede toda a documentação que se exige: certidões criminais, federais, documento de carro, CNH... a gente pega tudo isso aí, dá uma analisada e depois libera esse motorista, colocamos ele no grupo de motoristas da cooperativa e nesse grupo aí a gente começa a orientar: “olha, cooperativa é assim, é assado, quer vir conhecer a cooperativa é só vir aqui na sede, a gente fala sobre os outros projetos que nós temos né... que é tudo para os cooperados e fica à livre escolha do motorista, então alguns acabam vindo, outros não. Então devagarzinho a gente vai agregando, que a nossa meta é agregar cooperado” (C2E1).

Em acréscimo aos motoristas cooperados, a plataforma cooperativa de São Carlos estabeleceu uma segunda categoria de membros. Além dos associados, a plataforma estendeu a associação e o status de membros à categoria de “agregados”. Conforme relato do entrevistado C2E3 “a cooperativa instituiu o aplicativo como uma ferramenta de trabalho”, mas decidiu, em

assembleia, “abrir essa ferramenta para as outras pessoas que quiserem usar”. Na categoria de agregados, os profissionais poderiam utilizar o aplicativo da cooperativa para o transporte de passageiros, mas não poderiam participar das decisões da plataforma. Os motoristas que se classificam como “agregados” não têm os mesmos direitos dos cooperados, como o de votar e ser votado para cargos eletivos na cooperativa, participar das assembleias, discutindo e votando sobre temas tratados nessas ocasiões, tomar conhecimento das atividades e da situação financeira da cooperativa, opinar em Conselhos sobre decisões administrativas, entre outros:

“Então o que nós fizemos: nós liberamos o acesso a qualquer motorista entrar na cooperativa como um agregado, nós chamamos, né... pagando percentual mais baixo para cumprir as despesas desse aplicativo, com a única finalidade de ajudar esse motorista e ensinar ele que tem como se ganhar dinheiro ser explorado pelos grandes, entendeu?” (C2E1).

Conforme relatado, a dificuldade para dar início ao projeto da plataforma cooperativa afastou muitos dos primeiros motoristas que havia manifestado interesse em integrar a Coopama. O entrevistado C2E3 comenta que: “ele (o motorista de aplicativo) quer a parceria, ele quer o resultado, ele quer as coisas, mas ele não quer se comprometer com nada”. Então, a categoria de “agregados” surgiu como resposta à consequente dificuldade de integrar cooperados e à falta de participação e de comprometimento de muitos motoristas de aplicativo. Porém, viu-se que essa categoria de membros agregados prejudicavam o andamento das operações da plataforma, de modo que a cooperativa extinguiu a possibilidade de o motorista atuar utilizando o aplicativo da Coopama sem se tornar um cooperado:

“Isso mudou, os agregados começaram a nos dar muito trabalho no sentido que existia muitas reclamações, e teríamos que fazer cobranças que não seriam devidas ao agregado. Então nós fechamos, não entra mais nenhum agregado” (C2E5).

Além de não permitir mais motoristas “agregados”, a cooperativa começou a bloquear aqueles que entraram classificados nessa categoria, segundo relato do entrevistado C2E5:

“nós começamos a tirar os agregados que não estavam trabalhando, então já foram tiradas mais de 70 pessoas. E a partir daí tem várias pessoas que querem entrar na cooperativa como agregado, mas aí a gente pede venha no escritório, e a gente oferece para ele ser cooperado. Se ele não quiser ser cooperado, infelizmente ele não poder seguir trabalhando com a gente”.

Essa medida foi adotada em um momento de crescimento no número de motoristas cooperados. No período de um mês, a cooperativa saltou de 25 para 60 cooperados na cidade

de São Carlos. O objetivo, segundo o entrevistado C2E5, é chegar a 100 motoristas cooperados atuando na plataforma. A plataforma cooperativa de São Carlos também exige que aqueles que adquiriram o status de membro se mantenham ativos, transportando passageiros regularmente através da plataforma. Caso contrário, se o motorista permanecer inativo pelo período de um mês, o membro será colocado em uma lista de espera, cedendo o seu lugar a outro interessado em integrar a plataforma:

“tem um mecanismo no aplicativo que a pessoa que está na ativa que entrou há 1 mês atrás, não fez nenhuma corrida até hoje, o próprio aplicativo já põe essa pessoa em *stand by*, aí como tem algumas pessoas que querem entrar e não tem mais vaga... principalmente por pagar um valor muito grande por motoristas e aí o aplicativo põe a pessoa StandBy e o pessoal que tá na fila de espera para entrar entra no lugar dessa pessoa” (C2E4).

No que compete à estrutura administrativa, a cooperativa tem uma Diretoria Executiva e um Conselho Administrativo. Segundo o Estatuto, algumas decisões poderiam ser tomadas pelo Presidente de forma autônoma. Porém, o Presidente em exercício (C2E1) opta por inserir os cooperados no processo decisório através das assembleias:

“... são pouquíssimas as coisas que eu tomo a liberdade de tomar decisão sozinho. Eu acho que é isso que você tem que mostrar né... como presidente da cooperativa você tem que mostrar o cooperativismo, a democracia, a união de todos, né... isso é que é legal. (...) Tudo que é feito aqui é conversado, é discutido, ontem mesmo nós fizemos uma reunião, então todos os passos que nós vamos tomar é decidido em reunião, desde cor de uniforme... tudo, tudo. Eu como presidente, eu poderia fazer isso segundo nosso estatuto, mas eu não faço. Tento fazer o máximo possível todos trabalharem juntos, para todo mundo ter esse incentivo, ter o orgulho de estar construindo junto”.

A assembleia geral dos cooperados é, segundo o estatuto, o “órgão supremo da cooperativa”. As decisões da assembleia geral, tomada por maioria de votos dos presentes em condição de votar, vinculam a todos, inclusive os ausentes ou discordantes. A assembleia geral tem poderes para deliberar sobre qualquer assunto. No entanto, nem todas as decisões podem ser tomadas de forma conjunta. Há casos em que colocar determinado assunto em deliberação atrasa o processo decisório. Para se tomar decisões de forma tempestiva, a diretoria tem poder e competência para decidir em nome dos cooperados. Ao encontro do que explica Thompson (2014), o relato do entrevistado exemplifica a dificuldade de haver muitos indivíduos contribuindo para as decisões:

“A gente procura fazer, mesmo que tenha autonomia, a gente procura fazer em assembleia, só que isso é viável até um certo ponto. Quando a cooperativa de repente chega num... cresce a um determinado ponto, você já não consegue mais fazer pra

tudo que você vai... “olha, nós vamos pra direita ou pra esquerda?” Se toda vez que você precisar tomar qualquer decisão, você fazer assembleia, você não faz mais nada, só faz assembleia... tem assembleia todo dia” (C2E3).

As decisões tomadas pela diretoria da cooperativa não são objeto de contestações, porque questões mais sensíveis são tratadas em assembleia (C2E3). Nessas oportunidades, a diretoria também presta contas de suas decisões aos associados, apresentando o que foi feito no período anterior à reunião. O entrevistado C2E5 exemplifica: “Os rumos que a gente vai dar cooperativa são discutidos nas reuniões e são votados, por exemplo quando a gente precisou fazer um upgrade do aplicativo, um pacote maior que tinha que ser 5000 reais, qualquer despesa maior é sempre discutida”. Então essa forma de transparência também pode ser apontada como mecanismo de descentralização do poder de decisões da plataforma, pois as decisões tomadas pela diretoria podem receber adendos dos cooperados (C2E4).

Apesar desses mecanismos, não é a ampla maioria dos cooperados que participam dessas decisões. Parte dos motoristas não costuma participar do processo decisório, acatando o que for decidido pela maioria, mesmo que a cooperativa estimule a participação:

“Tem os dois grupos, tem aquele grupo que em toda reunião, dificilmente falta, ele está mobilizado em querer ajudar, em querer fazer parte, ajudar nas decisões, entende que aquilo é uma empresa que também é dele, que as decisões e as opiniões dele tem peso... e tem uma turma que “o que vocês decidirem tá bom”. É uma turma que você precisa lembrar “olha, mesmo assim é importante que você venha e coloque”. Não se envolvem muito” (C2E2).

Os entrevistados relatam que os motoristas parecem não ter compreendido que o voto em assembleia é o instrumento de decisão da plataforma. Pelo relato dos entrevistados, verifica-se que a diretoria da cooperativa é vista da mesma forma que a diretoria de uma empresa privada. Espera-se que os diretores da cooperativa desempenhem um papel de liderança que não lhes cabe, segundo o Estatuto.

“infelizmente o pessoal não entendeu ainda que aquilo ali é para todo mundo decidir. Pessoal pode até falar: “ah, mas você é diretor!” Mas o meu voto é o mesmo peso que o seu. Se eu falar sim e você falar não, empatou! Não vai... a decisão não vai nem pra frente nem pra trás, pessoal não entende que o voto do cooperado é igual, não tem, do voto do presidente e do voto do cara que entrou ontem, uma diferença; então a gente tenta mostrar que realmente é assim: se a maioria decide que não, não vai ter; se a maioria decidir que sim, vai ser realizado. E a gente tenta deixar bem claro isso, mas infelizmente o pessoal não tem aquele... como eu vou falar... aquela gana, aquela vontade de ir lá para decidir” (C2E4).

Em razão desses fatores, a Coopama avalia a necessidade de ampliar a formalização de suas regras, estabelecendo um regimento interno para balizar a conduta de seus associados. Esse instrumento formal será redigido por um grupo restrito de pessoas, mas a versão preliminar será exposta em assembleia, para que os demais integrantes da cooperativa aprovem o trabalho realizado e/ou apresentem as suas sugestões de melhoria:

“E agora a gente montou um grupo que é uma mescla do conselho de administração com alguns cooperados que quiseram fazer parte para elaboração do regimento interno. Então isso depois vai ser feito esse regimento interno, que até demorou para fazer, mas enfim... esse regimento interno depois vai ser lido em uma assembleia, e aí cada um vai poder: “ah, eu não concordo com isso, eu acho que tem que acrescentar aquilo, acho que isso aqui pode melhorar, ou não”” (C2E3).

Mesmo sem uma participação integral dos cooperados, todas as regras da plataforma foram definidas em assembleias. A cooperativa definiu de forma conjunta, por exemplo, pelo desconto de uma taxa de 12% nas corridas:

“... foi até decidido em uma assembleia com a gente o valor da taxa né... aí surgiu valor de tipo de 8% até 20% e aí nisso fomos decidindo qual que seria melhor o melhor valor para... o valor para atrair o motorista para ele trabalhar com dedicação pra gente e um valor que pagaria o imposto da cooperativa e ainda a guarda aí de um caixa tipo assim pequeno pra estar podendo dar manutenção na cooperativa mesmo... e aí acho que os 12% foi decidido... na época ficou entre 12 e 15 não é... como a gente não quer explorar o motorista, a gente quer ajudar, a gente decidiu por uma tarifa menor” (C2E4).

Esse valor é utilizado para manutenção do aplicativo e demais atividades da cooperativa. Os entrevistados comentam que os valores excedentes serão redistribuídos aos motoristas ao término do exercício fiscal (C2E2). Além disso, os custos são expostos a qualquer um dos cooperados. Isso foi verificado em uma das conversas, em que o entrevistado estava posicionado à frente de uma lousa, na qual constavam os custos da cooperativa naquele mês. A cooperativa, deste modo, busca ser transparente em todos os aspectos, inclusive no que diz respeito à aplicação de recursos:

“Não tem nada escondido, qualquer associado a qualquer momento pode ir na sede da cooperativa e fazer quaisquer perguntas sem represália alguma e ele vai ter todo o acesso... nós não mandamos para ele por e-mail, nada sai de dentro da cooperativa... mas o que ele tiver de dúvida, ele pode ir na sede e será esclarecido será mostrado e é muito muito transparente nesse sentido” (C2E2).

O detalhamento dos custos financeiros para manutenção da cooperativa (C2E1) serve também como uma forma de os motoristas controlarem a atuação da Direção. Isso foi decidido

em razão de a cooperativa de mobilidade ainda não encontrar apoio na totalidade de motoristas, ainda havendo ressalvas ao modelo cooperativo:

“é uma espécie de balancete que ali tem tudo o que foi investido, de que forma foi investido, por mais que ele já saibam é... é tudo feito em votação como nós havíamos dito “ah, vamos comprar uma expansão do aplicativo” nós compramos 2 expansões do aplicativo de quando nós compramos o aplicativo inicial até então, para nós fazermos um lançamento oficial dele agora em fevereiro... foi feito a reunião prévia, decidido se nós poderíamos comprar é... foi tudo feito uma votação e mesmo assim nós apresentamos no final do mês é... a relação disso quanto foi gasto, mesmo eles já sabendo previamente. Mas o que nós ainda temos muito problema é nessa credibilidade de cooperativa... então assim tem muitos dentro da cooperativa mesmo que eles estão ali só esperando acontecer... eles estão aguardando... porque eles ainda não acreditam 100%” (C2E2).

Conforme relatado, a plataforma cooperativa da cidade de São Carlos caminha para formalizar as suas regras em regimento interno. Entretanto, em alguns aspectos, os organizadores se valem das normas compartilhadas para estabelecer a ordem almejada. Isso se verifica, por exemplo, em relação às normas de qualidade de atendimento. Não há regras formais que os motoristas devam seguir em relação ao atendimento dos usuários, mas a direção busca reforçar a responsabilidade individual nesse sentido:

“aqui a gente chama todo mundo para a responsabilidade, que aqui o negócio é de todos, então a gente deixa o motorista consciente de que ele está trabalhando para ele mesmo, na realidade não é empregado de ninguém. Então ele tem que cativar bem os clientes, tem que estar com uma vestimenta adequada, ele tem que tratar o passageiro com cordialidade” (C2E1).

