

Fernanda Reis da Silva

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

frsilva.prof@gmail.com

João Marcelo Crubellate

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

jmcrubellate@uem.br

**Complexidade Institucional em Cooperativas de Crédito:
um Estudo de Caso**

**Institutional Complexity in Credit Cooperatives: a Case
Study**

RESUMO

As cooperativas de crédito são norteadas por princípios, e regulamentada por diversas leis, circulares e resoluções. Estas operam num ambiente repleto por diversas lógicas institucionais, o que o torna complexo. Neste estudo se buscou compreender como está configurada a complexidade institucional nas cooperativas de crédito, centrais e periféricas, pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP no ambiente em que estas estão imersas. Para tal, realizou primeiramente uma etapa quantitativa, que visou apresentar a centralidade da rede de relacionamentos da Sicredi Paranapanema PR/SP. A segunda etapa foi cunho de qualitativo, em que realizou um estudo de caso comparativo em quatro cooperativas de crédito, duas cooperativas centrais e duas cooperativas periféricas. Os resultados evidenciaram que o ambiente das cooperativas de crédito é permeado por diversas lógicas institucionais e que algumas dessas lógicas institucionais estão em conflito, ou seja, a complexidade institucional está configurada em todos os casos estudados.

Palavras-Chave: Complexidade Institucional; Lógicas Institucionais; Redes Sociais; Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

Credit Cooperatives are guided by principles and regulated by various laws, circulars and resolutions. These operate in an environment replete with various institutional logics, which makes it complex. This study sought to understand how the institutional complexity of credit cooperatives, central and peripheral, belonging to Sicredi Paranapanema PR/SP in the environment in which these are immersed is configured. To do this, it first performed a quantitative step, which aimed to present the centrality of the network of relationships of Sicredi Paranapanema PR/SP. The second stage was qualitative, in which a comparative case study was carried out in four credit cooperatives, two central cooperatives and two peripheral cooperatives. The results evidenced that the credit cooperative environment is permeated by several institutional logics and that some of these institutional logics are in conflict, that is, institutional complexity is configured in all cases studied.

Keywords: Institutional Complexity; Institutional Logics; Social Networks; Credit Cooperatives.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 31/10/2018
Aceito em: 16/11/2018
Publicado em: 01/01/2019

Introdução

As cooperativas de crédito, além de ter à disposição os princípios que as orientam: “adesão livre e voluntária; gestão democrática dos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; intercooperação; e preocupação com a comunidade” (Kurimoto et al., 2015, p. 2). E as diversas normas e regulamentos governamentais à que estão sujeitas, por exemplo, a Lei 5.764/71 e demais regulamentos. Ainda possuem seus próprios valores, regras e normas a serem seguidos de acordo com suas atividades. Assim, parece sensato supor que as cooperativas de crédito operam em um ambiente repleto por diversas lógicas institucionais, o que o torna complexo.

As lógicas institucionais são definidas como “padrões históricos socialmente construídos de práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras por meio dos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua substância material, organizam o tempo e o espaço e fornecem sentido a sua realidade social” (Thornton & Ocasio, 1999, p. 804). Portanto, as lógicas institucionais auxiliam as organizações a compreenderem seus papéis na sociedade, proporcionando sentido à suas atividades, porém em alguns casos as lógicas podem criar contradições no ambiente, o que se caracteriza como complexidade institucional. Assim a complexidade institucional pode ser compreendida como a multiplicidade de lógicas que operam num mesmo ambiente (Almaroz, 2014; Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008), sendo que essas podem ou não ser conflituosas (Greenwood et al., 2011).

A complexidade institucional traz uma nova perspectiva de análise do fenômeno institucional, juntamente com as lógicas, pois estas influenciam nos processos institucionais por meio dos atores, por retomar os aspectos simbólicos culturais, ou seja, um sistema de significado (Suddaby, 2010). Nesse sentido, a partir do que foi exposto, este trabalho tem como objetivo apresentar a complexidade institucional em que as cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP estão imersas. Para tal, será apresentado um breve referencial teórico acerca da complexidade institucional para balizar a discussão dos resultados. Posteriormente, os procedimentos metodológicos discorrerão acerca dos caminhos seguidos no decorrer deste trabalho, e por fim será apresentada a complexidade institucional das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP estão imersas, além de apresentar preposições teóricas.

Além de que este trabalho se justifica devido ao fato de que as cooperativas de crédito proporcionam inclusão financeira e econômica de municípios brasileiros que grandes instituições financeiras não desejam atuar (OCB, 2017). Além disso, o cooperativismo de crédito no Brasil possui mais da metade (60, 39%) de cooperados no Brasil que são mais de 13,2 milhões de associados. Vale ressaltar, que ao se conhecer como age a complexidade nas cooperativas de crédito, outros gerentes de cooperativas podem desenvolver novas estratégias para atingir seus objetivos e consequentemente manter em pauta os princípios de cooperação.

Lógica institucional, complexidade institucional e redes sociais

Almandoz (2014) expõe que as lógicas institucionais são evidenciadas em todas as organizações por meio dos discursos, práticas e identidades, ou seja, integrando as inter-relações entre as instituições, indivíduos e organizações (Thornton & Ocasio 2008). Thornton e Ocasio (2008) também ressaltam que as instituições, por meio das lógicas, moldam a heterogeneidade, estabilidade e mudanças nessas inter-relações. As lógicas institucionais trazem um novo enfoque aos estudos organizacionais, deslocando-se de pesquisas sobre o isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983), indo em direção ao estudo sobre como múltiplas formas de racionalidade podem influenciar as mudanças no campo organizacional (Lounsbury, 2007).