O entrevistado acrescenta que as recomendações também incluem o não cancelamento de corridas, fator de recorrente reclamação dos usuários das plataformas de mobilidade:

“o nosso lema aqui perante a sociedade são-carlense é o bom atendimento, a segurança do passageiro por ser todos os motoristas conhecidos nossos e o... como fala... quando nós pegamos uma corrida, não se cancela ela, você vai até o final, você vai lá e faça ela. Então a gente tem esse lema aqui, como regra do motorista... você aceitou a corrida, você vai atender o cliente” (C2E1).

Porém, em muitos aspectos, a plataforma cooperativa reproduz práticas de modelos privados. O sistema de avaliação dos motoristas, por exemplo, segue o modelo do Uber, em que o usuário atribui uma nota de 1 a 5 “estrelas”. No entanto, a plataforma cooperativa busca dar um tratamento distinto aos dados resultantes desse processo de avaliação, não excluindo de imediato da plataforma o motorista que tenha recebido avaliações ruins. Deste modo, os

passageiros não têm o mesmo poder de atuar como gerentes intermediários sobre os motoristas, conforme ocorre com plataformas comerciais (ROSENBLAT; STARK, 2016):

“Então a gente tem... e assim, por ser motorista há algum tempo, a gente olha pra essa nota diferente do que a Uber olha, por exemplo. Porque a Uber tem aquele negócio: “chegou a nota tal, você tomou a nota tal, ou chegou a reclamação tal, e você está fora. Por quê? Não posso te falar. Tchau.” Isso é uma coisa que a gente tem a visão da parte do motorista, que às vezes o passageiro faz alguma... eu tomei algumas notas ruins, por exemplo, que eu posso te falar, de o carro sair do lava-rápido, deixei o carro limpinho, peguei o passageiro, e tomei uma nota ruim por conta carro sujo. Não tem como! Então isso a gente tem esse... a gente consegue dar uma avaliada melhor” (C2E3).

Sendo constatada violação às regras da plataforma, o Estatuto dispõe que a “eliminação do cooperado” e o impedimento do mesmo de continuar a realizar transações na plataforma segue um rito formal, que inclui a “notificação ao infrator, mediante previa apuração dos motivos que determinaram”:

“Não, se for alguma coisa muito grave, com certeza ele vai ser excluído da cooperativa. Tudo como manda, como rege o Estatuto: vai ser feita uma reunião, vai ser feito tudo formalmente a coisa, tá? Mas a gente tende a escutar bem o motorista e até hoje não teve problema algum” (C2E1).

A exclusão também pode atingir os passageiros. Conforme relata o entrevistado C2E4, já houve casos de passageiros que foram temporariamente suspensos da plataforma, em razão de se utilizarem do aplicativo de mobilidade para atos ilícitos:

“A gente põe passageiro em *stand by*, infelizmente em São Carlos, o passageiro que quer ir buscar entorpecente. O passageiro chama, aí no meio do caminho fala: “oh, você leva para buscar alguma coisinha lá no tal lugar?” A gente fala: olha, a gente não faz esse tipo de coisa, a gente vai deixar você no seu local de destino original e depois você se vira para fazer o que você quer, mas a gente não faz isso”. Aí às vezes o passageiro insiste, quer brigar com o motorista, que ele é obrigado a buscar entorpecente com ele, porque ele tá pagando, essas coisas. A gente avisa uma vez... mesmo... é mesmo sistema do motorista: avisa uma, avisa a segunda, aí no terceiro incidente: “oh, fulano você vai ficar um mês é em *standby* porque a gente não trabalha com esse tipo de corrida”. A gente não faz coisa ilegal que ponha em risco o motorista, ponha em risco passageiros, essas coisas... E aí tem esse sistema de reeducação do motorista e do passageiro”.

Conforme relata o entrevistado C2E1, os próprios motoristas também monitoram as ações uns dos outros: “Sim, os próprios motoristas se monitoram no grupo, quando tem uma corrida e um faz uma besteirinha um chama a atenção do outro no próprio grupo, entre eles mesmos”. Contudo, entende-se que nem todos teriam a capacidade requerida para dar resposta

a uma ação ou omissão que entre em desacordo com as regras da plataforma. Segundo o entrevistado C2E2, essa atividade requer “inteligência emocional”, e por tal razão, “o monitoramento propriamente dito é feito por poucas pessoas” (C2E2), em um chamado “Grupo de Mediação” constituído com a finalidade de “orientar os motoristas que estão fora das regras” (C2E5). O entrevistado C2E5 relata que “dentro do grupo de mediação tem pessoas que são recorrentes”. Deste modo, há um controle social, que se dá pelo conhecimento prévio do histórico e do perfil dos motoristas:

“Uma coisa boa da associação que trouxe para a cooperativa, é que a gente conhece os motoristas. Então... teoricamente a gente não filtra, mas tem alguns motoristas que a gente já sabe como é o procedimento, como que é a pessoa, pelo know-how que a gente tem da associação” (C2E4).

Considerando o estágio inicial em que se encontra, a plataforma estuda implementar sistemas de premiação aos motoristas que mais utilizam o aplicativo:

“vai ter dois tipos de premiações: a primeira é a quantidade de corridas e a segunda é o montante em dinheiro. Então nem sempre quem fez mais corrida fez mais dinheiro... então nós vamos ter essas 2 premiações aí pra esses motoristas... estamos definindo ainda, mas vai ser algo voltado para o carro, uma ducha... uma troca de óleo... alguma coisa nesse sentido voltada para o veículo da pessoa mesmo” (C2E2).

Entretanto, a ideia de premiar os motoristas cooperados não foi adotada até o momento, pelas razões expostas pelo entrevistado C2E5:

“A gente já pensou em várias coisas, não só nós, eu, mas em comum com pessoas, cooperados junto, mas não achamos que seja viável, porque se você for dar uma premiação em dinheiro como 99 e Uber, nós vamos estar tirando do próprio bolso deles, para premiar eles mesmos. Parece ser uma coisa bem incoerente”.

Convém ressaltar que as premiações não têm vínculo direto às regras da cooperativa e da plataforma. Ao invés disso, a premiação buscaria estimular o motorista associado a utilizar o aplicativo da Coopama em suas atividades. Sabe-se que, em razão das tarifas dinâmicas, em horários de maior demanda, os aplicativos de empresas privadas podem se tornar mais atrativos. A premiação, deste modo, seria implementada em um esforço de consolidação do modelo cooperativo perante prestadores de serviço e usuários.

Nesse sentido, a cooperativa tem exemplos positivos, que poderiam ser mais bem explorados perante os demais cooperados: “A gente tem como exemplo três motoristas que correm apenas pela Coopama. E são motoristas exemplo que a gente usa para tudo. Porque tem

motoristas que correm pela Coopama, pela 99 e pela Uber...” (C2E5). Assim, a plataforma cooperativa Coopama poderia mobilizar o elemento organizacional das sanções para a adoção de incentivos não pecuniários, destacando com maior ênfase as condutas positivas (NETTER; PEDERSEN; LUDEKE-FREUND, 2019).

O quadro seguinte traz uma síntese dos elementos organizacionais identificados na plataforma cooperativa Coopama:

Quadro 10: Síntese dos elementos organizacionais da Coopama

Elemento	Característica da Plataforma Cooperativa
Associação	Cooperativa iniciada por vínculos anteriores estabelecidos em uma entidade associativa da classe profissional; Inscrição com requisitos formais de associação.
Hierarquia	Hierarquia difusa, com mecanismos que permitem a participação direta dos motoristas no processo de decisão. As decisões tomadas pela Diretoria são posteriormente expostas aos motoristas cooperados.
Regras	As questões mais relevantes para a operação da plataforma foram formalmente definidas, com a participação dos motoristas. Regras referentes à qualidade do atendimento são informalmente estabelecidas em recomendações aos motoristas.
Monitoramento	Controle comportamental explícito, com avaliação dos motoristas pelos passageiros, havendo um grupo de mediação responsável por analisar essas avaliações, não excluindo o controle social implícito exercido no monitoramento mútuo dos próprios motoristas e no acompanhamento informal do histórico profissional do motorista.
Sanções	Punições pecuniárias seguindo um rito próprio, com a possibilidade de exclusão da plataforma tanto de motoristas quanto de passageiros; Premiações sazonais e desvinculadas do cumprimento das regras.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No tópico seguinte, descreve-se a plataforma cooperativa Coomappa, da cidade de Araraquara, no interior do estado de São Paulo.

4.3 Plataforma cooperativa 3 – Coomappa – Araraquara

A plataforma da cidade de Araraquara, interior do estado de São Paulo, tem a sua origem ligada a um grupo de motoristas de aplicativo que se reuniram para estabelecer um local que lhes servisse como ponto de apoio a suas atividades (C3E1). Conforme comentam os entrevistados, via-se a necessidade de um local onde os motoristas pudessem descansar e fazer suas refeições, especialmente durante as jornadas noturnas de trabalho. Como a cidade não oferecia um ponto de apoio que pudesse ser utilizado durante as 24 horas do dia, os motoristas começaram a se organizar nesse sentido.

Porém, o aumento dos custos com combustíveis e com a manutenção de veículos, associado com as tarifas retidas pelas empresas de plataforma fizeram com que os motoristas começassem a abandonar os grandes aplicativos de carona (GUSSEN, 2022). A cooperativa é

criada, então, para auxiliar os motoristas a superar algumas dificuldades, como baixa remuneração e jornadas de trabalho de até 14 horas diárias (DE SOUZA, 2022). O entrevistado C3E2 comenta que:

“a coisa começou a ficar séria realmente né, devido aos altos custos que os aplicativos retiravam da gente né, da porcentagem e a gente falou: “não, vamos fazer o negócio acontecer, vamos formar uma cooperativa né e ajudar todos os motoristas em relação à sua renda”.

Em complemento, o entrevistado C3E6 destaca as plataformas eram indiferentes às condições de trabalho dos motoristas frente ao aumento dos custos da atividade de transporte: “A ideia surgiu quando começou o aumento nos preços dos combustíveis e as plataformas atuais não mostravam nenhuma intenção de ajudar nós motoristas”.

O projeto de utilizar um aplicativo que fosse gerenciado pelos próprios motoristas começou a ser desenvolvido em momento posterior, no mês de novembro de 2020 (EASYCOOP, 2022), com o impulso do poder público (DE SOUZA, 2022). A Cooperativa de Transporte de Araraquara (Coommapa) teve o apoio da prefeitura do município desde o início da organização do movimento, até o lançamento do aplicativo Bibi Mob, em janeiro de 2022 (GUSSEN, 2022). A coordenadora de Trabalho e Economia Criativa e Solidária da Prefeitura de Araraquara explica que:

“o aplicativo próprio veio de uma conversa conosco, com o prefeito, onde eles demonstraram a insatisfação e as dificuldades que eles estavam vivenciando com os aplicativos que eles estavam usando e o prefeito disse: porque a gente não cria então algo local?” (FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2022).

Bunders et al (2022) consideram que as plataformas cooperativas podem encontrar suporte institucional em contextos de maior resistência às práticas controversas das plataformas comerciais. O surgimento da cooperativa Coomappa se alinha às proposições dos autores, uma vez que a plataforma cooperativa se estabeleceu em meio ao “Programa Coopera Araraquara de Incentivo e Apoio ao Cooperativismo de Trabalho” e a “IPECS – Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária” (GUSSEN, 2022; PAIVA; SILVA, 2020). Por meio dessas ações públicas, a prefeitura municipal deu suporte à cooperativa desde a divulgação (EASYCOOP, 2022), até a cessão de uma sede onde a cooperativa pudesse se instalar para desenvolver as suas atividades: “estamos reformando para eles um espaço mais amplo, né, mais adequado para... até para o crescimento que da cooperativa teve desde o lançamento do aplicativo” (FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO).

A parceria com o poder público é considerada importante para acelerar o processo de desenvolvimento das plataformas, pois o respaldo de autoridades locais auxilia a sustentabilidade financeira de iniciativas com base de usuários mais restritas (BARROS, 2022). O aplicativo operado pela cooperativa, entretanto, não pertence aos associados ou à Prefeitura, mas sim a uma franquia – a Bibi Mob (EASYCOOP, 2022). “O aplicativo em si ele é uma plataforma digital adquirida pelos meios tecnológicos, não é, não foi uma plataforma que foi criada pela cooperativa e também não foi criada pela prefeitura né, ela já existia” (FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO). Portanto, a organização da Coomappa se afasta do conceito de plataforma cooperativa, em razão da apropriação privada da tecnologia (GROHMANN, 2022).

Em um contexto de pressão dos custos, o grande diferencial da Coomappa está no valor repassado ao motorista: 95% do valor das corridas (BARROS, 2022). Esse desconto de 5% visa apenas à manutenção da cooperativa e do aplicativo: “então a cooperativa começou com a ideia de criar esse aplicativo pegando só 5% para o pagamento da plataforma” (C3E4). O menor desconto do motorista é apontado como um grande motivador para atrair mais motoristas ao aplicativo Bibi Mob:

“eu acho que é o lance de ser uma cooperativa não é, sem fim lucrativo é uma coisa para a cidade, a porcentagem que o motorista acaba levando de uma corrida é muito boa isso, isso é muito gratificante, você sabe que você faz uma corrida por exemplo de R\$10,00 essa corrida R\$ 9,50 vai para o seu bolso né, somente 5% é descontado do aplicativo ao contrário da Uber e 99 que descontam de 40 e 45% né... uma corrida R\$10,00 ela vai levar no seu bolso R\$ 6,70” (C3E2).