Assim, as lógicas institucionais constituem “um conjunto de suposições e valores, usualmente implícitos sobre como interpretar a realidade organizacional” (Thornton, 2004, p. 70), ou seja, orientam os comportamentos socialmente aceitos para atuação das organizações. Portanto, moldam a heterogeneidade, estabilidade e mudança no comportamento dos atores nas organizações (Thornton & Ocasio, 2008). Complementarmente, Greenwood et al. (2011) explicam que a lógica pode ser um guia sobre como interpretar situações e funções sociais, visto que as organizações fazem uso desta como meio de compreender e agir no mundo social em que estão inseridas. Além disso, Lounsbury (2007) e Dunn e Jones (2010) relatam que as lógicas institucionais moldam a cognição e o comportamento dos atores por meio das regras e crenças culturais disseminadas no ambiente organizacional. As lógicas institucionais são a base para a compreensão da complexidade institucional, pois estas advêm da multiplicidade de lógicas que operam num mesmo ambiente (Almandoz, 2014; Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008), sendo que as lógicas podem ou não ser incompatíveis (Greenwood et al., 2011).

A complexidade institucional, portanto, decorre do fato de que uma organização “confronta prescrições incompatíveis a partir de múltiplas lógicas institucionais” (Greenwood et al., 2011, p. 317). Isto é, quando se depara com um ambiente permeado por múltiplas e divergentes lógicas (Bertels & Lawrence, 2016; Greenwood et al., 2011). Além disso, a complexidade institucional pode ser compreendida a partir das características relacionais entre agência, lógicas e atores (Delbridge & Edwards, 2013).

Smets e Jarzabkowski (2013) pontuam que a complexidade institucional tem ressaltado a capacidade de agência dos atores, permitindo que estes criem novos arranjos institucionais (e.g., Seo & Creed, 2002), ou também interrompam esses arranjos por meio das respostas organizacionais (e.g., Bertels & Lawrence, 2016; Oliver, 1991; Pache & Santos, 2010). Diante disso, reconhecer a existência das contradições institucionais, por meio da complexidade institucional, em que as contradições podem atuar como gatilho e como facilitador da mudança no campo organizacional (Smets & Jarzabkowski, 2013) ou nas ordens institucionais vigentes (Friedland & Alford, 1991).

De acordo com Kraatz e Block (2008) está se disseminando cada vez mais a ideia de que as organizações se deparam com múltiplas lógicas institucionais. Battilana e Dorado (2010) e Ramus, Vaccaro e Brusoni, (2017) apresentam que organizações sociais, por exemplo, as cooperativas de crédito, enfrentam lógicas

institucionais contraditórias que emergem do ambiente em que elas estão imersas e conseqüentemente trazem contradições no desenvolvimento de suas atividades diárias. As lógicas que permeiam o ambiente das cooperativas de crédito são as de desenvolvimento, social, comunidade, bancário, comercial, agrícola e a de Estatal (Almandoz, 2014; Battilana & Dorado, 2010; Ramus, Vaccaro, & Brusoni, 2017; Saraiva & Crubellate, 2012). A partir dessas lógicas é possível identificar que muitas delas são contraditórias e opostas. Isto ressalta que as cooperativas de crédito são campos propícios para o estudo da complexidade institucional.

Conceito	Explicação
Lógicas Institucionais	São definidas como “padrões históricos socialmente construídos de práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras por meio dos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua substância material, organizam o tempo e o espaço e fornecem sentido a sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804).
Complexidade Institucional	Decorre do fato de que uma organização “confronta prescrições incompatíveis a partir de múltiplas lógicas institucionais” (Greenwood et al., 2011, p. 317). Isto “refere-se à coexistência de duas ou mais lógicas institucionais cujas prescrições são vivenciadas como incompatíveis” (SMETS; MORRIS; Greenwood, 2012, p. 892).

Figura 1. Resumo dos principais conceitos utilizados

Metodologia

Na primeira etapa deste trabalho, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo, com o objetivo de mapear a rede de relacionamentos das 24 cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP (BACEN, 2017). O nível de análise da pesquisa foi organizacional (Vieira, 2004). Já em relação à perspectiva temporal foi do tipo seccional, ou seja, a “pesquisa na qual o interesse é no momento atual, sobre o qual os dados são coletados” (Vieira, 2004, p. 21).

A amostra do estudo foi composta pelas cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. A técnica de amostragem é não-probabilística, sendo que a amostragem por conveniência é a que melhor se adequa aos pressupostos desta pesquisa. Os dados e as informações para escolha das cooperativas de crédito foram retirados do site do BCB (BACEN, 2017). Nesse sentido, a população foi composta por 24 cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP (BACEN, 2017). O procedimento de coleta de dados realizado foi um questionário eletrônico estruturado e autoaplicável. A aplicação dos questionários se deu por meio eletrônico, tal coleta foi realizada entre os meses de agosto de 2017 e outubro de 2017.

A partir dos dados coletados, a análise dos dados foi realizada por meio da análise das redes sociais, pois buscou mapear o posicionamento (centralidade e periferia) na rede relacional das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. Neste estudo para identificar o centro e a periferia da rede de relacionamentos utilizou somente o software Ucinet 6.620, com esse foi possível identificar o centro e a periferia da rede analisada. Após o mapeamento, foi iniciada a segunda etapa desta pesquisa.

A segunda etapa parte da escolha dos quatro casos que foram estudados, além de que a segunda etapa é de cunho qualitativo. O objetivo desse trabalho é caracterizado como sendo de natureza descritiva (Richardson, 2008). Para a elaboração da pesquisa, o nível de análise foi organizacional (Vieira, 2004) e a unidade de análise foram as organizações. Em relação à perspectiva temporal a pesquisa foi seccional, em que os dados foram coletados em um único ponto do tempo (Vieira, 2004), mesmo sendo corte seccional, esta pesquisa buscou resgatar fatos históricos do passado. No que concerne à estratégia de pesquisa, foi utilizado neste trabalho o estudo de multi-casos.

Para que se possa fazer uma apreciação da qualidade do estudo de caso, a coleta de dados aconteceu por meio de observações não participantes, entrevistas semiestruturada e documentos. No último quesito da confiabilidade foi realizado um protocolo de estudo de casos, com a finalidade de aumentar a confiabilidade do estudo (Yin, 2001).

A coleta de dado secundário permitiu traçar um panorama geral das cooperativas de crédito. A coleta deu-se por meio de documentos internos, estatutários, leis (May, 2004) e informações relevantes sobre tais organizações. Como fonte primária de dados teve-se as entrevistas com roteiro semiestruturado. As entrevistas ocorreram após o mapeamento da rede de relacionamentos das cooperativas, entre setembro e novembro de 2017, assim buscou-se entrevistar membros da administração (administrador ou gerente) das cooperativas de crédito centrais e periféricas estudadas. Foram entrevistados 4 gerentes de agência, 1 assessor de comunicação da agência Sicredi Paranapanema PR/SP e 3 gerentes de negócio de pessoa jurídica. Todas as 8 entrevistas foram gravadas, mediante prévia autorização dos entrevistados que totalizou em média 56 minutos de gravação em áudio, e posteriormente foram transcritas de forma fiel a fala dos entrevistados, obteve-se em média 15 páginas por entrevista de transcrição com espaçamento 1,5 em fonte 12. Algumas entrevistas tiveram uma limitação que era as interrupções da fala do entrevistado por algum de seus funcionários ou necessidade de atendimento do cliente, ou ainda o telefone. As falas foram retomadas, porém acredita-se que houve essa limitação, pois não foi possível identificar se outras informações iriam emergir se não tivessem interrompido o raciocínio. Na Tabela 1 apresenta-se os códigos atribuídos aos entrevistados.

Tabela 1

Código Atribuído aos Entrevistados

Entrevistados	Código Atribuído
Gerente de Agência	G1, G2, G3, G4
Gerente de Negócio	GN1, GN2, GN3
Assessor	A1

Além disso, foi adotado o critério de saturação dos dados nas entrevistas, este critério é definido por Minayo (2004) que no decorrer das entrevistas não houver novos fatos acrescentados essas deverão ser encerradas. As anotações da pesquisadora que referem-se às observações não participante totalizaram-se em 5

páginas de anotações das observações do ambiente das cooperativas estudadas, também com espaçamento simples e fonte 12, muitas dessas observações estão expostas nas seção de facilidades e dificuldades com a coleta dos dados.

Os procedimentos de análise dos dados da segunda etapa, optou-se pela análise de conteúdo. A análise de conteúdo seguiu as fases propostas por Bardin (1977, p. 95) que são: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação”. As categorias analíticas emergiram da literatura e das evidências empíricas. Como pode ser observado na Figura 2.

Categoria Temática (Família)	Códigos (subcategorias)	Autores utilizados
Complexidade Institucional	Desenvolvimento, Bancário, Social, Comercial, Agrícola, Estatal e Comunidade.	Almandoz (2014); Battilana e Dorado (2010); Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017); Saraiva e Crubellate, (2012).

Figura 2. Categoria Temática

Para auxiliar no processo de análise foi utilizado o software Atlas.ti 7.5.18, que é um dos softwares disponíveis para análise de conteúdo. Além disso, a última etapa consiste em analisar os resultados à luz da literatura para fazer a discussão dos resultados e as considerações finais acerca do estudo.

Análise e discussão

A Sicredi possui origens que remontam há mais de 100 anos de história. A primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1902, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, sendo essa a primeira Sicredi (Pesavento, 2010). Atualmente, o Sistema Sicredi conta com mais de 1500 agências, divididas em 116 cooperativas de crédito espalhadas pelo Brasil. Além disso, a Sicredi conta com mais de 21 mil colaboradores e administra mais de 70 bilhões de reais e possui um patrimônio líquido por volta de 10,8 bilhões de reais.

O objeto de estudo principal deste estudo foi a Sicredi Paranapanema PR/SP. Essa é uma das 116 cooperativas de crédito filiadas as centrais da Sicredi. Ela foi fundada em 1985, na cidade de Cambará-PR, e atualmente é responsável por 40 municípios na região Norte do Paraná e Sudoeste de São Paulo. A Sicredi Paranapanema PR/SP atua nessas regiões por meio de 21 agências localizadas em cidades do Estado do Paraná e 3 agências no Estado de São Paulo. As cidades que possuem as agências no Sudoeste de São Paulo são: Assis, Cândido Mota e Palmital. Já no norte do Paraná são: Abatia, Andirá, Bandeirantes, Barra do Jacaré, Cambará, Congonhinhas, Cornélio Procópio, Itambaracá, Jataizinho, Jundiá do Sul, Nova América da Colina, Nova Fátima, Nova Santa Barbará, Rancho Alegre, Ribeirão do Pinhal, Santa Amélia, São Jeronimo da Serra, Sertaneja e Uraí. São essas cidades que a cooperativa Sicredi Paranapanema PR/SP atende, além dos municípios vizinhos que não possuem um posto de atendimentos (SICREDI, 2016). A Sicredi Paranapanema PR/SP possui mais de 35 mil associados.

Mapeamento da rede de relacionamentos da Sicredi Paranapanema PR/SP

O mapeamento das posições na rede de relacionamento das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, os dados foram coletados por um questionário eletrônico, obtendo-se 100% de retorno. A rede analisada constituiu-se das 24 cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP.

No Quadro 4 apresentou-se o resultado do software Ucinet 6.620 em que a partir da matriz criada, foram identificadas as cooperativas centrais e as cooperativas periféricas na rede de relacionamento dessas cooperativas.