Esse aspecto é reforçado em uma publicação de 17 de outubro de 2021:

Figura 5: Motivação para ingressar na Coomappa



Fonte: Facebook

Os fatores econômicos, portanto, foram preponderantes para atrair os motoristas de aplicativo para o modelo cooperativo. Pouco se difundiu a possibilidade de os motoristas participarem do processo decisório e de estabelecer de forma conjunta as regras às quais todos se submetem. O entrevistado C3E6 avalia que o lançamento do aplicativo foi precipitado em razão da condição delicada dos motoristas frente ao aumento dos custos dos combustíveis:

“A ideia, na reunião... nós fizemos uma reunião em novembro e a ideia era já de imediato lançar o aplicativo e foi isso que foi feito. Eu me lembro assim da conversa naquela reunião que nós fizemos naquela tarde, eu tinha falado para o pessoal que não podia simplesmente vir e lançar o aplicativo, você tem que ter todo um planejamento de marketing, planejamento estratégico, um planejamento em si pra que a gente conseguisse atender as demandas, mas no mês de novembro, outubro, novembro e início de dezembro os valores dos combustíveis estavam muito altos, estava muito, muito, muito alto, e os motoristas estavam desesperados pensando que poderiam estar parando de trabalhar, e a saída principal era a compra do aplicativo”.

Então os motoristas fizeram um esforço de divulgação, entregando folhetos para os passageiros das plataformas privadas e chamando a atenção para o lançamento do aplicativo franqueado pela cooperativa. Inesperadamente, a divulgação viralizou na internet e nas redes sociais, fazendo com que o número de motoristas cooperados saltasse de 38 para 120 em duas semanas (C3E1), e para 200 em pouco mais de um mês de trabalho (FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2022), enquanto o número de usuários atendidos chegou a 7000 (BITTENCOURT, 2022). Por outro lado, esse rápido crescimento evidenciou problemas, pois o aplicativo apresentou muitas falhas no início das operações (C3E5), como, por exemplo, no sistema de posicionamento por satélites – GPS (C3E1). Com isso, alguns motoristas deixaram de utilizar o aplicativo da Coomappa, tornando-se, inclusive, inadimplentes em relação à integralização da quota-parte do capital social exigida para que se tornassem cooperados (C3E5). Apesar desses problemas, a plataforma contava, em abril de 2022, com cerca de 300 motoristas e 15 mil usuários.

A seguir, são apresentados os elementos organizacionais identificados na plataforma Coomappa.

4.3.1 Elementos organizacionais da plataforma Coomappa

A plataforma cooperativa que opera na cidade de Araraquara decidiu por mecanismos formais de associação. Os entrevistados comentam que eles foram além dos requisitos formais exigidos por plataformas de propriedade privada, incluindo a necessidade de os motoristas apresentarem uma certidão negativa de antecedentes criminais:

“A partir do aplicativo pronto a gente começou a exigir a documentação do motorista, o critério de motorista foi: você motorista de aplicativo se a sua carta está em ordem, é praticamente isso que foi exigido da Uber e da 99. Carta em ordem, exercendo atividade remunerada, com comprovante de endereço daqui de Araraquara e uma coisa que as outras plataformas não exigem que é um atestado de antecedentes criminais, isso nós exigimos dos motoristas” (C3E1).

Além disso, os motoristas integralizam quota-parte da cooperativa, em um valor que pode ser parcelado, mas que deve ser pago em dia (C3E4). Os requisitos formais também se aplicam ao veículo utilizado para prestar os serviços de transporte. Os motoristas devem atuar na plataforma utilizando veículos de até 10 anos de fabricação. Conforme o entrevistado explica, plataformas privadas limitam as atividades de transporte a veículos de até 8 anos. A plataforma cooperativa, porém, decidiu por ampliar esse prazo por reconhecer a dificuldade que os motoristas podem ter para trocar de veículo em um contexto econômico desfavorável (C3E2).

A prospecção de motoristas para o desenvolvimento inicial do projeto se deu por meio das relações sociais:

“A gente foi atrás de motoristas e como é uma cidade de pequeno, médio porte tem muita gente que se conhece. Em cidades grandes quando você está parado em uma rua, as vezes você vê mais dois três ali e mesmo que você não conheça você troca assunto de como foi hoje, se está bom ou ruim e aí ficavam sabendo da cooperativa” (C3E1).

Outro entrevistado complementa: “algumas pessoas já tinham algum vínculo com a cooperativa, agora outros foram conhecendo através da mídia, divulgação e assim foram se associando, pagando ali a taxa para entrar e pagando a mensalidade” (C3E4). Foi bastante divulgado na mídia o lançamento do aplicativo da Coomappa (GROHMANN, 2022), de forma que os vínculos de relações anteriores não são determinantes para o início das atividades da cooperativa, ou para a integração de novos membros. Por outro lado, a falta de uma ordem social já estabelecida por relações anteriores pode vir a comprometer a organização da cooperativa, ou trazer alguma dificuldade para os organizadores.

A Coomappa mantém um Conselho de Administração, órgão superior na hierarquia administrativa, ao qual compete a “decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da Cooperativa ou de seus cooperados”. O entrevistado C3E1 explica que as decisões mais técnicas são tomadas entre os diretores, mas questões mais amplas são tratadas em assembleias, com a participação dos motoristas cooperados: “Então, essas coisas mais técnicas ficaram com a diretoria, agora coisas mais amplas e decisivas, até agora tivemos

duas assembleias, a terceira assembleia que é anual tem que ser feita até março, essa é obrigatória, e lá vamos decidir”. Outros entrevistados comentam que a deliberação em assembleia ocorre apenas para as matérias que são estatutariamente objeto de decisão conjunta, como, por exemplo, prestação de contas, eleição e posse de membros do Conselho de Administração e reforma de estatuto: “tem algumas cláusulas que são feitas devido à assembleia tá, que são assembleias duas vezes ao ano, mas as demais ideias são feitas através de reuniões do corpo diretivo, e assim tomada a decisão para ser executado” (C3E2).

As assembleias são, conforme Estatuto, o “órgão supremo da Cooperativa”, cabendo tomar toda e qualquer decisão de interesse da entidade, sendo que suas deliberações vinculam a todos, inclusive os ausentes ou discordantes. Apesar disso, a direção tem tomado para si a prerrogativa de decidir sobre a organização da cooperativa: “todas as decisões estão tomadas mediante aos diretores, então se eu tive uma ideia, essa minha ideia é analisada pelos demais, inclusive pela presidente e assim é exposta para funcionar na cooperativa” (C3E2).

Os motoristas cooperados podem apresentar ideias para serem adotadas pela cooperativa, mas o seu poder de influenciar nas decisões e na gestão parece estar limitado a apresentar sugestões, e não deliberar sobre os temas afetos à organização da cooperativa através de voto. Essas sugestões são apresentadas em grupos de conversa:

“se quiserem melhorar com alguma coisa, a gente tem um grupo de WhatsApp com todos os cooperados, então sempre tem pergunta lá dentro, sempre tem alguma coisa que a gente pode responder dentro do grupo de aplicativo e a gente vai respondendo, agora quando tem uma coisa que não depende de assembleia, aqui em frente a rodoviária tem uma praça gigantesca e a gente se reúne lá quando tem alguma coisa” (C3E1).

Deste modo, parece não haver uma definição clara dos limites do poder de decisão do Conselho de Administração da cooperativa, nem haver uma definição clara do alcance do poder dos cooperados de contribuir com a gestão. Isso acaba gerando avaliações heterogêneas sobre o quão distribuído deve ser o poder de tomada de decisão. O entrevistado C3E4, por exemplo, critica o fato de alguns cooperados tentarem influenciar as decisões da cooperativa, argumentando que:

“muitos acham que são donos, então acaba dando opinião assim achando o que é melhor para aplicativo, então acaba sendo uma enxurrada de informações, então tem que ser formado uma diretoria bem, bem a fim mesmo de trabalhar direito não é, porque infelizmente alguns acabam aproveitando no momento, achando que é uma novidade, acham que é dono de um aplicativo” (C3E4).

A fala do entrevistado sugere que o Conselho de Administração deveria inibir a participação dos cooperados na gestão. Para este cooperado, a direção da cooperativa deveria assumir uma postura mais incisiva e centralizada no processo de tomada de decisão. Isso já vem ocorrendo, segundo relato de entrevistados que comentam que a gestão é “totalmente autoritária e infelizmente isso prejudica muito a operação” e que “não tem diálogo” na condução da plataforma e da cooperativa (C3E5). Para o entrevistado C3E5, as pessoas responsáveis por dirigir a cooperativa agem em desacordo aos interesses dos cooperados e ao que dispõe o estatuto: “além de tomadas de decisões individuais e não pedir ajuda de motorista cooperado, ela também não pede, a ela também age de forma autoritária junto aos diretores”.

Já o entrevistado C3E2 faz uma avaliação positiva sobre a transparência dos processos da Coomappa, pois as decisões tomadas pela direção são posteriormente expostas aos cooperados: “eu concluo assim que somos bastante transparentes tá, porque a decisão quando é tomada, é passado para os cooperados e muitos deles eles ajudam a influenciar essa decisão, então eu vejo como uma visibilidade boa” (C3E2). Ao fazê-lo, toma uma posição mais moderada, comentando que algumas decisões tomadas pelo Conselho de Administração são contestadas pelos demais cooperados, podendo ser revistas caso não sejam consideradas a melhor solução possível:

“Existem algumas oposições sim. Muitas das decisões que nós bolamos na direção, entra em votação e fala: “não, vai funcionar”. O que que a gente pega: a gente pega e é passado para os motoristas cooperados, mas muitos influenciam na decisão sim, porque às vezes tem uma ideia aqui ou outra ali que o próprio corpo diretivo acabou não analisando, e a ideia desse cooperado fez com que alterasse a decisão, então eles têm poder sim de estar de estar analisando a situação, e fazer com que o negócio aconteça ou não” (C3E2).

Isso posto, percebe-se que a definição das regras da plataforma tem participação dos motoristas cooperados em alguns aspectos, mas em outros apenas se expõem as medidas tomadas pelo Conselho de Administração. Houve participação dos motoristas, por exemplo, no que diz respeito aos valores das tarifas, conforme relato do entrevistado C3E4 e C3E1:

“foi conversado antes, em várias reuniões, como ia ser feita essa cobrança para que não tivesse mas uma diferença muito grande, uma discrepância, valores da 99 da Uber ou outros aplicativos né. Tinha que ser um valor competitivo, para chamar assim os passageiros não é, para o aplicativo” (C3E4).

“desde o início da ideia do aplicativo, a ideia foi de pagar 95% para o motorista e isso durante essas duas semanas, a gente está mantendo, estamos pagando os 95%, estamos ficando com 5 % para manutenção do aplicativo, para pagar o custo mensal do aplicativo” (C3E1).

Porém, quando houve um reajuste nas tarifas, a decisão foi tomada pelo Conselho de Administração e repassado aos cooperados em grupos de mensagens:

“É feito em assembleia, foi repassado os valores para nós, a gente aceitou, e foi repassada no aplicativo. Só esse aumento agora que teve de combustível que foi somente passado pelo WhatsApp, que foi passado o aumento diretamente na plataforma e repassaram para a gente o valor no WhatsApp” (C3E6).

A Coomappa estuda a possibilidade de estabelecer regras para manter uma boa qualidade no atendimento, para limitar, por exemplo, a liberdade dos motoristas em relação às vestimentas utilizadas durante o transporte de passageiros, conforme explica o entrevistado C3E1:

“queremos algo mais profissional, mas só de comentar isso na reunião que teve para comprar o aplicativo muita gente já chiou. Padronizar eu acredito que será a segunda parte do aplicativo, de padronizar o atendimento, vai ser difícil. De colocar uma camiseta própria da cooperativa, não andar de bermuda, camiseta cavada, mas vai ser difícil e na nossa próxima reunião nós já estamos procurando por uniformes, de quanta fica, se consegue um desconto maior nas lojas que fazem uniforme. Mas, eu acredito que terá gente que vai reclamar porque acha que o carro sendo particular pode fazer o que quer”.

Os motoristas teriam autonomia de tomada de decisão sobre o que diz respeito ao próprio desempenho. No entanto, percebe-se que os organizadores da plataforma têm a intenção de intervir e estabelecer regras na forma com que os motoristas prestam serviços. Ao fazê-lo, parecem ir além de uma infraestrutura que facilita intermediação entre usuários e prestadores de serviço que não são diretamente contratados da plataforma.

A Cooperativa estabeleceu mecanismos de monitoramento, visando aprimorar a segurança de passageiros e de motoristas com medidas que servem aos dois lados (DE SOUZA, 2022). Diante dos crimes vitimando motoristas de aplicativo, verificou-se a necessidade de ter mais informações sobre os passageiros. Assim, enquanto os motoristas devem estar formalmente vinculados à cooperativa apresentando uma série de documentos, os passageiros devem enviar uma foto e documento de identidade (DE SOUZA, 2022). Os entrevistados acrescentam que:

“O aplicativo tem um relatório de monitoramento, onde nós temos acesso a tudo. A localização, se a pessoa saiu da rota (...) Todo usuário tem a foto dele, todo motorista tem a foto dele, o motorista é seguido por todo o trajeto, tem um botão de pânico que tanto o motorista, quanto o passageiro pode clicar lá se acontecer de ele sair da rota ou acontecer alguma coisa de suspeita, o botão de pânico é acionado para todos os motoristas e não só para a central (...) Já aconteceu umas duas vezes nessas duas semanas e foi tudo sem querer, tanto do motorista, quanto do passageiro. Mas, o

acompanhamento é em horário imediato, acompanha-se o trajeto, acompanha-se as mensagens, todas as mensagens que o motorista recebe e manda também são monitoradas, todas elas têm guardado em sua memória tudo o que está ocorrendo” (C3E1).