Centro	Andirá, Bandeirantes, Cambará, Cornélio Procópio e Santa Mariana
Periferia	Abatiá, Assis, Barra do Jacaré, Cândido Mota, Congonhinhas, Itambaracá, Jataizinho, Jundiá do Sul, Nova América da Colina, Nova Fátima, Nova Santa Barbará, Palmital, Rancho Alegre, Ribeirão do Pinhal, Santa Amélia, São Jeronimo da Serra, São Sebastião da Amoreira, Sertaneja e Uraí

Figura 3. Centro e Periferia da Rede das Cooperativas

A Figura 4 proporciona uma visão geral das cooperativas centrais em que os nós possuem um tamanho maior do que as cooperativas periféricas.

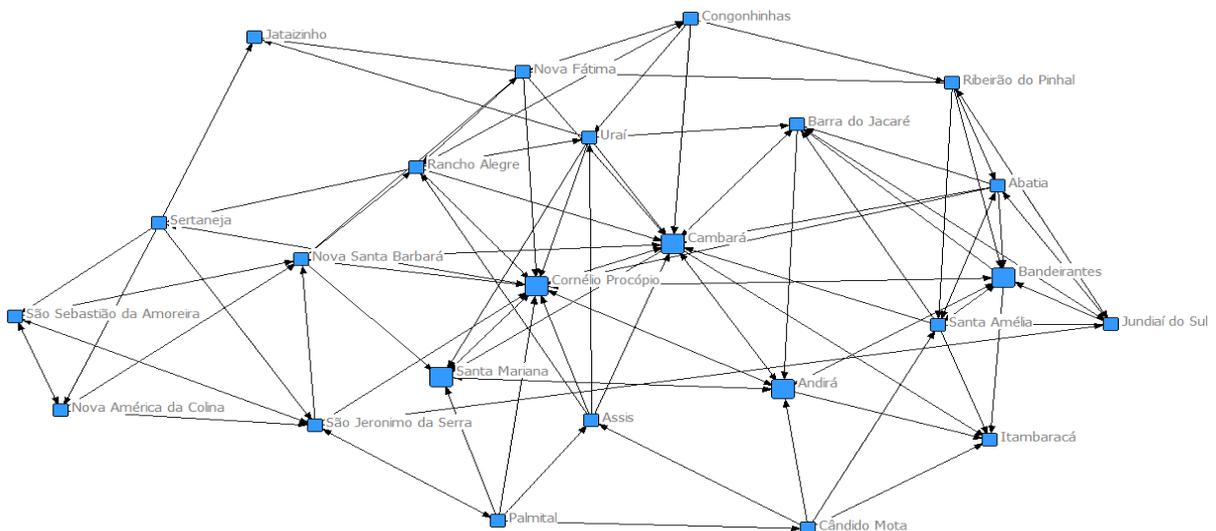


Figura 4: Sociograma da Rede das Cooperativas

Em relação às cooperativas identificadas pela função do software Ucinet 6.620 como centrais, reafirmam-se os resultados apresentados pelo grau de centralidade. As cooperativas centrais possuem até seis ligações com as demais. Contudo uma das cooperativas que obteve seis ligações e não se encontra na centralidade, é a cooperativa Barra do Jacaré. Cabe ressaltar que, pelos testes de intermediação, diversas cooperativas periféricas se encontram em posições que podem criar pontes de ligações com mais cooperativas como, por exemplo, as cooperativas de Palmital-SP e São Jerônimo da Serra-PR.

Para escolher os casos, utilizou-se o resultado do Grau de Centralidade em conjunto com o teste de Centro e Periferia (Figura 4). Assim, foram escolhidas as duas

cooperativas que possuem maior número de laços (Cornélio Procópio e Cambará), ambas do Estado Paraná, como sendo as cooperativas centrais. Já as cooperativas periféricas tiveram o mesmo critério de escolha e são as cooperativas de Cândido Mota e de Palmital, ambas do Estado de São Paulo. Vale ressaltar que, ao trabalharmos com cooperativas de Estados distintos, também se tem a oportunidade de identificar diferenças culturais. Para facilitar a compreensão na descrição dos casos foi adotado códigos para identificar as cooperativas centrais e periféricas.

Apresentação e análise dos casos estudados

A partir do mapeamento da rede, foi possível identificar as cooperativas centrais e periféricas. As cooperativas centrais selecionadas foram as de Cambará (C2) e Cornélio Procópio (C1), ambas no Estado do Paraná. Já as cooperativas periféricas foram as de Cândido Mota (P1) e Palmital (P2), no Estado de São Paulo.

A agência de Cornélio Procópio (C1) foi incorporada à Sicredi Paranapanema em 2009; tem 8 anos sob a gestão da Sicredi Paranapanema, possui atualmente 14 colaboradores e aproximadamente 2500 associados entre ativos e não ativos. Já a agência de Cambará (C2) possui 32 anos; foi nessa agência que a Sicredi Paranapanema iniciou suas atividades. Ela possui 16 colaboradores contando com aproximadamente 3000 associados. As agências pertencentes ao Estado de São Paulo, por sua vez, foram inauguradas a partir de 2011. A agência de Palmital (P2) foi a primeira a ser inaugurada no Estado de São Paulo. Ela possui cerca de 800 associados e têm 6 colaboradores. A agência de Cândido Mota (P1) está atuando no mercado há 5 anos, com 700 associados e 6 colaboradores. Foi a partir da incorporação do Estado de São Paulo que a cooperativa passou a ser denominada Sicredi Paranapanema PR/SP.