Outro motorista cooperado acrescenta que não se sabe em detalhes como se dá o processo de monitoramento: “Tem-se um sistema de avaliação, por corrida, a avaliação é feita dos dois lados, passageiro para motorista e vice-versa, agora como fica este detalhamento que pode ser obtido via painel de controle administrativo, isto já não sei” (C3E5). A Coomappa conta com um sistema de nota para os motoristas, em uma pontuação de 1 a 5 estrelas, semelhante ao que ocorre em outras plataformas (C3E2). Porém, pelo relato dos entrevistados, percebe-se que a cooperativa tem recursos para monitorar as ações de seus motoristas cooperados e dos usuários, mas não expôs em detalhes o tratamento que será dado às informações resultantes do monitoramento.

Aos motoristas que descumprem as regras da plataforma cooperativa, são aplicadas sanções, que podem chegar ao impedimento de realizar transações. Havendo alguma infração, o motorista cooperado pode ser penalizado com “advertências verbais ou por escrito, multa e eliminação”:

“se não for uma coisa muito grave, então você tem que partir do princípio, não é, que a lei estabelece, que é notificando verbalmente ou por escrito, num primeiro momento, num segundo momento, uma suspensão, e num terceiro momento é já exoneração do cooperado. Em casos de exoneração direta, devido a gravidade, é posto isso pode ser decidido pelo conselho administrativo tá, e depois em assembleia é exposto, não é, o que foi feito e porque foi feito, porque todos são sócios, então todos tem o direito, dever e obrigação de saber tudo que acontece e as decisões que são tomadas” (C3E3).

As sanções mais brandas, advertências verbais ou por escrito, são aplicadas pelo Conselho de Administração. Passam por deliberação com os demais cooperados apenas sanções mais severas, como multa e eliminação do motorista da plataforma (C3E2). As sanções também podem alcançar os passageiros:

“passageiro é mais fácil responder, repassa para a central o ocorrido, a central avalia ele faz o bloqueio do passageiro, já aconteceu de passageiros e gerar problema para nós no campo, que a gente reportou pra central e central simplesmente bloqueou o passageiro, o passageiro não corre mais com nós, tem que usar outra plataforma”.

A cooperativa também avalia implementar premiações para os motoristas que mais utilizam o aplicativo ao longo de um mês:

“seriam três premiações, então o motorista que atingiu o maior número de corrida durante o mês, o primeiro motorista vai... a gente vai beneficiar ele através de tanques de combustíveis né... no segundo colocado um valor em dinheiro e terceiro colocado também. Então isso é uma forma de premiação inclusive para incentivar os motoristas a correrem pela nossa plataforma né e no final terem benefícios como um tanque cheio, né até parece que incentiva ele de continuar trabalhando na cooperativa” (C3E2).

Assim como verificado nas outras plataformas cooperativas analisadas, as sanções positivas, isto é, as premiações não estão vinculadas ao cumprimento das regras da plataforma, mas sim à maior utilização do aplicativo da cooperativa. Trata-se de um esforço de consolidação do modelo, tendo em vista a possibilidade de os motoristas atuarem em outras plataformas, principalmente em horários em que a tarifa se torna mais atrativa.

O quadro seguinte retoma os elementos organizacionais acima descritos:

Quadro 11: Síntese dos elementos organizacionais da Coomappa

Elemento	Característica da Plataforma Cooperativa
Associação	Cooperativa iniciada com o apoio do poder público municipal, mas sem vínculos anteriores estabelecidos; Inscrição com requisitos formais de associação.
Hierarquia	Hierarquia mais centralizada em um Conselho de Administração, com mecanismos limitados para a participação dos motoristas no processo de decisão. As decisões tomadas pela Diretoria são posteriormente expostas aos motoristas cooperados.
Regras	As questões mais relevantes para a operação da plataforma foram formalmente definidas, com a participação dos motoristas, mas o Conselho de Administração pode promover alterações no que foi definido em conjunto, comunicando as mudanças posteriormente.
Monitoramento	Controle comportamental explícito, com avaliação dos motoristas pelos passageiros, sem um detalhamento claro aos cooperados sobre o tratamento dados às informações resultantes do monitoramento.
Sanções	Punições pecuniárias seguindo um rito próprio, com a possibilidade de exclusão da plataforma tanto de motoristas quanto de passageiros. Punições mais brandas são aplicadas diretamente pelo Conselho de Administração. A exclusão da plataforma é previamente deliberada em Assembleia; Premiações sazonais e desvinculadas do cumprimento das regras.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No tópico seguinte, os três casos serão analisados em conjunto, tendo como base os elementos organizacionais descritos por Ahrne e Brunsson (2011).

4.4 Elementos organizacionais de plataformas cooperativas

Nesta seção, os casos descritos (Liga By Comobi, Coopama e Coomappa) serão analisados a partir dos blocos de construção da organização propostos por Ahrne e Brunsson (2011). Analisar estas plataformas cooperativas ao longo das dimensões organizacionais de associação, hierarquia, regras, monitoramento e sanções torna possível a compreensão do

fenômeno do compartilhamento (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). O quadro 11 demonstra os principais atributos de cada plataforma apresentada na seção anterior:

Quadro 12: Comparação de elementos organizacionais

	Liga By Comobi	Coopama	Coomappa
Elementos de organização			
Associação	Iniciada por grupos informais Inscrição com status de cooperado	Iniciada por associação profissional Inscrição com status de cooperado	Iniciada com apoio do poder público Inscrição com status de cooperado
Hierarquia	Difusa	Difusa	Centralizada
Regras	Formais	Formais	Formais
Monitoramento	Controle comportamental Rastreamento Avaliação do usuário	Controle comportamental Rastreamento Avaliação do usuário Monitoramento mútuo Grupo de mediação	Controle comportamental mais opaco aos cooperados Rastreamento Avaliação do usuário
Sanções	Pecuniárias Deliberação com cooperados	Pecuniárias Deliberação com cooperados	Pecuniárias Deliberação em punições mais severas

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) posicionam as plataformas comunitárias como organizações mais parciais, que tomam a ordem social estabelecida no ambiente e que se abstém de mobilizar e formalizar elementos organizacionais para o seu funcionamento. Isso não exclui a possibilidade de organização parcial também ser verificada em modelos corporativos. Porém, neste caso a evasão de elementos organizacionais tem como fundamento a evasão de responsabilidade dos organizadores sobre as atividades de compartilhamento. Em modelos cooperativos, a organização parcial advém da lógica comunitária em que regras, monitoramento e sanções são objetos de decisão democrática envolvendo todos que estarão vinculados a essas decisões. A lógica comunitária é o que estrutura a organização desse modelo de compartilhamento (FRENKEN, 2017b)

Porém, os resultados da pesquisa apontam que as plataformas cooperativas podem instalar todos os elementos organizacionais, caracterizando uma organização formal completa, e atuar como um entidade organizadora de mercado, mediando transações entre compradores e vendedores (KIRCHNER; SCHÜBLER, 2019). Ao fazê-lo, utilizam infraestruturas técnicas para orientar as ações e estruturar os processos que provedores e consumidores irão seguir

(DOLATA, 2021). Isso coloca as plataformas cooperativas em uma posição semelhante ao que Ahrne, Aspers e Brunsson (2015) descrevem como “rentistas” (*Profiteers*), que se caracterizam como “indivíduos e organizações que participam da organização de mercado para promover seus próprios interesses econômicos” (AHRNE; ASPERS; BRUNSSON, 2015, p. 14). Ocorre que, em se tratando das plataformas cooperativas, os interesses das entidades estão estatutariamente direcionados aos interesses comuns de seus integrantes, pois o cooperativismo de plataforma opera em um espaço onde o ativismo e o empreendimento empresarial convergem (SANDOVAL, 2020).

As plataformas cooperativas, deste modo, podem ser vistas como entidades que desafiam e subvertem os modelos de compartilhamento estabelecidos, teorizando uma alternativa, mobilizando participantes e recursos e instalando elementos organizacionais para operar continuamente (KIRCHNER; SCHÜßLER, 2019), beneficiando um conjunto amplo de partes interessadas (FALCÓN-PÉREZ; FUENTES-PERDOMO, 2019). Analisar as plataformas cooperativas a partir de elementos organizacionais possibilita revelar os mecanismos utilizados por essas entidades para estabelecer ordem social no mercado de compartilhamento (KIRCHNER; SCHÜßLER, 2019). Isso porque a qualidade distintiva das plataformas é o fato dessas entidades possibilitarem e explorarem interações de mercado (DOLATA; SCHRAPE, 2022).

Os casos analisados também demonstram que a economia do compartilhamento não se difunde de maneira uniforme (MAIR; REISCHAUER, 2017), uma vez que, no contexto investigado, algumas características das cooperativas são distintas às propostas pelo *Platform Cooperativism Consortium*. Segundo esse hub de fomento, o cooperativismo de plataforma deveria envolver, entre outros atributos, a propriedade ampla sobre recursos, dados e estruturas de trabalho; a governança democrática; e a construção conjunta de softwares e artefatos tecnológicos (PLATFORM COOPERATIVISM CONSORTIUM, 2020). Os casos analisados não atendem plenamente esses preceitos, uma vez que os artefatos tecnológicos utilizados (os aplicativos) não foram desenvolvidos pelos próprios cooperados, mas sim por empresas privadas que comercializam essas soluções.

Isso não significa que as plataformas cooperativas analisadas deixam de representar alternativas para superar problemas da economia do compartilhamento (COMO et al., 2016), apenas evidencia que “as plataformas podem fazer e ser coisas diferentes simultaneamente” (SCHÜßLER et al., 2021, p. 1225). A arquitetura das plataformas, que pode ser moldada pelos cinco elementos organizacionais (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019;

AMETOWOBLA; KIRCHNER, 2022), trata de equilibrar forças sociais que operam simultaneamente, como as de mutualidade, autonomia e dominação (SCHÜßLER et al., 2021).

Os elementos organizacionais mobilizados pelas plataformas cooperativas são descritos nos tópicos seguintes.

4.4.1 Associação

O elemento “associação” diz respeito ao status de membro, que traz uma distinção de identidade e confere prerrogativas em relação àqueles que não farão parte da interação organizada (AHRNE; BRUNSSON, 2011).

Inicialmente, a criação das plataformas cooperativas se deu em um sistema emergente de colaboração, sem que houvesse como elementos organizacionais hierarquias, estruturas de governança claras, ou regras específicas (LOZANO-PAREDES, 2021). Ao encontro do que descreve Lozano-Paredes (2021), o estágio inicial de formação das plataformas cooperativas contempla processos informais de participação em comunidades que evoluem a partir de vínculos sociais.

Essas redes de relacionamento já existentes entre os motoristas de aplicativo facilitaram a identificação de potenciais membros para as cooperativas (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) comentam que modelos de compartilhamento com uma orientação comunitária contam com associação informal. A adesão resulta do pertencimento a um determinado grupo externos ao próprio modelo de compartilhamento (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). Pode-se dizer que, em um estágio inicial do lançamento das plataformas cooperativas analisadas, a associação foi regulada informalmente, a partir dos relacionamentos anteriores.

O elemento Associação passou a ser mobilizado pelas plataformas Cooperativas (Liga By Comobi, Coopama e Coomappa) para integrar esses diversos membros. Para tanto, as cooperativas estabelecem uma série de requisitos formais aos motoristas que desejam trabalhar através de suas plataformas. O elemento Associação, deste modo, foi mobilizado da maneira com que Frenken et al. (2020) e Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) apontam ser própria de modelos de compartilhamento que não possuem viés cooperativo.

Os requisitos formais de associação vão ao encontro da legislação municipal sobre o transporte de passageiros por aplicativos. Com isso, pode-se afirmar que as plataforma cooperativas operam em conformidade com os regulamentos municipais, apoiando a responsabilidade por verificações de antecedentes e aproximando os motoristas associados da

supervisão pública (SOLEL, 2019). Na prática, o modelo cooperativo de governança se traduz na colaboração com os municípios para garantir a legalidade das operações da plataforma e o cumprimento integral da legislação local (DIESTE COBO, 2020).

Schüßler et al. (2021) comentam que as plataformas estimulam relações de reciprocidade, para que os atores, que são independentes uns dos outros, compartilhem um compromisso entre si, mantendo um certo grau de autonomia. As plataformas privadas evitam internalizar os provedores de serviços, o que é uma chave para o seu modelo de negócios, que extrai valor das transações sem investir em ativos ou assumir responsabilidade por eles (SCHÜßLER et al., 2021).

Entretanto, as plataformas cooperativas de mobilidade analisadas vão na direção contrária, ao mobilizar o elemento organizacional da “associação” de uma maneira que os motoristas se vinculem unicamente ao modelo cooperativo. Não se propaga a narrativa de flexibilidade e independência, que institui que os trabalhadores da economia do compartilhamento são livres para trabalhar em plataformas concorrentes (SCHÜßLER et al., 2021). Os requisitos formais de associação também estão em oposição a outros modelos de compartilhamento implementados para contrapor plataformas comerciais como Uber e Lyft, que apenas fornecem, de forma livre, uma plataforma para motoristas e passageiros qualificados (SOLEL, 2019).