Complexidade institucional nas cooperativas de crédito

As lógicas que permeiam o ambiente das cooperativas foram identificadas a partir da literatura e, posteriormente, por meio da análise das entrevistas realizadas. As lógicas identificadas foram: Estatal, Social, Comercial, Agrícola, Bancária, de Desenvolvimento e de Comunidade (Almandoz, 2014; Battilana & Dorado, 2010; Ramus, Vaccaro & Brusoni, 2017; Saraiva & Crubellate, 2012). Abaixo foram apresentados fragmentos de cada uma das lógicas identificadas.

A partir da análise dos dados empíricos foi possível identificar que houve um crescimento das cooperativas brasileiras. Essas cresceram 26% e as suas operações de crédito, em 9%, no ano de 2016 (Port, 2017). Ainda, as cooperativas de crédito aumentaram seus ativos totais, que em 2015 eram de 2,88%, para 3,57% no ano de 2016 (Port, 2017), o que significa 221,8 bilhões de reais, segundo o Banco Central do Brasil (BCB, 2016). Esse crescimento das cooperativas de crédito também ocorreu por meio das novas normas, legislações e regulamentos impostos pelo Estado. O Estado é o agente fiscalizador, aquele que regulamenta o mercado financeiro e de atuação das cooperativas de crédito. Assim, a lógica Estatal, em diversas vezes, apresentou-se benéfica ao desenvolvimento e crescimento das cooperativas, conforme pode ser lido no trecho abaixo:

Em 2007 houve o marco também importante que a conquista da livre admissão de associados [...], pois em 2007 o Banco Central então homologou essa permissão para atuar com todos os públicos, com autônomos, com empresas de outros ramos e tudo o mais (A1).

É importante destacar que a Resolução no 3.442 do Banco Central, de 2007, acerca da livre admissão de associados, permitiu que todas as cooperativas de crédito, que até o momento atendiam somente produtores rurais e empresas do segmento de agronegócios, pudessem ampliar seu rol de atuação atendendo os demais setores econômicos.

A próxima lógica que será discutida é a Agrícola. Como apresentado anteriormente, somente a partir de 2007 com a livre admissão de associados é que as cooperativas de crédito passaram a atender outros públicos além daqueles que exerciam atividades agrícolas. Assim, cabe ressaltar essa lógica, pois se encontra ainda muito presente no ambiente das cooperativas de crédito, o que é exemplificado no seguinte depoimento:

Não existe um foco agrícola, existe uma essência, porque nós nascemos no agronegócio, e hoje, como a cooperativa tem trinta e dois anos, e muito de seus fundadores, muitas das pessoas que abriram conta lá trás, são vivas, tem propriedade ainda, e falam muito do Sicredi, conquistam novos associados, então isso ainda é muito forte e atualmente quem carrega o DNA do cooperativismo são essas pessoas, então tem isso muito mais vivo do que as empresas e do que propriamente as pessoas físicas do meio urbano (A1).

Da mesma forma pode-se depreender que a essência agrícola, como o entrevistado enfatizou, ainda é relevante no ambiente da cooperativa, no caso da Sicredi Paranapanema PR/SP. Ainda mais que ela foi fundada no ano de 1985 e foi somente 22 anos após sua fundação que ela passou a atender outros segmentos da economia.

A lógica Agrícola se destaca em todas as quatro cooperativas pesquisadas pertencentes à Sicredi Paranapanema, pois foi fundada por produtores rurais. Além disso, o Estado permitiu que as cooperativas de crédito atuassem com outros públicos, somente depois de 22 anos que a Sicredi Paranapanema abriu seus negócios. Consequentemente a grande parte dos associados dessa cooperativa são produtores rurais. Cabe ainda salientar que na região à qual a Sicredi Paranapanema pertence, o agronegócio ainda é uma atividade predominante, seja na parte paranaense, seja na parte paulista da região. Pode-se dizer que a lógica do Estatal está imbricada com a lógica Agrícola, visto que não é possível desvincular essas lógicas, pelo menos até meados de 2007, com a promulgação da livre admissão de associados. Portanto, pode-se inferir que a lógica agrícola é uma das lógicas centrais que permeiam o ambiente das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, visto que ainda permanece a essência da atividade rural no ambiente delas, como pôde ser visto nos trechos das falas dos entrevistados.

Existem ainda outras lógicas institucionais que estão presentes no ambiente das cooperativas. Battilana e Dorado (2010) apresentam que nos bancos solidários

bolivianos existem lógicas que muitas vezes se contrapõem. A lógica bancária confronta a do desenvolvimento, visto que uma busca desenvolver a comunidade em que o banco está inserido e a outra busca incessantemente resultados para seus acionistas (Battilana & Dorado, 2010). As cooperativas de crédito não são diferentes dos bancos solidários bolivianos, pois elas também se depararam com essas lógicas institucionais em seu ambiente. A lógica de desenvolvimento foi guia das atividades das cooperativas (Battilana & Dorado, 2010).

Os entrevistados expressaram que a cooperativa Sicredi Paranapanema PR/SP investe na região onde atua, que a cooperativa tem como missão desenvolver o município e que os lucros não são investidos ou levados para outras regiões, como é o caso de outras instituições financeiras. Todos os entrevistados em algum momento de seus discursos acerca da cooperativa enfatizaram o aspecto do desenvolvimento da região como um dos diferenciais da cooperativa. Esse diferencial do desenvolvimento é abarcado não somente por cooperativas de crédito, mas por todas demais atividades cooperativistas, sendo esse um dos princípios do cooperativismo (Kurimoto et al., 2015). Além disso, o entrevistado A1 relata que “agregar renda para as pessoas” faz parte da forma que a cooperativa desenvolve as regiões em que atuam.

A lógica bancária, como apresentada por Battilana e Dorado (2010), é aquela em que a organização busca por resultados positivos para se manter funcionando. Nas cooperativas de crédito não é diferente: elas necessitam de resultados para continuar funcionando. Os entrevistados ressaltam que as cooperativas necessitam ter um resultado, pois elas necessitam pagar suas obrigações fiduciárias, além de manter seus projetos voltados aos desenvolvimentos dos municípios em que atuam. A lógica bancária nas cooperativas se apresenta também como uma das lógicas centrais, juntamente com a de desenvolvimento e a agrícola, visto que a cooperativa necessita de resultados e lucros para repartir com seus associados e também para continuar desenvolvendo a região à qual pertence.

O estudo de Almandoz (2014, p. 444) também retrata as lógicas institucionais que permeiam o ambiente de “bancos locais, organizações que combinam as lógicas financeiras e de comunidades para competir efetivamente com grandes bancos”. Esse também é o caso das cooperativas de crédito. Elas necessitam trabalhar com essas lógicas como forma de buscar legitimidade. A lógica da comunidade é pautada nos significados da proximidade local, ou seja, o quão próximo se está da comunidade (localidade) em que atua; da identidade e da cultura da comunidade (Almandoz, 2014). A partir disso foram analisados os dados empíricos buscando identificar-se esses elementos de identidade, de cultura e de proximidade com a comunidade atendidas pelas cooperativas. Isso pode ser compreendido no depoimento abaixo:

A gente se envolveu, se aproximou da comunidade, de instituições que são importantes para a comunidade, investimentos em ações, não só ações financeiras, mas ações sociais também. Eu acho que o principal é essa aproximação com a comunidade, em deixar algo para a comunidade, fazer retornar, é tirar do papel tudo que a Sicredi prega (G4) (C1).

Nesse depoimento do entrevistado, pode-se observar que o gerente da agência é responsável por transmitir, disseminar os valores da Sicredi aos seus

colaboradores. Foi possível depreender que independente da agência ser central ou periférica, possuem o mesmo discurso de que a cooperativa deve se aproximar da comunidade local, e que isso é um dos objetivos que guiam a missão da Sicredi, e ainda que ele acredita que estão atuando fortemente nesse objetivo.

Assim, como no estudo de Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017) a lógica comercial está imbricada na lógica de mercado (Friedland & Alford, 1991), também nas cooperativas de crédito foi possível identificar o mesmo padrão. Em diversos momentos emergiram nos dados empíricos elementos que trazim à tona a comercialização do produto e não somente de um serviço bancário (Ramus, Vaccaro & Brusoni, 2017). Assim destacou-se um trecho na fala do Assessor que coincide com o que Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017) expõem:

Produto financeiro é commodity, vai ter diferença de taxa, de isso, de aquilo, mas essa questão humanizada tem que ser nosso diferencial. Oferecer soluções financeiras com qualidade, de acordo com que as pessoas realmente precisam (A1).

Segundo a fala de A1 o produto financeiro pode ser considerado uma commodity, visto que todas as instituições financeiras comercializam os mesmos produtos. Contudo, para ele o diferencial é a relação humanizada com o cliente. Isso retrata o ponto acerca do serviço ao cliente na lógica comercial (Ramus, Vaccaro & Brusoni, 2017). Assim, foi possível verificar que a lógica comercial está atuando no ambiente da cooperativa, podendo-se identificar alguns dos seus elementos característicos conforme Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017) discutem.

Outra lógica institucional que eles apresentaram é a lógica social, que visa contribuir diretamente para o bem-estar da sociedade. “A lógica social também prescreve que as organizações devem ser gerenciadas através do controle democrático no processo de tomada de decisão” (Ramus, Vaccaro & Brusoni, 2017, p. 1258). Essa prescrição de tomada de decisão democrática já faz parte do dia a dia da atividade cooperativa, além de ser um dos princípios disseminados pela ACI (Kurimoto et al., 2015). Não somente uma gestão democrática foi encontrada nos dados, mas também outras atividades de cunho social que a cooperativa realizou. O entrevistado A1, relata acerca do programa educacional que a Sicredi apoia. O programa “União faz a Vida” surgiu da ideia de “desenvolver um programa de educação cooperativa, cujo projeto previa contratação de especialistas nas diversas disciplinas curriculares de ensino, os quais proporiam metodologias que privilegiassem o empreendedorismo e o coletivismo, em substituição à prática individual” (SICREDI, 2017). Esse é um programa que teve origem no sul do país, mais especificamente em Santo Cristo, Rio Grande do Sul, em 1995, e atualmente o programa atende 292 municípios em sete estados brasileiros (SICREDI, 2017).

Até aqui se apresentou as lógicas institucionais identificadas no ambiente das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. Foram apresentadas sete lógicas institucionais (Estatual, Agrícola, Desenvolvimento, Bancária, Comunidade, Comercial e Social). Cabe destacar que as lógicas institucionais auxiliam as organizações a compreenderem seus papéis na sociedade, proporcionando sentido às suas atividades. Porém, em alguns casos, as lógicas

podem criar contradições no ambiente, o que se caracteriza como complexidade institucional.

A complexidade institucional pode ser compreendida como a multiplicidade de lógicas que operam num mesmo ambiente (Almandoz, 2014; Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008), sendo que essas podem ou não ser conflituosas (Greenwood et al., 2011). No caso das quatro cooperativas de crédito estudadas o ambiente é permeado por lógicas que muitas vezes estão em conflito. Principalmente, a lógica de Desenvolvimento em relação à Bancária, a Comercial e a Social.

De acordo com Friedland e Alford (1991) a incompatibilidade de lógicas que atuam num mesmo ambiente impacta tanto os indivíduos quanto as organizações, sendo que em tal condição a própria incompatibilidade se torna um princípio transformador das relações institucionais entre a organização e seu ambiente. Isso pode ser observado em diversas falas dos entrevistados, em especial nos entrevistados que vieram do mercado financeiro.