As cooperativas tendem a criar plataformas que possam ser usadas por qualquer pessoa, não somente por quem for um membro cooperado (COMO et al., 2016). Porém, ao fazê-lo, perde-se a equivalência que há entre provedor de serviço e proprietário quando se trata de plataformas cooperativas (COMO et al., 2016). A forma com que a Coopama mobilizou o elemento organizacional da Associação, estabelecendo uma segunda categoria de motoristas, vai ao encontro do que propõem Martin, Upham e Klapper (2017). Os autores destacam que os modelos de compartilhamento que contam com mecanismos de governança democráticos devem mobilizar participantes com diferentes valores e variados níveis de engajamento e interesse pela plataforma e seus objetivos. Os autores consideram apropriada a diferenciação entre os usuários mais engajados e os usuários com interesse transitório na plataforma, que não participarão do processo de tomada de decisão (MARTIN; UPHAM; KLAPPER, 2017).

Contudo, os problemas resultantes da diferenciação entre membros “cooperados” e membros “agregados” não compensaram a continuidade desse modelo de Associação. Em certo momento, deixou de ser atrativo e vantajoso para a plataforma contar motoristas que ofertavam serviços sem se tornar cooperados, mesmo que isso aumentasse a capacidade de atendimento.

Isso sugere que integrar membros com o status de “cooperados” contribui para menor heterogeneidade de interesses afetando as decisões da plataforma, favorecendo a viabilidade do modelo (BUNDERS et al., 2022).

Baseando-se nesses argumentos, este estudo propõe que:

Proposição 1: As plataformas cooperativas decidem sobre o elemento organizacional “Associação” para consolidar a ordem social de vínculos anteriores e estabelecer exigências formais aos membros da plataforma.

Destaca-se que uma dificuldade verificada em todos os casos ao mobilizar o elemento Associação está na grande rotatividade de profissionais que atuam como motoristas de aplicativo e na possibilidade de os membros prestarem serviços em diversas plataformas. Somando-se a isso, um mesmo indivíduo pode fazer parte de vários mercados de compartilhamento (REISCHAUER; MAIR, 2018). Os entrevistados relatam que essa dificuldade é potencializada em razão da tarifa dinâmica adotada nas plataformas privadas. Em horários de maior demanda, como no início da manhã e final da tarde, a dinâmica da tarifa das plataformas privadas as torna mais atrativa para os motoristas. Considerando esses fatores, os entrevistados relatam a necessidade de o modelo cooperativo mostrar resultados diferentes, para atrair definitivamente os motoristas a trabalhar com exclusividade em um aplicativo.

Isso posto, ressalva-se que mobilizar o elemento “associação” exigindo requisitos formais de pertencimento pode limitar o crescimento das plataformas, pois as cooperativas podem perder membros que buscam, nos mercados de compartilhamento, oportunidades de ganhos casuais (SCHÜßLER et al., 2021). Esse aspecto pode não ter sido determinante para os casos analisados em razão do contexto da atividade de transporte e mobilidade urbana contar com muitos trabalhadores em período integral (BUNDERS et al., 2022).

4.4.2 Hierarquia

O elemento hierarquia diz respeito a quem terá a iniciativa e o poder para tomar decisões sobre os demais. As plataformas cooperativas de mobilidade em análise estão organizadas de forma a permitir a participação dos usuários nas decisões, sendo que os respectivos estatutos garantem essa prerrogativa aos cooperados. Deste modo, a hierarquia é difusa, mas não é pouco formalizada tal qual descrevem Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019).

A relação entre proprietários de plataformas comerciais privadas e os profissionais prestadores de serviços é marcada por assimetria de informação e poder, uma vez que as plataformas têm a prerrogativa de alterar unilateralmente as condições de operação (SCHÜßLER et al., 2021). Em razão do controle exercido pelas plataformas comerciais, os trabalhadores têm pouca flexibilidade real em relação aos pressupostos da economia do compartilhamento. Ao mobilizar o elemento organizacional da “hierarquia” de forma que os prestadores de serviço tenham a possibilidade de participação nas decisões, as plataformas cooperativas de mobilidade buscam alterar a narrativa de poder e dependência descrita por Schüßler et al. (2021).

Nos casos analisados, as cooperativas contam com estruturas que contemplam um órgão superior na hierarquia administrativa, composto por membros eleitos dentre os cooperados. Esses órgãos superiores têm o poder e a iniciativa para tomar decisões de forma autônoma, em nome dos demais integrantes da cooperativa. Entretanto, mesmo em situações em que a direção da plataforma cooperativa tem de tomar decisões de forma autônoma, sem a participação direta dos cooperados, não se criam as assimetrias de informação e de poder que restringem as práticas de trabalho e que podem afetar o senso de autonomia dos trabalhadores (JARRAHI et al., 2020).

Deliberações democráticas lentas sobre questões estratégicas e táticas podem trazer custos significativos às plataformas cooperativas (BUNDERS et al., 2022). A gestão de plataformas cooperativas exige o pragmatismo e a capacidade de se reconhecer as situações em que é necessário ceder ou reter o controle sobre as decisões. Convém ressaltar que uma política restritiva e centrada pode levar os trabalhadores a abandonar completamente a plataforma (KINDER; JARRAHI; SUTHERLAND, 2019). Desta maneira, é importante que a direção das cooperativas preste contas de suas decisões perante os associados, mesmo porque algumas decisões podem ser objeto de contestação, se não forem consideradas as adequadas (AHRNE; BRUNSSON, 2011).

Portanto, as plataformas cooperativas mobilizam o elemento organizacional hierarquia, envolvendo os trabalhadores durante toda a utilização da plataforma, em uma forma de trabalho co-determinado (SCHOLZ, 2016). As plataformas Liga By Comobi e Coopama se contrapõem ao que descreve Lozano-Paredes (2021). Investigando plataformas de serviço de transporte latinas, o autor aponta que os líderes e fundadores passaram a controlar as comunidades e a administrar e organizar pagamentos, colocando-se no topo de uma hierarquia. Em certa medida, isso ocorre na plataforma Coomappa. Enquanto na Liga By Comobi e na Coopama o principal mecanismo de exercício do poder de decisão é o voto de todos os cooperados nas assembleias,

a Coomappa concentra o poder de decisão em um Conselho de Administração eleito pelos cooperados. Essa maior concentração de poder vai ao encontro do que Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) apresentam como característica de modelos de compartilhamento comunal, em que alguns atores podem deter mais poder do que outros em virtude de seus recursos, relacionamentos e/ou redes.

Assim sendo, propõe-se que:

Proposição 2: As plataformas cooperativas decidem sobre o elemento organizacional “Hierarquia” para constituir modelos democráticos ou modelos centralizados do poder decisório.

Apesar de a propriedade cooperativa das plataformas dar às pessoas o direito formal de participar dos processos de tomada de decisão, isso não é tão fácil de ser implementado na prática (COMO et al., 2016). Os casos analisados demonstram que parte dos cooperados não se envolve nas decisões, acatando o que for decidido pela maioria dos motoristas associados. Isso contraria Bunder et al. (2022), que consideram que os profissionais que cumprem período integral de trabalho em uma plataforma podem ter um interesse muito maior em desenvolver e se tornar coproprietário de uma plataforma baseada nos princípios cooperativos. Para estimular a participação, Como et al. (2016) sugerem a adoção de tecnologias digitais, como o *Loomio*, por exemplo, uma plataforma online de código aberto para tomada de decisão baseada em consenso (JACKSON; KUEHN, 2016). Dispor das ferramentas adequadas para a governança da plataforma cooperativa seria particularmente importante com um grande número de membros associados (COMO et al., 2016).

4.4.3 Regras

As regras dizem respeito a “que” atividades devem ser realizadas e “como” elas serão desenvolvidas. Essas regras podem ser formalmente descritas ou não. Em se tratando de plataformas digitais, diz-se que as regras são definidas por uma burocracia algorítmica, que pré-determina processos e limita atividades indesejadas (KIRCHNER; SCHÜßLER, 2019). Os operadores das plataformas atuam como reguladores, pois suas regras orientam ações e estruturam os processos do mercado, afetando provedores de serviço, consumidores e usuários (DOLATA, 2021).

No caso das plataformas cooperativas de mobilidade analisadas, as regras se aplicam principalmente aos provedores de serviços, ou seja, os motoristas associados, e estão formalmente definidas em Estatuto. Este documento foi aprovado pelos próprios cooperados, e as regras só podem ser alteradas se houver consenso entre os motoristas. As partes interessadas, deste modo não ficam alheias aos processos de definição e de mudanças nas regras, como ocorre em plataformas que não possuem um viés cooperativo (DREYER et al., 2017).

As estruturas, regras e mecanismos de controle essenciais que caracterizam as plataformas comerciais são definidos de forma centralizada e implementados de cima para baixo pelas empresas (DOLATA; SCHRAPE, 2022). Em se tratando de plataformas comerciais atuando no setor de mobilidade, nem os motoristas, nem os passageiros podem influenciar as regras de operação (SOLEL, 2019). Contudo, isso ocorre de forma bem menos pronunciada em plataformas cooperativas, pois estas organizações mantêm mecanismos que possibilitam a participação dos usuários.

A definição de um Estatuto, contudo, caracteriza uma formalização de regras, o que Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) consideram pertencer somente a modelos comerciais de compartilhamento. Porém, as plataformas cooperativas de mobilidade analisadas tomam o caminho inverso em relação ao que aqueles autores propõem, ao dispor suas regras em Estatuto e ao considerar a adoção de outros mecanismos de formalização, como um Regimento Interno.

As plataformas cooperativas Liga By Comobi e Coopama também se colocam em contraste ao descrito por Lozano-Paredes (2021). O autor observa que os gestores de comunidades de motoristas se colocam como “fundadores” e “donos”, decidindo sobre regras sem permitir aos membros a participação em sua criação. A plataforma Coomappa se aproxima dessa situação ao centralizar o processo decisório no Conselho de Administração, gerando, com isso, percepções díspares sobre o quanto os demais cooperados devem participar das decisões da plataforma.

Em termos gerais, a participação dos motoristas na definição das regras atinge os diversos aspectos da operação das plataformas. No que diz respeito às tarifas, os entrevistados comparam as práticas das cooperativas em que atuam, com as práticas de plataformas comerciais como Uber e 99, que ajustam suas regras da forma que lhes convém, sem a participação de todas as partes interessadas no processo decisório (DREYER et al., 2017):

As regras formais definidas em Estatuto são complementadas com regras informais, baseadas em normas compartilhadas (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019). No que diz respeito à qualidade no atendimento, por exemplo, não há regras em relação à forma

com que cada motorista irá desempenhar o seu trabalho, mas os diretores das cooperativas buscam reforçar aspectos relacionados à conduta profissional. Pelo exposto, percebe-se que os motoristas têm autonomia em algumas áreas que não são formalmente reguladas por regras da plataforma. Ao manter uma boa qualidade no atendimento, por exemplo, o motorista estará mais focado no seu próprio desempenho do que nos objetivos e operações da cooperativa. Porém, a forma com que o motorista desempenha as suas atividades é um insumo essencial para sustentar o desempenho da plataforma cooperativa como um todo (LEONI; PARKER, 2019).

Assim sendo, apesar da percepção de autonomia em relação à “que” atividades devem ser realizadas e “como” elas serão realizadas, a natureza do serviço de mobilidade urbana requer maior formalização e controle (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019), e os motoristas estão sujeitos ao controle imposto pelas regras da plataforma cooperativa (LEONI; PARKER, 2019) e pelas normas implícitas da atividade.

Isso posto, propõe-se que:

Proposição 3: As plataformas cooperativas decidem sobre o elemento organizacional “Regras” para definir processos internos e orientar as interações no mercado de compartilhamento.

4.4.4 Monitoramento

O monitoramento envolve o controle sobre as ações e omissões dos membros, abrangendo tanto o controle “top-down”, quanto o monitoramento mútuo entre os pares (AHRNE; BRUNSSON, 2011). Os sistemas de avaliação são vitais para as operações das plataformas, por reforçarem a relação de comprometimento mútuo entre os atores (SCHÜBLER et al., 2021). Já Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) consideram que os modelos comunitários de compartilhamento não têm grande necessidade de decidir sobre o monitoramento das ações e omissões de seus membros, pois esse aspecto de ordem seria atendido pelas normas compartilhadas.

Entretanto, as plataformas cooperativas de mobilidade analisadas introduziram um mecanismo de monitoramento semelhante ao existente em plataformas de mobilidade comandada por grandes corporações. Parte dessas ferramentas de monitoramento são próprios da atividade de transporte, como é o caso do rastreamento da localização dos motoristas e a avaliação do usuário. Apesar das semelhanças com modelos corporativos, as ações de

monitoramento implementadas nas plataformas cooperativas dão um tratamento distinto aos dados resultantes desse processo.

Deste modo, as plataformas cooperativas adotam o princípio da rejeição à vigilância excessiva, por decidir pela adoção de mecanismos de monitoramento que preservem a dignidade do trabalhador (SCHOLZ, 2016). O fato de as plataformas serem dirigidas pelos próprios motoristas permite ter um entendimento diferente das avaliações dos usuários, que não são interpretadas de maneira irrestrita. Convém ressaltar que é necessário pelo menos algum grau de monitoramento sobre os membros, pois um sistema fundamentado exclusivamente na confiança poderia ser explorado por partes interessadas menos confiáveis (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

Em relação ao monitoramento mútuo descrito por Ahrne e Brunsson (2011) e ao controle social que Netter, Pedersen e Ludeke-Freund (2019) dizem ser próprios de plataformas com viés comunitário, este elemento organizacional está mais presente no controle financeiro das cooperativas, do que em relação ao controle das ações dos motoristas. Portanto, as plataformas cooperativas mobilizam o elemento organizacional do monitoramento de forma semelhante às suas contrapartes comandadas por grandes corporações, porém o controle e monitoramento parece se valer menos de burocracias algorítmicas (KIRCHNER; SCHÜßLER, 2019). Assim sendo, o estudo propõe que:

Proposição 4: As plataformas cooperativas decidem sobre o elemento organizacional “Monitoramento” de maneira formal e transparente.