Foi possível também reconhecer que as contradições advindas da complexidade institucional atuaram como gatilho para determinadas respostas organizacionais (Friedland & Alford, 1991; Smets; Jarzabkowski, 2013). Ademais, pode-se dizer que nas cooperativas de crédito existem lógicas mais centrais que outras. Por exemplo, a lógica agrícola, ainda que as cooperativas de crédito atuem com todos os públicos, essa lógica continua fortemente presente dentro das cooperativas estudadas, seja devido à região de atuação, seja porque elas atenderam exclusivamente produtores rurais por 22 anos.

Outras lógicas centrais são a lógica bancária e a de desenvolvimento, devido ao fato de que os entrevistados ressaltaram a importância de se parecerem com as demais instituições financeiras, até mesmo trabalhando no quesito agilidade, porém sem perder a parte humanizada no atendimento. Esse é um dos grandes desafios que Ramus, Vaccaro e Brusoni, (2017) apontam, isto é, que é gerenciar lógicas centrais que estão em conflito. Existem algumas estratégias que serão discutidas na próxima seção deste trabalho. Greenwood et al. (2011) afirmam que deve-se ter conhecimento do número de lógicas e também do nível de incompatibilidade entre elas. Em suma foram destacadas as lógicas institucionais que permeiam o ambiente das cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP.

Conclusões

O presente trabalho buscou compreender como se configura a complexidade institucional em que as cooperativas de crédito (centrais e periféricas) pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP estão imersas. Desse modo, pretendeu-se contribuir para os estudos organizacionais, pois buscou-se aproximar de duas abordagens teóricas que são: a institucional e a de redes sociais. A opção por aproximar a abordagem de redes sociais e a institucional foi importante, pois em diversos estudos existem evidências da co-influência sobre o comportamento dos atores (Mizruchi, 2006) e sua relação com o ambiente (Tureta, Rosa & Ávila, 2006).

Com a finalidade de atingir o objetivo deste artigo, foi mapeada a rede de relacionamentos das 24 cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP,

e com a utilização do software Ucinet 6.620 de análise de redes sociais, conseguiu-se identificar as organizações centrais e periféricas. Quando mapeada a rede das 24 cooperativas, foi possível determinar as duas cooperativas centrais (Cornélio Procópio (C1) e Cambará (C2)) e as duas cooperativas periféricas (Palmital (P2) e Cândido Mota (P1)). Foi utilizada literatura de lógicas institucionais (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 1999, 2008; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012) e de complexidade institucional (Greenwood et al., 2011; Martin et al., 2016; Ramus; Vaccaro & Brusoni, 2017; Schildt & Perkmann, 2017) para descrever empiricamente os achados deste trabalho. As lógicas institucionais identificadas no ambiente das cooperativas de crédito foram: a estatal, a comunitária, a social, a de desenvolvimento, a bancária, a agrícola e a comercial. Essas lógicas institucionais configuram a complexidade institucional, pois elas em algum momento se encontram em conflito. Assim atinge-se o objetivo proposto inicialmente.

Além de apresentar e discutir a complexidade institucional nas cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, se buscou apresentar algumas proposições teóricas que podem auxiliar em pesquisas futuras acerca da complexidade institucional nas cooperativas de crédito. Buscando assim superar as limitações deste trabalho.

Primeiro, que as organizações centrais, aquelas que possuem mais relacionamentos, tendem a responder à complexidade institucional de acordo com seus interesses, ou seja, mantendo sua posição na rede, fazendo mudanças incrementais que não demandem mudanças bruscas relacionadas à sua identidade e estratégia (Schildt & Perkmann, 2017). Em contraponto as organizações que se encontram na periferia da rede podem mudar radicalmente, inserindo novas lógicas mesmo que contraditórias, para atingir novos nichos de mercados (Schildt & Perkmann, 2017), com objetivo de chegar próximo ao centro da rede.

Essas organizações constróem uma ponte entre a complexidade institucional e as respostas de *blending* dos elementos estruturais e cognitivos (Schildt & Perkmann, 2017), buscando encontrar novas maneiras de se misturar as lógicas institucionais existentes com as que estão emergindo, conseqüentemente mudando radicalmente seus arranjos organizacionais. Outro ponto que cabe ressaltar é como as organizações responderam quando as lógicas institucionais centrais da organização estão em conflitos (Ramus, Vaccaro & Brusoni, 2017). As proposições que podemos inferir sobre respostas organizacionais e posicionamento na rede são:

P1: As organizações que se encontram em posições centrais na rede tendem a manter seu status quo, ou seja, suas respostas à complexidade institucional não afetam os elementos estruturais e cognitivos da organização.

P2: As organizações que estão na periferia da rede tendem a responder à complexidade institucional de forma radical, pois alteram radicalmente seus elementos estruturais e cognitivos em busca de uma melhor posição na rede.

P3: As organizações, para resolverem as contradições em seu ambiente devido aos conflitos entre as lógicas centrais, podem responder de vários modos, por exemplo: por meio da utilização de lógicas periféricas; pela mistura das lógicas centrais existentes; aquiescendo a uma lógica central ao invés de outra.

A Figura 5 apresenta-se o modelo teórico proposto com base nas proposições.