Conforme defende Schneider (2018), as cooperativas não precisam reinventar a roda da governança, rejeitando todas as práticas que as empresas de plataforma empregam (SCHNEIDER, 2018). A transparência, portanto, parece equivalente ao monitoramento e controle de cima para baixo (HAUG, 2013), que é tipicamente exercido por plataformas comerciais (NETTER; PEDERSEN; LÜDEKE-FREUND, 2019).

4.4.5 Sanções

As sanções, aplicadas na forma de punições ou de incentivos, buscam estimular os membros a agir de maneira adequada. Segundo Kirchner e Schüßler (2019), em se tratando de plataformas, a violação de regras pode impedir o usuário de efetuar transações. Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019) apontam que plataformas comunitárias adotam sanções não

pecuniárias, envolvendo exclusão social. As plataformas cooperativas de mobilidade analisadas, no entanto, adotam mecanismos pecuniários de sanções, contrariando proposições de Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019). Isso pode se dar em razão do grande número de motoristas vinculados às plataformas analisadas. Somando-se a isso, as assembleias são as principais oportunidades em que se reúne um número mais expressivo de cooperados. No geral, cada motorista desempenha as suas atividades de forma independente, havendo pouca margem para a exclusão social que propõem Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund.

Os mecanismos pecuniários de sanções seguem um rito próprio, que envolve a participação dos cooperados. O impedimento de o motorista realizar transações, por exemplo, ocorre em assembleia, após o acusado ter apresentado suas razões de defesa. Desta maneira, pode-se verificar que as plataformas cooperativas de mobilidade atendem ao princípio da proteção contra comportamento arbitrário defendido por Scholz (2016), mas não se abstém de aplicar sanções quando necessário. A introdução de sanções contribui para o comportamento cooperativo em ambientes de consumo colaborativo (SCHIAVINI; GARRIDO; LADEIRA, 2019) e o mesmo parece ocorrer no contexto das plataformas cooperativas de mobilidade.

Essas sanções também podem atingir os usuários das plataformas e não apenas os motoristas. As cooperativas de plataforma, desta maneira, não atuam apenas como uma entidade coordenadora neutra, que simplesmente oferece uma infraestrutura tecnológica para as transações entre provedores de serviço e usuários, mas sim como entidades capazes de estabelecer e aplicar regras, reforçando-as, quando necessário, através de sanções (DOLATA; SCHRAPE, 2022).

O elemento organizacional das sanções também pode ter uma conotação positiva, mediante incentivos e premiações ao cumprimento das regras (AHRNE; BRUNSSON, 2011). As plataformas analisadas estabelecem premiações, mas se destaca que os entrevistados não relacionam as premiações com o cumprimento das regras da plataforma. Ao invés disso, as cooperativas analisam premiar os cooperados que mais atuam ofertando serviços de transporte, demonstrando que as sanções não estão necessariamente ligadas a outros elementos organizacionais (monitoramento e regras) (RASCHE; DE BAKKER; MOON, 2013). Além disso, percebe-se que o modelo cooperativo ainda não tem grande respaldo por parte dos motoristas, sendo necessários incentivos para que estes não utilizem outras plataformas para desempenhar as suas atividades.

Deste modo, o estudo traz como proposição:

Proposição 5: As plataformas cooperativas decidem sobre o elemento organizacional “Sanções” para aplicar penalidades pecuniárias que seguem um rito próprio na participação dos cooperados.

Pelo exposto, percebe-se que as plataformas cooperativas mobilizam, em maior ou menor grau, os cinco elementos organizacionais propostos por Ahrne e Brunsson (2011). Destaca-se que as proposições aqui colocadas emergiram de evidências empíricas, podendo gerar caminhos para pesquisas futuras, especialmente no que diz respeito a uma ordenação de elementos organizacionais, a uma classificação de elementos proeminentes e ao “local” em que esses elementos são verificados. Estas considerações são expostas a seguir.

Inicialmente, os resultados da pesquisa sugerem que o elemento organizacional “Associação” é o primeiro a ser mobilizado pelas plataformas cooperativas. Conforme Frenken et al. (2020), plataformas cooperativas provavelmente surgiriam de comunidades locais, podendo a “Associação” à plataforma ser coincidente com o pertencimento a um grupo já estabelecido nessa comunidade. Os casos analisados iniciaram como grupos informais, que são definidos como redes, segundo indicam Ahrne, Brunsson e Seidl (2016, p. 97): “uma relação social que surgiu como uma pura rede de indivíduos sem qualquer organização, muitas vezes se organiza gradualmente com um ou mais elementos organizacionais”. Quando essas redes passam a realizar ações e declarações em comum, novos elementos organizacionais são decididos e implementados (AHRNE; BRUNSSON; SEIDL, 2016).

Em linha com o que descrevem esses autores, os grupos de motoristas, constituídos informalmente por pessoas que desenvolvem a mesma atividade profissional, adotaram novos elementos organizacionais somente quando passaram a buscar alternativas ao controle das plataformas privadas. Enquanto esses grupos serviam para prestar apoio mútuo, não havia necessidade de hierarquias, regras, monitoramento ou sanções. Em conformidade com Ahrne e Brunsson (2011), a introdução do elemento organizacional da Associação alterou o caráter desses grupos de motoristas, tornando essa rede visível e permitindo que os envolvidos organizassem reuniões e encontros especiais.

Em complemento, Ahrne, Brunsson e Seidl (2016) sugerem a possibilidade de haver elementos organizacionais salientes em determinados contextos. Segundo os autores, a força de muitas organizações formais vem da capacidade de decidir critérios de adesão, enquanto estas mesmas organizações podem ter dificuldades de usar certos elementos organizacionais, podendo, por exemplo, emitir padrões em vez de regras obrigatórias. Nesse sentido, parece

pertinente considerar que as plataformas cooperativas têm a Associação e a Hierarquia como elementos organizacionais destacados, pois a partir das definições sobre quem fará parte das cooperativas e sobre quem poderá tomar decisões em nome dos demais, foram definidos os demais elementos organizacionais: Regras, Monitoramento e Sanções.

Ahrne, Brunsson e Seidl (2016) comentam que organizações e mercados não são opostos irreconciliáveis, havendo a possibilidade de existirem mercados dentro de organizações formais. Nos termos de Ahrne, Aspers e Brunsson (2015), os mercados não são apenas ordens sociais espontâneas, mas podem ser organizados por decisões. No que diz respeito aos mercados de compartilhamento, os organizadores introduzem e mantêm estruturas organizacionais e técnicas elaboradas para estabelecer uma ordem de mercado digital (KIRCHNER; SCHÜßLER, 2020). Nessa direção, ao possibilitar a relação entre oferta e demanda, as plataformas cooperativas atuam como organizadoras do mercado de compartilhamento de transporte de passageiros (FRENKEN et al., 2020).

Na visão de Ametowobla e Kirchner (2022, p. 3), “as plataformas digitais consistem em uma organização formal no núcleo usando interfaces digitais para coordenar as atividades dos participantes na periferia da plataforma”. Os autores argumentam que “essa periferia manifesta uma ordem social específica partir de uma configuração particular dos cinco elementos de organização delineados pela abordagem da organização parcial” (AMETOWOBLA; KIRCHNER, 2022, p. 3).

Ao encontro das proposições desses autores, pode-se considerar que as plataformas cooperativas, como entidades formais, são a organização central que coordena um mercado de compartilhamento em sua periferia. Sendo assim, alguns elementos organizacionais podem estar mais presentes na periferia das plataformas cooperativas, mas não serem identificados no núcleo. O contrário também é verdadeiro. O elemento organizacional do Monitoramento, por exemplo, foi decidido por uma organização central (a cooperativa e seus cooperados), mas se manifesta no mercado de compartilhamento, através das interfaces tecnológicas das plataformas. Isto é, o controle comportamental, o rastreamento por GPS e a avaliação dos usuários dependem de funcionalidades dos aplicativos utilizados pelas plataformas cooperativas e ocorrem nas interações entre provedores de serviço (motoristas) e usuários (passageiros), no mercado organizado que há na periferia das plataformas.

Já o elemento organizacional das “Regras” é formalmente definido no núcleo da plataforma, na forma de um Estatuto que normatiza a estrutura e os processos das cooperativas. Por outro lado, na periferia das plataformas cooperativas, prevalecem regras informais na

relação entre provedores de serviço e usuários. As plataformas cooperativas analisadas, até o momento, possuem apenas recomendações sobre a qualidade do serviço, orientando os motoristas a utilizarem vestimenta adequada, a manter uma relação cordial com os passageiros, a não cancelar corridas aceitas e a cumprir horários em corridas agendadas. Essas observações corroboram os achados de Nielsen (2018) de que as decisões sobre os elementos organizacionais podem acontecer em graus, havendo, segundo Ametowobla e Kirchner (2022), plataformas mais organizadas e menos organizadas.

De acordo com Kirchner e Schüßler (2020), as empresas de economia compartilhada como Uber e Lyft se envolvem na regulação de seus mercados digitais, implementando uma regra de governança privada para executar seus modelos de negócios, regulam as atividades de vendedores e compradores. Nesse sentido, a qualidade distintiva das plataformas cooperativas está na inclusão dos prestadores de serviço no processo de regulamentação, que se dá a partir dos elementos organizacionais propostos por Ahrne e Brunsson (2011).

A seguir, são apresentadas as considerações finais do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a compreender os elementos organizacionais das plataformas digitais cooperativas. Para tanto, uma pesquisa qualitativa investigou três plataformas cooperativas brasileiras em uma perspectiva de “organizações parciais”. Os resultados evidenciaram que as plataformas cooperativas não se abstêm de mobilizar elementos organizacionais para o seu funcionamento e para estabelecer uma ordem no mercado de compartilhamento. Contrariando proposições anteriores, as plataformas cooperativas não são entidades informais, que se utilizam da ordem social estabelecida no ambiente.

Ao mobilizar os cinco elementos organizacionais, as plataformas cooperativas investigadas estabelecem uma ordem social no mercado de compartilhamento, colocando os atores que atuam nesse mercado – os motoristas – no processo de decisão das regras às quais estarão submetidos. Mesmo reproduzindo algumas práticas dos modelos privados, como o monitoramento com avaliações dos usuários e a aplicação de penalidade de exclusão, as cooperativas deliberam de forma transparente com os motoristas como se darão esses processos. Portanto, a adoção do conceito de organizações parciais (AHRNE; BRUNSSON, 2011) permitiu caracterizar as plataformas cooperativas, conforme propõem Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019), levando a reconhecer seu hibridismo, pois esse modelo combina elementos de mercados, redes e comunidade (SCHÜBLER et al., 2021).

Verifica-se que as plataformas cooperativas buscam estabelecer um contraponto às plataformas comandadas por empresas privadas, criticadas por estabelecer e modificar unilateralmente suas regras, sem envolvimento de outras partes interessadas. Convém ressaltar que os fatores econômicos, como os custos da atividade de transporte e as tarifas aplicadas pelas plataformas privadas são vistas como a principal motivação para os motoristas de aplicativo aderirem às cooperativas. A possibilidade de participação no processo decisório e na gestão das plataformas fica em segundo plano. Por conta disso, muitos motoristas ainda veem a direção das plataformas cooperativas da mesma maneira que a direção de uma organização privada. Em um dos casos analisados, esse aspecto foi mais evidente, uma vez que a Direção centralizou o poder de tomada de decisão, com respaldo de motoristas associados.

As contribuições teóricas do estudo recaem, desta maneira, nas evidências empíricas sobre um fenômeno que tem sido mais discutido do que observado (BUNDERS et al., 2022; FRENKEN et al., 2020), bem como sobre a identificação, descrição e análise dos elementos organizacionais necessários para moldar a ordem social de plataformas cooperativas: associação, regras, monitoramento e sanções. Assim, o estudo atinge os seus objetivos

propostos, e as discussões avançam o debate sobre como se configuram as plataformas cooperativas, permitindo comparações com modelos privados de compartilhamento.

Os casos analisados também demonstraram que a falta de ordem social previamente estabelecida pode trazer dificuldades à organização da cooperativa, acrescentando aos desafios para a criação de cooperativas de plataforma trazidos por Bunder et al. (2022). A investigação estende as proposições de Netter, Pedersen e Lüdeke-Freund (2019), de que a abordagem de organizações parciais possibilita a compreensão de modelos da economia do compartilhamento, instigando estudos futuros sobre uma sequência de elementos organizacionais mobilizados por plataformas cooperativas. Da mesma forma, o estudo sugere que alguns elementos organizacionais podem ser mais evidentes e relevantes para a organização de plataformas cooperativas.

Como contribuições gerenciais, o estudo fornece, por meio da experiência dos casos analisados, direcionamentos para organizadores de plataformas cooperativas. Identificou-se que as plataformas cooperativas devem mobilizar o elemento da associação exigindo o atendimento de requisitos formais para estabelecer o status de cooperado, explorando a ordem estabelecida em vínculos anteriores; devem mobilizar o elemento da hierarquia para descentralizar o poder de tomada de decisão, elegendo entre os próprios membros um corpo diretivo para mandato em período pré-definido, o qual terá autonomia para tomar certas decisões, mediante prestação de contas aos cooperados. O voto dos cooperados deverá ser o mecanismo de decisão; devem mobilizar o elemento organizacional das regras para definição de um estatuto, o qual deverá ser seguido por todos os membros. As regras que influenciem a operação da plataforma serão determinadas de forma conjunta; devem mobilizar o elemento organizacional do monitoramento de forma transparente, rejeitando a vigilância excessiva; e devem mobilizar o elemento das sanções para aplicação punições com rito próprio, preservando o direito à ampla defesa.

A realização do estudo também traz implicações sociais, ao investigar o cooperativismo de plataforma como um caminho oposto ao de gestão algorítmica automatizada vivenciado pelos provedores de serviço em plataformas comerciais (ROSENBLAT; STARK, 2016). Também se aponta uma alternativa aos aspectos regulatórios das operações das plataformas que, embora visionária e ambiciosa, tem conseguido competir com empresas capitalistas (VALLAS; SCHOR, 2020).

O estudo tem restrições quanto a generalizações, em razão das características contextuais das cooperativas analisadas, que atuam no setor de mobilidade urbana, e em função

do tipo de metodologia empreendida. O estudo também tem como limitações a dificuldade de acesso aos entrevistados. As pessoas que atuam na gestão das cooperativas também atuam no transporte de passageiros, o que restringe a disponibilidade de participação em entrevistas. Somando-se a isso, as plataformas cooperativas são organizações emergentes no país, havendo poucos casos que pudessem ser investigados.

Estudos futuros podem investigar os elementos organizacionais mobilizados por plataformas cooperativas que desempenhem atividades distintas à de transporte de passageiros, bem como os elementos mobilizados por cooperativas em um estágio mais avançado de maturação, validando as proposições aqui colocadas em estudos quantitativos. As discussões sugerem os fatores econômicos e o declínio do bem-estar dos profissionais que atuam nos mercados de compartilhamento como impulsionadores da organização das cooperativas. Investigações futuras poderiam analisar esses aspectos também em outras atividades de compartilhamento. Os dados da pesquisa também evidenciaram os desafios aos quais as plataformas cooperativas estão sujeitas, como a limitação de capital em relação aos seus concorrentes privados, a dificuldade de envolver um número expressivo de cooperados no processo de decisão e a possibilidade de os cooperados atuarem em diferentes plataformas. Novas investigações poderiam propor ferramentas que auxiliem as plataformas a superar essas dificuldades. Futuras investigações também podem explorar o papel de organizadores de mercado das plataformas digitais cooperativas, analisando se algum elemento organizacional se destaca ante os demais.

REFERÊNCIAS

- ACQUIER, A.; CARBONE, V.; MASSÉ, D. How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 2, p. 5–24, 2019.
- ACQUIER, A.; DAUDIGEOS, T.; PINKSE, J. Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, n. July, p. 1–10, 2017.
- AHRNE, G.; ASPERS, P.; BRUNSSON, N. The Organization of Markets. **Organization Studies**, v. 36, n. 1, p. 7–27, 2015.
- AHRNE, G.; BRUNSSON, N. Organization outside organizations: The significance of partial organization. **Organization**, v. 18, n. 1, p. 83–104, 2011.
- AHRNE, G.; BRUNSSON, N.; SEIDL, D. Resurrecting organization by going beyond organizations. **European Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 93–101, 2016.
- ALAKE, T. Uber Raises Fares in Key African Markets After Driver Protests. **Bloomberg**, p. 5–6, 11 maio 2021.
- AMETOWOBLA, D.; KIRCHNER, S. The organization of digital platforms Architecture and interfaces in a partial organization perspective. **Working Paper “Fachgebiet Digitalisierung der Arbeitswelt”**, v. 04, n. February, 2022.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, 2001.
- APELT, M. et al. Resurrecting organization without renouncing society: A response to Ahrne, Brunsson and Seidl. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 8–14, 2017.
- AREND, R. J. The business model: Present and future-beyond a skeumorph. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 390–402, 2013.
- ASIAN, S.; HAFEZALKOTOB, A.; JOHN, J. J. Sharing economy in organic food supply chains: A pathway to sustainable development. **International Journal of Production Economics**, v. 218, n. June, p. 322–338, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, C. J. O " Uber " da cidade de Araraquara e o renascimento das cooperativas. **Economia UOL**, p. 1–10, 8 fev. 2022.
- BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1595–1600, 2014.

- BENKLER, Y. Coase's penguin, or, linux and the nature of the firm. **Yale Law Journal**, v. 112, n. 3, p. 369–446, 2002.
- BITENCOURT, T. Motoristas de aplicativo fazem protesto pelas ruas de Porto Alegre. **Zero Hora**, p. 1–10, 8 jun. 2021.
- BITENCOURT, J. Bibi Mob, o “Uber público” de Araraquara, bomba com apenas um mês de lançamento. **Revista Fórum**, p. 1–4, 22 abr. 2022.
- BLAGOEV, B.; COSTAS, J.; KÄRREMAN, D. ‘We are all herd animals’: Community and organizationality in coworking spaces. **Organization**, v. 26, n. 6, p. 894–916, 2019.
- BOUDREAU, K.; JEPPESEN, L. UNPAID CROWD COMPLEMENTORS: THE PLATFORM NETWORK EFFECT MIRAGE. **Strategic Management Journal**, v. 36, p. 1761–1777, 2015.
- BOUNCKEN, R. B. et al. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 2, p. 385–410, 2018.
- BUNDERS, D. J. et al. The feasibility of platform cooperatives in the gig economy. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, p. 100167, 2022.
- CARBONI, M. A New Class of Worker for the Sharing Economy. **Richmond Journal of Law & Technology**, v. 22, n. 4, p. 11, 2016.
- COMO, E. et al. Cooperative Platforms in a European Landscape: an Exploratory Study. **ISIRC Conference**, n. September, p. 12, 2016.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CURTIS, S. K.; MONT, O. Sharing economy business models for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 266, p. 121519, 2020.
- CUT. Com mais de 300 associados, cooperativa lança aplicativo para motoristas no RS. **Central Única dos Trabalhadores**, p. 1–4, 27 set. 2021.
- DA SILVEIRA, A. B.; HOPPEN, N.; DE CAMILLIS, P. K. Flattening Relations in the Sharing Economy: A Framework to Analyze Users, Digital Platforms, and Providers. In: **Handbook of Research on the Platform Economy and the Evolution of E-Commerce**. [s.l.] IGI Global, 2022.
- DALMORO, M.; WEGNER, D.; SCHIAVINI, J. M. **Novos Arranjos de Mercado para uma**

Economia Compartilhada e Cooperativa: uma Proposta Teórica. IX Encontro de Marketing da ANPAD - EMA 2021. **Anais...**2021

DAVIS, G. F. Can an economy survive without corporations? Technology and robust organizational alternatives. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 2, p. 129–140, 2016.

DAVIS, G. F.; SINHA, A. Varieties of Uberization: How technology and institutions change the organization(s) of late capitalism. **Organization Theory**, v. 2, n. 1, p. 263178772199519, 18 jan. 2021.

DE LAS HERAS, A. et al. Analysis of the evolution of the sharing economy towards sustainability. Trends and transformations of the concept. **Journal of Cleaner Production**, v. 291, 2021.

DE REUVER, M.; SØRENSEN, C.; BASOLE, R. C. The digital platform: A research agenda. **Journal of Information Technology**, v. 33, n. 2, p. 124–135, 2018.

DE SOUZA, F. Araraquara (SP) adota ' Uber ' próprio; motorista fica com. **UOL**, p. 1–11, 1 fev. 2022.

DIESTE COBO, J. M. Las plataformas colaborativas como oportunidad para la innovación social. **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**, v. 133, n. 133, p. 1–17, 2020.

DOBUSCH, L.; SCHOENEBOERN, D. Fluidity, Identity, and Organizationality: The Communicative Constitution of Anonymous. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 8, p. 1005–1035, 2015.

DOLATA, U. Varieties of Internet Platforms and their Transformative Capacity. In: **The future of work**. [s.l.] Seismo, 2021.

DOLATA, U.; SCHRAPE, J.-F. **Platform Architectures : The Structuration of Platform Companies on the Internet**. [s.l: s.n.].

DREYER, B. et al. Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, p. 87–104, 2017.

EASYCOOP. Por meio de cooperativa Araraquara cria app próprio de transporte na cidade. **EasyCoop - Cooperativismo em Revista**, p. 13–15, 1 fev. 2022.

ECKHARDT, G. M. Access-Based Consumption : The Case of. v. 39, n. December, 2012.

ECKHARDT, G. M. et al. Marketing in the Sharing Economy. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 5, p. 5–27, 2019.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of**

Management Review, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ERTZ, M.; LEBLANC-PROULX, S. Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest. **Journal of Cleaner Production**, v. 196, p. 1073–1085, 2018.

FALCÓN-PÉREZ, C. E.; FUENTES-PERDOMO, J. Improving social well-being through platform cooperativism. **CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa**, n. 95, p. 161–190, 2019.

FORAMITTI, J.; VARVAROUSIS, A.; KALLIS, G. Transition within a transition: how cooperative platforms want to change the sharing economy. **Sustainability Science**, v. 15, n. 4, p. 1185–1197, 2020.

FRENKEN, K. Political economies and environmental futures for the sharing economy. **Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences**, v. 375, n. 2095, 2017a.

FRENKEN, K. Sustainability perspectives on the sharing economy. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 23, n. May 2017, p. 1–2, 2017b.

FRENKEN, K. et al. An Institutional Logics Perspective on the Gig Economy. In: **Theorizing the Sharing Economy: Variety and Trajectories of New Forms of Organizing**. [s.l: s.n.]. v. 66p. 83–105.

FRENKEN, K.; SCHOR, J. Putting the sharing economy into perspective. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 23, p. 3–10, 2017.

GAWER, A.; SRNICEK, N. **Online platforms : Economic and societal effects** Panel for the Future of Science and Technology (STOA) - European Parliament., , 2021.

GERWE, O.; SILVA, R. Clarifying the sharing economy: Conceptualization, typology, antecedents, and effects. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 1, p. 65–96, 2020.

GROHMANN, R. O aplicativo de Araraquara e a soberania digital. **Blog da Boitempo**, p. 1–5, 9 fev. 2022.

GROTHER-HAMMER, M. Organization without actorhood: Exploring a neglected phenomenon. **European Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 325–338, 2019.

GURĂU, C.; RANCHHOD, A. The sharing economy as a complex dynamic system: Exploring coexisting constituencies, interests and practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 245, 2020.

GUSSEN, A. F. Araraquara lança aplicativo municipal de ‘ caronas ’ e cadastra sete mil clientes. **Carta Capital**, p. 1–6, 27 jan. 2022.

- HABIBI, M. R.; DAVIDSON, A.; LAROCHE, M. What managers should know about the sharing economy. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 113–121, 2017.
- HAMARI, J.; SJÖKLINT, M.; UHHONEN, A. The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 64, n. June, 2015.
- HARTL, B.; HOFMANN, E.; KIRCHLER, E. Do we need rules for “what’s mine is yours”? Governance in collaborative consumption communities. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2756–2763, 2016.
- HAUG, C. Organizing Spaces: Meeting Arenas as a Social Movement Infrastructure between Organization, Network, and Institution. **Organization Studies**, v. 34, n. 5–6, p. 705–732, 2013.
- HELBERGER, N.; PIERSON, J.; POELL, T. Governing online platforms: From contested to cooperative responsibility. **Information Society**, v. 34, n. 1, p. 1–14, 2018.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Guidance notes to the co-operative principles. p. 1–120, 2015.
- JACKSON, S.; KUEHN, K. M. Open source, social activism and “Necessary trade-offs” in the digital enclosure: A case study of platform cooperative, Loomio.org. **TripleC**, v. 14, n. 2, p. 413–427, 2016.
- JARRAHI, M. H. et al. Platformic Management, Boundary Resources for Gig Work, and Worker Autonomy. **Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal**, v. 29, n. 1–2, p. 153–189, 2020.
- JÄRVI, K.; ALMPANOPOULOU, A.; RITALA, P. Organization of knowledge ecosystems: Prefigurative and partial forms. **Research Policy**, v. 47, n. 8, p. 1523–1537, 2018.
- KARATZOGIANNI, A.; MATTHEWS, J. Platform Ideologies: Ideological Production in Digital Intermediation Platforms and Structural Effectivity in the “Sharing Economy”. **Television and New Media**, v. 21, n. 1, p. 95–114, 2020.
- KATHAN, W.; MATZLER, K.; VEIDER, V. The sharing economy: Your business model’s friend or foe? **Business Horizons**, v. 59, n. 6, p. 663–672, 2016.
- KATZ, M. L.; SHAPIRO, C. Systems Competition and Network Effects. **Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 2, p. 93–115, 1994.
- KATZ, M.; SHAPIRO, C. American Economic Association Network Externalities , Competition , and Compatibility Author (s): Michael L . Katz and Carl Shapiro Source : The American Economic Review , Vol . 75 , No . 3 (Jun . , 1985) , pp . 424-440 Published by : American Economic. **The American Economic Review**, v. 75, n. 3, p. 424–440, 1985.

KINDER, E.; JARRAHI, M. H.; SUTHERLAND, W. Gig platforms, tensions, alliances and ecosystems: An actor-network perspective. **Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction**, v. 3, n. CSCW, 2019.

KIRCHNER, S.; SCHÜßLER, E. The organization of digital marketplaces: Unmasking the role of Internet platforms in the sharing economy. In: **Organization outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social Life**. [s.l.] Cambridge University Press, 2019. p. 131–154.

KIRCHNER, S.; SCHÜßLER, E. Regulating the Sharing Economy: A Field Perspective. In: **Theorizing the Sharing Economy: Variety and Trajectories of New Forms of Organizing**. [s.l.: s.n.]. v. 66p. 215–236.

KLARIN, A.; SUSENO, Y. A state-of-the-art review of the sharing economy: Scientometric mapping of the scholarship. **Journal of Business Research**, v. 126, n. December 2020, p. 250–262, 2021.

KUMAR, V.; LAHIRI, A.; DOGAN, O. B. A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. **Industrial Marketing Management**, v. 69, n. April 2017, p. 147–160, 2018.

LAAMANEN, M.; BOR, S.; DEN HOND, F. The Dilemma of Organization in Social Movement Initiatives. In: **Organization outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social Life**. [s.l.: s.n.].

LAUKKANEN, M.; TURA, N. The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. **Journal of Cleaner Production**, v. 253, p. 120004, 2020.

LEONI, G.; PARKER, L. D. Governance and control of sharing economy platforms: Hosting on Airbnb. **British Accounting Review**, v. 51, n. 6, p. 100814, 2019.

LOZANO-PAREDES, L. H. Emergent Transportation “Platforms” in Latin America: Online Communities and Their Governance Models. **Frontiers in Human Dynamics**, v. 3, n. March, 2021.

MA, Y. et al. Value Co-creation for sustainable consumption and production in the sharing economy in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 1148–1158, 2019.

MAIR, J.; REISCHAUER, G. Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, n. July 2016, p. 11–20, 2017.

MALHOTRA, A.; VAN ALSTYNE, M. The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it. **Communications of the ACM**, v. 57, n. 11, p. 24–27, 2014.

- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- MARTIN, C. J. The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? **Ecological Economics**, v. 121, p. 149–159, 2016.
- MARTIN, C. J.; UPHAM, P.; KLAPPER, R. Democratising platform governance in the sharing economy: An analytical framework and initial empirical insights. **Journal of Cleaner Production**, v. 166, p. 1395–1406, nov. 2017.
- MONT, O. et al. A decade of the sharing economy: Concepts, users, business and governance perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 269, p. 122215, 2020.
- MUÑOZ, P.; COHEN, B. Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, p. 21–37, 2017.
- MUÑOZ, P.; COHEN, B. A compass for navigating sharing economy business models. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 114–147, 2018.
- MURILLO, D.; BUCKLAND, H.; VAL, E. When the sharing economy becomes neoliberalism on steroids: Unravelling the controversies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, n. July 2016, p. 66–76, 2017.
- NETTER, S. **Exploring the Sharing Economy**. [s.l: s.n.].
- NETTER, S.; PEDERSEN, E. R. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Sharing economy revisited: Towards a new framework for understanding sharing models. **Journal of Cleaner Production**, v. 221, p. 224–233, jun. 2019.
- NIELSEN, K. R. Crowdfunding through a partial organization lens – The co-dependent organization. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 695–707, 2018.
- NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.
- NUGENT, C. Can Barcelona Fix Its Love-Hate Relationship With. **Time**, p. 1–7, 9 jun. 2021.
- OLIVEIRA, T.; TOMAR, S.; TAM, C. Evaluating collaborative consumption platforms from a consumer perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 273, p. 123018, 2020.
- PAIVA, C. C.; SILVA, E. A Política Pública De Economia Criativa E Solidária do Município de Araraquara/SP. **Mercado de trabalho**, n. 2019, 2020.
- PARGUEL, B.; LUNARDO, R.; BENOIT-MOREAU, F. Sustainability of the sharing economy in question: When second-hand peer-to-peer platforms stimulate indulgent consumption. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, p. 48–57, 2017.
- PARKHE, A. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost

- Examination of Interfirm Cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794–829, 1993.
- PAZAITIS, A.; KOSTAKIS, V.; BAUWENS, M. Digital economy and the rise of open cooperativism: the case of the Enspiral Network. **Transfer**, v. 23, n. 2, p. 177–192, 2017.
- PLATFORM COOPERATIVISM CONSORTIUM. **What Is a Platform Co-op?** Disponível em: <<https://platform.coop/>>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.
- RASCHE, A.; DE BAKKER, F. G. A.; MOON, J. Complete and partial organizing for corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 4, p. 651–663, 2013.
- REISCHAUER, G.; MAIR, J. Platform organizing in the new digital economy: Revisiting online communities and strategic responses. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 57, p. 113–135, 2018.
- RITTER, M.; SCHANZ, H. The sharing economy: A comprehensive business model framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 213, p. 320–331, 2019.
- ROSENBLAT, A.; STARK, L. Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber’s drivers. **International Journal of Communication**, v. 10, p. 3758–3784, 2016.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANDOVAL, M. Entrepreneurial Activism? Platform Cooperativism Between Subversion and Co-optation. **Critical Sociology**, v. 46, n. 6, p. 801–817, 2020.
- SCHAVELZON, S. A luta dos entregadores de aplicativo contra os algoritmos autoritários. **El País**, p. 1–4, 25 jul. 2020.
- SCHIAVINI, J. M.; GARRIDO, I. L.; LADEIRA, W. J. **Mecanismos de governança em plataformas de consumo colaborativo: um estudo experimental** XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2019. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NzU=>
- SCHLAGWEIN, D.; SCHODER, D.; SPINELDREHER, K. Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the “sharing economy”. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 71, n. 7, p. 817–838, 2020.
- SCHNEIDER, N. An internet of ownership: Democratic design for the online economy. **Sociological Review**, v. 66, n. 2, p. 320–340, 2018.

- SCHOLZ, T. Platform cooperativism: Challenging the corporate sharing economy. **Rosa luxemburg stiftung**, v. 118, n. 4, p. 2–28, 2016.
- SCHOLZ, T.; SCHNEIDER, N. **Ours to Hack and to Own**. [s.l.: s.n.].
- SCHÜBLER, E. et al. Between mutuality, autonomy and domination: Rethinking digital platforms as contested relational structures. **Socio-Economic Review**, v. 19, n. 4, p. 1217–1243, 2021.
- SCHWANHOLZ, J.; LEIPOLD, S. Sharing for a circular economy? an analysis of digital sharing platforms' principles and business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 269, p. 122327, 2020.
- SOLEL, Y. If Uber were a Cooperative: A Democratically Biased Analysis of Platform Economy. **Law and Ethics of Human Rights**, v. 13, n. 2, p. 239–262, 2019.
- SUTHERLAND, W.; JARRAHI, M. H. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. **International Journal of Information Management**, v. 43, n. September, p. 328–341, 2018.
- SYDOW, J. The Inter-Firm Network as Partial Organization? In: **Organization outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social Life**. [s.l.] Cambridge University Press, 2019.
- TÄUSCHER, K.; LAUDIEN, S. M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. **European Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 319–329, 2018.
- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.
- THOMPSON, D. F. Responsibility for Failures of Government: The Problem of Many Hands. **American Review of Public Administration**, v. 44, n. 3, p. 259–273, 2014.
- TILSON, D.; SØRENSEN, C.; LYYTINEN, K. Change and control paradoxes in mobile infrastructure innovation: The Android and iOS mobile operating systems cases. **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, p. 1324–1333, 2012.
- VALLAS, S.; SCHOR, J. B. What do platforms do? Understanding the gig economy. **Annual Review of Sociology**, v. 46, p. 273–294, 2020.
- WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595–613, 2000.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZANCAN, C. et al. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação

interorganizacional: Um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administracao Publica**, v. 47, n. 3, p. 647–669, 2013.

ZEULI, K. A.; CROPP, R. Cooperatives: Principles and practices in the 21st century. **University of Wisconsin-Extension Cooperative Extension Service A1457**, 2004.

ZHU, J.; MARJANOVIC, O. A Different Kind of Sharing Economy: A Literature Review of Platform Cooperatives. **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, v. 0, p. 4128–4137, 2021.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

Elementos organizacionais de plataformas cooperativas

Caracterização do entrevistado e da plataforma

1. Nome
2. Plataforma que representa / em que atua:
3. Tempo que o entrevistado atua na plataforma
4. Atividades desenvolvidas pela plataforma | setor de atuação:
5. Locais de atuação:
6. Tempo de operação:
7. Número aproximado de integrantes (provedores e/ou usuários):

Associação

8. Como a plataforma decide sobre quem poderá ser membro? São estabelecidos requisitos formais para inscrição, como, por exemplo, a criação de conta e perfil e a declaração de concordância com suas regras?
9. Os integrantes da plataforma e os provedores de serviço possuíam algum vínculo de relacionamento pessoal ou profissional antes de associarem-se à plataforma? Como era esse vínculo?

Hierarquia

10. Como a plataforma decide sobre a iniciativa e o poder para tomada de decisão? O poder de decisão é distribuído uniformemente entre todos os provedores de serviço da plataforma?
11. A plataforma busca entrar em um consenso para as decisões importantes sobre a sua organização e operação?
12. Ocorre alguma forma de contestação de decisões que não passam por um processo democrático-colaborativo? Poderia dar exemplos de decisões contestadas?

Regras

13. Como a plataforma decide sobre as suas regras?
14. Você diria que a plataforma é organizada em função de regras informais e de normas compartilhadas entre os provedores de serviço? Ou você considera que a plataforma adota regras formais, implementadas através de uma interface de aplicativo que permite aos usuários agir de acordo com informações e processos pré-selecionados?
15. Como você avalia a transparências das regras e processos da plataforma?
16. Os ajustes e mudanças nas regras e processos algorítmicos são objeto de decisão conjunta entre os integrantes?

Monitoramento

17. Como a plataforma decide sobre o monitoramento das ações e omissões dos membros?
18. Existe algum sistema de classificação dos provedores de serviço e dos usuários? A plataforma adota mecanismos de avaliação negativas ou positivas (nota)?
19. Existe alguma forma de confiança ou de vínculos comunitários dentre a plataforma que torne dispensável o monitoramento?
20. Você considera que as ações e omissões dos membros são objeto de controle social? Poderia citar algum exemplo?

Sanções

21. Como a plataforma decide as sanções que buscam estimular os membros a agir conforme se espera?
22. A plataforma adota incentivos e premiações para a aprovação e estímulo de comportamentos desejados?
23. Quando há alguma violação às regras, como são aplicadas as punições? São pecuniárias, podendo haver a exclusão de membros da plataforma? Ou são não pecuniárias, envolvendo, por exemplo, a exclusão social?
24. Como as sanções podem afetar as chances de efetuar transações? A sanção pode impedir que o usuário efetue transações na plataforma?

Fechamento

25. Há alguma consideração que gostaria de fazer?

Ilmo Sr. _____

Porto Alegre, 1º de dezembro de 2021

Prezado Senhor(a),

Conforme contato inicial, solicitamos autorização para a realização da pesquisa referente à Dissertação de Mestrado “CONFIGURAÇÕES DE ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DE PLATAFORMAS DIGITAIS COOPERATIVAS”, desenvolvida pelo aluno do Mestrado em Administração da Unisinos André Luis Baumhardt Zuliani.

A pesquisa tem por objetivo compreender como elementos organizacionais estruturam as plataformas digitais cooperativas.

Agradecemos a disponibilidade e o apoio a esta pesquisa.

Respeitosamente,

Prof. Dr. Douglas Wegner
Orientador
Escola de Gestão e Negócios
Unisinos

André Luis Baumhardt Zuliani
Mestrando em Administração
Unisinos

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa “CONFIGURAÇÕES DE ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DE PLATAFORMAS DIGITAIS COOPERATIVAS”, desenvolvida por André Luis Baumhardt Zuliani, Mestrando em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), sob a Orientação do Professor Doutor Douglas Wegner e Coorientação do Doutor Alexandre Borba da Silveira.

A pesquisa está sendo realizada como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos para obtenção do título de Mestre em Administração e tem como finalidade compreender como elementos organizacionais estruturam as plataformas digitais cooperativas.

Você poderá contribuir com esta pesquisa participando de em uma entrevista, que será posteriormente transcrita e analisada. Sua participação é anônima e em nenhum momento você será identificado. A sua participação é voluntária e você poderá interromper a sua participação em qualquer momento, sem que isso lhe cause qualquer prejuízo.

Mesmo não tendo benefícios diretos e imediatos com a sua participação, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os dados que você fornecerá serão utilizados exclusivamente para o presente estudo e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da dissertação a ser defendida junto ao PPGAdm/Unisinos e de artigos publicados em periódicos científicos e em eventos científicos.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Em caso de dúvida, você poderá contatar o Mestrando André Luis Baumhardt Zuliani pelo telefone (53) 99947-5756, ou pelo e-mail zuliani.int@gmail.com.

Porto Alegre,, de de 20.....

André Luis Baumhardt Zuliani

Após ter sido devidamente esclarecido, aceito participar voluntariamente da pesquisa acima descrita.

Participante da pesquisa

APÊNDICE C – Termo de confidencialidade

Pelo presente termo, o signatário André Luis Baumhardt Zuliani, discente do curso de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), em fase de pesquisa de campo, compromete-se a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Deste modo, não fará identificação do entrevistado na redação final dos relatórios e usará as informações coletadas durante a entrevista somente com finalidades acadêmicas.

Porto Alegre-RS, _____ de _____ de 2021.

André Luis Baumhardt Zuliani (mestrando Unisinos)
zuliani.int@gmail.com
(53) 99947-5756