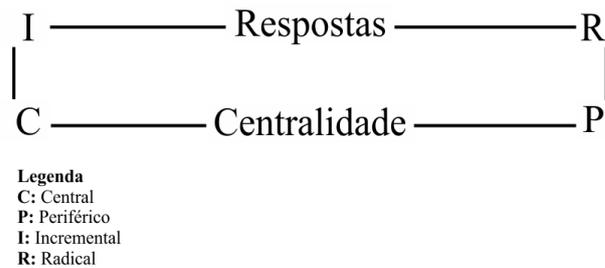


Figura 5. Novo Modelo Teórico

Nesta Figura 5, as organizações que encontram-se na centralidade suas respostas tendem a ser incrementais, pois essas não desejam mudar seu status quo, enquanto as organizações periféricas respondem radicalmente ao ambiente, buscando melhorar seu posicionamento na rede de relacionamentos, trazendo novas respostas, por exemplo, a bricolagem de lógicas institucionais. Entretanto, cabe ressaltar que este modelo teórico, não abrange as mudanças institucionais, que podem também ser provocadas pelas organizações centrais, e que as organizações periféricas aquiescem a tais mudanças.

Por fim, salienta-se que as cooperativas de crédito pesquisadas são organizações complexas, pois elas se deparam com diversas lógicas institucionais e algumas delas contraditórias, no desenvolvimento de suas atividades diárias. Para isso, as cooperativas de crédito centrais e periféricas necessitam criar pontes entre as lógicas, pois em diversos momentos elas se deparam com lógicas centrais que estão em conflito. Tanto as cooperativas centrais quanto as periféricas precisam desenvolver e melhorar o relacionamento entre elas, podendo essa ser uma solução.

Como limitação deste trabalho, se pode dizer que não se obteve a percepção de todas as 24 cooperativas que compõem a rede de relacionamento somente de quatro cooperativas. Outra limitação é que se mapeou o relacionamento de uma única regional, das 116 regionais existentes que fazem parte do Sistema Sicredi. Outra limitação que vale mencionar é relativa ao não se ter estudado nenhuma cooperativa de crédito periférica do estado do Paraná. Assim existe a possibilidade de a complexidade institucional ser diferente das encontradas. Para complementar como sugestão de pesquisa futura é que as proposições e o modelo teórico sejam testadas, além de ampliar o número de regionais estudadas, se possível estudar as 116 regionais da Sicredi.

Referências

- Almandoz, J. (2014) Founding Teams as Carriers of Competing Logics: When Institutional Forces Predict Banks' Risk Exposure. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 442–473.
- Banco Central do Brasil (BACEN). *Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Paranapanema PR/SP - Sicredi Paranapanema PR/SP*.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Battilana, J. et al. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Battilana, J.; Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- BCB, B. C. DO B. *Patrimônio líquido, ativos, depósitos e operações de crédito das cooperativas de crédito*. Disponível em: <[http://Greenwood.bcb.gov.br/htms/deorf/r201612/T4OD_Quadro_14_Patrimônio líquido, ativos, depósitos e operações de crédito das cooperativas de crédito.pdf](http://Greenwood.bcb.gov.br/htms/deorf/r201612/T4OD_Quadro_14_Patrimônio_líquido_ativos_depósitos_e_operações_de_crédito_das_cooperativas_de_crédito.pdf)>.
- Bertels, S.; Lawrence, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336–372.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2013). Inhabiting Institutions: critical realist refinements to understanding institutional complexity and change. *Organization Studies*, 34(7), 927–947.
- Dimaggio, P. J., Powell, & Greenwood (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: the contestation of care and science logics in medical education. *Administrative Science Quarterly*, 50, 114-149.
- Frieland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, Greenwood, & Dimaggio, P. J. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 232-263.
- Greenwood, R. et al. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: Greenwood, R. et al. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications Ltd, p. 243–275.
- Kurimoto, A. et al. (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. Ed. London: International Co-operative Alliance.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Martin, G. et al. (2016). Institutional complexity and individual responses: delineating the boundaries of partial autonomy. *Organization Studies*, 38(1), 125.
- May, T. (2004). *Pesquisa Social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Minayo, M. C. S. (2004). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: Hucitec.

- Mirzruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 72-86.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). Whem worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to confliction institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pesavento, F. (2010). *Memória histórica: cooperativas de crédito no Brasil e o surgimento do Sicredi*. 1. ed. Porto Alegre: Sicredi.
- Port, M. (2016). *Cooperativismo financeiro manteve crescimento em 2016*.
- Ramus, T., Vaccaro, A. & Brusoni, S. (2017). Institutional complexity in turbulent times: formalization, collaboration and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60, 1253-1284.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Saraiva, A. Junior, & Crubellate, J. M. (2012). Esquemas interpretativos e estratégias institucionais em um sistema de cooperativas de crédito. *Revista Brasileira de Estratégia*, 5(2), 127-140.
- Schildt, Greenwood, .D., & Perkmann, M. (2017). Organizational Settlements: How organizations respond to institutional complexity. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 139-145, Abr.
- Seo, M. G., Creed, & Greenwood, E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dilectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247, abr.
- SICREDI. *Programa a União faz a Vida*. Disponível em: <<http://Greenwood.auniaofazavida.com.br/institucional>>. Acesso em: 14 dez. 2017.
- SICREDI, P. P. *Relatório Anual 2016 - Sicredi Paranapanema PR/SP*. Cornélio Procópio.
- Smets, M. & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66, 10, 1279-1309.
- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practive to field: a multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Thornton, P. & Greenwood, R. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P., Greenwood, R., & Ocasio, G. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958- 1990 1. *American Journal of Sociology*,

105(3), 801-843.

- Thornton, P., Greenwood, R. & Ocasio, G. (2008). Institutional logics. In: Powell, Greenwood. Greenwood. & Dimaggio, P. J. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Chicago: University of Chicago Press, 99-128.
- Thornton, P., Ocasio, G., Greenwood, R. Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tureta, C., Rosa, A. R., Ávila, S. C. (2006). Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração Da Unimep*, 4(1), 1-16.
- Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: Vieira, M. M. F., & Zouani, D. M. (Eds.). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 13-28.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Fernanda Reis Silva

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM).

João Marcelo Crubellate

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (EAESP/FGV), Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM).