

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA REIS DA SILVA

A INFLUÊNCIA DA POSIÇÃO NA REDE DE RELACIONAMENTOS NAS RESPOSTAS
ORGANIZACIONAIS EM FACE À COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL DAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Maringá
2018

FERNANDA REIS DA SILVA

A INFLUÊNCIA DA POSIÇÃO NA REDE DE RELACIONAMENTOS NAS RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS EM FACE À COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Dissertação apresentada para a Universidade Estadual de Maringá, no Programa de Pós-Graduação em Administração na linha de Estudos Organizacionais e Sociedade, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate

Agência Financiadora: CAPES

Maringá
2018

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)**

S586i Silva, Fernanda Reis da
A influência da posição na rede de relacionamentos nas respostas organizacionais em face à complexidade institucional das cooperativas de crédito / Fernanda Reis da Silva. -- Maringá, 2018.
131 f. : il. color., figs., tabs.
Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.
1. Cooperativas de crédito. 2. Complexidade institucional. 3. Respostas organizacionais. 4. Redes sociais. I. Crubellate, João Marcelo, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

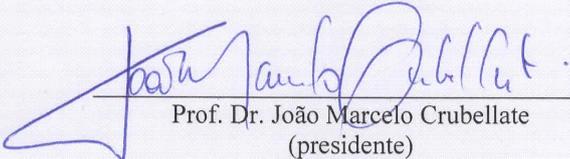
CDD 21.ed. 658
332.7

FERNANDA REIS DA SILVA

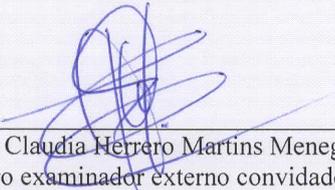
**A INFLUÊNCIA DA POSIÇÃO NA REDE DE RELACIONAMENTOS NAS
RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS EM FACE À COMPLEXIDADE
INSTITUCIONAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de mestre em
Administração, do Programa de Pós-Graduação
em Administração, da Universidade Estadual de
Maringá, sob apreciação da seguinte banca
examinadora:

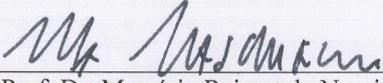
Aprovada em 21 de fevereiro de 2018



Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
(presidente)



Prof. Dr.ª. Claudia Herrero Martins Menegassi
(membro examinador externo convidado)



Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2018

Dedico esta dissertação ao meu pai Claudinei que tanto desejava me ver mestre, mas que o tempo e o Senhor não permitiu.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos! Chegou a hora de agradecer a todos aqueles que fizeram parte dessa jornada de aprendizado, de autoconhecimento, de luta, de construção e desconstrução na busca de conhecimento.

Primeiramente gostaria de agradecer à Deus, muito obrigada! Pois ele abriu portas que estavam fechadas, cuidou de mim, me amparou e colocou pessoas maravilhosas em meu caminho.

Aos meus Pais muito obrigada por tudo! A minha mãe Claudia que apesar das dificuldades impostas no final dessa jornada me apoiou incondicionalmente, seja no término dessa dissertação ou na escolha para o futuro. Somos somente eu e ela nessa nova jornada. Ao meu amado pai Claudinei que tanto desejou ver esse momento, mas Deus sabe de todas as coisas! Então eu acredito que ele está orgulhoso dessa etapa alcançada, obrigada meu Pai!!! Ainda em agradecimento a eles que sempre me apoiaram e apoiam em todas as minhas escolhas, são eles que me motivam a continuar sempre buscando por mais conhecimento. Nunca deixaram que eu desistisse dos meus sonhos, por mais difícil à situação que fosse. Nunca deixaram eu notar as dificuldades que eles enfrentaram para tornar esse meu sonho possível. Eu consegui Pai, Mãe! Graças a Deus e a vocês!

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Marcelo Crubellate, meu muitíssimo obrigado! Obrigado por ter paciência comigo, obrigado pelos ensinamentos, pela dedicação que o senhor me dedicou ao longo desses quase dois anos. Obrigado por estar sempre presente, mesmo que a Universidade não estivesse aberta, o senhor vinha aqui só para me orientar, muito obrigada! Obrigada por incentivar a continuar na vida acadêmica, por acreditar em mim. Obrigada pelas palavras de carinho quando precisei.

Ao Bruhmer, muito obrigada! Por seu cafezinho que fez parte dessa jornada, por ser sempre solícito em tudo o que precisava, por seu bom humor que me alegrou diversas vezes, obrigada por me ajudar a chegar onde estou.

Aos professores do PPA, em particular aqueles com quem tive mais contato, Prof^a. Fabiane, Prof^a. Elisa, Prof^o. Márcio e Prof. Priscilla, que tive a oportunidade de conhecer um pouco mais. Muito Obrigada! Por me fazerem quem sou hoje, por me ajudarem nesse processo de aprendizagem! Sou muita grata por vocês me fazerem acreditar no meu potencial.

Aos professores José Paulo e Maurício, muito obrigada! Pelos conselhos e contribuições na minha qualificação, por tirarem minhas dúvidas no corredor do PPA, ou somente pelas conversas, obrigada! Obrigada ao professor Maurício por aceitar fazer parte na minha defesa, por suas contribuições na versão final e também a professora Claudia Menegassi por ter aceitado ao convite de participar deste momento importante, a defesa da minha dissertação, e por suas contribuições, obrigada!

Ao professor Valter Afonso Vieira, muito obrigada pelas palavras de carinho e suporte. Obrigada por estar presente nos momentos em que precisei, muito obrigada!

A minha amiga do coração, Larissa Meneguello Biggi Polli, muito obrigada! Você foi um anjo que Deus colocou no meu caminho em Maringá, obrigada por tudo, nem tenho palavras para te agradecer por todos os momentos que passamos no mestrado, os bons, os maus, as risadas, os choros, obrigada por tudo minha amiga. Também gostaria de agradecer minhas outras amigas Gabriela Porfírio, Fernanda Guarnieri, Nogã Simões, e todos os colegas e companheiros do mestrado, obrigada pelos momentos que compartilhamos.

A minha amiga também do coração e companheira de orientação, Sara Picheth, obrigada por todos os conselhos, contribuições, pelo ombro para chorar quando precisava, pelo tempo e paciência, pelas palavras que confortaram meu coração quando precisava, não tenho como te agradecer por tudo, muito obrigada! Ao Ronei Leonel obrigada pela ajuda, pelo incentivo e pelas parcerias nos artigos, muito obrigada!

Aos meus queridos amigos e companheiros de trabalho na ETEC Pedro D`Arcádia Neto de Assis, Alecsandro, Nazor, Graciliano, Tânia, Daniel, Gizely, Bete, muito obrigada! Obrigada por todo incentivo para fazer o mestrado, por acreditarem em mim, que eu tinha o potencial para conseguir, vocês estão no meu coração, nunca me esquecerei de vocês, dos momentos que compartilhamos nesses anos que atuei com vocês, foi onde eu cresci como profissional, muito obrigada! Além disso, obrigada Alecsandro, Gizely, Nazor e Graciliano por estarem comigo no momento mais difícil da minha vida, obrigada!

Aos meus amigos de São Paulo Vanessa Scacciota, Luis Zanin e Luiz Guerrazzi, por sempre terem me ajudado, obrigada! A Enise Aragão e ao Prof. Edmilson Lima por não terem desistido de mim, que me incentivaram a não desistir do mestrado, pela parceria que realizamos mesmo eu estando fora de São Paulo, muito obrigada!

Aos meus amigos que deixei em Palmital, Daniela, Reginaldo, Bete, Giane, Elisandra que cuidaram dos meus pais por mim, que estavam com eles em todos os momentos, e, além disso, estão comigo e com minha mãe em todos os momentos, não tenho como agradecer, então muitíssimo obrigada! A minha melhor amiga Gisele Francine que em todos os momentos, bons e maus, esteve junto comigo sempre, obrigada!

A Sicredi Paranapanema, em especial a todos que participaram da minha pesquisa, Aline, Maicon, Fabrício, Nélio, Eliana, Cardoso e Rafael obrigada! Ao Haraon por ter me recebido, me dado o apoio para realizar a pesquisa e pela paciência, muito obrigada.

Agradeço à Capes pelo apoio financeiro, pois assim consegui me dedicar exclusivamente para o mestrado. Agradeço a todos que participaram direta ou indiretamente dessa etapa da minha vida!

“A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás; mas só pode ser vivida olhando-se para frente” **Sören Kierkegaard.**

RESUMO

As cooperativas de crédito são integrantes do Sistema Financeiro Nacional, prestam serviços financeiros aos seus associados. Elas se diferenciam de outras instituições financeiras acerca do lucro. O banco busca maximizar o lucro para seus acionistas, e a cooperativa de crédito procura aumentar os benefícios para seus associados. Além de que a cooperativa de crédito é norteada por princípios, e regulamentada por diversas leis, circulares e resoluções. As cooperativas de crédito operam num ambiente repleto por diversas lógicas institucionais, o que o torna complexo. 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. Essas contradições podem ser denominadas como complexidade institucional. No ambiente das cooperativas de crédito existem diversas lógicas, por exemplo, a Bancária e a Desenvolvimento, que em diversos casos entram em conflito. E para responder a complexidade institucional, existem diversas possibilidades de respostas organizacionais. Além disso, faz-se necessário compreender como o posicionamento na rede de relacionamentos das cooperativas (centralidade e periferia) afetam suas respostas organizacionais em face à complexidade, pois organizações periféricas podem responder à complexidade de forma diferente daquela que se encontra no centro da rede. Assim, este trabalho tem como objetivo compreender como a posição na rede de relacionamentos pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional. Teoricamente esta pesquisa esta fundamentada em duas abordagens, a primeira é a teoria institucional e a segunda é a teoria de redes sociais, em que foram desenvolvidas proposições teóricas para discutir os resultados. No que tange aos procedimentos metodológicos se dividiu em duas etapas para atingir o objetivo desta pesquisa. A primeira etapa foi de cunho quantitativo, em que se realizou o mapeamento das 24 cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema, obtendo-se assim, a centralidade e a periferia na rede de relacionamento das cooperativas. 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. Realizou-se oito entrevistas, com gerentes das agências, gerentes de negócio de pessoa jurídica e o assessor de comunicação da Sicredi Paranapanema. A partir disso, realizou-se uma análise de conteúdo categórica, as categorias foram separadas em duas famílias e vários subgrupos. Os resultados evidenciaram que o ambiente das cooperativas de crédito são permeados por diversas lógicas institucionais: a estatal, a bancária, a de desenvolvimento, a social, a comunitária, a comercial e a agrícola. A partir da descrição da complexidade institucional, identificou-se as respostas organizacionais que foram: a aquiescência, compromisso, manipulação, sensibilização, mudança incremental, radical e a combinação de lógicas centrais e periféricas. Ademais, foi possível concluir que o posicionamento na rede de relacionamento influenciou nas respostas, pois as cooperativas centrais do nosso estudo apresentaram respostas mais incrementais. Enquanto as cooperativas periféricas respondem mais radicalmente, pois buscam melhorar seu posicionamento na rede de relacionamento. Em suma, as cooperativas periféricas provocam pressões institucionais por mudanças, porém essas mudanças são efetivadas e consolidadas pelo centro da rede de relacionamentos.

Palavras-chave: Complexidade Institucional. Respostas Organizacionais. Redes Sociais. Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

Credit cooperative are members of the National Financial System, providing financial services to their members. They differ from other financial institutions in matter of profit. The bank seeks to maximize profits for their shareholders, and the credit cooperative looks to increase benefits for their members. In addition to that the credit cooperative is guided by principles, and regulated by many laws, circulars and resolutions. Credit cooperatives operate in an environment replete with various institutional logics, which makes it complex. Institutional logics help organizations to understand their roles in society, giving meaning to their activities, but in some cases the logics can create contradictions. These contradictions can be named institutional complexity. In the credit cooperative environment, there are several logics, for example Banking and Development, which in several cases conflict themselves. And to respond to institutional complexity, there are several possibilities for organizational responses. In addition, it is necessary to understand how the positioning in the social network of cooperative (centrality and periphery) affects their organizational responses to complexity, since peripheral organizations can respond to complexity differently from the one in the center of the network. Thus, this work aims to understand how the position in the social network belonging to Sicredi Paranapanema PR/SP influenced the organizational responses of those cooperatives in the face of institutional complexity. Theoretically this research is based on two approaches, the first is institutional theory and the second is the theory of social network, in which theoretical propositions were developed to discuss the results. Regarding the methodological procedures, it was divided in two steps to reach the objective of this research. The first stage was quantitative, in which the mapping of the 24 cooperatives belonging to Sicredi Paranapanema was carried out, thus obtaining the centrality and the periphery in the cooperative network. 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. Eight interviews were conducted with agency managers, corporate business managers and Sicredi Paranapanema's communications advisor. From this, a categorical content analysis was performed; the categories were separated into two families and several subgroups. The results showed that the credit cooperative environment is permeated by several institutional logics: state, banking, development, social, community, commercial and agricultural. From the description of the institutional complexity, we identified the organizational responses that were: acquiescence, commitment, manipulation, sensibility, incremental and radical change and the combination of central and peripheral logics. In addition, it was possible to conclude that the positioning in the social network influenced the responses, since the central cooperatives of our study presented more incremental responses. While the peripheral cooperatives respond more radically, as they look to improve their position in the network. In short, the peripheral cooperatives provoke institutional pressures for change, but these changes are effected and consolidated by the center of the network.

Keywords: Institutional Complexity. Organizational Responses. Social Networks. Credit Cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Lógicas Institucionais	27
Figura 2	Elementos Básicos de uma Rede de Amizades	35
Figura 3	Gráfico com 5 pontos e 5 ligações	37
Figura 4	Uma Estrela ou Roda de 5 pontos	38
Figura 5	Laços de Comunicação no interior da Sawmill	38
Figura 6	Modelo Teórico	42
Figura 7	Etapas da análise de conteúdo da pesquisa	53
Figura 8	Regiões de Atuação da Sicredi	68
Figura 9	Sistema Sicredi	69
Figura 10	Sociograma da Rede de Relacionamentos	70
Figura 11	Sociograma da Rede Centro e Periferia	76
Figura 12	Lógicas Institucionais Identificadas	94
Figura 13	Novo Modelo Teórico	109
Quadro 1	Três Pilares da Instituição	23
Quadro 2	Respostas Estratégicas as Pressões Institucionais	31
Quadro 3	Um modelo de Respostas as Demandas Institucionais.....	32
Quadro 4	Propriedade da Rede	36
Quadro 5	Resumo dos Principais Conceitos	40
Quadro 6	Código Atribuído ao Entrevistado	52
Quadro 7	Categorias Temáticas	54
Quadro 8	Resumo dos procedimentos metodológicos	55
Quadro 9	Características das Cooperativas Pioneiras	60
Quadro 10	Evolução Normativa das Cooperativas	62
Quadro 11	Países com maior expressão no Cooperativismo	64
Quadro 12	Linha do Tempo da Sicredi	65
Quadro 13	Centro e Periferia da Rede das Cooperativas	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Densidade da Rede de Relacionamento	71
Tabela 2	Grau de Centralidade da Rede das Cooperativas	72
Tabela 3	Intermediação na Rede das Cooperativas	73

LISTA DE ABREVIATURAS

AIC	Aliança Internacional das Cooperativas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CMN	Conselho Monetário Nacional
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	ABORDAGEM INSTITUCIONAL	20
2.1.1	Lógica Institucional e Complexidade Institucional	25
2.1.2	Respostas Organizacionais	30
2.2	ABORDAGEM DE REDES SOCIAIS	34
2.3	CONFIGURANDO PROPOSIÇÕES	41
3	METODOLOGIA	43
3.1	PERGUNTAS DE PESQUISA	43
3.2	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	43
3.3	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	45
3.3.1	Primeira Etapa da Pesquisa	46
3.3.2	Segunda Etapa da Pesquisa	47
3.3.2.1	Perfil dos Entrevistados	51
3.3.2.2	Análise dos Dados	52
3.3.3	Resumo dos procedimentos metodológicos	55
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	56
4.1	Cooperativas	56

4.1.2	História do cooperativismo de crédito mundial e nacional	60
4.2	HISTÓRIA DO SISTEMA SICREDI	65
4.3	MAPEAMENTO DAS REDES DE RELACIONAMENTO	69
4.4	APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	77
4.4.1	Complexidade Institucional nas Cooperativas	77
4.4.2	Respostas Organizacionais à Complexidade Institucional	95
5	CONCLUSÃO	108
	REFERÊNCIAS	112
	ANEXOS	121
	APÊNDICES	123

1 – INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito são integrantes do Sistema Financeiro Nacional – SFN. São legalmente consideradas pessoas jurídicas, que visam prestar serviços financeiros aos seus associados, “como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobranças, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas” (PINHEIRO, 2008, p. 7), e são regidas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 e outras leis complementares e resoluções¹ mais atuais.

As cooperativas de créditos são rigidamente fiscalizadas pelo SFN e estão sujeitas a diversas alterações normativas impostas pelo governo. Por exemplo, a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 sanciona a possibilidade das cooperativas de crédito contratarem diretores que não sejam associados, ou ainda a Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015 que apresenta novas atualizações sobre o funcionamento e cancelamentos das cooperativas de crédito, modificando a Lei nº 5.764 de 1971. Estas são algumas das alterações normativas que podem significar diminuição nas restrições impostas pelo SFN e pelo Novo Código Civil (SARAIVA JUNIOR; CRUBELLATE, 2012).

Segundo Bittencourt et al. (2016) as cooperativas de crédito atuam em nichos semelhantes ao dos bancos, pois essas também concessionam crédito. Pinheiro (2008) relata que, como os bancos, as cooperativas de créditos estão sujeitas aos riscos que envolvem a concessão de crédito. Apesar desse ponto comum, as cooperativas de crédito se diferenciam substancialmente dos bancos em relação ao lucro. Enquanto os bancos procuram maximizar os lucros para seus acionistas (BITTENCOURT et al., 2016; SMITH, 1986), as cooperativas de crédito “visam à maximização do benefício para os cooperados” (BITTENCOURT et al., 2016, p. 24). Assim as cooperativas de créditos buscam impulsionar os benefícios para seus associados, ou seja, possuem programas com melhores taxas de investimentos que os bancos, além de programas voltados para a comunidade em que atuam. Por exemplo, Machado (2016) relata que as cooperativas de crédito têm ganhado destaque principalmente nas taxas de empréstimos que em média é de 1,55% ao mês (a.m.) e 20,21% ao ano (a.a.), em contrapartida os bancos e outras entidades financeiras do SFN cobram taxas que variam em torno de 2,19% a.m. e 30,16% a.a. Elas também trabalham em prol da comunidade que atendem e possuem diversos programas voltados aos seus cooperados.

¹ Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 e Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015.

Bittencourt *et al.* (2016) ressaltam que as cooperativas de crédito possuem princípios que os diferenciam de outras entidades financeiras pertencentes ao SFN. A Aliança Internacional de Cooperativas (AIC) apresenta esses princípios que norteiam qualquer atividade cooperativa, sendo eles: “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). Esses são os princípios que guiam as atividades cooperativas no mundo. Esses princípios foram desenvolvidos em 1995 pela AIC, visando assegurar o desenvolvimento e o crescimento das cooperativas mundialmente (KURIMOTO *et al.*, 2015). Portanto, as cooperativas de créditos diferem-se de outras entidades financeiras, pois as entidades financeiras buscam a maximização do lucro, além de seus próprios valores, mas basicamente a visão é a obtenção de retornos financeiros. Enquanto as cooperativas de crédito buscam beneficiar seus associados, além de cumprir os princípios que norteiam sua atividade.

As cooperativas de crédito, além de ter à disposição os princípios que as orientam, e as diversas normas e regulamentos governamentais à que estão sujeitas, ainda possuem seus próprios valores, regras e normas a serem seguidos de acordo com suas atividades. Parece-nos 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 (ALMANDOZ, 2014; GREENWOOD *et al.*, 2011; KRAATZ; BLOCK, 2008), sendo que essas podem ou não ser conflituosas (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Cabe ressaltar que as cooperativas de crédito possuem lógicas institucionais que às vezes são conflitantes, como por exemplo, a lógica de desenvolvimento e a bancária (BATTILANA; DORADO, 2010). Battilana e Dorado (2010, p. 1419) relatam que “a lógica de desenvolvimento é a que orienta sua missão e a lógica bancária requer lucros suficientes para financiar as atividades em operação e cumprir as obrigações fiduciárias”. Então, pode-se dizer que as lógicas institucionais, mesmo que conflitantes, atuam concomitantemente para

que as cooperativas de crédito consigam cumprir seus objetivos. Além disso, outras lógicas que podem estar conflitantes são as lógicas sociais e comerciais (RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017), a agrícola e a estatal (SARAIVA JUNIOR; CRUBELLATE, 2012) e a lógica da comunidade (ALMANDOZ, 2014).

Bertels e Lawrence (2016, p. 2) expõem que o ambiente em que as organizações encontram-se tornou-se “fragmentado e contestado, hospedando múltiplas lógicas que simultaneamente influenciam os atores organizacionais”. Nesse sentido, as organizações encontram-se em um ambiente multifacetado com múltiplas lógicas institucionais, em que estas podem emergir dos conflitos advindos da competição entre elas (BERTELS; LAWRENCE, 2016). Assim, para responder à complexidade institucional, existem as mais diversas possibilidades de respostas organizacionais que, segundo Bertels e Lawrence (2016), não são explicadas pelas tipologias tradicionais de pesquisas sobre pressões institucionais.

Dentre as pesquisas tradicionais sobre pressão institucional pode-se destacar o estudo de Oliver (1991) acerca das tipologias de respostas (aquiescência, compromisso, esquivança, desafio e manipulação) que tem balizado diversos outros estudos (e.g., AMARANTE; CRUBELLATE; MEYER JR., 2017; CLEMENS; DOUGLAS, 2005; GOODSTEIN, 1994; PACHE; SANTOS, 2010) que utilizam essas tipologias para identificar as respostas utilizadas pelas organizações para enfrentar as pressões provenientes do ambiente em que estão imersas. Entretanto, com o passar do tempo, outros estudos vieram para complementar as lacunas que não são explicadas pelas tipologias de Oliver (1991). (BERTELS; LAWRENCE, 2016).

A abordagem institucional traz à luz as forças que moldam o comportamento da organização, seja por meio das regras, normas e mitos que estão arraigados na sociedade e nas organizações (MEYER; ROWAN, 1977), ou como essas se tornam similares em seu campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Segundo Machado-Da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010, p. 80) a abordagem institucional não é determinista, mas para que isso seja compreendido, os pesquisadores devem buscar separar analiticamente os “valores morais, para se alcançar coerência intersubjetiva sobre os fundamentos dos juízos científicos que levam à aceitação ou à rejeição de formulações teóricas”. Portanto, para que os pesquisadores da teoria institucional não sejam rotulados de deterministas, é necessário terem uma postura reflexiva (PICHETH, 2016). É nesse sentido que a complexidade institucional traz uma nova perspectiva de análise do fenômeno institucional, juntamente com as lógicas institucionais, pois estas influenciam nos processos institucionais por meio do atores, por retomar os aspectos simbólicos culturais, ou seja, um sistema de significado (SUDDABY, 2010).

A partir do que foi exposto, as cooperativas de crédito podem ser analisadas pela abordagem institucional, fazendo-se uso da perspectiva da complexidade institucional. Tal complexidade abrange algumas lógicas, como a de Desenvolvimento, a Bancária, a Social, a Comercial, a Agrícola, a de Comunidade e a Estatal, as quais permeiam o ambiente das cooperativas, e que podem ser conflituosas em diversas situações como exposto por Battilana e Dorado (2010), Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017), dentre outros. São essas lógicas que estão presentes no ambiente das cooperativas de crédito. Salienta-se, ainda, que as organizações não vivenciam a complexidade no mesmo grau e forma, pois segundo Greenwood et al. (2011) “[...] Organizações mais imersas, “centrais”, podem estar mais expostas à tensão que as múltiplas lógicas engendram em comparação com menos imersas, “periféricas””. Consequentemente, faz-se necessário entender como as cooperativas de crédito estão posicionadas em sua rede de relacionamentos, para posteriormente compreender como essas respondem à complexidade institucional.

Desta forma, Rossoni et al. (2014) relatam a importância de se compreender os relacionamentos de uma organização; esses relacionamentos são formas que as organizações utilizam para se manter competitiva no mercado em que atuam. Para tal, a abordagem de redes auxilia na compreensão de como o posicionamento na rede (centralidade e periferia) (GREENWOOD et al., 2011) das organizações podem afetar suas respostas organizacionais em face à complexidade institucional. Assim as “organizações periféricas podem vivenciar níveis menores da complexidade, porque elas estão menos conectadas com outras organizações” (GREENWOOD et al., 2011, p. 340). Além disso, as organizações periféricas podem não estar cientes da complexidade institucional em que estão imersas (GREENWOOD et al., 2011; KRAATZ; BLOCK, 2008).

Nesse sentido, a motivação para elaboração desta dissertação surgiu da relação entre o posicionamento na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito e suas respostas organizacionais em face à complexidade institucional do ambiente em que essas cooperativas estão imersas.

1.1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho partiu de algumas premissas teóricas elaboradas a partir da literatura pertinente de complexidade institucional. Assim sendo, o problema de pesquisa que norteia essa dissertação é: *Como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional?*

A partir da apresentação do problema de pesquisa, foram delimitados os objetivos que a presente dissertação pretendeu alcançar. Esses se encontram divididos em objetivos geral e específicos, conforme apresentados abaixo.

1.2 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 – Objetivo Geral

Compreender como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional.

1.2.2 – Objetivos Específicos

- Mapear as posições na rede de relacionamento das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP no que tange à troca de informações, identificando a centralidade e a periferia da rede de relacionamentos.
- Descrever a complexidade institucional em duas cooperativas de crédito da centralidade e duas cooperativas de crédito da periferia na rede mapeada.
- Identificar as respostas organizacionais à complexidade institucional em cooperativas de crédito centrais e cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada.
- Analisar comparativamente a relação entre respostas organizacionais e a posição na rede, dos casos selecionados.

1.3 – JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo realizado pretende contribuir para o campo teórico dos estudos organizacionais, pois busca aproximação de duas abordagens teóricas que nem sempre são estudadas em conjunto que são: a abordagem institucional e a de redes. 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). Ao relacionar o comportamento (respostas) das cooperativas de crédito com posição na rede e a complexidade institucional, se espera obter uma melhor compreensão do fenômeno institucional.

Greenwood et al. (2011) afirmam que as organizações vivenciam a complexidade institucional em diferentes níveis. Consequentemente suas respostas podem ser diferentes. Assim, as respostas das organizações em ambientes em que há multiplicidade de lógicas com

diferentes prescrições podem se dar a partir de decisões com base em diferentes interesses dos tomadores de decisão, tendo impacto na organização (GREENWOOD et al., 2011). Além disso, Greenwood et al. (2011, p. 334) defendem que se deve aprofundar o entendimento dos “padrões dinâmicos de complexidade que as organizações enfrentam, decorrentes da multiplicidade de lógicas às quais as organizações devem responder e do grau de incompatibilidade entre essas lógicas”. Partindo deste pressuposto, isto é, de que existe um relacionamento entre a complexidade institucional e as respostas organizacionais, esta pesquisa contribui para alavancar teoricamente os estudos de complexidade institucional no Brasil, que ainda é um campo incipiente, com poucas publicações na temática. Outra contribuição teórica foi de apresentar as diferentes respostas organizacionais à complexidade e como essa está intrinsecamente ligada ao seu posicionamento em uma rede de relacionamentos.

A escolha de realizar a pesquisa no setor de cooperativismo foi motivado pela importância dessa no desenvolvimento econômico e social tanto do Brasil quanto do mundo. Sabe-se que “uma em cada sete pessoas no mundo é associado a uma cooperativa” (OCB, 2017, p. 8). Isto demonstra o escopo geográfico dessas organizações, além de que elas geram mais de 250 milhões de empregos no mundo, só no Brasil são mais de 376 mil empregos formais proporcionados pelo setor de cooperativismo (OCB, 2017). Já em relação ao ramo de crédito a escolha foi pautada no alcance geográfico das cooperativas proporcionando a inclusão financeira de muitos municípios em que as grandes corporações bancárias não desejam atuar. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB “as cooperativas financeiras têm como suas principais características o alcance de 564 municípios do interior do país” (OCB, 2017, p. 16). 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. Inclusive ao se pesquisar acerca das respostas organizacionais advinda de lógicas com diferentes prescrições (e.g, Bancária X Desenvolvimento) em cooperativas de crédito, podendo contribuir para a compreensão de como as cooperativas lidam com a complexidade, além de trazer a superfície como os gerentes tomam decisões, contribuindo assim para a prática das atividades administrativas. Pois ao conhecer como se age com a complexidade, outros gerentes de cooperativas podem desenvolver novas estratégias para atingir seus objetivos e consequentemente manter seus princípios de cooperação.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta revisão da literatura foram retratados os temas relevantes para direcionar a etapa empírica deste estudo. Nesse sentido, foram apresentados os principais conceitos pertinentes aos temas em que esta pesquisa se apoia isto é: a abordagem institucional e a abordagem de redes. Em um primeiro momento foram apresentados os conceitos e perspectivas de uma forma abrangente, para posteriormente aproximá-los, estabelecendo as relações entre as teorias, a fim de concatenar a revisão de literatura, por meio de proposições teóricas que serão testadas empiricamente.

2.1 – ABORDAGEM INSTITUCIONAL

A abordagem institucional é considerada uma das principais teorias para se conhecer as organizações (GREENWOOD et al., 2008). Desde a sua inserção nos estudos organizacionais com o trabalho *TVA and The Gross Roots* de Philip Selznick (1949) nas décadas de 40 e 50, também conhecido com velho institucionalismo, ou melhor, a primeira fase da Teoria Institucional. Nesta fase Selznick (1949) ressaltou o papel dos valores além dos aspectos técnicos da organização ao sofrerem com as pressões ambientais. Entretanto, a divisão entre velho e novo institucionalismo está calcada nas facetas de uma mesma abordagem dos estudos organizacionais, ou seja, nas delimitações entre o considerado velho e o novo institucionalismo (SELZNICK, 1996). Os trabalhos desenvolvidos por Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) são os primeiros passos para o que posteriormente seria considerado como novo institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 1991; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2008; ZUCKER, 1977).

A Teoria Institucional não foi concebida pela área de estudos organizacionais, mas sim por uma confluência de áreas de estudos distintos. Tanto Scott (2008) quanto Machado-da-Silva e Gonçalves (1998) relatam que a Teoria Institucional está pautada nos pressupostos da economia, sociologia e política. Complementarmente Machado-da-Silva e Gonçalves (1998, p. 220) dizem que existe uma convergência de influências entre estas áreas do conhecimento, pois elas “buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e valores, crenças e pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações”. Portanto, tanto Scott (2008) quanto Machado-da-Silva e Gonçalves (1998) buscam explicar a convergência de ideias advindas de diversos campos do conhecimento para tentar explicar a relação das organizações e seus

ambientes, em que essas estão imersas em padrões tidos como aceitos dentro de uma sociedade.

Assim, a Abordagem Institucional busca explicar as relações de interdependência entre a organização e seu ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1991). De acordo com Crubellate (2008, p. 1) os “ambientes e organizações são mutuamente explicativos, uma vez que não há organizações que existam em um vácuo social”. Assim, não existe uma organização que não esteja imersa em um ambiente, pois estas necessitam se relacionar para se desenvolver.

Hall (2004) discorre que o ambiente pode ser compreendido como os fenômenos externos que influenciam parcialmente ou totalmente as organizações, e que “o relacionamento organização-ambiente é dinâmico” (HALL, 2004, p. 194). Para tal, o autor aponta algumas condições básicas da dinamicidade do ambiente, que são as tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Assim, cada uma dessas condições afetam de alguma forma as organizações.

A condição tecnológica exige que as organizações respondam as demandas tecnológicas para manter-se atuante no mercado, as respostas variam segundo suas condições ambientais que são mais reacionários ou radicais (HALL, 2004). Em relação a condição legal Hall (2004) destaca que todas as organizações se deparam com legislações que devem atender para atuar legalmente em suas atividades. As condições políticas estão intrinsicamente ligada a condições legais, pois neste aspecto do ambiente são desenvolvidas e aprovadas as novas leis e regulamentações (HALL, 2004). As condições econômicas referem-se a períodos de crises à concorrência que podem afetar o desempenho e a perenidade das organizações. Já a demográfica aborda aspectos que são comumente esquecidos como faixa etária, gênero e religião, e como afetam a relação entre o ambiente e a organização (HALL, 2004). A questão ecológica retrata sobre o impacto que o desenvolvimento da organização tem sobre o meio ambiente, e ainda o que o meio ambiente tem nas organizações, principalmente naquelas dependentes de recursos naturais. Por fim, não menos importante Hall (2004) discute que as condições culturais são relevantes para o relacionamento entre organização e ambiente, visto que a cultura não é constante, tanto para organização quanto para o ambiente.

As organizações são permeadas pelo ambiente “sob a forma de informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação e tomada de decisões que foram identificados. Informações ambientais são informações a serem processadas” (HALL, 2004, p. 204). Nesse sentido, as organizações percebem o ambiente em que estão inseridas, ou seja, o ambiente é vivenciado pelas organizações, pois estas moldam o ambiente segundo suas

experiências (HALL, 2004). Como apresentado, pode-se verificar que as organizações atuam em ambientes complexos, assim uma das abordagens para estudar esse fenômeno é a institucional.

Essa relação entre organização e ambiente faz emergir aspectos culturais tanto nos indivíduos quanto nas instituições, que podem ser exteriorizados no formato de instituições, normas, valores e pressupostos (GUARIDO FILHO, 2008; MACHADO-DA-SILVA et al., 2003). Visto que, Greenwood, Hinings e Whetten (2014, p. 1208) dizem que as “organizações estão imersas em um contexto ‘institucional’ de ideias socioculturais e crenças que prescrevem as formas apropriadas e socialmente legitimadas de se fazer as coisas”, ou seja, o contexto institucional faz com que emergjam diversos aspectos como normas, crenças e valores que as organizações estão sempre em contato. Além das relações entre ambiente e organização, a abordagem institucional também explica como as organizações alcançam a legitimidade social tanto quanto recursos para sobreviver (SCOTT, 2008).

Desta forma, as organizações são permeadas pelas normas, mitos e valores que estão institucionalizadas na sociedade em que estão inseridas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SELZNICK, 1996). Complementarmente as “organizações e os indivíduos que as ocupam estão suspensos em uma rede de valores, normas, crenças e pressupostos tidos como certos, que são pelo menos parcialmente de sua própria criação”, ou seja, tanto a organização quando o indivíduo são responsáveis pela criação dos valores, normas e crenças que permeia a organização (BARLEY; TOLBERT, 1997). Nesse sentido, a abordagem institucional se diferencia das outras teorias por abarcar as questões culturais no processo de tomada de decisão e nas estruturas formais da organização.

Greenwood et al. (2008, p. 4-5) defendem que as instituições podem ser compreendidas como “aqueles comportamentos sociais repetitivos que são, em maior ou menor grau, tidos como verdadeiros, sustentados por sistemas normativos e compreensões cognitivas que fornecem significados para as trocas sociais e assim habilitam a auto-reprodução da ordem social”. Já para Scott (2008, p. 48) as “instituições são compostas por elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado para a vida social”. Sendo que os elementos que compõem as instituições, são considerados pelo autor como “pilares” de sustentação das instituições, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Três Pilares da Instituição

	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
Base de conformidade	Utilidade	Obrigaç�o social	<i>Taken-for-grantedness</i> ; Entendimento compartilhado
Base de Ordem	Regras regulativas	Expectativas Normativas	Esquema Constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
L�gica	Instrumentaliza�o	Adequa�o	Ortodoxia
Indicadores	Regras, Leis, Sans�es	Certifica�o, Acredita�o	Crencas comuns, l�gicas de a�o compartilhadas, isomorfismo
Emo�es que despertam	Medo, Culpa / Inoc�ncia	Vergonha / Honra	Certeza / Confus�o
Bases de Legitimidade	Legalidade Sancionada	Moralidade Governada	Compreens�vel, Reconhec�vel, Culturalmente sustentado

Fonte: Scott (2008, p. 51)

Como referido anteriormente, Scott (2008) se pauta nos três pilares (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) das institui es que estão resumidos no Quadro 1. O pilar regulativo   o responsável pelo estabelecimento e manuten o da ordem social, pois restringe e regulariza o comportamento dos atores sociais. Assim as institui es limitam mas também recompensam os comportamentos ideais dos indivíduos, podendo ocorrer de maneira formal ou informal estes mecanismos de restri es (SCOTT, 2008).

O segundo pilar, o normativo, se pauta na adequa o às normas e valores sociais impostos, ou seja, persegue metas e objetivos que definem os meios legítimos de comportamentos. Além disso, Scott (2008) diferencia norma de valor, relatando que valor impõe o que deve ser realizado, enquanto a norma determina como deve ser feito. Assim, o pilar normativo especifica os objetivos da institui o e também como esta o atingir  (SCOTT, 2008). Outro papel importante desempenhado pelo sistema normativo   que todas as normas e valores podem ser utilizados para toda a sociedade, ou também para um determinado grupo de indivíduos (SCOTT, 2008).

O último pilar   o cultural-cognitivo e se baseia no compartilhamento de significados e nos esquemas em que estes significados são produzidos (SCOTT, 2008). Ou seja, as a es podem ser esclarecidas tanto por aspectos objetivos quanto subjetivos, pois o processo cognitivo consente a interpreta o que por sua vez está vinculada aos significados compartilhado entre esses atores (SCOTT, 2008).

Assim os três pilares da institui o, auxiliam no processo de identifica o da estrutura institucional das organiza es, além de fornecer informa es acerca dos relacionamentos interorganizacionais (MACIEL, 2007). Outro ponto discutido por Scott (2008, p. 59)   o fato

de que os pilares provêm “bases para legitimidade, ainda que diferentes”. Assim, os três pilares institucionais oferecerem diferentes perspectivas de legitimação da organização.

Weber (2012, p. 15) apresenta que a legitimidade está pautada na ação social, e que toda ação social pode ser definida em quatro tipos de vigências que são a “de modo racional referente a fins; de modo racional referente a valores; de modo afetivo; e de modo tradicional”. A primeira vigência de modo racional referente a fins está relacionada as expectativas de comportamento para se chegar a um objetivo, ou seja, os comportamento aceitos socialmente para por exemplo alcançar o sucesso. Já o modo racional referente a valores está pautado nas crenças e valores disseminados por exemplo em uma organização. O terceiro modo, o afetivo, diz respeito ao estado emocional, os afetos desenvolvidos pelas pessoas. O último modo, o tradicional, são os costumes arraigados, seja numa organização, seja numa sociedade (WEBER, 2012). De acordo com Rossoni (2016, p. 115) “como consequência, a vigência da legitimidade nas organizações tende a ressaltar os aspectos racionais em detrimento das demais fórmulas legitimadores”. Assim, a busca de legitimidade organizacional está voltada mais para as aspectos racionais do que os emocionais, apesar de Weber (2012) apresentar o modo afetivo da ação social, porém pouco se é discutido, até mesmo por Scott (2008) que explica o aspecto emotivo somente no terceiro pilar o cultural-cognitivo, isso ressalta a maior atenção aos aspectos racionais da legitimidade.

Por sua vez, Suchman (1995, p. 574) define legitimidade como “a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Essa definição contempla diversos aspectos da abordagem institucional, pois uma organização legitimada segue normas e valores socialmente aceitos e conseqüentemente tornam-se um recurso indispensável para a perenidade da organização. Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p. 13) admitem que a “legitimidade não é um recurso objetivo a ser obtido e utilizado estrategicamente, mas elemento constituído e constitutivo, em co-dependência com recursos e processos interpretativos”. Esses autores ressaltam o aspecto constitutivo da legitimidade, destacando que não é somente um mero recurso, mas que a legitimidade adquire elementos que a tornam valiosos.

Assim, na abordagem institucional a legitimidade não é uma mercadoria que pode ser comprada ou trocada, mas uma premissa que reflete os pilares da instituição (SCOTT, 2008). Entretanto, nem sempre existe a conformidade entre a legitimidade dos três pilares, fazendo com que existam conflitos na busca por concordância, ou seja, se busca adequação no grau que um pilar têm sobre a organização (SCOTT, 2008), como por exemplo a sociedade

brasileira em que o pilar regulativo predomina, devido ao fato da tradição patrimonialista na formação cultural nacional (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

Na abordagem institucional, quando se referem a conformidade, não estão dizendo que a mesma é de natureza determinista, pois “à teoria institucional indica o seu enriquecimento em direção à incorporação de visão menos socialmente determinista em relação à natureza dos indivíduos e dos sistemas sociais” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Esta é uma das principais críticas em relação a abordagem institucionalista. Assim, segundo Picheth (2016) ao se ter uma postura reflexiva e não determinista é possível compreender outras visões que emergem da abordagem institucional, como por exemplo, as lógicas institucionais, pois estas influenciaram nos processos institucionais por meio dos atores, por retomar os aspectos simbólicos culturais, ou seja, um sistema de significado (SUDDABY, 2010).

2.1.1 – Lógica Institucional e Complexidade Institucional

Almandoz (2014) ressalta que as lógicas institucionais têm o poder de mudar as organizações. Para o autor as

Lógicas Institucionais na sociedade – são compreensões tidas como certas e apropriadas em determinados ambientes, tais como mercados, profissões e comunidade – reside e se perpetua através das formas organizacionais legítimas, categorias, discursos, práticas e identidades coletivas (ALMANDOZ, 2014, p. 443)

Assim, 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 (THORTON; OCASIO 2008). Thorton 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, os estudos não estão partindo do pressuposto de que todas as organizações pertencentes ao mesmo campo são iguais, mas sim o que as diferenciam.

De acordo com Friedland e Alford (1991) o foco em lógica institucional resulta da necessidade dos estudos institucionalistas abarcarem outros níveis de análise, como por exemplo o societal, pois para aqueles autores a sociedade é composta por ordens institucionais distintas (e.g., mercado, burocracia, democracia, família, religião ou ciência). “Estas lógicas

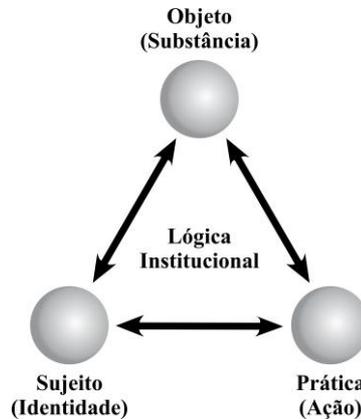
institucionais são simbolicamente estabelecidas, organizacionalmente estruturadas, politicamente defendidas e técnica e materialmente limitadas, e portanto têm limites históricos específicos” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 248-249). Consequentemente, demonstra-se que as lógicas institucionais são constituídas por elementos simbólicos, materiais e de valores, orientando assim as práticas adotadas pelas instituições no desenvolvimento de suas atividades (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

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.

Friedland e Alford (1991) retratam que a lógica institucional serve como base para aprofundar o conhecimento das relações entre indivíduos, organizações e sociedade. Thornton e Ocasio (2008, p. 101) relatam que Friedland e Alford (1991) “rejeitam o individualismo, as teorias de escolha racional e perspectivas macro estruturais”. Entretanto, se posicionam afirmando que as lógicas institucionais podem ser consideradas princípios e que cada ordem social possui uma lógica central que serve de guia (THORNTON; OCASIO, 2008). Nesse sentido, cada instituição possui uma lógica central dominante que é determinada por suas crenças, valores e símbolos compartilhados no ambiente da organização (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008).

Friedland e Alford (1991, p. 248) apresentam que as lógicas centrais das instituições são “um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas, que constituem os princípios organizacionais e que está disponível para as organizações e indivíduos elaborarem”. Complementarmente, 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. Ainda, Friedland et al. (2014) expõem que as lógicas são um conjunto com três elementos (objeto-prática-sujeito) conforme apresentado na Figura 1, e que estes elementos se relacionam entre si mutuamente.

Figura 1: Lógicas Institucionais: dualidade de articulações que conectam a *troika* objeto-prática-sujeito



Fonte: Friedland et al. (2014, p. 338)

A partir da Figura 1, se pode compreender como a lógica institucional é unida pela *troika*² de elementos como os autores Friedland et al. (2014) chamam o conjunto. Como os elementos são mutuamente constituídos, a dualidade entre os elementos pode ser definida pela relação entre eles (FRIEDLAND et al., 2014). Assim, os “objetos (substância) da lógica institucional são retratados por meio de nomes e desempenhados através da prática” (FRIEDLAND et al., 2014, p. 337). A prática por sua vez têm funções simbólicas e seu desempenho depende da substância, demonstrando assim a mutualidade que os autores destacam. O sujeito é o elo final da *troika*, sendo um elemento essencial para o funcionamento da lógica institucional (FRIEDLAND et al., 2014). Cabe destacar que as lógicas institucionais unem os sujeitos-práticas-objetos, em que esses elementos referenciados internamente e não observáveis são desempenhados em práticas.

Portanto, Quattrone (2015, p. 2) relata que “o dinamismo da lógica não é mais pensado para residir nas próprias lógicas”, ou seja, é necessário uma compreensão mais profunda das lógicas institucionais e seu papel nas organizações. 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).

² *Troika* é um conjunto de três elementos. “Os elementos da *troika* são mutuamente constituídos (dualmente ordenados), cada um é definido por e através de sua relação com os outros dois elementos” (FRIEDLAND et al., 2014, p. 337).

Já que as lógicas institucionais em alguns casos estão muitas vezes em conflitos, em que os sistemas de significados podem fornecer diferentes entendimentos (GREENWOOD et al., 2011), e que esses entendimentos inconsistentes são a base da complexidade institucional. 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, Smets, Morris e Greenwood (2012, p. 892) também definem que a complexidade institucional “refere-se à coexistência de duas ou mais lógicas institucionais cujas prescrições são vivenciadas como incompatíveis”. Complementarmente, a complexidade institucional pode ser compreendida a partir das características relacionais entre agência, lógicas e atores (DELBRIDGE; EDWARDS, 2013).

Segundo Friedland e Alford (1991) a incompatibilidade de lógicas que atuam num mesmo ambiente impacta tanto o indivíduo quanto a organização, sendo que em tal contexto tal incompatibilidade se torna um princípio transformador das relações institucionais da organização e seu ambiente. Consequentemente, nesse contexto complexo as organizações passam a serem demarcadas por interpretações, negociações, traduções e associações de pressões institucionais e discordâncias, provenientes das lógicas centrais que estão em conflito (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; GREENWOOD et al., 2011; QUATTRONE, 2015; RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017; SILVA; CRUBELLATE, 2016).

Desta forma o foco na complexidade institucional permitiu a retomada da análise da relação entre organização e ação, como ponto focal na teoria institucional, devido ao reconhecimento da pluralidade e da complexidade das lógicas institucionais (LEE; LOUNSBURY, 2015). Da mesma forma, 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 Estado (ALMANDOZ, 2014; BATTILANA; DORADO, 2010; RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017; SARAIVA JUNIOR; 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.

Para Ramus, Vaccaro e Brusoni, (2017) o grande desafio da complexidade institucional é gerenciar duas lógicas centrais da organização quando essas estão em conflito, principalmente ao fazerem parte das atividades fundamentais da empresa (BESHAROV; SMITH, 2014). Segundo eles existem algumas estratégias para minimizar as tensões internas na empresa, por exemplo, fazer uso de lógicas que encontram-se mais periféricas no funcionamento da organização, pode ser uma alternativa viável (RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017). Entretanto, nem sempre se consegue fazer uso dessa estratégia e conseqüentemente as lógicas competem por centralidade dentro da organização, impactando seriamente no desenvolvimento das atividades da empresa (BESHAROV; SMITH, 2014; RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017).

Em vista disso Greenwood et al. (2011, p. 334) relatam que existem “duas facetas da complexidade institucional: o número de lógicas e o nível de incompatibilidade entre elas”. Isto é, faz-se necessário identificar o número de lógicas que permeiam a organização. Quanto maior o número de lógicas, maior será a complexidade que a organização enfrenta. Em relação ao nível da complexidade, irá depender do grau de divergências entre as lógicas que estão presentes no ambiente da organização (GREENWOOD et al., 2011). Então, a complexidade institucional vivenciada pelas organizações dizem respeito ao ambiente percebido por elas e não ao ambiente completo em que elas estão imersas, visto que as organizações percebem e selecionam o ambiente com o qual desejam lidar (HALL, 2004). Portanto, nesta dissertação a complexidade institucional foi identificada a partir da percepção de ambiente das cooperativas de crédito, principalmente no que tange as lógicas institucionais que as permeiam.

Assim, para responder à complexidade institucional, existem diversas possibilidades. Bertels e Lawrence (2016) relatam que os estudos acerca das pressões institucionais norteiam as tipologias de respostas organizacionais. Os autores ainda complementam que, atualmente,

as respostas organizacionais não são explicadas pelas tipologias tradicionais de pesquisas sobre as pressões institucionais, ressaltando a variedade de respostas organizacionais disponíveis (BERTELS; LAWRENCE, 2016). Ainda “a incompatibilidade entre diferentes lógicas faz emergir pressões para respostas diversas, já que sob tal condição é inviável respostas de simples aquiescência ou rejeição” (SILVA; CRUBELLATE, 2016). Desta forma, as respostas organizacionais podem ser inúmeras, podendo a organização escolher a que melhor adequa em suas estratégias.

Schildt e Perkmann (2017) em seu estudo sobre complexidade institucional apresentam os acordos organizacionais como forma de responder à complexidade que as organizações estão expostas, pois segundo os autores é “difícil imaginar uma organização que não está exposta as influências decorrentes de diferentes lógicas” (SCHILDT; PERKMANN, 2017, p. 140). Esses autores definem que os acordos organizacionais são pautados em elementos estruturais e cognitivos que auxiliam as organizações a responderem à complexidade institucional. Os elementos estruturais referem-se à divisão do trabalho, os papéis específicos dos profissionais que atuam na organização (SCHILDT; PERKMANN, 2017). Já os elementos cognitivos estão relacionados com a percepção dos indivíduos da organização acerca do ambiente, normas e valores, ou seja, “reflete as práticas relevantes relacionadas às lógicas institucionais” (SCHILDT; PERKMANN, 2017, p. 141). Portanto, existem diversas possibilidades e formas de responder à complexidade institucional, fica a cargo do pesquisador e/ou administrador conhecer as possíveis respostas e como estas podem influenciar os resultados da organização.

2.1.2 – Respostas Organizacionais

As organizações que se deparam com prescrições incompatíveis de múltiplas lógicas institucionais (GREENWOOD et al., 2011), ou seja, complexidade institucional, necessitam assim responder a essas prescrições. Assim, as respostas organizacionais à complexidade institucional derivam da luta dos agentes com a pluralidade e conflitos das prescrições incompatíveis das múltiplas lógicas (BERTELS; LAWRENCE, 2016; GREENWOOD et al., 2011; PACHE; SANTOS, 2010). Pache e Santos (2010, p. 455) apresentam que os líderes da organização respondem às pressões institucionais, conseqüentemente eles “necessitam explicar para os observantes externos que suas ações e escolhas são apropriadas”. Portanto pode-se dizer que as respostas organizacionais são as ações e escolhas dos tomadores de decisão da organização, buscando alcançar os objetivos organizacionais.

De acordo com Greenwood et al. (2011, p. 319) as respostas organizacionais “são importantes porque podem ter grandes implicações para legitimidade social e, portanto, para o acesso de uma organização a recursos críticos. A sobrevivência pode até estar em jogo”. Nesse sentido, as respostas organizacionais à complexidade institucional exigem que as organizações compreendam como emerge o conflito e como este foi disseminado e imposto às organizações (GREENWOOD et al., 2011; PACHE; SANTOS, 2010).

Estudos como o de Oliver (1991) apresentam um modelo útil de respostas às demandas institucionais em geral. Em seu texto a autora integra a teoria institucional e a dependência de recursos, baseando-se nas táticas para cada tipo de estratégia, conforme pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Respostas Estratégicas as Pressões Institucionais

Estratégia	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar os modelos institucionais
	Obedecer	Obedecer às regras e aceitar as normas
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com grupos de interesse institucionais
Esquiva	Ocultar	Disfarçar a não conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
Desafio	Rejeitar	Desconsiderar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Violar as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152)

Neste modelo, Oliver (1991) ressalta a importância de considerar a origem das demandas institucionais, ou seja, os motivos que as originaram, no sentido de que as respostas organizacionais ao ambiente institucional dependem desses fatores (contextuais), fazendo com que as demandas não sejam uniformes. Já Pache e Santos (2010, p. 455) ressaltam que:

enquanto os acadêmicos institucionais reconhecem que as organizações são frequentemente expostas as múltiplas demandas institucionais, e por vezes conflitantes [...] existem pesquisas que não fazem previsões sistemáticas sobre o modo de como as organizações respondem a tais conflitos.

Assim, os autores vão além do modelo tradicional de respostas de Oliver (1991), pois estes buscam a “compreensão de como os atores dentro da organização experienciam, avaliam e gerenciam as expectativas institucionais concorrentes” (PACHE; SANTOS, 2010, p. 456). Ou seja, eles complementam o modelo de Oliver (1991). Na procura de atingir o objetivo de compreender como os atores respondem às demandas conflitantes, Pache e Santos (2010) desenvolvem um modelo de respostas às demandas institucionais conflitantes, como pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3 – Um modelo de Respostas as Demandas Institucionais conflituosas

Fatores determinantes da Respostas		Probabilidade de Adoção de Respostas Estratégicas			
Natureza da Demanda	Representação Interna da Demanda	Compromisso	Esquivância	Desafio	Manipulação
Meios	Ausente	Alto	Alto	Baixo	Baixo
	Único	Baixo	Alto	Alto	Baixo
	Múltiplos	Alto (poder balanceado)	Baixo	Baixo	Alto (poder não balanceado)
Objetivos	Ausente	Baixo	Alto	Alto	Baixo
	Único	Baixo	Alto	Alto	Alto
	Múltiplos	Baixo	Baixo	Baixo	Alto *

* - Quanto mais balanceado a estrutura de poder, mais alto a probabilidade de paralisia ou quebra organizacional
Fonte: Pache e Santos (2010, p. 469)

Em resumo, o modelo de Pache e Santos (2010) se pauta na base da tipologia de Oliver (1991), porém descarta a completa aquiescência como uma resposta às demandas institucionais conflitantes. Além disso o modelo abarca a identificação do uso de várias estratégias resistentes (PACHE; SANTOS, 2010). O argumento central do modelo é a natureza do conflito institucional (meios / objetivos) e a relação com a representação interna da demanda (ausente / único / múltiplo), com a finalidade de delinear a experiência das demandas e a influência das estratégias das respostas organizacionais (PACHE; SANTOS, 2010).

Além dos estudos de Oliver (1991) e Pache e Santos (2010, 2013), outros estudos buscam identificar respostas organizacionais às demandas institucionais ou complexidade, como por exemplo os trabalhos de Faulconbridge e Muzio (2016) e de Lee e Lounsbury (2015), em que estes investigam como as organizações respondem a pressões institucionais. O estudo de Faulconbridge e Muzio (2016) retrata a importância da localização geográfica e como essa localização pode afetar as respostas organizacionais à complexidade; dependendo da localização, a organização pode diminuir a complexidade institucional que a cerca. Já no segundo trabalho, de Lee e Lounsbury (2015), aborda pontos sobre a lógica da comunidade

que pode afetar as respostas das organizações que estão imersas nessas comunidades, devido ao fato de que cada comunidade possui lógicas diferentes umas das outras, possibilitando à organização responder de acordo com a lógica dominante no ambiente imediato em que ela está inserida.

Bertels e Lawrence (2016) ressaltam que não existe uma única resposta ou tipologia à complexidade institucional, como as pesquisas tradicionais sobre as demandas ou pressões institucionais, possibilitando o estudo de diversas organizações e como estas respondem à complexidade vivenciada. Em seu trabalho Bertels e Lawrence (2016) apresentam como os estudantes aborígenes e as escolas aborígenes juntamente com as tradicionais respondem as necessidades desses estudantes que são por meio da reinterpretação, da sensibilização, do isolamento e da integração, assim eles procuram identificar as diferentes respostas de ação e de escopo no que envolve discurso e prática. Já o trabalho de Greenwood et al. (2011) sobre como as organizações respondem à complexidade institucional traz inúmeros pontos reflexivos do que pode influenciar as respostas organizacionais. Haja vista que quando uma organização se depara com uma lógica dominante, esta estará imersa no comportamento e nas decisões. Assim, quando a organização enfrenta a complexidade institucional, suas respostas e seus resultados dependem da distribuição de poder (GREENWOOD et al., 2011).

Por sua vez, Heimer (1999) salienta a importância dos detentores de poder, aqueles que tomam as decisões são os que podem influenciar as respostas organizacionais frente à complexidade. Greenwood et al. (2011, p. 349) similarmente relatam que os agentes que estão envolvidos com as rotinas de tomada de decisões organizacionais (e.g., gestores) possuem uma maior influência do que aqueles que possuem pouco envolvimento (e.g., cooperados). Assim, Heimer (1999) e Greenwood et al. (2011) destacam a necessidade de se conhecer a estrutura da organização, identificando aqueles que possuem forças para responder à complexidade.

Schildt e Perkmann (2017) apresentam que as respostas organizacionais estão pautadas nos acordos organizacionais. Esses acordos afetam tanto a elementos estruturais quanto cognitivos na organização. Os autores pontuam que são possíveis duas mudanças estruturais (diferenciação e a “*blending*”), essas formas de respostas afetam as organizações diferentemente. A primeira diferenciação busca isolar a nova lógica institucional em subunidades especializadas da organização tornando-a assim mais fácil de gerenciar, enquanto na segunda opção “*blending*” a organização tenta integrar as lógicas conflitantes nas principais funções da organização, fazendo com que a nova lógica opere lado a lado com as antigas lógicas (SCHILDT; PERKMANN, 2017). Em relação aos elementos cognitivos

Schildt e Perkmann (2017) também apresentam duas respostas possíveis à complexidade institucional. A primeira resposta possui um tom mais conservador, em que a organização prioriza as lógicas existentes, consequentemente retendo a inserção de novas lógicas no ambiente, ou seja, as organizações buscam manter seu *status quo*. A segunda resposta é oposta a primeira, em que os autores relatam que as organizações rejeitam manter o *status quo* da organização e procuram por novas prescrições para responder à complexidade institucional, proporcionando assim uma mudança consideravelmente radical dentro da organização (SCHILDT; PERKMANN, 2017).

Ainda, Greenwood et al. (2011, p. 349) ressaltam que o poder organizacional “é, em parte, influenciado pelos relacionamentos / laços representativos entre organizações”. Pois, de acordo com Schildt e Perkmann (2017, p. 141) as respostas organizacionais que necessitam de mudanças nos elementos cognitivos são aquelas que “possuem interesses pessoais nos acordos organizacionais existentes relegam as novas lógicas para uma posição subserviente”. Além disso, o estudo de Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017) traz à tona que as organizações também podem fazer uso de lógicas periféricas para responderem a complexidade institucional. Nesse sentido, se pode pontuar que a abordagem de redes sociais pode auxiliar na compreensão de como as organizações se relacionam, vivenciam e respondem à complexidade institucional em que estão imersas.

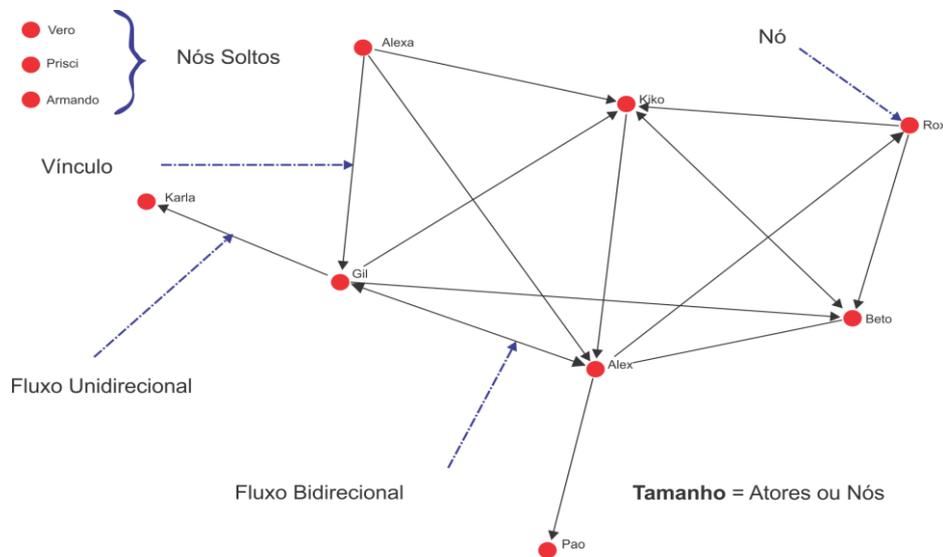
2.2 – ABORDAGEM DE REDES SOCIAIS

A abordagem de redes sociais possui uma literatura relativamente vasta. Análise de Redes Sociais tem concretas aplicações em muitos campos, incluindo, gestão organizacional saúde comportamental, dentre outras (BLANCHET; JAMES, 2012; VALENTE, 2010). Além de uma vasta literatura, essa abordagem também tem uma diversidade de conceitos (GIGLIO; HERNANDES, 2012; MARTES et al., 2006; ROSSONI et al., 2014). De modo geral Martes et al. (2006, p. 12) definem que “uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores (indivíduos ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos”. Complementarmente, Wasserman e Faust (1994) relatam que “uma rede social consiste em conjunto ou conjuntos finitos de atores e a relação ou relações definidas entre eles”. Já Mizurchi (2009, p. 130) diz que análise de redes “é um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal”, pois esse tipo de análise busca compreender como os relacionamentos afetam os atores que compõem a rede. Apesar da diversidade de definições para redes sociais, se pode observar similaridades entre os autores no que tange a importância do relacionamento

entre os atores. Díaz (2009) ressalta a importância da análise das redes sociais, pois esta pode contribuir para um melhor entendimento dos relacionamentos entre os atores.

Alvarez e Aguilar (2005) apresentam que uma rede é composta de três elementos básicos que são os nós (atores), os vínculos (laços) e os fluxos. Os nós são os atores, que podem ser indivíduos ou organizações, e são representados por círculos como pode ser observado na Figura 2 que são os círculos vermelhos (ALVAREZ; AGUILAR, 2005). Já os vínculos são os laços (linhas) que unem dois ou mais atores. Por fim o fluxo indica a direção da linha (laços). A Figura 2 apresenta os elementos básicos de uma rede.

Figura 2: Elementos Básicos de uma Rede de Amizades



Fonte: Adaptado de Alvarez e Aguilar (2005, p. 3)

Observando a Figura 2 de Alvarez e Aguilar (2005), pode ser identificado todos os três elementos básicos (atores, laços e fluxo). Nesta Figura 2, por exemplo, Gil disse que tem amizade com Karla, mas Karla não disse que tem amizade com Gil (fluxo unidirecional), entretanto é possível que também existam fluxos mútuos ou bidirecionais, como é o caso em que Kiko identifica Beto como seu amigo e vice versa. Mas podemos observar que existem casos que alguns atores não possuem nenhum vínculo com outro ator, ou seja, o nó encontra-se solto na rede (ALVAREZ; AGUILAR, 2005).

Além dos elementos básicos, as redes sociais possuem algumas propriedades, estas estão descritas no Quadro 4. De acordo com Tichy, Tushman e Fombrun (1979) as propriedades se dividem em três, que são o conteúdo transacional, a natureza das ligações e as características estruturais. A primeira propriedade é de conteúdo transacional, ou seja, o

que é trocado pelos objetos sociais (pessoas, grupos ou organizações). Já a segunda propriedade refere-se à natureza das ligações, em que se busca a compreensão do caráter da ligação entre os objetos sociais. Por último têm-se as características estruturais, que são as particularidades e padrões da estrutura da rede (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; ZANIN et al., 2015).

Quadro 4 – Propriedades da Rede

Propriedade	Explicação
A – Conteúdo Transacional	Quatro tipos de troca 1 – Expressão de Afeto 2 – Tentativa de Influência 3 – Troca de informações 4 – Troca de mercadorias ou serviços
B – Natureza da ligação	
1 – Intensidade	A força de uma relação entre indivíduos
2 – Reciprocidade	O grau em uma relação é percebida comumente e a concordância entre todas as partes da relação (e.g., o nível de simetria)
3 – Clareza das Expectativas	O grau em que cada par de indivíduos tem claramente definido as expectativas sobre o comportamento do outro na relação
4 – Multiplexidade	O grau em que cada par de indivíduos são ligados por múltiplas relações.
C – Características Estruturais	
1 – Tamanho	O número de indivíduos que participam da rede.
2 – Densidade	O número de ligações reais na rede e também o número de ligações possíveis.
3 – Agrupamento	O número de regiões densas na rede.
4 – Abertura	O número de ligações reais externas a uma unidade social, e também o rateio do número de ligações externas possíveis.
5 – Estabilidade	O grau em que o padrão da rede muda ao longo do tempo.
6 – Acessibilidade	O número médio de ligações entre quaisquer dois indivíduos na rede.
7 – Centralidade	O grau em que as relações são guiadas por uma hierarquia formal.
8 – Estrela	O indivíduo com um alto número de nomeações.
9 – Agente de ligação	Um indivíduo que não é membro do <i>cluster</i> mas liga dois ou mais <i>clusters</i> .
10 – Ponte	Um indivíduo que é membro de múltiplos <i>clusters</i> da rede (ponto de ligação).
11 – <i>Gatekeeper</i>	Uma estrela que também liga unidade social com domínios externos.
12 – Isolar	Um indivíduo que foi desligado da rede.

Fonte: Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p. 508)

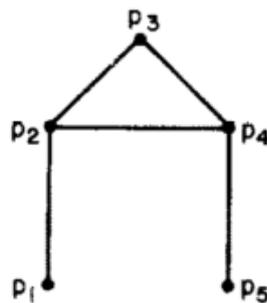
Assim, o Quadro 4 resume as propriedades da rede, descrevendo algumas características estruturais, em que se pode deprender três níveis de análise, ou seja, “a conexão pode referir-se à medida que várias organizações estão inter-relacionadas, ou o grau

em que as pessoas dentro de uma organização estão interligadas” (ZANIN et al., 2015, p. 152).

Mizurchi (2009) discorre que três áreas têm despertado mais interesse dos pesquisadores: a centralidade, os subgrupos e a relação entre as organizações. De acordo com Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) e Scott (2000) um dos conceitos mais antigos na análise de redes é o de centralidade. Os autores defendem que a “maioria das redes sociais contém pessoas ou organizações que são centrais. Devido a sua posição, eles possuem melhor acesso e oportunidade para disseminar informações” (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011, p. 141). Isto pode ser observado na Figura 2, em que o Kiko é o ator que possui o maior número de conexões (Estrela), em contrapartida os atores Pao e Karla possuem somente uma ligação, além dos atores que não possuem nenhuma conexão, são considerados atores periféricos na rede de relacionamento analisada. Portanto, a centralidade se refere à posição do ator na rede.

Já para Freeman (1978, p. 226) a centralidade pode ser entendida a partir de três pontos estruturais que são: “grau, proximidade, e *betweenness* (intermediação)”, em que o contexto analisado é que apresentará a melhor estrutura. Ainda para o autor a centralidade pode ser melhor observada por meio de concepções gráficas, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3: Gráfico com 5 pontos e 5 ligações

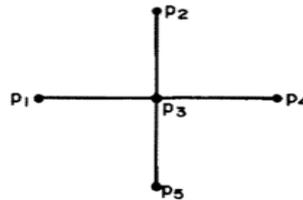


Fonte: Freeman (1978, p. 218)

Nesta Figura 3, podem-se observar 5 atores (nós), P1, P2, P3, P4 e P5, que estão ligados por linhas (*edges*). O grau de um ponto é determinado pelo ponto adjacente; esse ponto é definido pela ligação entre dois pontos. Por exemplo: “O ponto P1 tem 1 grau e o ponto P2 tem 3 graus” (FREEMAN, 1978, p. 218). Ou seja, o grau é determinado pela quantidade de ligações entre os atores.

Outro gráfico de 5 pontos apresentado por Freeman (1978) demonstra o grau máximo entre pontos, como pode ser visto na Figura 4, abaixo:

Figura 4: Uma Estrela ou roda com 5 pontos

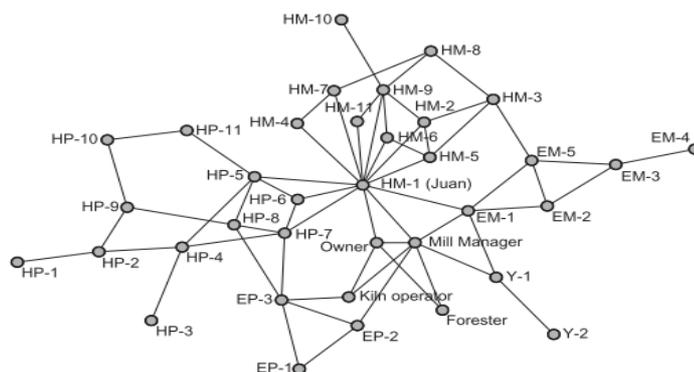


Fonte: Freeman (1978, p. 219)

A Figura 4 apresenta o P3 como o grau máximo de ligações entre os atores, mas também pode-se verificar a proximidade e a intermediação (*betweenness*) (FREEMAN, 1978). Na Figura 3 também se pode inferir que o ator P3 é a ponte de ligação entre os outros atores, visto que é o único que possui ligação com os demais, demonstrando assim a amplitude de análise a partir de um determinado ator.

Scott (2000) relata que a centralidade pode ser confundida com centralização, outro conceito utilizado na análise de redes. Entretanto, centralidade e centralização referem-se a aspectos distintos, pois segundo Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) a centralidade remete-se à posição do ator na rede, e na centralização utiliza-se a rede como um todo. Da mesma forma Scott (2000, p. 82) define que o “termo ‘centralidade’ é restrito a ideia de um ponto de centralidade, enquanto o termo ‘centralização’ é utilizado para referir-se a propriedades particulares da estrutura da rede como um todo”. De certo se faz necessário conhecer as minúcias e diferenças entre centralidade e centralização, devido ao fato de que se irá identificar a centralidade e periferia de uma rede centralizada, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5: Laços de Comunicação no interior da Sawmill



Fonte: Nooy, Mrvar e Batagelj (2011, p. 142)

Na Figura 5, Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) apresentam a rede de comunicação da Sawmill. Nessa rede os rótulos indicam a etnia e o tipo de trabalho realizado pelos atores. A letra H indica hispânico e E inglês, já o P são para trabalhadores do setor de plainas e o M para os trabalhadores da fábrica (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011). De maneira geral, pode-se inferir que Juan HM-1 é o ponto central da rede de comunicações da Sawmill, pois é o ator com mais ligações com outros atores, e conseqüentemente este é o centro da rede. Assim como os atores HP-1, HP-3, HM-10, EM-4 e Y-2 se encontram na periferia da rede, pois estes possuem somente uma ligação com outro ator.

Por sua vez Blanchet e James (2012, p. 4) definem que “o nível de centralidade representa o número de ligações que um nó tem. Se um nó tem muitas ligações, comparado com outros atores, isso indica que este nó tem uma posição central na rede”. Essa definição apresentada pelos autores denota uma maior clareza no entendimento do conceito, do que o apresentado por Tichy, Tushman e Fombrun (1979) no Quadro 4, sendo esse o conceito utilizado nesta dissertação. A partir da definição de centralidade se pode depreender que a periferia são os atores que possuem menos ligações com outros nós.

Assim, Borgatti (2005) relata que existem diversas formas de se medir a centralidade na análise de redes, dentre elas se podem citar:

Grau de centralidade, proximidade, *betweenness* (intermediação), centralidade do *eigenvector* (Autovetor central), centralidade da informação, fluxo de intermediação, o índice de rush, a influência das medidas de Katz (1953), Hubbell (1965), e Hoede (1978), medida de Taylor (1969), etc.

Entretanto, diversos autores como Freeman (1978), Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) e Scott (2000) expõem que as principais medidas de centralidade são: grau de centralidade, *betweenness* (intermediação), *eigenvector* (autovetor central) e densidade. Nesta dissertação em específico foram utilizadas as medidas de densidade, grau de centralidade e de intermediação. Alvarez e Aguilar (2005, p. 21) definem grau de centralidade como “o número de atores para os quais um ator está diretamente ligado”, ou seja, o grau de centralidade é determinado pelo ator que possui mais ligações com outros atores. Freeman (1978) já defendia que o grau é delimitado pela quantidade de ligações entre os atores. Já *Betweenness* (intermediação) é o ator que possui facilidade em disseminar informações (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011), ou seja, o ator central da rede como é o caso do Juan na Figura 5. O Juan faz a intermediação entre os HM e HP, além dos demais atores (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011). A Figura 4 também apresenta um exemplo mais simplificado de intermediação em que o P3 faz a ligações com os demais atores na rede (FREEMAN, 1978), ou seja, o P3 é o ator central da rede. Por último a densidade “é definida como o número

existente de ligações pelo número possível de ligações” (BLANCHET; JAMES, 2012, p. 4). Ademais, quanto maior a rede social, menor será o nível de densidade da rede (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011). Pode-se dizer que a “densidade está inversamente relacionada com o tamanho da rede” (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011, p. 73), porque diminui a possibilidade de ligação entre os atores da rede.

Assim a abordagem das redes sociais se faz importante para compreender como posições centrais e periféricas podem auxiliar na disseminação de informações (FREEMAN, 1978; GRANOVETTER, 1973). Além de que as posições centrais possuem contato mais direto com outros atores da organização, sendo o ponto focal no processo de comunicação formal e informal (FREEMAN, 1978). Já os agentes que se encontram na periferia da rede podem estabelecer pontes com outras redes, demonstrando assim serem tão importantes quanto os agentes centrais (GRANOVETTER, 1973). Diante da vasta literatura de redes, existem trabalhos empíricos, tanto qualitativos (GRANOVETTER, 1985, 1973; UZZI, 1997) quanto quantitativos (BATTILANA; CASCIARO, 2012; FREEMAN, 1978; ROSSONI et al., 2014). O quadro 5 apresenta os conceitos principais que serão utilizados nessa dissertação.

Quadro 5: Resumo dos principais conceitos utilizados nesta dissertação

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).
Respostas Organizacionais	As respostas organizacionais são as escolhas e ações dos tomadores de decisão (líderes) da organização, assim buscam atingir os objetivos da mesma (PACHE; SANTOS, 2010).
Análise de Redes	É um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal (MIZURCHI, 2009, p. 130).
Centralidade	Representa o número de ligações que um nó tem. Se um nó tem muitas ligações comparado com outros atores, isso indica que este nó tem uma posição central na rede. (BLANCHET; JAMES, 2012, p. 4).
<i>Betweenness</i> (intermediação)	É o ator que possui facilidade em disseminar informações na rede (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011).

Densidade	É definida como o número existente de ligações pelo número possível de ligações (BLANCHET; JAMES, 2012, p. 4).
-----------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

2.3 – CONFIGURANDO PROPOSIÇÕES: RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS E POSIÇÃO EM REDES

A partir do que foi exposto teoricamente, se pode inferir algumas proposições teóricas. 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 constroem 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).

Em resumo, 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.

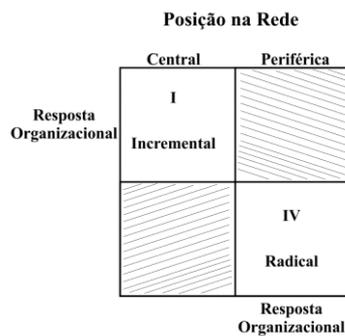
P2: As organizações que estão na periferia da rede tendem a responder à complexidade institucional de forma radical, pois alteram radicalmente seus elementos estruturais e cognitivos em busca de uma melhor posição na rede.

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.

Nesta dissertação buscaram-se respostas para essas proposições teóricas, sendo as organizações estudadas as cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, pois ao tentar responder essas proposições pretende-se atingir o objetivo geral deste estudo que é “*Compreender como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional*”. Além disso, pode-se compreender que o argumento central desta dissertação, fundamenta-se nas mudanças organizacionais e institucionais que tendem a ser provocadas por pressões da periferia da rede, mas efetivadas e consolidadas por ajustes do centro da rede de relacionamentos.

Na figura 6 se propôs apresentar um modelo teórico referente às proposições que foram configuradas.

Figura 6: Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

Neste modelo proposto com base nas proposições teóricas, temos no quadrante I, que as organizações centrais buscam manter seu *status quo*, ou seja, respondem ao ambiente de forma incremental (P1). Em contrapartida no quadrante IV, as organizações que encontram-se na periferia da rede de relacionamentos tendem a provocar mudanças radicais no ambiente (P2) e conseqüentemente com diversas respostas organizacionais (P3). Em relação ao quadrante II e III, referem-se às mudanças institucionais, essa temática não foi discutido nesta dissertação, tanto teoricamente quanto empiricamente.

No próximo capítulo foi apresentado as etapas e os procedimentos metodológicos para alcançar os objetivos almejados nesta dissertação.

3 – METODOLOGIA

Nesta seção foram apresentados e justificados os procedimentos metodológicos utilizados com o intuito de identificar empiricamente como a posição em rede influenciou as respostas organizacionais em face à complexidade institucional em cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi PR/SP.

3.1 – PERGUNTAS DE PESQUISA

Ao realizar uma pesquisa acarreta-se também a elaboração de perguntas de pesquisa, que se busca responder e apresentar relevância teórica (LUNA, 2002). Essas perguntas são relevantes por direcionar os caminhos percorridos na construção da pesquisa (FLICK, 2009). Foram estabelecidas as seguintes perguntas de pesquisa, com intento de nortear a condução da coleta e da análise de dados e consequentemente responder os objetivos específicos:

Quais são as posições em rede das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP?

Quais são as respostas organizacionais em duas cooperativas de crédito centrais e duas cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada, em face à complexidade institucional?

Como a complexidade institucional se apresenta em duas cooperativas de crédito centrais e duas cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada?

Como a posição na rede das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou nas respostas organizacionais?

Após a apresentação das perguntas de pesquisa apresenta-se como foram operacionalizados os principais conceitos que são utilizados nesta dissertação.

3.2 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

De acordo com Selltiz et al. (1975) um pesquisador necessita concatenar seus dados por meio da utilização de conceitos, com a finalidade de reduzir a eventualidade de estes serem mal interpretados. É necessário definir os principais conceitos em termos abstratos, em que se transmite o sentido geral do conceito, ou seja, as definições constitutivas, bem como em termos de construto, isto é, as definições operacionais, por meio das quais serão compreendidos os conceitos e colocados em prática na pesquisa empírica. Complementarmente, Vieira (2004) salienta que a definição constitutiva é construída pela

definição de autores que fundamentam o referencial teórico e a operacional relaciona-se a como o conceito será investigado empiricamente.

Portanto, partindo desses pressupostos serão definidas as categorias analíticas, compostas pelas definições constitutivas (D.C) e operacionais (D.O) dos principais conceitos presentes nesta pesquisa:

Lógica Institucional

D.C: 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).

D.O: Lógica institucional foi operacionalizada a partir da identificação e descrição dos valores, crenças e suposições que as cooperativas de crédito fazem uso para interpretar e guiar seu comportamento (ações) durante o processo de tomada de decisão acerca das pressões ambientais que sofrem.

Complexidade Institucional

D.C: 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).

D.O: Complexidade institucional foi operacionalizada a partir da identificação das lógicas institucionais contraditórias que permeiam as cooperativas de crédito, por meio dos discursos, práticas, crenças e valores. Como por exemplo as cooperativas lidam com o Desenvolvimento e com as atividades do setor Bancário.

Respostas Organizacionais

D.C: As respostas organizacionais são as escolhas e ações dos tomadores de decisão da organização buscando atingir os objetivos da mesma (PACHE; SANTOS, 2010).

D.O: As respostas organizacionais foram operacionalizadas a partir da identificação das ações tomadas pelos gerentes das cooperativas para responder às demandas e pressões do ambiente. As respostas organizacionais foram encontradas no processo de tomada de decisão

dos gerentes, nas estratégias adotadas pela cooperativa para se adequar às demandas institucionais.

Posições na Rede - Centralidade

D.C: Blanchet e James (2012, p. 4) definem que a centralidade “representa o número de ligações que um nó tem. Se um nó tem muitas ligações comparado com outros atores, isso indica que este nó tem uma posição central na rede”.

D.O: A operacionalização do posicionamento na rede se deu pelo mapeamento das cooperativas de crédito (nós) pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP por meio de questionários enviados por meio eletrônico ou realizados pessoalmente, com o intuito de identificar as cooperativas de crédito que se encontram na centralidade e também na periferia da rede. As organizações centrais foram identificadas como aquelas que, relativamente, possuem um maior número de ligações com outras organizações. Consequentemente as periféricas são aquelas que possuem, relativamente, um menor número de ligações com as demais organizações cooperativas. Essas organizações centrais e periféricas foram encontradas pelas medidas de centralidade (grau de centralidade, proximidade, intermediação, autovetor e densidade), calculadas com o auxílio do software de análise de redes Ucinet.

3.3 – DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Partindo do propósito de que a pesquisa esteja alinhada teoricamente e metodologicamente, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) evidenciam que devido à complexidade dos fenômenos institucionais, se faz pertinente averiguá-lo empiricamente. Portanto,

Tais delineamentos devem ser configurados, preferencialmente, em termos de uso de métodos múltiplos, com privilégio para os procedimentos qualitativos, de pesquisa, sob uma perspectiva longitudinal e histórica. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 32)

Partindo dos pressupostos e premissas delimitadas e expostos na introdução deste trabalho, esta pesquisa fez uso de métodos múltiplos, em que se tiveram duas etapas: uma quantitativa e uma qualitativa. A primeira etapa de cunho quantitativo teve como objetivo mapear a rede de relacionamentos das 24 cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP (BACEN, 2017), para identificar seu posicionamento na rede de relacionamentos (centralidade e periferia). Após, este mapeamento foi utilizado para subsidiar a escolha de duas cooperativas de crédito que se encontram na centralidade e duas que se encontram na periferia da rede mapeada, para que se possa ter início à segunda etapa do

estudo, de cunho qualitativo, que buscou a compreensão do fenômeno da complexidade institucional.

3.3.1 – Primeira Etapa da pesquisa

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), ou seja, as cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. 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. Vale ressaltar que as cooperativas de créditos têm papel importante no desenvolvimento econômico do país, por alcançar mais de 564 municípios nos quais não existem serviços de crédito oferecidos (OCB, 2017). A técnica de amostragem é não-probabilística, sendo que a amostragem por conveniência é a que melhor se adequa aos pressupostos desta pesquisa, pois segundo Malhotra (2001, p. 306) esta técnica “procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador”. 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). Além disso, foram levantados os dados e informações cadastrais (ver anexo A) das 24 cooperativas de crédito.

O procedimento de coleta de dados realizado foi um questionário eletrônico estruturado e autoaplicável em que teve como base para a questão central o trabalho de Gonçalves, Ferreira e Costa (2017) acerca dos relacionamentos de hospitais, contudo a pergunta foi ajustada para cooperativas (ver Apêndice B). Antes da aplicação do questionário, o mesmo foi analisado por um especialista em Análise de Redes Sociais visando aumentar a validade do instrumento para a coleta de dados. 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. Freeman (1978), Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) e Scott (2000) expõem que as principais medidas de centralidade são: grau de centralidade, proximidade, *betweenness* (intermediação),

eigenvector (autovetor central) e densidade. Nesta dissertação para identificar o centro e a periferia da rede de relacionamentos utilizou somente as medidas de densidade, grau de centralidade e intermediação, pois com a utilização do Ucinet 6.620 foi possível identificar o centro e a periferia da rede analisada, devido a este fato as medidas apresentadas têm a finalidade de reforçar o resultado obtido. Para auxiliar no processo de análise foi utilizado o software Ucinet 6.620, que é um dos softwares disponíveis para análise de redes sociais.

De acordo com Nooy et al. (2011, p. 139) a “análise de redes revela a estrutura social [...]. Algumas estruturas sociais permitem a difusão rápida de informações, enquanto outras contêm seções de difícil acesso”. Assim, a análise de redes auxiliou no entendimento de como a estrutura organizacional das cooperativas estão relacionadas, bem como apresentou as organizações que enfrentam a complexidade institucional de maneiras diferentes, por identificar a centralidade e a periferia da rede. Após o mapeamento, foi iniciada a segunda etapa desta pesquisa.

A primeira etapa da pesquisa teve como objetivo subsidiar a escolha dos casos estudados na segunda etapa. Para tal, foram escolhidas duas cooperativas de crédito que possuíam mais ligações (centrais) e duas cooperativas da periferia foram escolhidas por possuírem menos ligações com outras cooperativas na rede mapeada. Além disso, é o pesquisador que buscará o contato com as cooperativas identificadas na centralidade e na periferia (MALHOTRA, 2001).

3.3.2 – Segunda etapa da pesquisa

Partindo da escolha dos quatro casos que foram estudados, a segunda etapa é de cunho qualitativo. Assim, a pesquisa qualitativa para Denzin e Lincoln (2006, p. 17) “é uma atividade situada que localiza o observador no mundo”. Além disso, Flick (2004) considera dois pontos essenciais em uma pesquisa qualitativa. Primeiro, são os métodos e teorias que devem estar concatenados com a singularidade do estudo e, segundo, que os procedimentos de análise estejam de acordo com o problema de pesquisa.

O estudo qualitativo é uma forma de analisar as interações do fenômeno, compreendendo os processos dinâmicos e comportamentos sociais, que só podem ser avaliados se abordados profundamente (RICHARDSON, 2008). Nesse sentido, estando em consonância com a natureza e com o objeto de pesquisa, a utilização de uma abordagem qualitativa se justifica nesta pesquisa, pois não se tem o intuito de quantificar os dados, e sim, compreender as relações entre a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de

crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP e as respostas organizacionais dessas cooperativas em face à complexidade institucional.

Pautado em Richardson (2008), os objetivos desse trabalho são caracterizados como sendo de natureza descritiva, haja vista que se almeja observar, descrever, relacionar e analisar o fenômeno na realidade em que os dados são coletados. Complementarmente, Selltiz et al. (1975) salientam que um estudo de natureza descritiva visa descrever as características do fenômeno e as relações entre as categorias analíticas. Portanto, nessa pesquisa se objetiva descrever a relação do fenômeno de complexidade institucional e as respostas organizacionais por meio da posição de rede das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, sem manipulá-lo ou induzi-lo.

Para a elaboração da pesquisa, o nível de análise foi organizacional (VIEIRA, 2004) e a unidade de análise foram as organizações, pois foi estudada a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. 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. Assim, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 32-33) ressaltam que:

Fotos de uma configuração social, típicas de um corte transversal, podem se constituir em primeiro passo de um processo de pesquisa longitudinal e histórica para desvelar o filme que levou àquela configuração. Obviamente, a recuperação de eventos passados enfrenta limitações que precisam ser adequadamente tratadas na condução do processo de pesquisa.

Nesse sentido, o corte temporal da pesquisa foi alinhado com a natureza do objetivo do trabalho que, abrangeu um determinado tempo, pois pretende analisar se a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais em face à complexidade institucional.

No que concerne à estratégia de pesquisa, foi utilizado neste trabalho o estudo de multi-casos. Segundo Eisenhardt (1989, p. 534-535) “estudo de caso tipicamente combina métodos de coleta de dados tais como arquivos, entrevistas, questionários, e observações. As evidências podem ser: qualitativas (e.g., palavras), quantitativas (e.g., números), ou ambas”. Portanto, em concordância com Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) essa pesquisa utilizou principalmente evidências qualitativas, para buscar a compreensão da complexidade do fenômeno institucional, porém também foram utilizadas evidências quantitativas para o mapeamento da rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi

Paranapanema PR/SP. Ainda, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) ressaltam que o:

Estudo de caso em profundidade para examinar o processo de difusão institucional no âmbito interno de organizações, envolvendo os atores, as estratégias e os mecanismos de atribuição de significados nos diversos níveis e segmentos organizacionais, à luz das diferentes esferas do contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 33)

Complementarmente, Eisenhardt (1989, p. 534) cita que “o estudo de caso é a estratégia de pesquisa que é centrada no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um contexto único”. Por sua vez, Yin (2001, p. 19) relata que geralmente o estudo de caso representa:

A estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Dessa forma, a questão de pesquisa desse trabalho é *‘Como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional?’*, evidenciando que a estratégia de pesquisa escolhida se justifica pelo alinhamento com o objeto da pesquisa, sustentando os procedimentos metodológicos. Nesse sentido, o estudo de caso procura assimilar a complexidade de um fenômeno social em que o pesquisador não tem controle, como no caso da complexidade institucional.

A partir da delimitação e justificção da estratégia de pesquisa o pesquisador deve realizar o planejamento de seu estudo. Yin (2001, p. 41) realça que o planejamento serve como um processo norteador e que tem como “o propósito principal [...] ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais da pesquisa”, ou seja, se deve pautar em conhecimentos lógicos e não em suposições de como serão observados os fenômenos. Além disso, Creswell (2007, p. 74) expõe que os estudos de casos são distinguidos “pelo tamanho do caso”, ou seja, pelo nível de análise, que especificamente nessa pesquisa foi organizacional (VIEIRA, 2004), porém também pode ser diferenciado “pela intenção do caso”, que apresentam três formas, “o estudo de caso único instrumental, o estudo de caso coletivo ou múltiplo e o estudo de caso intrínseco” (CRESWELL, 2007, p. 74). Nesta pesquisa foi empregado o estudo de caso múltiplo, pois foram selecionados mais de um caso para exemplificar a mesma questão de pesquisa. Entretanto, se faz pertinente elucidar que o objetivo geral não é somente realizar uma comparação entre dois ou mais casos de cooperativas de crédito, mas sim um estudo multi-casos, com intuito de aprofundar a

compreensão de como a posição na rede de relacionamento das cooperativas de crédito influenciou as respostas organizacionais em face à complexidade institucional.

Para que se possa fazer uma apreciação da qualidade de um estudo de caso, Yin (2001, p. 55) expõe que deve-se atentar para os seguintes testes: “validade do constructo; validade interna; validade externa; e confiabilidade”. Na validade do constructo, o pesquisador tem que voltar ao seu problema de pesquisa e seus objetivos para identificar se estão coerentes com os dados específicos para a coleta de dados (YIN, 2001). Nesta etapa, a coleta de dados aconteceu por meio de observações não participantes, entrevistas semiestruturada e documentos. Já no que tange à validade interna Yin (2001, p. 57) diz que “é uma preocupação apenas para estudos de caso causais (exploratórios)”, visto que não é um critério obrigatório, e que esta pesquisa foi de caráter descritivo, não foi apresentado esse item. No terceiro critério de validade externa que busca generalização dos resultados, no que se remete a esse trabalho não foi passível uma generalização fora da Sicredi Paranapanema PR/SP, nem de cooperativas de crédito. No último quesito da confiabilidade Yin (2001) cita que:

O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. É desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é **essencial se você estiver utilizando um projeto de casos múltiplos**. (Grifo nosso, YIN, 2001, p. 89).

Sendo o protocolo uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da estratégia de pesquisa do estudo de caso, por compreender a visão geral do projeto, foi apresentado no apêndice desse trabalho o protocolo utilizado (ver Apêndice A).

A coleta de dados desta segunda etapa foi por meio de diversas fontes de evidências para aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2001). Sendo que essas fontes podem ser divididas em primárias e secundárias (CRESWELL, 2007).

Os dados secundários permitem traçar um panorama geral das cooperativas de crédito, por meio de documentos internos, estatutários, leis (MAY, 2004) e informações relevantes sobre tais organizações. Assim, nessa fase foram pesquisados artigos, livros, dissertações, teses, manuais de cooperativas de crédito, leis para constituições destas que puderam auxiliar na descrição da complexidade institucional. Os dados foram analisados por períodos, para posteriormente realizar uma delimitação cronológica com as informações coletadas, possibilitando uma visão geral de como a complexidade institucional se faz presentes nestas organizações.

Como fonte primária de dados teve-se as entrevistas com roteiro semiestruturado (ver apêndice C) e observação não participante das organizações que foram estudadas. Martins e

Theóphilo (2009) salientam que a utilização de entrevistas com roteiro semiestruturado permite maior flexibilidade do pesquisador em acrescentar novas perguntas, conforme achar necessário. Segundo Flick (2004) a entrevista semiestruturada tem despertado interesse por permitir que as visões dos entrevistados sejam melhores captadas, do que com questionários e entrevistas estruturadas com roteiros rígidos. Ainda, segundo Selltiz et al. (1975) esse tipo de entrevista possibilita enxergar além das palavras do entrevistado, pois permite que o mesmo expresse seus valores e crenças que são elementos importantes no desenvolvimento desta dissertação. Portanto, a utilização da entrevista com roteiro semiestruturado se justifica por permitir a flexibilidade em se abordar os temas estudados.

3.3.2.1 – Perfil dos Entrevistados

As entrevistas ocorreram após o mapeamento da rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, entre setembro e novembro de 2017, assim buscou-se entrevistar membros da administração (administrador ou gerente) das cooperativas de crédito centrais e periféricas estudadas. O contato inicial aconteceu para solicitar a permissão para a pesquisa, foi realizado pessoalmente em uma das cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, mediante uma carta de apresentação do projeto de pesquisa. Vale ressaltar que o nome dos entrevistados e suas respectivas agências não foram divulgados sem uma autorização prévia da organização, ao invés disso serão utilizados códigos para identificá-los.

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. No quadro 6 apresenta-se os códigos atribuídos aos entrevistados.

Quadro 6 – Código atribuído aos Entrevistados

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

Fonte: Elaborado pela Autora

Outro ponto que necessita de destaque é que as transcrições das entrevistas foram realizadas em paralelo à sua aplicação, tendo a finalidade de evitar possíveis falhas, como por exemplo, fragmentos das entrevistas inaudíveis em decorrência do tom baixo de voz do entrevistado, ou mesmo os ruídos presentes nas cooperativas, telefones tocando, ou ainda, o possível mau funcionamento do gravador. Portanto, justifica-se a transcrição em paralelo à aplicação. 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. É devido a este critério que tiveram 8 entrevistas realizadas.

Ainda em relação aos entrevistados, dois entrevistados eram mulheres, e essas possuíam uma graduação diferente da dos homens; as mulheres eram graduadas uma em Letras e a outra em Ciência Contábeis. Já o restante dos entrevistados eram graduados em Administração de Empresas. Faz-se necessário ressaltar que dentre os entrevistados encontramos distinções nas origens desses, 4 entrevistados trabalharam somente na cooperativa, e os demais vieram de outras instituições financeiras, e que esses nunca tiveram contato com cooperativa de crédito antes de iniciarem suas atividades na mesma.

Complementarmente, a coleta de dados primários foi realizada por meio de observações diretas não participantes, que se caracteriza por se abster de intervenções no campo (FLICK, 2004). 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 na seção de facilidades e dificuldades com a coleta dos dados.

3.3.2.2 – Análise dos dados

No que tange aos procedimentos de análise dos dados da segunda etapa, optou-se pela análise de conteúdo. Bardin (1977, p. 42) define análise de conteúdo como:

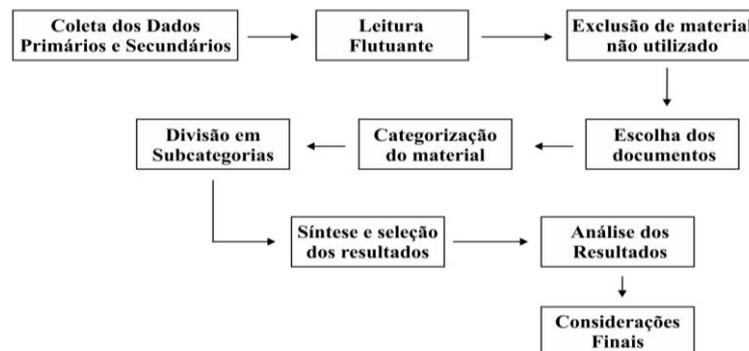
Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ainda, segundo a autora, esse método permite deduzir, a partir de indícios ou fatos o significado que vão além do conteúdo das mensagens analisadas (DELLAGNELLO; SILVA, 2004). Nesse sentido, Colyvas e Powell (2006) ressaltam a necessidade de compreender o contexto em que a organização está imersa, ou seja, entender o presente e o passado da organização. Portanto, a técnica de análise de conteúdo permitiu a compreensão da historicidade da organização.

Nesse sentido, a técnica que se utilizou para analisar os dados coletados foi análise de conteúdo que segue as fases propostas por Bardin (1977, p. 95) que são: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação”. A primeira fase é a organização do material que tem por objetivo escolher os documentos, definir os critérios que irá fundamentar a interpretação dos resultados (BARDIN, 1977; FRANCO, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A segunda etapa se refere à exploração do material. Nessa etapa definiu-se a unidade de análise, as categorias, ou seja, a codificação. A terceira e última etapa é o tratamento dos resultados em que foi feita uma síntese e seleção dos resultados para posteriormente interpretar os dados obtidos. A Figura 7 representa as etapas de desenvolvimento da análise para esta pesquisa:

Figura 7: Etapas da análise de conteúdo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de Bardin (1977, p. 102).

Após a coleta de dados foi realizada uma leitura flutuante para a escolha dos materiais a serem utilizados e excluir os que não tiveram relevância para a pesquisa. Na etapa de exploração dos materiais realizou-se uma pré-categorização, para posteriormente definir as categorias definitivas. Categorização é uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 1977). Essa categorização seguiu as recomendações de Bardin (1977), que são a exclusão mútua para que nenhum

elemento componha mais de uma categoria; homogeneidade, ou seja, uma única dimensão de categoria; pertinência com os objetivos da pesquisa, objetividade que é a clareza na delimitação das categorias e produtividade para agregar novas informações ao tema pesquisado.

De acordo com Flick (2004) o uso de categorias de análise tem como objetivo o arranjo dos conceitos extraídos do material, e a interpretação é o cerne da pesquisa qualitativa. Por sua vez Bardin (1977) relata que as categorias na análise de conteúdo servem para fazer a interpretação acerca do fenômeno. Já Colbari (2014) fala que as categorias são imprescindíveis para compreender a mensagem, pois normalmente a linguagem não se pauta somente na lógica formal, mas também na informal. Outro ponto destacado pelo autor é que a “qualidade da análise dependerá do valor ou da legitimidade das categorias” (COLBARI, 2014, p. 260). As categorias analíticas emergiram da literatura e das evidências empíricas. Como pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7: Categorias Temáticas

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 Junior e Crubellate, (2012).
Respostas Organizacionais	Aquiescência, Compromisso, Esquivança, Desafio, Manipulação, Localização, Reinterpretação, Sensibilização, Isolamento, Integração, Mudança Estrutural Radical, Mudança Estrutural Incremental, Combinação.	Bertels e Lawrence (2016); Faulconbridge e Muzio (2016); Oliver (1991); Pache e Santos (2010); Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017); Schildt e Perkmann (2017).

Fonte: Elaborada pela autora

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. Sendo este um momento de reflexão, em que o autor deve-se munir da “intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, buscando estabelecer relações, verificar contradições, compreender os fenômenos que nos propomos estudar” (DELLAGNELLO; SILVA, 2004, p.133). Portanto, se deve sempre estar atento às múltiplas interpretações e ainda carecemos de contextualizar o conteúdo produzido e analisado, para evitar compreensões equivocadas.

3.3.3 – Resumo dos procedimentos metodológicos

O Quadro 8 apresenta o resumo dos procedimentos metodológicos adotados em cada um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Quadro 8: Resumo dos procedimentos metodológicos

Problema de Pesquisa	Como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional?		
Objetivo Geral	Compreender como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional.		
Objetivo Específico	Questão de Pesquisa	Coleta de Dados	Análise dos Dados
- Mapear as posições na rede de relacionamento das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP no que tange troca de informações, identificando a centralidade e a periferia da rede de relacionamentos.	Quais são as posições em rede das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP?	Questionário (<i>survey</i>).	Análise de Redes Sociais com a utilização do software Ucinet 6.620 para redes.
- Descrever a complexidade institucional em duas cooperativas de crédito da centralidade e cooperativas de crédito da periferia na rede mapeada.	Como a complexidade institucional se apresenta em duas cooperativas de crédito centrais e duas cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada?	Mapa da Rede, Entrevistas semiestruturada, Documentos, Legislações e Observações.	Análise de Conteúdo com a utilização do software Atlas.ti 7.5.18.
- Identificar as respostas organizacionais à complexidade institucional em cooperativas de crédito centrais e cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada.	Quais são as respostas organizacionais em duas cooperativas de crédito centrais e duas cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada, em face à complexidade institucional?	Mapa da Rede, Entrevistas semiestruturada e Observações.	Análise de Conteúdo com a utilização do software Atlas.ti 7.5.18.
- Analisar comparativamente a relação entre respostas organizacionais e a posição na rede, dos casos selecionados.	Como a posição na das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou nas respostas organizacionais?	Mapa da Rede, Entrevistas semiestruturada, Documentos, Legislações e Observações.	Análise de Redes e Análise de Conteúdo.

Fonte: Elaborada pela autora

Este Quadro 8 têm a finalidade de auxiliar na retomada do problema de pesquisa e dos objetivos apresentados na introdução desta dissertação. Partindo desse quadro 8 inicia-se a apresentação e a discussão dos resultados.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados conforme as etapas de coletas de dados, considerando-se que a coleta de dados foi dividida em duas etapas. A primeira etapa foi dedicada à identificação das posições na rede de relacionamento das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. Já a segunda etapa referiu-se aos estudos de casos, em que foram apresentados o estudo de duas cooperativas de crédito centrais e duas periféricas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. Apresentaram-se os dados encontrados, que foram analisados para explorar as proposições teóricas enunciadas nesta dissertação, acerca da influência do posicionamento na rede de relacionamento sobre as respostas organizacionais dessas cooperativas de crédito em face à complexidade institucional. Entretanto, antes de iniciarmos à apresentação e análise dos resultados, cabe apresentar uma breve contextualização do que é uma sociedade cooperativa e dos princípios e valores que a norteiam. Além disso, será também apresentada a história das cooperativas de crédito e do Sistema Sicredi, para posteriormente iniciarmos a apresentação e discussão dos resultados das duas etapas da coleta de dados.

4.1 – COOPERATIVAS

Na sociedade brasileira as cooperativas são reguladas pela Lei nº 5.764/71, pela Constituição Federal, nos seus artigos 5º e 174, pelo Novo Código Civil, nos artigos 1.093 até 1.096, além dos princípios e valores apresentados pela Aliança Internacional Cooperativa – AIC. Essas formas normativas e regulatórias apresentam as regras de como o cooperativismo no Brasil deve se desenvolver. Além das regulamentações de âmbito nacional, as cooperativas também estão sujeitas a legislações e especificidades do Estado em que atua (CARDOSO; CARNEIRO, 2009).

A AIC define cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas voluntariamente unidas com o objetivo de satisfazer necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (KURIMOTO et al., 2015, p. 2). Já a Lei nº 5.764/71, no seu artigo 4º, diz que “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (MÉDICI, 1971). Como se pode observar tais definições se complementam, pois na definição proposta pela AIC sobressai a característica da cooperação na busca de satisfazer necessidades e aspirações das pessoas que participam da cooperativa; já a definição legislativa

ressalta aspectos legais como a não possibilidade de decretar falência. Ambas, porém, destacam que uma cooperativa presta serviços aos seus associados.

Além de definir o que venha ser uma cooperativa, a AIC que é uma associação internacional sem fins lucrativos, estabelecida em 1895 (ICA, 2017a) apresentou também os valores e os princípios que orientam a prática cooperativista. A AIC representa cerca de 284 federações cooperativas em mais de 95 países (ICA, 2017a). Os valores para AIC são baseados na “**auto-ajuda, responsabilidade individual, democracia, igualdade, equidade e solidariedade**”. Seguindo a tradição de seus fundadores, os membros de uma cooperativa se pautam pelos valores éticos da **honestidade, da transparência, da responsabilidade social e do altruísmo**” (KURIMOTO et al., 2015, grifo nosso). Tais valores apresentados pela AIC não são doutrinários e sim constituem um guia que orienta a atividade de cooperar. As cooperativas podem adotar outros valores que se adequem à sua específica instituição. Cabe ressaltar que estes valores podem orientar não só as cooperativas mas também qualquer tipo de instituição.

Já os princípios cooperativos foram baseados na cooperativa de Rochdale, em 1844, que continham sete artigos e foram revisados pela AIC em 1995 e continuam vigentes até hoje (CARDOSO; CARNEIRO, 2009). Os pioneiros de Rochdale, com o passar do tempo, resolveram que todos os compradores deveriam ser tratados com honestidade, transparência e respeito (ICA, 2017b). Isto é, fornecendo o alicerce que fundamentam a atividade cooperativa. Portanto, os princípios são os passos necessários para as cooperativas colocarem em prática os valores disseminados por elas. No total são sete princípios que guiam as práticas cooperativistas, sendo estes a base de sustentação da atividade. Os princípios são:

1 – Adesão livre e voluntária: cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas para utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa. **2 – Gestão democrática dos membros:** cooperativas são organizações democráticas controlada por seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro nível, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto) e cooperativas de outros níveis são também organizadas de maneira democrática. **3 – Participação econômica dos membros:** Membros contribuem igualmente para a formação do capital da cooperativa, o qual é controlado democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, usualmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros habitualmente recebem, se for o caso, uma limitada remuneração pelo capital subscrito como condição de sua adesão. Os membros destinam as sobras a um ou mais dos seguintes objetivos: desenvolvimento da cooperativa, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; distribuição aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros. **4 – Autonomia e independência:** cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua,

controlada por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo as governamentais, ou aumentar o capital a partir de fontes externas, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham sua autonomia. **5 – Educação, treinamento e informação:** cooperativas promovem educação e treinamento para seus membros, representantes eleitos, gestores e dos empregados para que todos possam contribuir, efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Elas também informam o público em geral – particularmente os jovens e formadores de opiniões – sobre a natureza e os benefícios da cooperação. **6 – Intercooperação:** cooperativas servem seus membros mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais e internacionais. **7 – Preocupação com a comunidade:** cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros (KURIMOTO et al., 2015, p. 2, grifo nosso).

Estes sete princípios norteiam qualquer atividade de cooperativismo, independente da atividade exercitada pela cooperativa. Entretanto, esses princípios precisam sair do papel, e fazer parte do dia-a-dia das cooperativas de qualquer ramo de atividade, pois só assim a atividade de cooperar passa a trazer benefícios para seus cooperados e para a comunidade em que está inserida. Nesse sentido os princípios, em conjunto com a legislação brasileira, regulamentam e fiscalizam a atividade de cooperativismo no Brasil. Vale ressaltar a importância de se conhecer a história do cooperativismo mundial e nacional, pois as cooperativas continuam com suas orientações desde Rochdale, Inglaterra.

De acordo com AIC as primeiras atividades cooperativas datam de 1761 na Escócia, onde um grupo de tecelãs fazia sacos para farinha na sala de John Walker e depois vendiam esses sacos com descontos (ICA, 2017b). Apesar de ser esta uma das primeiras atividades conhecidas de cooperação, existiram pequenas organizações em vários países, no início do século 19. Contudo, são os pioneiros de Rochdale em 1844 que são apontados como os fundadores do movimento cooperativo nos moldes que se conhece atualmente (ICA, 2017b).

O grupo de pioneiros do cooperativismo surge na cidade de Rochdale, localizada nas proximidades de Manchester, no norte da Inglaterra, formando o “*Rochdale Equitable Pioneers Society*”. Era um grupo formado por 28 tecelões que decidiram juntar seus poucos recursos (ICA, 2017b), cerca de 28 libras (SOUSA, 2009), com o intuito de trabalharem juntos para aumentar seus ganhos, revendendo produtos a outras pessoas. No início a cooperativa era aberta somente duas noites por semana, mas com o passar do tempo o negócio cresceu tanto que permanecia aberto cinco dias por semana (ICA, 2017b) e com mais de 3.450 cooperados (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; SOUSA, 2009).

O movimento iniciado na Inglaterra se espalhou por diversos países, como por exemplo Alemanha e Brasil (CARDOSO; CARNEIRO, 2009). Posteriormente, a atividade cooperativa foi difundida para o mundo. Na Alemanha um modelo cooperativo foi iniciado

por Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Franz Hermann Schultz-Delitsch. Raiffeisen e Schultz-Delitsch formaram originalmente as primeiras cooperativas de crédito em 1862 (ICA, 2017b). Enquanto isso, no Brasil a primeira cooperativa de crédito foi fundada no Rio Grande do Sul em 1902, pelo padre Theodor Amstad na cidade de Nova Petrópolis (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; SESCOOP, 2016; SOUSA, 2009). Sousa (2009) registra que a primeira cooperativa de consumo foi fundada em 1889, em Ouro Preto, Minas Gerais.

O modelo de cooperação originado de Rochdale, têm sido empregado em várias atividades econômicas, sejam elas desenvolvidas no campo ou na cidade (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; OCB, 2017). Atualmente as cooperativas atuam em 13 setores econômicos, que são: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer (OCB, 2017).

As cooperativas agropecuárias são formadas por produtores rurais, agropastoris e de pesca, que trabalham em cooperação em toda a cadeia produtiva, desde a compra de insumos até a venda final da produção (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; OCB, 2017). As cooperativas de consumo definem-se pela compra comum de artigos de consumo com a finalidade de diminuir os custos desses produtos. Essas cooperativas podem ser fechadas ou abertas. As fechadas comercializam somente para pessoas vinculadas à cooperativa e as abertas atendem qualquer pessoa que queira se associar (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; OCB, 2017).

Já as cooperativas educacionais surgiram da demanda dos pais por uma educação de qualidade para a formação de cidadãos mais éticos e cooperativos. A diferença nesse tipo de cooperativa é que os pais dos alunos participam das propostas pedagógicas e dos custos necessários para viabilizá-las (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; OCB, 2017). As cooperativas especiais proporcionam igualdade e um ambiente sem discriminação. Esse ramo do cooperativismo é constituído por pessoas que precisam ser tuteladas, oferecendo uma oportunidade de trabalho e renda (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; OCB, 2017).

As cooperativas de habitação possuem a finalidade de construir e administrar conjuntos habitacionais para seus associados. As de infra-estrutura fornecem serviços como energia e telefonia para seus cooperados. As cooperativas de mineração têm o propósito de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos mineirais (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; OCB, 2017). Têm-se ainda cooperativas atuando no ramo de produção de um ou mais bens e mercadorias; existem também as que atuam no setor de saúde, com o intuito de promover a saúde humana; as de trabalho, que agrupam profissionais da mesma categoria.

Outro ramo de atuação é nos transportes, em que essas cooperativas prestam serviços de transporte de cargas e passageiros; além das cooperativas que atuam no turismo e lazer, que ajudam as comunidades a explorarem o potencial turístico de forma educativa. Por fim, existem as cooperativas que atuam com crédito. Essas têm o objetivo de incentivar a poupança, oferecendo soluções financeiras mais vantajosas a seus associados, em conjunto desenvolvendo a comunidade em que atuam (CARDOSO; CARNEIRO, 2009; OCB, 2017). O foco nesta dissertação recai sobre as cooperativas de crédito pertencentes ao Sistema Sicredi.

4.1.2 – História do cooperativismo de crédito mundial e nacional

As primeiras cooperativas de crédito também surgiram na Europa por volta de 1852, na Alemanha. Mais especificamente, é na cidade de *Delitzch* que surge a primeira cooperativa de crédito urbano (MEINEN; PORT, 2012). Em 1864, na cidade alemã *Heddesdorf*, surge a primeira cooperativa de crédito rural, fundada por *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* e, no ano seguinte, surgem na Itália as cooperativas conhecidas como *Luzzatti* (MEINEN; PORT, 2012). A partir do desenvolvimento do ideal do cooperativismo de crédito, esse passou a ser disseminado por toda a Europa e para o restante do mundo. No Quadro 9, abaixo, podem-se observar algumas características históricas do cooperativismo de crédito.

Quadro 9: Características das cooperativas de crédito pioneiras no mundo

Fundador	Friedrich Wilhelm Raiffeisen	Herman Schulze-Delitzsch	Luigi Luzzatti	Alphonse Desjardins
País	Alemanha	Alemanha	Itália	Canadá
Ano de fundação da primeira cooperativa	1864	1856	1865	1900
Responsabilidade dos sócios	Ilimitada e solidária	Ilimitada e solidária	Limitada ao valor do capital subscrito	Limitada ao valor do capital subscrito
Voto	1 pessoa, 1 voto	1 pessoa, 1 voto		1 pessoa, 1 voto
Exigência de vínculo para associação	Sim	Sim	Não, exceto algum limite geográfico	Sim
Área de atuação	Restrita	Não restrita	Restrita	Restrita
Capital social	Ausente	Quotas de capital	Quotas de pequeno valor	Quotas de pequeno valor
Distribuição de sobras	Não	Proporcional ao capital		
Tipo de dirigente	Não remunerado	Remunerado	Não remunerado	Eleito

Fonte: Souza (2017, p. 26)

O Quadro 9 resume as principais características das cooperativas de crédito pioneiras, tanto que o nome *Raiffeisen* ainda é utilizado por diversas cooperativas; por exemplo, há o *Raiffeisenbank*, considerado um dos maiores grupos de cooperativas de crédito da Áustria. Na

Itália também há cooperativas que utilizam o nome *Raiffeisen*, que é o *Cajas Rurales Raiffeisen* (MEINEN; PORT, 2012). O nome *Raiffeisen* ser ainda utilizado pelas cooperativas de crédito, denota a importância desse sistema de cooperativismo de crédito nos dias de hoje.

As principais diferenças entre essas quatro cooperativas de crédito são que a *Raiffeisen* era rural, seus associados eram camponeses e agricultores. Já o outro modelo alemão, *Schulze-Delitzsch*, tinha como público habitantes da área urbana. A cooperativa italiana *Luzzatti* possuía como característica principal a livre admissão de seus associados. Por fim, o *Desjardins*, o modelo canadense, foi uma junção das características européias, tanto que os demais modelos de cooperativas de crédito foram desenvolvidos pela disseminação dessas características (SOUZA, 2017).

No Brasil a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1902, pelo padre Theodor Amstad. Theodor Amstad nasceu na Suíça, e chegou no Brasil em 1855. Ele prestava assistência a pessoas doentes, na região de Nova Petrópolis (RS). Em seu trabalho o padre Theodor Amstad identificou que para ter acesso a um banco era necessário viajar 90 km em estrada de chão (SESCOOP, 2016). A partir disso e com seu conhecimento do cooperativismo ele fundou a primeira cooperativa de crédito brasileira, com a finalidade de prestar assistência às famílias de Nova Petrópolis. Após a primeira cooperativa de crédito, fundaram-se mais 37 cooperativas (SESCOOP, 2016). Todas as cooperativas fundadas pelo padre Theodor Amstad seguiam o padrão *Raiffeisen*³ (caixas rurais) que melhor atendiam o perfil econômico das comunidades (MEINEN; PORT, 2012).

De todas as cooperativas, a cooperativa pioneira foi a que mais cresceu, e hoje é conhecida como a Sicredi Pioneira, tendo importante impacto na economia nacional e regional. Ao mesmo tempo “o município de Nova Petrópolis cresceu e é uma das regiões de maior qualidade de vida do Estado do Rio Grande do Sul” (SESCOOP, 2016, p. 17), devido à Sicredi Pioneira. É nesse sentido que as cooperativas de crédito agregam valor à comunidade que atende, trazendo desenvolvimento econômico e social.

Segundo Palhares (2004) para compreender o cooperativismo de crédito faz-se necessário primeiramente entender a relação entre o Estado e a cooperativa. O autor apresenta cinco fases dessa relação. A primeira fase, que se dá por volta de 1902 à 1938, é voltada ao início das regulamentações, as legislações nessa época são incipientes. A próxima fase vai de 1938 até 1964, nessa fase o governo enxergou a atividade de cooperar como propulsor do desenvolvimento criando diversas regulamentações para as cooperativas. Na terceira fase,

³ “Com exceção da cooperativa *Luzzatti*, criada em Lajeado em 1906, e de uma cooperativa em Santa Cruz do Sul, em 1909, que anos mais tarde deu origem ao Banco Agrícola Mercantil (MEINEN; PORT, 2012, p. 102).

ainda segundo Palhares (2004) houve um retrocesso, com o governo militar impondo diversas barreiras regulatórias ao crescimento do cooperativismo no Brasil. Essa fase foi de 1964 até 1988. A quarta fase, de 1988 até 2005, foi considerada de recuperação das cooperativas, pois elas conquistaram autonomia com a Constituição Federal de 1988 (PALHARES, 2004). Já Souza (2017) acrescenta uma quinta fase, considerada a da supervisão, em que as cooperativas passaram a ter uma maior fiscalização do governo. Essa fase segundo o autor vai de 2005 à 2016. No Quadro 10 pode-se verificar um resumo da evolução normativa de 50 anos do setor de cooperativismo de crédito no Brasil o que corrobora as fases de apresentadas por Palhares (2004).

Quadro 10: Evolução Normativas de 50 anos do cooperativismo de crédito brasileiro.

Leis, Decretos, Resoluções	Descrição
Decreto 1.503 de 12/11/1962	Autorização e registros de novas cooperativas.
Lei nº 4.594 de 1964	Inserção das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional.
Resolução nº 11 de 1965	Determinar a extinção das atividades exercidas fora das sedes de cooperativas, e vedar o uso da palavra “banco” na denominação das cooperativas de crédito.
Resolução nº 15 de 1966	Restringiu a captação de depósitos à vista ao quadro social e tornou obrigatória a distribuição das sobras anuais entre os associados.
Resolução nº 27 de 1966	Permitiu que, afora os cooperados, os depósitos à vista adviessem de funcionários da própria cooperativa e de instituições de caridade.
Decreto-Lei nº 59 de 1966	Vedou as seções de crédito de cooperativas mistas, permitindo que tais repartições se convertessem em cooperativas autônomas.
Resolução nº 99 de 1968	Torna a autorizar a constituição de cooperativas de crédito rural, compostas de atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas.
Lei Cooperativista de 1971	Revogou o Decreto-Lei 59 de 1966.
Resolução nº 2.099 de 1994	Autorizou a instalação de unidades de atendimento (PAs), permitindo a expansão da rede de cooperativas.
Resolução nº 2.193 de 1995	Permitiu a criação dos bancos cooperativos pelas cooperativas de crédito.
Resolução nº 2.058 de 1999	Passou a dar ênfase à organização sistêmica, com ênfase ao papel das centrais.
Resolução nº 2.771 de 2000	Preservou as cooperativas do tipo <i>Luzzatti</i> (de quadro social livre).
Resolução nº 2.788 de 2000	Ampliou o escopo de atuação dos bancos cooperativos, inclusive permitindo a participação de acionistas externos ao setor cooperativo de crédito.
Resolução nº 3.058 de 2002	Autorizou a criação de cooperativas de crédito de microempreendedores e de micro e pequenos empresários.
Resolução nº 3.106 de 2003	Admitiu a criação de cooperativas de crédito de empresários.
Circular nº 3.266 de 2004	Criou o chamado “cheque cooperativo” e definiu as regras para assinatura de convênios de compensação envolvendo os bancos e as cooperativas de crédito.
Resolução nº 3.188 de 2004	Autorizou os bancos cooperativos a captarem depósitos de poupança rural, inclusive através das cooperativas de crédito acionistas ou conveniadas.
Lei nº 10.865 de 2004	Previu o não-pagamento de Contribuição Social sobre o Lucro Líquido em relação às sobras decorrentes do ato cooperativo.
Lei nº 11.051 de 2004	Reconheceu não incidir Cofins e PIS-Faturamento sobre as receitas decorrentes do ato cooperativo.
Resolução nº 3.321 de 2005	Consolidou o conjunto de avanços normativos obtidos a partir de 1992.
Circular nº 3.294 de 2005	Reduziu para 20% a ponderação de risco.

Resolução nº 3.346 de 2006	Instituiu o Programa de Capitalização de Cooperativas de Crédito.
Resolução nº 3.442 de 2007	Ampliou o limite populacional para a livre admissão e permitiu as cooperativas constituírem entidade própria e especializada em auditoria.
Resolução nº 3.454 de 2007	Revogou a Resolução 15/66 e permitiu as cooperativas realizarem depósitos interfinanceiros.
Lei nº 11.524 de 2007	Integrou as cooperativas de crédito ao SESCOOP, permitindo acumular recursos para custear programas de formação e capacitação.
Lei Complementar nº 130 de 2009	Passou a regular o funcionamento das cooperativas de crédito à luz do art. 192 da Constituição Federal e conferiu ao cooperativismo de crédito o status de sistema (ao criar o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC).
Resolução nº 3.721 de 2009	Trata da gestão de risco de crédito no sistema financeiro nacional.
Circular BACEN nº 3.294 de 2005	Regulamenta a Conta Liquidação mantida no Banco Central do Brasil, permitiu às cooperativas de crédito participar do sistema de pagamentos brasileiro com código próprio de compensação.
Lei nº 12.205 de 2010	Premia o ramo de crédito, ao eleger a comunidade de Nova Petrópolis-RS como a Capital Nacional do Cooperativismo.
Resolução nº 3.849 de 2010	Permitiu o compartilhamento e a utilização de um único componente organizacional para a prestação de serviços de ouvidoria.
Resolução nº 3.859 de 2010	Atualizou e consolidou as regras de constituição e funcionamento das cooperativas de crédito.
Resolução nº 3.897 de 2010	Instituiu, como faculdade, o Regime Prudencial Simples no âmbito das cooperativas de crédito.
Resolução nº 4.002 de 2011	Autorizou as operações de redesconto junto ao BACEN pelas cooperativas de crédito detentoras de Conta de Liquidação.
Lei nº 12.620 de 2012	Instituiu o Dia Nacional do Cooperativismo de Crédito, elegendo o dia 28/12 para as comemorações.
Resolução nº 4.072 de 2012	Modificou as designações das dependências das cooperativas, instituindo os PA – Postos de Atendimento

Fonte: Adaptado de Meinen e Port (2012, p. 109-117)

Apresentamos as principais Leis, Resoluções, Circulares que normatizam a atividade cooperativa, com a finalidade de se compreender a complexidade do ambiente normativo (SCOTT, 2008) no qual as cooperativas de crédito estão imersas (Lógica de Estatal). Partindo desse ambiente complexo pode-se compreender a necessidade de ser mais reflexivos e olhar o fenômeno institucional por outras lentes, por exemplo, a da complexidade institucional. Pode-se observar que desde 1962 existem muitas lógicas que divergem no ambiente normativo brasileiro. Têm-se que até o ano de 1968 haviam barreiras impostas ao crescimento da atividade de cooperativismo de crédito. Somente a partir de 1994 é que o setor passa a ter importância na economia nacional, pois as regulamentações passam a legitimar a atividade cooperativa.

Além dessas regulamentações as cooperativas de crédito no Brasil são organizadas em três níveis, de acordo com o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo - SNCC (FGCOOP, 2017). O primeiro nível corresponde às cooperativas singulares, que têm o objetivo de prestar serviços diretos ao associado. Já o segundo tem como objetivo organizar as cooperativas singulares e são conhecidas como cooperativas centrais. O terceiro nível compreende as confederações, pois possuem personalidade jurídica própria e reúnem as cooperativas

centrais, buscando promover a padronização, defendendo os direitos das cooperativas centrais, além de ter o papel de fiscalização das demais cooperativas (FGCOOP, 2017). O SNCC possui 4 confederações (3º nível)⁴, 5 sistemas organizados no segundo nível (centrais),⁵ e as cooperativas de crédito não filiadas às centrais. Além disso o SNCC também detem os bancos cooperativos que possuem os controles acionários das cooperativas centrais, ademais oferecendo produtos e serviços financeiros (FGCOOP, 2017).

Não é só no Brasil que a atividade de cooperativismo de crédito passou a ganhar destaque. Como pode ser visto no Quadro 11, países como a França, China, Japão, Estados Unidos e Alemanha são os países que mais possuem ativos vinculadas as cooperativas, com montantes na casa dos trilhões de dólares.

Quadro 11: Países com maior expressão no cooperativismo de crédito

Ranking	País	Instituições Corporativas	Ponto de Atendimento	Associados	Clientes	Ativos	(U\$\$) Empréstimos	(U\$\$) Base
1	França	4.677	23.120	23,7 milhões	93 milhões	4,33 trilhões	2,10 trilhões	2013
2	China	2.074		200 milhões		1,48 trilhão	230 bilhões	2012
3	Japão	1.127	17.433	17,8 milhões	47 milhões	1,33 trilhão	327 bilhões	2013
4	EUA	6.680	21.429	97,5 milhões		1,07 trilhão	655 bilhões	2013
5	Alemanha	1.078	13.056	17,7 milhões	30 milhões	1,05 trilhão	635 bilhões	2013
6	Itália	457	13.710	2,5 milhões	18,3 milhões	898 bilhões	802 bilhões	2013
7	Holanda	129	722	1,9 milhão	7,5 milhões	517 bilhões	416 bilhões	2013
8	Canadá	702	2.638	11,3 milhões		373 bilhões	278 bilhões	2013
9	Áustria	544	2.138	2,4 milhões	4,5 milhões	265 bilhões	168 bilhões	2013
10	Dinamarca	1	1.483	291 mil	1,1 milhão	254 bilhões	217 bilhões	2012
11	Suíça	316	1.032	1,8 milhão	3,7 milhões	198 bilhões	170 bilhões	2013
12	Espanha	65	4.651	2,8 milhões	11 milhões	185 bilhões	120 bilhões	2013
13	Finlândia	197	519	1,4 milhão	4,2 milhões	132 bilhões	86 bilhões	2012
14	Inglaterra		340	2 milhões	4,7 milhões	81 bilhões	54 bilhões	2012
15	Austrália	101		4,5 milhões		77 bilhões	60 bilhões	2013
16	Brasil	1.154	4.959	7 milhões		70 bilhões	32 bilhões	2013
17	Índia	1.606		20 milhões		62 bilhões	33 bilhões	2013
18	Coreia	942	1.762	5,8 milhões		54 bilhões	33 bilhões	2013
19	Tailândia	2.232	13.089	3,9 milhões	14,6 milhões	53 bilhões	44 bilhões	2013
20	Polônia	55	4.193	1 milhão	10 milhões	37 bilhões		2012
	Total	24.654	127.319	425 milhões	250 milhões	12,5 trilhões	6,5 trilhões	

Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro (2014)

⁴ Confesol – Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária; Sicoob – Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob; Sicredi – Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi; e a Uniced do Brasil – Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Uniced's.

⁵ Cecoopes – Central das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo do Estado do Espírito Santo; Cecred – Central das Cooperativas de Crédito; Cecerers – Central das Cooperativas de Crédito Mútuo do Rio Grande do Sul; CrediSIS – Cooperativa Central de Crédito Noroeste; e a Uniprime Central – Central Interestadual de Cooperativas de Crédito.

O quadro 11 apresenta os 20 países que possuem maiores investimentos financeiros no cooperativismo de crédito, buscando assim o desenvolvimento econômico e social. Como podemos verificar, o Brasil encontra-se na décima sexta posição com 70 bilhões de dólares em ativos. Isso demonstra a importância do cooperativismo de crédito no país.

Nessas duas últimas seções foi apresentada brevemente a história do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, tanto no cenário mundial quanto no nacional, além de evidenciar a lógica institucional do Estado no desenvolvimento da atividade do cooperativismo de crédito. Na próxima seção será descrito brevemente o Sistema Sicredi, e o objeto de estudo desta dissertação que são as cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP.

4.2 – HISTÓRIA DO SISTEMA SICREDI

Nesta etapa foi apresentado parte da história do Sistema Sicredi, com o intuito de elucidar o objeto de estudo desta dissertação. Os dados institucionais foram coletados por meio do website da cooperativa e complementados por dados fornecidos pela mesma.

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). Com uma história que remonta há mais de um século, os períodos em ordem cronológica que marcaram o desenvolvimento do Sicredi no Brasil são retratados no Quadro 12, abaixo.

Quadro 12: Linha do Tempo da Sicredi

1902	28/12/1902 - Constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade da Linha Imperial, em Nova Petrópolis - RS. Atual Sicredi Pioneira RS.
1925	Em setembro de 1925, criação da Primeira Central de Caixas Rurais denominada União Popular do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 cooperativas até 1964. Em 1967, esta central foi transformada na Cooperativa de Crédito Rio-Grandense, atual Sicredi Metrôpoles - RS
1964	1964 a 1980 - Com a aprovação da reforma bancária - Lei 4595/64 - e a institucionalização do crédito rural - Lei 4829/65, as restrições normativas e a perda de competitividade fazem desaparecer mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, mais precisamente no período compreendido entre 1970 e 1980. Sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, existiam 66 cooperativas de crédito com papel expressivo no Sistema Financeiro do Rio Grande do Sul.
1980	Em 27 de outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul - Cocecrer/RS fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul.
1981	A partir do segundo semestre, são constituídas as três primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná. As primeiras operações são realizadas pela Cooperativa de Crédito Agropecuária do Oeste Ltda, atual Sicredi Oeste PR.
1985	Em janeiro, as 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituem a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná - Cocecrer/PR, atual Central Sicredi Paraná.
1987	Em novembro e dezembro, mais sete cooperativas de crédito e cinco cooperativas agropecuárias de 2º grau filiam-se à Cocecrer/PR.

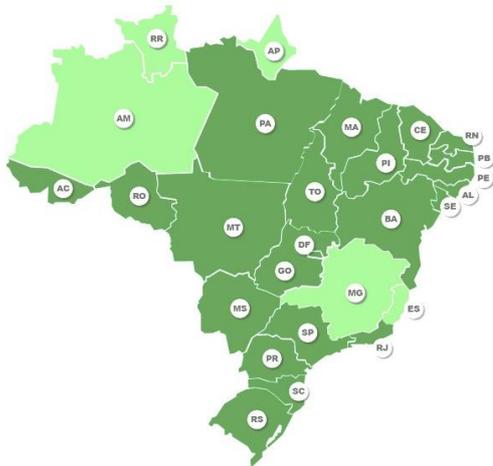
1989	Com a criação de mais 05 cooperativas de crédito em Mato Grosso, foi constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural de Mato Grosso - Cocecrer/MT, atual Central Sicredi MT, em 5 de setembro de 1989. Em julho foram criadas 10 cooperativas de crédito em Mato Grosso do Sul. No dia 10 de novembro do mesmo ano foi criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul - Cocecrer/MS, atual Central Sicredi Brasil Central.
1992	Em 10 de julho, por decisão de todas as cooperativas, a Cocecrer/RS e suas filiadas passam a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as cooperativas do Sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo.
1995	Lançado o programa A União Faz a Vida, principal programa de responsabilidade social do Sicredi. Integração da Cocecrer-PR ao Sicredi, atual Central Sicredi PR. Em 16 de outubro, autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional (Resolução nº 2.193/95) as cooperativas filiadas à Central Sicredi RS constituem o Banco Cooperativo Sicredi S.A, primeiro banco cooperativo privado brasileiro.
1996	Em 03 de junho iniciam-se as operações do Banco Cooperativo Sicredi. Em 13 de dezembro, as cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul unem-se para fortalecer o Banco Cooperativo Sicredi, tornando-o, assim, um banco interestadual.
1997	Em 19 de agosto, iniciam-se as atividades do Banco Cooperativo Sicredi em Curitiba/PR.
1998	Constituída a Alcred Central - SP, atual Central Sicredi SP.
1999	O Banco Cooperativo Sicredi é autorizado a realizar operações de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.
2000	Constituídas a Confederação Sicredi com o objetivo de prestar serviços ao Sistema e entidades conveniadas e a Corretora de Seguros Sicredi Ltda. Em 30 de novembro, o Conselho Monetário Nacional aprova a resolução nº 2788/00, facultando aos bancos cooperativos a transformarem-se em bancos múltiplos.
2001	O Banco Cooperativo Sicredi concretiza sua participação na BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.
2002	A Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo - ALCRED Central-SP (atual Central Sicredi SP) e suas filiadas passam a integrar o Sicredi. Assim, inicia a operação do Sicredi em São Paulo. Em 28 de dezembro, o cooperativismo de crédito comemora o centenário da cooperativa de crédito de Nova Petrópolis e é inaugurado o monumento "A Força do Cooperativismo", em Nova Petrópolis/RS.
2003	Em 26 de junho, o Sicredi inicia suas atividades em Santa Catarina. Em 25 de junho, o Conselho Monetário Nacional aprova a Resolução nº 3.106/03, que permite a livre admissão de associados às cooperativas de crédito.
2004	Constituição da Administradora de Bens Sicredi Ltda.
2005	Constituídas a Fundação Sicredi e a Administradora de Consórcios Sicredi Ltda. Início das atividades do Sicredi em Rondônia, Tocantins, Pará e Goiás
2006	O Banco Cooperativo Sicredi, adquire as quotas de participação do Bancoob na BC Card. Com esta transação, a empresa passa a ter a seguinte razão social: Administradora de Cartões Sicredi Ltda.
2008	A Sicredi Participações S.A, foi constituída em 10 de outubro 2008 para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para dar aos associados, à sociedade, aos órgãos de regulação, aos grandes fundos de investimento e às demais instituições financeiras que operam em nível nacional e internacional maior transparência na estrutura de governança do Sicredi
2009	Nova Petrópolis recebe o título de Capital Nacional do Cooperativismo.
2010	O Sicredi firmou uma parceria com o <i>Rabo Financial Institutions Development</i> - RD, braço de desenvolvimento do grupo holandês RABOBANK, sistema de crédito cooperativo Holandês presente em 40 países. Mediante participação minoritária no Banco Cooperativo Sicredi, o sistema holandês passa a transferir sua expertise de 160 anos de organização e, ao mesmo tempo, através do Sicredi, investir nas atividades econômicas do quadro associativo das cooperativas de crédito que o integram
2011	Assinado o contrato com a IFC (<i>International Finance Corporation</i>), braço do Grupo Banco Mundial que investe no setor privado dos países em desenvolvimento. Criação da Política de Sustentabilidade
2012	Implantada a Política de Sustentabilidade. Ano Internacional das Cooperativas, proclamado pela ONU. O Banco Cooperativo Sicredi é autorizado a operar com a carteira de crédito imobiliário.
2013	Ampliado o acordo com a IFC e lançado o primeiro balanço combinado. Unicred Rio se filia a Central Sicredi PR/SP e o sistema Sicredi ingressa no Rio de Janeiro

2014	Realizado o processo de sucessão no Sicredi
2015	Expansão nacional do Sicredi com a assinatura do memorando de filiação da Central Unicred Norte/Nordeste ao Sistema

Fonte: Adaptada pela autora do website institucional (SICREDI, 2017b).

Pode-se inferir que a Sicredi trouxe à tona a atividade de cooperativismo de crédito desde a criação da primeira cooperativa no Brasil até as parcerias com países que possuem um maior tempo na atividade cooperativa. Existem diversas cooperativas que atuam no ramo de atividades financeiras como descrito pelo SNCC. Cabe ressaltar que, atualmente, o Sistema Sicredi conta com mais de 1500 agências, divididas em 116 cooperativas de crédito espalhadas pelo Brasil, como pode ser observado na Figura 8. Nas tonalidades de verde mais escura encontram-se as agências da Sicredi, enquanto nas tonalidades mais claras são Estados com projetos de expansão (SICREDI, 2017b).

Figura 8: Regiões de atuação da Sicredi



Fonte: Adaptada pela autora do website institucional (SICREDI, 2017c).

Como pode-se observar o Sicredi ainda não atua em 5 Estados brasileiros (Amazonas, Roraima, Amapá, Minas Gerais e Espírito Santo), entretanto é projeto da cooperativa expandir para esses Estados não atendidos. Consequentemente a Sicredi atende mais de 80% do território nacional, estando presente em 21 Estados (SICREDI, 2017c). Porém, os Estados do Rio Grande do Sul e do Mato Grosso são aqueles em que a cooperativa possui uma área maior de atuação (MEINEN; PORT, 2012). Provavelmente esse maior poder de atuação no Estado do Rio Grande do Sul se dê pelo motivo da primeira cooperativa de crédito no Brasil estar localizada naquele Estado, e foi no Sul do país que se desenvolveram outras cooperativas. Pode ser um fator que leve o Estado do Rio Grande do Sul ter a representatividade no que tange ao cooperativismo. O Sistema Sicredi conta com mais de 116

cooperativas de crédito que são controladas por cinco regionais. 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.

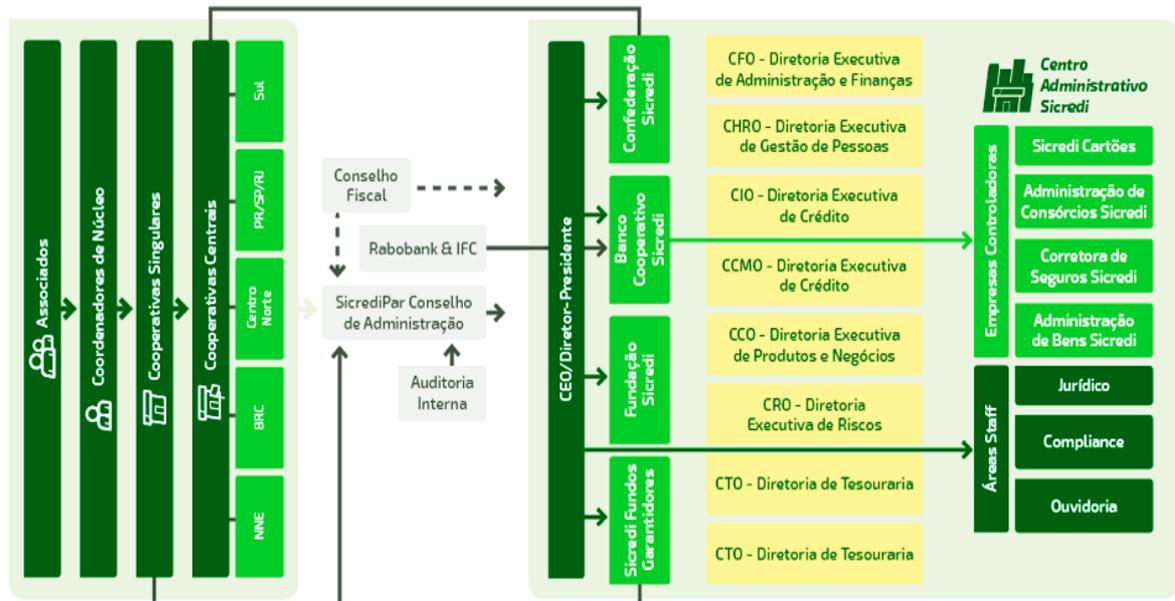
O objeto de estudo principal desta dissertação foi a Sicredi Paranapanema PR/SP. Essa é uma das 116 cooperativas de crédito filiadas as centrais da Sicredi. Ela foi fundada em 1985, na cidade de Cambará-PR, e atualmente é responsável por 40 municípios na região Norte do Paraná e Sudoeste de São Paulo. 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. É neste sentido que a cooperativa têm preocupação com seus serviços prestados buscando atender as necessidades de seus associados. Assim, a cooperativa traçou alguns atributos do perfil de seus associados. São 35.137 associados, sendo 60% homens e 40% mulheres, na faixa etária de 49 anos, em que 90% dos associados são pessoas físicas e 10% pessoas jurídicas (SICREDI, 2016). Em relação aos seus colaboradores as cooperativas empregam 215 pessoas (41% homens e 59% mulheres), a idade média dos colaboradores é de 29 anos. Ainda a cooperativa conta com 3 colaboradores com necessidades especiais e 21 mulheres em cargos de liderança dentro da Sicredi Paranapanema PR/SP (SICREDI, 2016). Cabe ressaltar que o patrimônio líquido da cooperativa é de R\$ 39,9 milhões, ativos que valem R\$ 275,6 milhões, e resultados de R\$ 1,8 milhões no ano de 2016 (SICREDI, 2016). Apresenta-se um pouco sobre a estrutura do Sistema Sicredi como um todo.

O Sistema Sicredi é composto por mais de 116 cooperativas de crédito filiadas a Sicredi são distribuídas nas cinco Centrais, que compõe o Sistema Sicredi. Esses são o SicrediPar, Confederação, Fundação e Banco Cooperativo. A Figura 9 apresenta como Sistema Sicredi está estruturado.

Figura 9: Sistema Sicredi



Fonte: Adaptada pela autora do website institucional (SICREDI, 2017c).

O Sicredi possui 5 centrais, que são a Central NNE (norte/nordeste), a Central BRC (Brasil Central), a Central PR/SP/RJ e a Central Sul e Sudeste. Essas centrais são responsáveis pela organização e fiscalização das atividades das cooperativas singulares. Nesse caso a Sicredi Paranapanema PR/SP é uma cooperativa singular, devido ao fato de prestar serviços financeiros direto aos associados e faz parte da Central PR/SP/RJ. Além disso, as centrais são compostas pelos acionistas da Sicredi Participações (SicrediPar), e dispõem de suporte da Confederação, da Fundação, do Banco Cooperativo e das empresas controladas (SICREDI, 2017c). A partir da breve explanação da história do Sistema Sicredi e da Sicredi Paranapanema PR/SP, em que apresentou-se uma contextualização que teve com finalidade auxiliar a compreensão dos resultados apresentados, tanto na primeira etapa de coleta dos dados, em que realizou-se o mapeamento das 24 cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, quanto na segunda etapa de apresentação dos casos estudados.

4.3 – MAPEAMENTO DA REDE DE RELACIONAMENTOS DA SICREDI PARANAPANEMA PR/SP

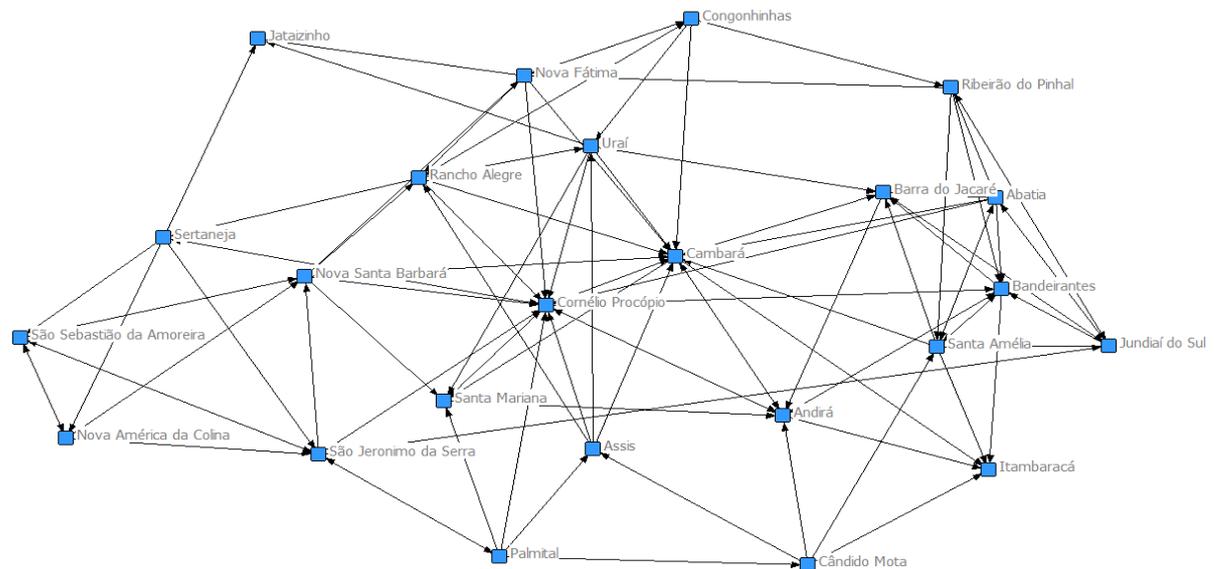
De acordo com Mizruchi (2009) a análise de redes sociais busca a compreensão de como os relacionamentos afetam os atores (nós) que compõem uma rede de relacionamentos. À luz do primeiro objetivo específico desta dissertação, que é o mapeamento das posições na rede de relacionamento das cooperativas de 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 Parapanema PR/SP. A partir dos dados obtidos dos questionários gerou-se uma matriz simétrica de 24x24 com as respostas das cooperativas (ver Apêndice D). A partir da matriz, utilizou-se o software Ucinet 6.620, um software destinado à análise de redes sociais (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002), para gerar os sociogramas, tabelas e demais dados necessários para atingir o primeiro objetivo específico de mapear a rede de relacionamento das cooperativas. Ademais, com a utilização do software Ucinet 6.620, foi possível gerar os resultados das principais medidas de centralidade que são densidade, grau de centralidade, intermediação e centro e periferia. Cabe ressaltar que as medidas analisadas são características estruturais da rede social (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). As características estruturais na rede de relacionamento tenta compreender as particularidades e padrões da estrutura da rede (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; ZANIN et al., 2015).

Com o intuito de representar visualmente as relações entre as cooperativas de crédito, a matriz de relacionamento foi analisada e na Figura 10 pode-se observar o sociograma que representa as ligações entre as 24 cooperativas de crédito.

Figura 10: Sociograma da rede de relacionamento



Fonte: Dados Primários

Pode-se observar na Figura 10 que o padrão de relacionamento entre as cooperativas é centralizado em algumas. Consequentemente algumas cooperativas (atores) são mais centrais. Isso indica que esses atores possuem mais laços (ligações) com as demais cooperativas

pertencentes à rede de relacionamento. Em contrapartida, outros atores estão na periferia da rede de relacionamento, isto é, possuem um número menor de ligações com outras cooperativas. Ademais, os atores centrais possuem mais acesso a informações (NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011) que as cooperativas periféricas.

A densidade de redes por sua vez, representa o número efetivo de ligações dentro de uma rede social. Assim para obter a densidade divide-se o número de ligações existentes pelo número possível de ligações (BLANCHET; JAMES, 2012, p. 4). O coeficiente de densidade da rede de relacionamento das cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP consta na Tabela 1, e foi calculada pelo software Ucinet 6.620.

Tabela 1: Densidade da Rede de Relacionamento

1	2	3	4
Density	No. of Ties	Std. Dev.	Avg. Degree
0.181	100	0.385	4.167

Fonte: Dados primários

Como se observa na Tabela 1 a densidade da rede é de 0.181, que se pode considerar relativamente baixa, pois de todas as ligações possíveis entre as 24 cooperativas somente 18,10% realmente se efetivaram. A quantidade possível de ligação era de 552 ligações, entretanto, somente 100 ligações foram efetivadas. Um dos motivos do baixo resultado da rede de relacionamentos é, provavelmente, metodológico, e concerne ao fato de o questionário eletrônico ter restringido a resposta das cooperativas. Devido ao fato de que os gerentes tiveram dificuldades para responder o questionário aberto; assim, restringiu-se a 5 respostas, delimitando-se com isso o relacionamento entre as cooperativas.

Outra medida apresentada pelo software é o desvio padrão, que foi de 0.385, ou seja, existe variância considerável de conectividade entre os atores. Tomando-se apenas a medida, poderia-se concluir pela falta de coesão na rede de relacionamentos. Segundo Nooy, Mrvar e Batagelj (2011, p. 73) “a densidade está inversamente relacionada com o tamanho da rede”, portanto, em redes maiores, menor será o nível de densidade. Nesta rede de relacionamentos em específico o número de laços foi de 100, com uma média de grau de 4,167 de respostas, pois nem todas as cooperativas responderam com quais agências trocavam mais informações. Portanto, pode-se considerar que a medida de densidade e o desvio padrão dessa rede de relacionamento não influenciaram na identificação do centro e periferia e que também não temos com que comparar a densidade para afirmarmos com certeza se ela é alta ou baixa.

A próxima medida de centralidade que abordou-se foi o Grau de Centralidade das cooperativas de crédito na rede de relacionamentos (FREEMAN, 1978). O grau de centralidade “representa o número de ligações que um nó tem. Se um nó tem muitas ligações comparado com os outros atores, isso indica que este nó tem uma posição central na rede” (BLANCHET; JAMES, 2012, p. 4). Assim, a Tabela 2 apresenta os resultados do grau de centralidade das 24 cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP.

Tabela 2: Grau de Centralidade da Rede das Cooperativas

	Cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP	Grau de Entrada	Grau de Entrada Normalizado
1	Abatiá	3.000	13.0
2	Andirá	6.000	26.1
3	Assis - SP	2.000	8.7
4	Bandeirantes	6.000	26.1
5	Barra do Jacaré	6.000	26.1
6	Cambará	11.000	47.8
7	Cândido Mota - SP	1.000	4.3
8	Congonhinhas	2.000	8.7
9	Cornélio Procópio	13.000	56.5
10	Itambaracá	5.000	21.7
11	Jataizinho	3.000	13.0
12	Jundiá do Sul	3.000	13.0
13	Nova América da Colina	2.000	8.7
14	Nova Fátima	3.000	13.0
15	Nova Santa Barbará	3.000	13.0
16	Palmital - SP	2.000	8.7
17	Rancho Alegre	4.000	17.4
18	Ribeirão do Pinhal	2.000	8.7
19	Santa Amélia	5.000	21.7
20	Santa Mariana	6.000	26.1
21	São Jerônimo da Serra	4.000	17.4
22	São Sebastião da Amoreira	3.000	13.0
23	Sertaneja	2.000	8.7
24	Uraí	3.000	13.0

Fonte: Dados primários

Na Tabela 2 pode-se observar dois tipos de resultados. O primeiro deles refere-se ao número de laços que determinada cooperativa possui e o segundo resultado representa a porcentagem referente a esse número de laços. Assim, se pode inferir que as duas cooperativas que possuem um maior número de ligações (laços) são as cooperativas de Cornélio Procópio e a de Cambará. Elas possuem respectivamente 13 e 11 laços. Além disso, a cooperativa de Cornélio Procópio percentualmente representa 56,5 % das ligações existentes, ou seja, essa cooperativa possui mais da metade de ligações com as demais cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. Como proposto por Freeman

(1978), a centralidade deve ser delimitada pela quantidade de laços que um ator possui, portanto nesse sentido pode-se concluir que a Cooperativa de Cornélio Procópio tem a posição central na rede de relacionamentos. A segunda cooperativa que possui uma posição central é a cooperativa de Cambará, com 11 ligações, o que representa um total de 47,8% das ligações existentes.

De acordo com Freeman (1978), Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) e Scott (2000), os atores centrais são aqueles que possuem mais ligações com outros atores. Assim, as duas cooperativas que segundo os autores podem ser centrais na rede de relacionamento das cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP são as cooperativas de Cornélio Procópio-PR e Cambará-PR. As demais agências na sequência possuem 6 ligações o que resulta em uma representatividade de somente 26,1% das ligações existentes.

Em contrapartida, também pode-se identificar a cooperativa que possui o número mínimo de laços com outras cooperativas, que é a cooperativa de Cândido Mota. Ela possui somente um laço, ou seja, representa 4,3% de ligações existentes na rede de relacionamentos. Nesse sentido somente uma das cooperativas respondeu ao questionário dizendo que possui relacionamento com a cooperativa de Cândido Mota. Se, de acordo com Freeman (1978), Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) e Scott (2000), um ator central é o que possui mais ligações, o ator que tem um número menor de laços se encontra na periferia da rede de relacionamentos. Cabe ressaltar ainda que é possível identificar outras cooperativas com poucos laços como, por exemplo, as cooperativas que possuem somente dois laços com as demais; existem sete cooperativas nessa situação.

Outra medida de centralidade é a intermediação (*Betweenness*), que permite identificar o ator que têm a possibilidade de intermediar as comunicações entre os pares de atores (ALVAREZ; AGUILAR, 2005; NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2011). Trata-se de encontrar os atores que detêm a capacidade de intermediar as informações com os demais atores na rede. A Tabela 3 apresenta os resultados de intermediação da rede de relacionamento das 24 cooperativas, em que podem-se identificar alguns resultados semelhantes aos de centralidade, mas também alguns resultados aparentemente contraditórios.

Tabela 3: Intermediação na Rede das Cooperativas

	Intermediação	Intermediação normalizado
9 Cornélio Procópio	146.626	28.978
23 Sertaneja	138.133	27.299
21 São Jeronimo da Serra	96.467	19.065
12 Jundiá do Sul	51.936	10.264

16	Palmital	47.293	9.346
15	Nova Santa Barbará	46.826	9.254
17	Rancho Alegre	44.075	8.710
5	Barra do Jacaré	39.202	7.748
6	Cambará	39.101	7.728
14	Nova Fátima	34.411	6.801
18	Ribeirão do Pinhal	32.483	6.420
4	Bandeirantes	31.315	6.189
2	Andirá	15.571	3.077
8	Congonhinhas	14.333	2.833
22	São Sebastião da Amoreira	13.317	2.632
3	Assis	12.733	2.516
19	Santa Amélia	11.762	2.324
1	Abatia	11.655	2.303
13	Nova América da Colina	11.617	2.296
24	Uraí	7.583	1.499
7	Cândido Mota	3.143	0.621
20	Santa Mariana	1.417	0.280
10	Itambaracá	0.000	0.000
11	Jataizinho	0.000	0.000

Fonte: Dados primários

A Tabela 3 expõe os resultados de Intermediação na rede de relacionamento das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, ou seja, apresenta as cooperativas que podem desenvolver o papel de intermediação, de ponte de ligação, com outras cooperativas na rede de relacionamentos. Segundo os cálculos do software Ucinet 6.620 os dois atores que possuem maior índice de intermediação são as cooperativas de Cornélio Procópio e a de Sertaneja, pois segundo Nooy, Mrvar e Batagelj (2011) são essas cooperativas que podem ter o papel de disseminar informações por toda a rede de relacionamentos. A cooperativa de Cornélio Procópio tem a possibilidade de aumentar os laços e disseminar informações com as outras cooperativas em 28,97%, ou seja, essa cooperativa possui a facilidade de intermediar os relacionamentos. Isso talvez se deva ao fato de que a cooperativa de Cornélio Procópio seja um ator central na rede de relacionamentos, como pode ser visto na Tabela 2. Além disso essa cooperativa, por possuir mais ligações com as demais, torna-se, segundo Tichy, Tushman e Fombrun (1979), o ator estrela, que é o ator com maior número de nomeações (laços) numa rede de relacionamento (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

Contudo, a segunda cooperativa, que possui um alto resultado de intermediação é a cooperativa de Sertaneja. A cooperativa de Sertaneja pode ter a capacidade de aumentar as ligações com as demais cooperativas em 27,29%, aumentando assim a disseminação de informações na rede de relacionamentos. A diferença percentual entre as duas cooperativas é de 1,68%, um percentual relativamente baixo, o que pode indicar um alto poder de

intermediação de uma cooperativa considerada periférica, pois ela possui somente dois laços com outras cooperativas. O que se mostra relevante é que uma cooperativa da periferia na rede de relacionamentos exerce um papel de ponte com as demais cooperativas (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). Isso pode ressaltar que a proposição teórica 2 tem validade, visto que as cooperativas periféricas, nesta rede, estão buscando melhores posições. Com a análise qualitativa dos dados na segunda fase poderemos atestar com mais clareza essa possibilidade.

Após apresentação das medidas de centralidade, que foram a de densidade, grau de centralidade e intermediação, utilizou-se uma função do Ucinet 6.620 para identificar quais cooperativas compõem a centralidade da rede e quais se encontram na periferia. O resultado está no Quadro 13 e na Figura 11. Ademais, outro resultado apresentado pelo software é a correlação, essa proporciona um ajuste “entre a matriz dos dados e uma matriz com estrutura ideal ao modelo centro-periferia” (MACIEL, 2007, p. 98). Assim o resultado foi de 0,3555. Apesar da correlação ser baixa, ela é utilizada somente para fazer associações entre matrizes e não para realizar inferências (BORGATTI; EVERETT, 1999).

Quadro 13: Centro e Periferia da Rede das Cooperativas

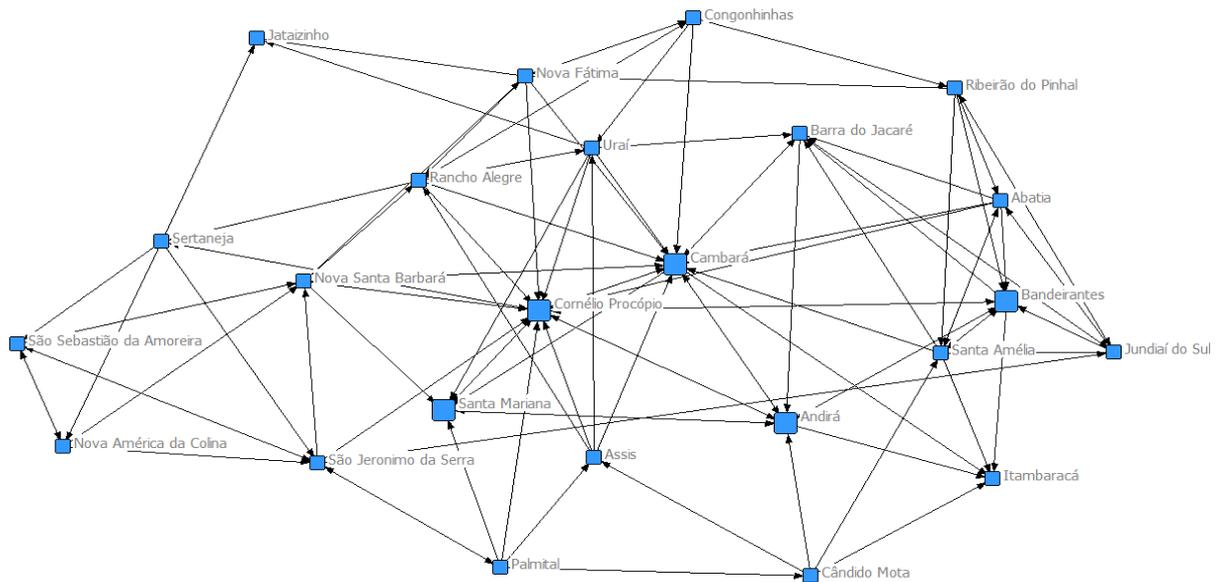
Centro	Andirá, Bandeirantes, Cambará, Cornélio Procópio e Santa Mariana
Periferia	Abatiá, Assis, Barra do Jacaré, Cândido Mota, Congonhinhas, Itambaracá, Jataizinho, Jundiá do Sul, Nova América da Colina, Nova Fátima, Nova Santa Barbará, Palmital, Rancho Alegre, Ribeirão do Pinhal, Santa Amélia, São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

Fonte: Dados Primários

No Quadro 13 apresentou-se o resultado do software Ucinet 6.620 em que a partir da matriz criada (ver Apêndice D), foram identificadas as cooperativas centrais e as cooperativas periféricas na rede de relacionamento dessas cooperativas. As cooperativas que compõem o centro da rede são as cooperativas de Andirá, Bandeirantes, Cambará, Cornélio Procópio e Santa Mariana, todas pertencentes ao Estado do Paraná. Já nas cooperativas periféricas encontram-se as três cooperativas do Estado de São Paulo Assis, Cândido Mota e Palmital e as demais cooperativas do Estado do Paraná: Abatiá, Barra do Jacaré, Congonhinhas, 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, São Sebastião da Amoreira, Sertaneja e Uraí. Essas são as 24 cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP.

Já a Figura 11 proporciona uma visão geral das cooperativas centrais em que os nós possuem um tamanho maior do que as cooperativas periféricas.

Figura 11: Sociograma da rede das cooperativas



Fonte: Dados Primários

Em relação às cooperativas identificadas pela função do software Ucinet 6.620 como centrais, reafirmam-se os resultados apresentados na Tabela 2, acerca do grau de centralidade. As cooperativas centrais possuem até 6 ligações com as demais. Contudo uma das cooperativas que obteve seis ligações e não se encontra na centralidade, é a cooperativa Barra do Jacaré. Todas as outras cooperativas podem ser confirmadas centrais na Tabela 2 (FREEMAN, 1978; SCOTT, 2000). Cabe ressaltar que, pelos teste 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.

Acredita-se que com estes resultados atingiu-se o primeiro objetivo específico desta dissertação, com o qual foi proposto mapear as cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP para auxiliar na escolha dos casos a serem estudados na segunda etapa desta dissertação. Para escolher os casos, utilizou-se o resultado do Grau de Centralidade (Tabela 2) em conjunto com o teste de Centro e Periferia (Quadro 14). 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 Cândia 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. Em suma, as cooperativas estudadas com maior profundidade, por meio da

estratégia de multi-casos, foram as Cooperativas de Cornélio Procópio, Cambará, Cândido Mota e Palmital. Para facilitar a compreensão na descrição dos casos foi adotado códigos para identificar as cooperativas centrais e periféricas.⁶

4.4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

A partir da conclusão do primeiro objetivo específico de mapear a rede de relacionamento das cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, no que tange à troca de informações, e-mails e ligações, foi possível identificar as cooperativas centrais e periféricas que foram estudadas nesta dissertação. O mapeamento teve a finalidade de subsidiar a escolha das unidades que foram estudadas, ou seja, duas cooperativas que possuem mais laços (conexões) com as demais cooperativas, consideradas as cooperativas centrais e duas cooperativas periféricas em sua rede de relacionamento. 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.

Uma breve explanação acerca das 4 cooperativas estudadas é necessária. 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.

4.4.1 – Complexidade Institucional nas Cooperativas de Crédito

Com intuito de atingir o segundo objetivo específico desta dissertação (descrever a complexidade institucional em que as cooperativas de crédito centrais e periféricas estão imersas) foram realizadas entrevistas em profundidade com integrantes do corpo gerencial das 4 cooperativas, como está descrito na Metodologia desta dissertação.

⁶ Cooperativas Centrais: Cornélio Procópio (C1), Cambará (C2). E cooperativas periféricas: Cândido Mota (P1) e Palmital (P2).

Assim, esta seção tem como finalidade expor, por meio das evidências empíricas, as lógicas institucionais e as contradições presentes no ambiente das cooperativas de crédito que pertencem à Sicredi Paranapanema PR/SP.

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 JUNIOR; CRUBELLATE, 2012).

A discussão das lógicas institucionais ocorreu separadamente, pois assim foi possível ressaltar as evidências empíricas encontradas, concatenando-as na discussão da complexidade institucional nas cooperativas de crédito. Cabe ressaltar que nessa seção não foi feita nenhuma alusão às cooperativas centrais e periféricas especificamente.

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. De acordo com Palhares (2004) o Estado, por meio de seu poder regulatório, impactou nas atividades das cooperativas de crédito em quatro momentos distintos, desde 1902 até 2005. Souza (2017) acrescenta mais um período em que o Estado impactou nas atividades das cooperativas, que vai de 2005 até 2016. O autor considerou esse ciclo o mais normativo de todos. Salienta-se

que o Estado é o responsável por estabelecer e manter a ordem social; é ele que restringe e regulariza o comportamento dos atores sociais (SCOTT, 2008).

Porém, nem sempre as regulamentações e normativas auxiliaram as cooperativas, como em 2017, quando o governo passa a cobrar o IOF das cooperativas de crédito, por meio do Decreto 9.017, de 30 de março de 2017, revogando a alíquota zero desse imposto para as cooperativas de crédito. Isso pode ser observado nas falas a seguir:

Teve algumas mudanças, por exemplo, antigamente o IOF não cobrava, de uma certa forma era um benefício a mais que as cooperativas tinham, mas agora cobra sobre a operações Financeiras (G1) (P2).

A legislação a gente sempre acata, e é claro que tudo na maioria das vezes influencia em alguma coisa, por exemplo, ano passado o governo acabou decidindo colocar o IOF novamente nas cooperativas, e não tinha. Então uma coisa que influenciou diretamente não só a cooperativa mas os associados, até porque o IOF era o grande diferencial que nós tínhamos, e aí acabou implantando, e a gente óbvio que segue e cumpre tudo o que é normativo, tanto que eu falei para você que são um dos nossos valores, impacta, mas a gente busca se adaptar e cumprir tudo o que tem que cumprir, trabalhar da melhor forma possível (A1).

Em decorrência disso a lógica Estatal nem sempre traz benefícios ao desenvolvimento da atividade cooperativista, visto que seu papel é de fiscalização e regulamentação do setor. Assim, a cobrança do IOF, até março de 2017 ficou somente a cargo das demais instituições financeiras, as cooperativas de crédito começaram a ter o IOF incidindo em suas operações de crédito a partir do abril de 2017. Entretanto, não se deve esquecer que a lógica do Estatal, a burocracia relativa das normativas e regulamentações, normalmente entra em conflito com as demais lógicas que permeiam o ambiente das cooperativas, principalmente com a lógica Comercial, que será retratado um pouco mais adiante. Outro aspecto interessante, destacado por um dos entrevistados, é que por mais que a lei exerça seu papel, nem todas as instituições financeiras cumprem aquilo que está estabelecido:

Por mais que já tem lei que estabeleceu nomenclaturas de tarifas, mas muda muito de um banco para outro (G2) (P1).

A resolução que o entrevistado cita é do Conselho Monetário Nacional (CMN), nº3.919, de 2010, que prescreve que tanto os bancos quanto as cooperativas e demais instituições financeiras devem padronizar a nomenclatura de suas tarifas. Essa padronização teve a finalidade de facilitar o entendimento do público ao consultar seus extratos bancários.

Porém, como afirma o entrevistado, nem todas as instituições financeiras padronizaram suas nomenclaturas. Em contraponto, o entrevistado A1⁷ relata que:

Uma coisa que tem que ficar muito claro, aqui a gente cumpre todas as determinações do Banco Central no que diz respeito à legislação, e óbvio que a gente não pode e não quer perder negócios com associados por conta de leis, então a gente busca encontrar formas de ser atrativos de uma certa forma e seguir crescendo (A1).

Nessa fala do entrevistado foi possível identificar seu anseio de passar a mensagem que a cooperativa segue tudo o que é determinado pela lógica Estatal, mas busca novas formas de comercializar seus produtos e serviços, não dependendo somente de benefícios advindos de regulamentações e normativas. Pode-se notar a existência de algumas divergências de pensamentos entre alguns entrevistados. Entretanto, não se consegue afirmar que é a cooperativa que deixa de cumprir a legislação, visto que os demais entrevistados não apontaram qualquer problema com as resoluções e normativas do setor. Na fala do entrevistado G2, se pode inferir que mesmo que existam as leis, as diferentes instituições financeiras possuem suas próprias abreviações e nomenclaturas, o que não significa que elas estejam ferindo algum preceito legal. Além disso, esses relatos, reafirmam os achados de Souza (2017) de que o Estado, no quinto período detêm o papel de fiscalização e normatização. De modo semelhante o pilar regulativo, apresentado por Scott (2008), apresenta o Estado, como fonte de legitimidade sancionada, por meio do seu poder coercitivo.

No Quadro 10 (ver, p. 62), pode-se observar algumas leis, normativas, circulares e regulamentações das cooperativas de crédito ao longo de 50 anos. A partir desse quadro, ficou evidenciado o poder coercitivo do Estado perante as cooperativas de crédito, tanto para beneficiar quanto para limitar o desenvolvimento das cooperativas, demonstrando também como uma lógica Estatal está presente no ambiente em que as cooperativas estão imersas.

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

⁷ O entrevistado A1 é responsável por todas as cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema, devido a esse fato não é colocado entre parênteses se ele percente a uma cooperativa central ou periférica.

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 revelante 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.

Por outro lado, deve-se levar em conta que essa cooperativa nasceu de uma cooperativa de produção, como os entrevistados relatam:

A cooperativa nasceu de uma cooperativa de produção (G3) (C2).

Começou em Cambará, com um grupo de 20 e poucos produtores rurais que pertenciam a cooperativa de produção, na época a Copramil (A1).

Para iniciar o produtor sempre foi, vamos assim dizer, o objetivo de todas as cooperativas, pois começou com eles (G1) (P1).

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. 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. Alguns entrevistados destacam esse ponto:

Nós estamos em uma região em que o agronegócio é muito forte, então se o governo não tiver políticas para nosso produtor rural isso influencia diretamente não só a cooperativa, mas também o comércio do município de uma forma geral. O ano em que as políticas não atendem as necessidades acaba influenciando muito. [...] Todas as nossas unidades são agrícolas, mas a de Cambará é muito forte (G3) (C2).

O rural prevalece, justamente pela história que te falei (G4) (C1).

Por ter uma origem no agronegócio, nós temos uma carteira de Agronegócio muito grande e muito forte. E quando eu digo ainda não é no sentido de que não vai mais existir, eu acho que isso vai crescer cada vez mais, principalmente nossa região, ela depende de uma agricultura forte e do resultado das safras, e isso impulsiona todos os outros setores (A1).

Esses entrevistados evidenciam que a região onde a cooperativa nasceu é muito forte em termos de agronegócio, e ainda continua forte. Os entrevistados A1 e G3 (C2) enfatizam que o agronegócio impacta no desenvolvimento de outros setores, como por exemplo o de comércio, dos municípios que circundam a cooperativa. Além disso, destacou-se, na fala do entrevistado G3 (C2), a importância do Estado no desenvolvimento da atividade agrícola, pois

se não houver políticas favoráveis ao setor, todas as outras atividades econômicas do município acabam sendo impactadas. Ou seja, pode-se dizer que a lógica do Estatal está imbrincada 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.

Como já afirmamos, a Sicredi Paranapanema atua em dois Estados distintos: Paraná e São Paulo. O Estado do Paraná foi o local de nascimento da cooperativa, em 1985; já o Estado de São Paulo possui características diferentes. Um dos entrevistados ressalta isso ao falar que:

O Estado de São Paulo tem características um pouco diferente do Paraná em relação à nossa cooperativa. O Estado de São Paulo, é um Estado um pouco mais voltado, lógico que têm agricultura, mas ele é mais voltado a indústria. [...] Eu acredito que esta agência foi construída nessa cidade de São Paulo (Palmital), por ter as mesmas características do Estado do Paraná, ou seja, é voltada para agricultura, o município é forte na agricultura, e também por ter uma renda per capital alta (G1) (P2).

O Estado de São Paulo, ainda tem, eu brinco que infelizmente hoje ainda é o custo o que a gente põe na mesa para negociar, por mais que a gente fale tudo o que a cooperativa tem de bom, mas infelizmente em São Paulo ainda você analisa custo (G2) (P1).

Os entrevistados G1 (P2) e G2 (P1) atuam nas cooperativas pertencentes ao Estado de São Paulo. Em um primeiro momento o entrevistado G1 (P2) destaca que o Estado é voltado mais para a indústria. Entretanto, ele acredita que a cooperativa em que trabalha foi instalada no município de atuação por ter características próximas ao Estado do Paraná, principalmente a ênfase em atividade agrícola. Já o entrevistado G2 (P1) salienta que, por atuar no Estado de São Paulo, o que se utiliza para prospectar novos negócios é o custo.

Ainda, se podem observar alguns pontos comuns e divergentes entre o Estado do Paraná e de São Paulo. Isso fica claro nos depoimentos dos entrevistados G2 (P1) e G3 (C2) acerca de suas carteiras de negócio.

Eu tenho na faixa, no máximo cem produtores rurais. É lógico que aqui na cidade, ela gira em torno da agricultura, seria um foco até, que se aumentar a base seria um foco, só que o agricultor tem a necessidade dele, principalmente o subsídio de crédito agrícola, financeiramente só para viabilizar a agência só com crédito rural não dá, o crédito rural é subsidiado, tem uma taxa muito baixa, a gente tem que crescer o crédito rural proporcionalmente ao crescimento da base de associados (G2) (P1).

Eu vejo assim que é o acesso ao crédito rural, porque através do crédito ele consegue acessar o mercado financeiro com taxas bem mais acessíveis, então eu vejo que proporcionar isso para o associado, o acesso ao crédito rural, às linhas de crédito do BNDES é algo que faz a diferença na vida do produtor (G3) (C2).

Analisando-se esses trechos das falas dos entrevistados, pode-se compreender que mesmo pertencendo à mesma regional, isto é, à Sicredi Paranapanema PR/SP, há diferenças entre as cooperativas. Uma delas tem como diferencial atender o produtor rural com linhas subsidiadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Já para a outra cooperativa, oferecer essas linhas de crédito não seria atrativo para os resultados da cooperativa, isso faz com que ela trabalhe com outros públicos.

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, sejam elas contraditórias ou não. 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). Isso pode ser evidenciado na fala alguns entrevistados. Seguem alguns trechos:

A gente tenta fazer e trazer para a população o que se faz, o que se investe nessa agência, de uma certa forma volta para a população. O que a gente ganha a gente investe na própria comunidade e na própria agência. [...] Então o objetivo nosso é crescer de uma forma que a cooperativa e o associado e a população em geral estejam em sintonia, em que todos são beneficiados, não só uma parte mais as duas partes tem que estar satisfeitas com a relação entre associado e instituição (G1) (P2).

Você abrindo conta aqui, os recursos vão ficar aqui, a gente vai conseguir crescer mais, isso ajuda mais a comunidade local (G2) (P1).

O crescimento do associado juntamente com a sociedade (GN1) (C2).

Quando a gente se instala em um município, a gente se instala para desenvolver o município, o que você investe aqui seja investido aqui (G4) (C1).

A gente busca esse envolvimento sempre ressaltando que onde o Sicredi trabalha a gente não pega o dinheiro daqui e não leva para fora, a gente não pega o dinheiro de Palmital e leva para São Paulo, a gente não pega o

dinheiro de Cândido Mota e leva para o Rio de Janeiro, que são teoricamente os lugares que dão mais dinheiro para os bancos. A gente busca centralizar investir na própria região onde a gente atua (A1).

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.

Dentre os entrevistados, três dos quatro gerentes de agência e o assessor relataram que uma das formas que as cooperativas auxiliam no desenvolvimento dos municípios são por meio de apoio e contribuições financeiras ou pessoais. Três cooperativas apoiam algum tipo de evento nas respectivas cidades, com a finalidade de alavancar a marca, tornando-a mais conhecida pela população. Nestas falas abaixo foi possível identificar esses elementos:

A gente paga o jornal local daqui, a gente paga o rádio local daqui, aí a pessoa vai fazer uma quermesse a gente contribui para quermesse, a pessoa vai fazer uma reunião de pais e a gente vai na reunião de pais dar uma palestra sobre educação financeira. Eu procuro me dedicar como pessoa, dar minha colaboração como profissional, tentando ajudar, a gente fez uma discussão sobre ética na política que é uma coisa bem atual que está pegando fogo, a gente foi lá conversar com os adolescente sobre ética (G2) (P1).

Apoiando muitos eventos que a comunidade nos convida, parcerias, até apoiando nossas comunidades locais e assim eu acredito que é claro que a demanda hoje é grande de apoio, mas assim, os principais eventos aqueles que a gente percebe que é comum que vai atingir o coletivo a cooperativa tem apoiado, e a gente tem conseguido esse desenvolvimento, esse bom relacionamento que a gente tem na nossa missão (G3) (C2).

Eu tenho um papel de buscar estar inserido dentro de instituições do município como comitê gestor das micro e pequenas empresas, eu estou incluído, estou ativo na associação comercial, enfim tudo portas que se abrem voltadas para que você apareça. [...] A gente faz um trabalho muito forte de educação financeira, principalmente no primeiro semestre desse ano que eu mesmo conduzo, a gente foi no tiro de guerra, a gente foi na igreja, na igreja metodista, eu fui em um bairro rural falar de educação financeira, eu fui na escola particular aqui, então a gente faz um trabalho bem forte aqui, acho que da regional nossa aqui foi uma das agências que mais fez esse trabalho de educação financeira (G4) (C1).

Iniciativas coletivas, que vão beneficiar a própria cidade ou determinados grupos, a gente busca firmar parcerias, por exemplo, recentemente a gente fez parcerias com a UNOPAR, com colégios particulares, fizemos parcerias com o Hospital de Olhos de Assis, tudo para que, para oferecer para o associado, descontos ou benefícios. No médio prazo a gente tem um desenho muito claro de expandir programas sociais e de expandir parcerias (A1).

Ao analisar esses trechos das falas dos entrevistados é razoável afirmar que os gerentes de ao menos duas agências doam seu tempo pessoal a atividades educacionais, em que eles ministram palestras de cunho financeiro em diversos locais. O entrevistado G4 (C1) faz parte de uma cooperativa central (Cornélio Procópio) e, no final de sua fala, ele afirma acreditar que a agência que ele trabalha é a que mais realizou atividades de cunho educacional. Porém, o entrevistado G2 (P1) também faz esse mesmo trabalho; ele enfatiza que dedica parte de seu tempo para atividades não só de educação financeira como também de educação ética. A diferença entre os entrevistados é o que G2 (P1) encontra-se na agência que possui menos conexões com as demais, ou seja, na cooperativa periférica da rede de relacionamentos, enquanto G4 (C1) está numa cooperativa central. Isso faz refletir acerca do que Greenwood et al. (2011) afirmam com respeito às organizações centrais e periféricas vivenciarem a complexidade institucional em graus diferentes. Acrescente-se que a complexidade institucional vivenciada pelas cooperativas diz respeito ao ambiente percebido e não ao ambiente completo no qual elas estão imersas (HALL, 2004).

Ainda discutindo a lógica de desenvolvimento, um dos entrevistados fez emergir uma prática das cooperativas de crédito que são as assembleias de prestação de contas, e que essas reuniões são importantes para o desenvolvimento da cooperativa e da cidade. Outro entrevistado destaca que muitas atividades exercidas por eles ou pela cooperativa provavelmente não foram esquecidas pelos associados e pelas pessoas. Nas falas que seguem esses elementos podem ser observados:

As reuniões de prestação de contas, as ações sociais que é feito aqui, por mais que eu esteja aqui um pouco mais de cem dias, mas já deu para fazer bastante coisa, eu acho que o envolvimento com a população em relação à cooperativa é algo assim que me marcou. Ela tem um lado social, ela tem um lado em pensar como que o associado encara uma situação ou decisão da cooperativa, essa participação do associado junto à cooperativa é fundamental e é algo que marca bastante e marca para todo mundo (G1) (P2).

Então é uma coisa que fica, poucas pessoas às vezes vão olhar para isso, mas a gente tem convicção de que isso é importante e são ações que ficam para o município (G4) (C1).

Faz-se necessário destacar que o entrevistado G1 (P2) é um gerente de agência novo na agência de Palmital e, que ele veio de outras instituições financeiras, e que nunca tinha atuado em uma cooperativa de crédito antes. Na fala abaixo foi ressaltado que ele possui experiência de mercado:

Na realidade, é o seguinte, eu nunca tinha trabalhado com cooperativa certo, eu venho do segmento bancário, e é muito mais predatório ou seja, eu trabalhei quatorze anos no Bradesco, três anos e meio no Santander, e esses são bancos voltados para o resultado (G1) (P2).

Destaca-se isso, pois no discurso do entrevistado foi possível identificar uma conotação de que o sistema de cooperativismo de crédito não é tão agressivo quanto dos bancos. Entretanto, não se pode descartar suas compreensões, seus pensamentos, além de que um gerente vindo do mercado financeiro faz com que a lógica bancária esteja presente no ambiente da cooperativa.

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. Estes pequenos trechos das falas dos entrevistados pontua esse assunto:

A gente está aqui para ter lucratividade, para se manter a unidade, é óbvio que a gente está. Na realidade, é o seguinte: os bancos eles têm outra filosofia, ou seja, todos os funcionários proporcionando, vamos assim dizer uma lucratividade para os donos, certo. No mundo capitalista em que a gente está tudo é voltado para o resultado; a cooperativa, é lógico, tem que dar resultado (G1) (P2).

Então a gente contribui de uma forma mais ampla, do que só na parte financeira, é lógico que a cooperativa tem que ser sustentável, não é uma casa de caridade, ela tem que ter recursos, gerar mais receita, essa é a nossa maior dificuldade, esse é meu maior desafio, isso eu durmo e acordo pensando nisso (G2) (P1).

Claro que nós precisamos de resultado (G3) (C2).

Como foi ressaltado pelos entrevistados, as cooperativas necessitam ter um resultado, pois elas necessitam pagar suas obrigações fiduciárias, além de manter seus projetos voltados ao desenvolvimentos dos municípios em que atuam. Mas Battilana e Dorado (2010) salientam que a lógica de desenvolvimento é oposta à bancária. Isso faz com que existam contradições no ambiente das cooperativas. Como elas respondem a essas contradições é o tema de nossa discussão apresentado na próxima seção deste trabalho.

Como visto em nas falas, alguns dos entrevistados são provenientes do mercado financeiro, ou seja, de bancos como Santander, Bradesco e HSBC. Esses gerentes passaram a

trabalhar nas cooperativas com a finalidade de levar nova perspectiva, novas práticas, como ressalta um entrevistado:

A cooperativa tem trazido também pessoas do mercado financeiro para trabalhar com a gente. O gerente hoje ele veio do Santander e do Bradesco, então ele traz muito conhecimento para nós; eu, como nasci aqui dentro da Sicredi, eu só conheço o sistema de cooperativa (GN2) (P2).

Já em relação aos entrevistados pode-se dizer que dois gerentes de agências provém do mercado financeiro, enquanto os outros foram formados dentro da cooperativa. Os gerentes de negócios somente o entrevistado GN2 trabalhou somente na cooperativa, como o próprio relata, o restante dos gerentes de negócios são provenientes de outros bancos. O assessor por sua vez também desenvolveu sua carreira dentro do cooperativismo. Fez-se necessário destacar esse ponto, pois existem algumas visões e posições divergentes e convergentes entre os gerentes provenientes do mercado e do cooperativismo, que podem ser percebidas nas próprias falas. Por exemplo:

O gerente de banco, quando vem trabalhar na Sicredi, precisa de uma adaptação; a gente fala, brinca que ele precisa de uma desintoxicação quando vem trabalhar aqui (G4) (C1).

E que me fez ainda mais gostar, e considerando, que eu tomei a decisão correta em sair do segmento de banco e vir para a cooperativa, porque eu consigo desenvolver meu trabalho. [...] Isso torna uma situação no dia a dia um pouco mais leve, sem ser, vamos dizer, um capitalismo selvagem, que é o que ocorre, e a gente sabe que o cliente, em relação ao outro banco, é um número, ele está lá como fonte geradora de receita para instituição (G1) (P2).

A visão é muito diferente, e eu posso falar com propriedade porque eu já trabalhei antes em instituições financeiras que o modelo de negócio é muito diferente, o foco é muito diferente, então você pega um banco ele têm a intenção de extrair do município tudo, extrair a riqueza dali (G2)

No entanto, eu posso falar do outro lado, que já estive, é mais frio, o relacionamento é números (GN1) (C2).

Eu estava ficando doente no Banco, eu estava tomando remédio para dormir, para ansiedade, devido à altíssima cobrança que nós tínhamos ali. Hoje aqui tem menos cobrança, tem menos pressão, totalmente oposto. Por exemplo, lá eu tinha que, num mês, ter vendido 30 mil de uma capitalização, que é um investimento que rende menos que poupança por mês. Aqui eu tenho, eu tinha que entregar cinco consórcios na minha carteira lá por mês, e aqui eu tenho que entregar um só, e eu comecei a ficar doído, eu acordava no meio da noite para fazer contas, para ver o quanto estava faltando, então a diferença é que aqui estou com saúde e a qualidade de vida aqui é melhor (GN3) (P1).

Nessas falas foi possível depreender que os gerentes que vieram de outras instituições financeiras encontram-se satisfeitos com sua decisão. Apesar disso, o entrevistado G4 (C1)

aponta que os gerentes do mercado necessitam de adaptação, pois o trabalho na cooperativa possui princípios diferentes. A fala mais contundente em relação à diferença de cobrança e pressão é a do entrevistado GN3 (P1), pois o mesmo relata que o banco em que trabalhava afetava sua saúde, estava criando dependência de medicamentos, dentre outros problemas. Tudo isso está pautado na lógica bancária, em que os resultados e metas vêm em primeiro lugar.

Mesmo assim, deve-se lembrar que as cooperativas, mesmo pagando IOF desde 2017, possuem alguns produtos financeiros com melhores benefícios, conforme Machado (2016). Alguns entrevistados relatam que a cooperativa:

... detém as menores taxas do mercado. Certo, ela tem todos os produtos e serviços, ela, como eu te falei, existe em matéria de tarifa e tudo mais, elas são as menores do mercado (G1) (P2).

As taxas são mais acessíveis, em relação a outras instituições (GN1) (C2).

A gente não pode dizer que não cobra tarifa de manutenção de conta e que nós somos extremamente baratos em tudo, porque talvez em um negócio a gente pode até ser mais caro que os bancos, dependendo da situação, mas é fato dizer que sempre nós vamos estar preocupados com a situação financeira do associado, que a gente não vai fazer negócio para esfolar o cara, de forma alguma e a gente vai estar sempre aberto a negociar (A1).

É possível depreender que as cooperativas de crédito possuem taxas mais atrativas para operações financeiras como exposto por Machado (2016), porém como o próprio entrevistado A1 ressalta, nem tudo o que a cooperativa oferece possui um custo menor do que o de outras instituições financeiras. Além disso, as cooperativas são mais burocráticas que outras instituições financeiras na contratação de crédito. Ela pode possuir taxas menores, contudo demanda-se mais tempo para adquirir um determinado produto. Alguns entrevistados que possuem conhecimento e experiência com outras instituições financeiras retratam esse aspecto em seus depoimentos:

Não estou aqui te dizendo que os bancos são errados, não é isso, mesmo porque eu estive do outro lado, mas existe uma diferença muito grande né, de repente a cooperativa não seja tão ágil como os bancos porque existe uma série de critérios para atender (G1) (P2).

O mercado é muito rápido, ele é dinâmico, então se você for num banco e abrir a boca que você quer um empréstimo você sai de lá com o empréstimo realizado, e a cooperativa ainda demora um pouquinho nessa parte de processo (G2) (P1).

A gente precisa, nós queremos sim, fazer com que nós sejamos mais semelhantes ao sistema financeiro, mas na questão de agilidade. Hoje você chega num banco para abrir uma conta, você pode abrir pelo celular, você tem um crédito mais rápido, coisa que aqui demanda um pouquinho mais de

tempo, às vezes as pessoas falam eu já tenho lá em tal banco 500 mil aprovado e aqui não; eu tenho que esperar análise; e tudo isso. A gente está trabalhando, mas sem perder a essência do cooperativismo (GN2) (P2).

Por exemplo, no Banco, você chega e fala que quer um financiamento de veículo, amanhã eu estou te ligando para saber se aprovou ou não. A cooperativa demora uns cinco dias para avisar se aprovou. Isso também é um problema aqui, a morosidade dos processos (GN3) (P1).

Como se pode observar nos trechos dos depoimentos dos entrevistados, nem tudo na cooperativa de crédito se assemelha às outras instituições financeiras. As cooperativas de crédito não conseguem ter a agilidade que outros bancos possuem. Três dos quatro entrevistados disseram que demora um pouco mais para liberar um crédito; somente um dos entrevistados relata isso como um problema da morosidade do processo.

Nessas falas podemos ver que o entrevistado GN3 (P1), que veio do mercado financeiro, trata a burocracia da cooperativa como um problema. Em contrapartida o entrevistado GN2 (P2), que somente trabalhou na cooperativa, já se adaptou aos seus processos.

Assim, pode-se depreender que a lógica bancária entra em conflito com a lógica de desenvolvimento ou até mesmo com a lógica de comunidade (ALMANDOZ, 2014). 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; legitimidade que se pauta na ação social (WEBER, 2012). Já Suchman (1995, p. 574) define legitimidade como “a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Assim, as cooperativas de crédito buscam se legitimar por meio de suas ações.

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 nos depoimentos abaixo:

Tudo o que a gente tenta fazer é em prol da comunidade, em prol do associado. A diferença é como você lida com as pessoas, a importância que o associado tem para a cooperativa. Então, quer dizer que a gente tem que pensar no bem estar geral da comunidade, tanto do associado e da comunidade, e tentar trazer cada cada vez mais a marca Sicredi, ligar a cada vez mais a marca Sicredi ao bem estar da população (G1) (P2).

A cooperativa tem esse lado voltado para a comunidade local, e na cooperativa é muito flexível. Então a cooperativa consegue se adaptar à comunidade bem mais fácil; ela volta para comunidade muitos benefícios, o que outras instituições não conseguem dar. Não tem como um banco fazer isso. Mas a gente, sendo cooperativa, participando da comunidade, estando próximo da comunidade, das pessoas, atendendo, respeitando essa individualidade de cada associado, as vontades deles da maneira que ele quer ser atendido isso é a essência, eu acho que isso a gente não pode perder (G2) (P1).

A cooperativa vem trabalhando muito forte na nossa comunidade, muito forte na sociedade (G3) (C2).

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).

Nesses quatro trechos dos depoimentos dos entrevistados, pode-se observar que são gerentes das agências responsáveis por transmitir, disseminar os valores da Sicredi aos seus colaboradores. Foi possível depreender que todos, independente de sua 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 eles acreditam que estão atuando fortemente nesse objetivo. Nessas falas fica claro o que Almandoz (2014) expõe a respeito do significado que a lógica da comunidade tem para os atores. Portanto, fica claro nos discursos dos entrevistados que para eles, as cooperativas têm um papel ativo dentro de suas respectivas comunidades e que tal papel traz significado para sua atividade, que faz parte da cultura da cooperativa, podendo isso ser considerado um padrão *taken-for-granted* dentro da Sicredi Paranapanema (ALMANDOZ, 2014).

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 destacamos alguns

trechos das falas dos entrevistados 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).

Então eu acho que a gente tem que se posicionar melhor no mercado, ou seja, a gente tem que colocar nossos serviços e nossos produtos. O que não adianta falar é que o associado sempre busca o custo, isso determina se ele será ou não associado (G1) (P2).

Por que assim, a gente tem produtos excelentes, a gente tem custo muito bom, comparado com o mercado, se a gente comparar com banco o nosso custo é muito menor, o nosso custo operacional, você pega um PJ, por exemplo, no Banco a cesta menor é quase 70 reais, a nossa cooperativa é 35 reais (G2) (P1).

A cooperativa, a praça é muito boa, a praça para trabalhar é muito boa, é fantástica a praça aqui como negócios. Nós temos custo baixo, mas nem tudo, por exemplo, o de capital de giro está um pouco maior do que outras instituições (GN3) (P1).

A partir das falas desses entrevistados pode-se identificar algumas semelhanças nos discursos, mas também alguns pontos divergentes. 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). O entrevistado G2 (P1), por exemplo, ressalta a importância da eficiência produtiva, pois a cooperativa possui os melhores custos na carteria de Pessoa Jurídica (PJ). Contudo o entrevistado GN3 (P1) destaca que nem sempre a cooperativa têm os menores custo. O capital de giro da cooperativa não é tão eficiente como o de outras instituições financeiras. Vale mencionar que G2 (P1) e GN3 (P1) atuam na mesma agência, porém em cargos diferentes, e que o entrevistado GN3 (P1) trabalha há apenas cem dias na cooperativa.

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. A 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). A Sicredi Paranapanema PR/SP não foge desse princípios, pois foram encontrados nos dados empíricos, como apresentado nas falas a seguir:

A cooperativa já é diferente. Aqui quem é dono? A gente que é dono, a gente escolheu o presidente, o associado, todo mundo é dono; então aqui não existe essa relação de riqueza para um determinado público; na realidade a gente tenta fazer em comum com todos (G1) (P2).

Eu falo, até brinco, que as pessoas não sabem a força que têm uma cooperativa na cidade, saberem usar isso para benefício deles (G2) (P1).

Nós também temos outras iniciativas que visam levar essa mensagem do cooperativismo adiante. Atualmente, por exemplo, a gente usa todas as reuniões de prestação de contas (A1).

Na fala do entrevistado G1 (P2), pode-se ver o aspecto democrático apresentado por Ramus, Vaccaro e Brusoni (2017), quando eles enfatizam que “aqui quem é dono, a gente que é dono”. Esse trecho foi selecionado devido à ênfase que se é dada aos associados, pois são eles que participam e são proprietários da cooperativa. O entrevistado G2 (P1) explicou que na agência em que ele atua, no Estado de São Paulo, as pessoas não sabem a força que uma cooperativa tem, ou seja, as pessoas que participam da cooperativa fazem parte da gestão dela. Não somente uma gestão democrática foi encontrada nos dados mas também outras atividades de cunho social que a cooperativa realizou. Isso alguns entrevistados apontaram a atividade social desenvolvida pela cooperativa em seus depoimentos:

Como a gente faz todo mês de julho a gente faz o dia C, primeiro de Julho a gente comemora o dia internacional do cooperativismo, então somos convidados a fazer doações. Ano passado a gente fez a campanha do agasalho. Esse ano a gente fez doação de sangue, fizemos passeata, colhemos quinhentos nomes de pessoas interessadas em fazer doação de sangue, e muitas dessas pessoas não sabiam que Cornélio tinha um hemocentro. Para você ter uma noção, eu estava com minha esposa e meu filho na feira da cidade, fui comprar um churros para meu filho e uma senhora do lado, começou a conversar com minha esposa: “a senhora é daqui e coisa e tal”, como acontece em cidade pequena. Eu estava com a camisa da Sicredi, então ela disse: “você é da Sicredi, vocês fizeram uma coisa que nunca fizeram, eu trabalho na área de saúde de Cornélio e eu nunca vi nenhuma empresa fazer um trabalho que vocês fizeram no dia C, lembrar da saúde uma coisa que é importante, por causa disso eu abri a minha conta lá, hoje eu tenho conta com vocês lá porque eu vejo você fazendo as coisas”. Então a gente fez uma doação para o asilo, o abrigo Bom Pastor é o nome do asilo. Eles fazem um trabalho fantástico e a cada gol que o time da cidade marcava a gente doou cento e cinquenta reais, deu por volta de dois mil e poucos reais para eles. A gente foi lá. Quando a gente faz essas ações, Fernanda, a gente não só vai lá e entrega, a gente se envolve; então a gente passou o dia todo lá, a gente serviu o café da manhã para eles, conversamos com eles, demos atenção para eles, levamos música para eles, isso é bacana até para os próprios colaboradores (G4) (C1).

Nós temos o programa “União faz a vida”, que trabalha o cooperativismo desde criança nas escolas, que a gente forma os professores para trabalhar de uma forma diferente. Então “União faz a Vida”, é um programa atuante dentro da parte social, a educação é o nosso pilar fundamental. E dentro da educação o programa a “União faz a Vida” é a nossa principal iniciativa. Para você ter uma ideia hoje, nós já impactamos e beneficiamos mais de duzentas e vinte mil crianças com sessenta a setenta mil professores. Então é algo que nós temos aqui na região, Nova América da Colina, Cambará, Bandeirantes e Itambaracá. Então esse programa, ele ajuda a melhorar o IDEB da cidade, ele ajuda as crianças a ter contato mais próximo com a área de cidadania, com a cooperação, então são presentes que nós damos à comunidade, para a sociedade, porque enquanto instituição financeira, teoricamente não teria essa obrigação, mas são outros braços do benefício que a gente pode oferecer (A1).

Nessas duas passagens é possível entender que a cooperativa se empenha para praticar os sete princípios do cooperativismo, que são “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). 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 proporião metodologias que privilegiassem o empreendedorismo e o coletivismo, em substituição à prática individual” (SICREDI, 2017a). 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, 2017a).

Até aqui apresentou-se 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

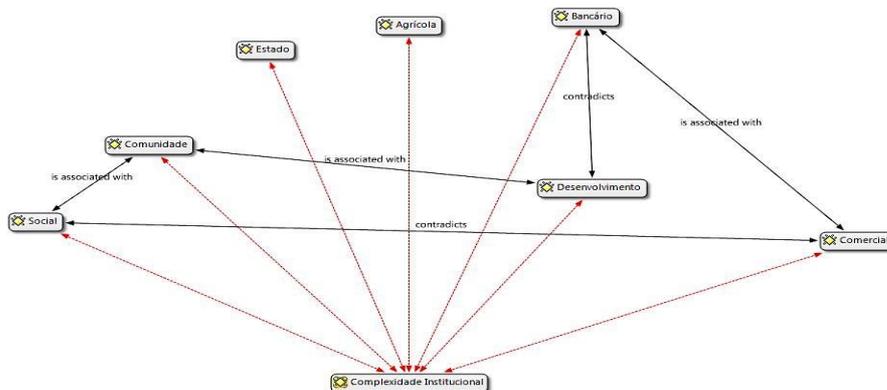
lógicas que muitas vezes estão em conflito. Principalmente, a lógica de Desenvolvimento em relação à Bancária, a Comercial e a Social.

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. Das sete lógicas identificadas, algumas possuem níveis maiores de compatibilidade que outras, como pode ser visto na Figura 12.

Figura 12: Lógicas Institucionais identificadas



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados primários, com auxílio do software Atlas.ti 7.5.18.

Na Figura 12 apresentou-se as lógicas que podem ser associadas e as lógicas institucionais que são contraditórias. Todas essas lógicas e suas relações configuram a complexidade institucional do ambiente das cooperativas de crédito.

Em suma foram destacadas as lógicas institucionais que permeiam o ambiente das cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP. Porém, não foi realizado a separação entre as cooperativas centrais e periféricas, visto que todas as cooperativas são permeadas pelas mesmas lógicas. Suas respostas, entretanto, diferem em alguns pontos. Para responder à complexidade institucional, existem diversas possibilidades (BERTELS; LAWRENCE, 2016). Desta forma, as respostas organizacionais das cooperativas de crédito podem ser inúmeras, pois devem se adequar a sua estratégia. Tais respostas são preocupações da próxima seção deste estudo.

4.4.2 – Respostas Organizacionais à complexidade institucional em cooperativas centrais e periféricas

Nesta etapa do estudo apresentou como as cooperativas centrais e periféricas respondem à complexidade institucional⁸. Tendo como finalidade alcançar o terceiro objetivo específico desta dissertação, que foi de identificar as respostas organizacionais à complexidade institucional nas cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP, mapeadas anteriormente.

A complexidade institucional foi constituída, neste estudo, a partir das lógicas institucionais conflitantes que encontram-se presentes no ambiente das cooperativas de crédito. As lógicas que permeiam o ambiente, como vimos antes, são: a Estatal, a Agrícola, a de Desenvolvimento, a Bancária, a Comunitária, a Comercial e a Social.

Discutisse aqui as respostas organizacionais e, posteriormente, foi realizada a análise comparativa entre as cooperativas centrais e periféricas, com o intuito de atingir o quarto objetivo específico desta dissertação, que é analisar comparativamente as respostas organizacionais e o posicionamento na rede de relacionamento. Como Greenwood et al. (2011) afirmam, as organizações vivenciam a complexidade institucional em diferentes níveis. Assim, as respostas das organizações em ambientes em que há multiplicidade de lógicas com diferentes prescrições podem se dar a partir de decisões com base em diferentes

⁸ Para auxiliar na identificação das cooperativas centrais e periféricas, iremos mencionar entre parênteses se elas são centrais ou periféricas. Cooperativas Centrais: Cornélio Procópio (C1), Cambará (C2) e para as cooperativas periféricas: Cândido Mota (P1) e Palmital (P2).

interesses dos tomadores de decisão, tendo impacto na organização (GREENWOOD et al., 2011).

As categorias que foram utilizadas para analisar as evidências empíricas foram expostas no Quadro 8, na Metodologia. Sendo essas as seguintes: Aquiescência, Compromisso, Esquivança, Desafio e Manipulação (OLIVER, 1991a; PACHE; SANTOS, 2010a); Localização Geográfica (FAULCONBRIDGE; MUZIO, 2016); Reinterpretação, Sensibilização, Isolamento e Integração (BERTELS; LAWRENCE, 2016a); Mudança Estrutural Radical e Incremental (SCHILDT; PERKMANN, 2017); e a combinação de lógicas periféricas com centrais (RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017). Por meio dessas categorias foi possível identificar as respostas organizacionais das cooperativas de crédito estudadas. Além disso, as respostas divergem de acordo com a complexidade institucional vivenciada pelas cooperativas, mas em alguns momentos notam-se semelhanças.

Destarte, as contradições encontradas no ambiente das cooperativas de crédito da Sicredi Paranapanema PR/SP foram as diferentes prescrições entre as lógicas Bancária e Comercial com as lógicas de Desenvolvimento, Social e Comunidade. As demais lógicas estão presentes no ambiente, mas não entram em conflitos diretamente, fazendo, porém parte da complexidade das organizações.

As respostas das cooperativas foram, portanto categorizadas e a primeira resposta apresentada foi a Aquiescência. Aquiescência, segundo Oliver (1991), são os hábitos, a imitação e obediência, ou seja, seguir normas, imitar modelos institucionais e aceitar as regras e normas. Pache e Santos (2010), porém, acrescentam que para eles não existem um nível pleno de aquiescência.

As cooperativas aquiescem principalmente quando a lógica Estatal impacta em suas atividades. O entrevistado A1 traz evidências de que a Sicredi Paranapanema PR/SP como um todo responde desta forma:

A legislação, a gente sempre acata o ambiente externo [...]. Uma coisa tem que ficar muito claro a gente cumpre todas as determinações do banco central no que diz respeito à legislação (A1).

Deve ficar claro que o entrevistado A1 atua na Regional situada em Cornélio Procópio-PR e responde por todas as 24 cooperativas pertencentes à Sicredi Paranapanema, sejam elas centrais ou periféricas. Devido a isso suas falas contam tanto nas cooperativas centrais como nas periféricas. As cooperativas centrais são as de Cornélio Procópio (C1) e Cambará (C2), que são representadas pelos entrevistados G3 (C2), G4 (C1) e GN1 (C2). O

entrevistado G3 (C2) e GN1 (C2) são da agência de Cambará e o entrevistado G4 (C1) atua na cooperativa de Cornélio Procópio.

Vale ressaltar que ao aquiescer às normas, valores e crenças do Sistema Sicredi, as cooperativas estão muito ligadas às lógicas de Desenvolvimento, Comunitária e Social e também à lógica Bancária. Nos discursos dos entrevistados foi possível depreender como eles aquiescem à Sicredi Paranapanema:

Nós buscamos ir a campo mesmo, visitando, prospectando novos associados por indicação da comunidade, por indicação do associado, até por nós mesmos, porque a gente tem quem encontrar pessoas com potencial, a gente faz visita a campo. Eu acompanho as carteiras, eu acompanho as carteiras nas visitas. E sempre a gente está prospectando novos associados, então assim geralmente por indicação, a gente pede indicação para nossos associados e a gente faz visitas é dessa forma que a gente busca melhorar o nosso número de associados. É sempre por indicações e uma visita. Os objetivos eles estão de acordo, eles estão caminhando junto com os objetivos da nossa cooperativa e também com a missão da Sicredi, que é valorizar muito o relacionamento, e trabalhar com as soluções financeiras que vem realmente a contribuir agregando renda, contribuir para que nosso associado possa ter uma qualidade de vida melhor, e também a nossa sociedade (G3) (C2).

A gente procura seguir os valores da cooperativa, seguir a missão da cooperativa, seria a distribuição de renda, visar mais a sociedade, contribuir com o crescimento da sociedade e do associado, essa é a nossa missão da agência, o crescimento do associado juntamente com a sociedade (GN1) (C2).

Eu costumo dizer, Fernanda, que se as pessoas entrarem e sentir igual quando estão num banco, nós não estamos fazendo nosso trabalho direito, isso é uma coisa que eu bato muito em cima dos colaboradores, isso em todos os lugares que eu passei, nas agências que passei, eu passei por outras agências com problemas parecidos com os dessa agência, a gente não dá pra ver uma pessoa parada e passar na frente, passo na frente como se fosse um móvel da agência e não estivesse ali, poxa o que é que custa ir lá, pegar na mão dar bom dia ou boa tarde, essa preocupação com esse atendimento é uma coisa que a gente se preocupa, basicamente eu tenho isso como um valor muito forte da Sicredi, eu acho que isso faz a gente diferente de outras instituições (G4) (C1).

Em relação às cooperativas periféricas, fizeram parte a de Cândido Mota (P1) e Palmital (P2), representados pelos entrevistados G1 (P2), G2 (P1), GN2 (P2) e GN3 (P1). Os entrevistados G1 (P2) e GN2 (P2) trabalham na cooperativa de Palmital e os entrevistados G2 (P1) e GN2 (P1) na de Cândido Mota. As cooperativas periféricas apresentam as mesmas evidências empíricas acerca da aquiescência em relação aos valores e normas, além do diferencial que todos os gerentes de agência expõem como sendo disseminados pela Sicredi Paranapanema PR/SP:

É abordar por dividir a cidade, alguma abordagem assim, eu tento fazer, junto com os gerentes, a gente primeiramente pede indicações aos associados, quem indica a gente visita aquela pessoa com o profissional e pede uma outra indicação e assim vai indo, e a gente também proporciona o atendimento da melhor maneira possível ao associado e atender de acordo com as necessidades deles [...]. O grande diferencial da cooperativa em relação ao mercado financeiro é você tratar todo mundo com exclusividade, diante de cada um com sua necessidade, diante de cada um com a sua importância, mas de modo geral, todo mundo é tratado com a mesma importância (G1) (P2).

É o relacionamento, a proximidade, a questão de agilidade, então nós vamos até o associado, a gente visita propriedades de um produtor rural, nós visitamos todas as empresas e a gente não tem aquela cultura, a gente sempre fala que nós temos o foco do associado. Prospecção, eu saio mesmo gastando sola de sapato, visitando as empresas, visitando os produtores rurais, a gente pede indicações, então a gente trabalha bem nessa questão de indicação. E a empresa a gente visita, a cidade é pequena então a gente conhece né, a empresa, e vai de porta em porta (GN2) (P2).

Eu faço visitas, eu gosto muito de ir a campo. Nós temos que ir de porta em porta mesmo, um trabalho de formiguinha, de boca a boca, a gente continua nosso trabalho de aumentar nossa base, tem que ser o boca a boca mesmo, no ato de você estar conversando, indicando um serviço para outro, ainda mais numa cidade pequena, em que todos se conhecem. É só o trabalho mesmo do dia a dia, atendendo todas as pessoas bem, de forma igual para todo mundo que um vai indicando outro e a gente já vê reflexo disso no dia a dia (G2) (P1).

O forte nosso é a pastinha em baixo do braço e bater palma, nas primeiras semanas eu fui e voltei nessas duas ruas de cima em baixo visitando potenciais clientes, e graças a Deus em dois e três meses nós conseguimos abrir vinte e duas contas. A gente tem que sair cedo, que depois do meio dia ninguém quer mais nada, então a gente tem que pegar a pastinha debaixo do braço e sair pra rua, eu acho que o boca a boca é mais forte (GN3) (P1).

Esses valores e crenças que estão enraizados nas cooperativas de crédito da Sicredi Paranapanema e nos discursos dos atores praticamente são os mesmos: “relacionamento”, “gastar sola de sapato”, “ir a campo” “pedir indicações”. Praticamente todos os atuantes das cooperativas apresentam em suas falas elementos das normas e valores como o relacionamento com o cliente, a importância das visitas aos associados, dentre outros, como pontos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa. Além de que o entrevistado G4 (C1) aponta que esse tipo de relacionamento os faz diferentes de outras instituições financeiras, o que também aparece na fala dos outros entrevistados. Todavia não foi possível identificar pontos de diferenciação entre as cooperativas centrais e periféricas, foi por esse motivo que as evidências das respostas organizacionais foram classificadas na tipologia de Aquiescência (OLIVER, 1991), pois todas as cooperativas, sem exceção, seguem esses valores e normas disseminados pela Sicredi Paranapanema PR/SP.

Outras respostas foram identificadas: o compromisso e a manipulação (OLIVER, 1991; PACHE; SANTOS, 2010). O compromisso foi identificado nos dados somente nas cooperativas centrais, como pode ser visto a seguir:

Na verdade estou aqui há um ano, porque eu vim transferida para cá por desligamento da gerência anterior, então assim eu acredito que é porque estava em desconformidade com nossas políticas, principalmente nossas políticas de crédito. Na verdade a gente tenta implementar um relacionamento bastante baseado em um relacionamento profissional, mais baseado em ética, baseado em tudo aquilo que realmente, a gente procura cumprir aquilo que fica acordado com o associado, trabalhando com muita ética e transparência. Eu acho que a minha missão era também resgatar essa ética e transparência que nos últimos tempos ficou um pouco truncado, em função de pessoas que deixaram de observar as regras e procedimentos e políticas da cooperativa, então eu vim para implementar e a gente procura trabalhar com ética, trabalhar com transparência, atendendo a todos (G3) (C2).

O que mais marca pra mim é a minha vinda pra cá, porque foi justamente para tentar recuperar uma agência com uma imagem um pouco desgastada, em virtude dessa cooperativa que existiu aqui, tiveram alguns problemas aqui. Aí foi estratégico que esses problemas levaram a Sicredi de Cambará a incorporar a cooperativa que na época se chamava Sicredi Norte. Aqui por ser uma sede, toda a diretoria que estava aqui se destituiu, isso era todas pessoas produtores, e gente importante do município, e obviamente ficou um resquício emocional nessas pessoas. Vai completar dois anos em novembro que eu estou aqui, como gerente, então nesses dois anos aí sim eu posso falar com mais propriedade que foi um resgate de imagem, um resgate também do espírito da equipe, eu acho que esse principalmente foi o ponto crucial daqui, que na verdade quando eu cheguei aqui, eu fui perceber que esses resquícios da antiga diretoria, de antigos funcionários que fizeram parte da equipe ainda eram presentes (G4) (C1).

Nessas falas das cooperativas centrais foi possível identificar que os gerentes das agências trabalharam para trazer as lógicas Social e Comunitária de volta para as cooperativas, tanto a cooperativa de Cambará (C2) precisa resgatar a transparência e a ética quanto a cooperativa de Cornélio Procópio (C1) precisa redefinir a imagem da cooperativa. Vale ressaltar que os antigos gerentes dessas duas cooperativas vieram de outras instituições financeiras, em que a lógica bancária predominava. Assim, o entrevistado G4 (C1) relata que:

O gerente anterior, não sou eu que estou falando, os colaboradores e tem alguns da antiga, falavam como o cara aqui quis gerenciar como um banco aqui, e não deu certo (G4) (C1).

A partir dessa fala pode-se inferir que a lógica bancária entra em conflito com as demais, principalmente nas cooperativas centrais, visto que os dois gerentes das agências possuem experiência somente na cooperativa, nunca atuaram em outras instituições

financeiras. A partir desse ponto fica explícito que as cooperativas de Cambará (C2) e a de Cornélio Procópio (C1) são gerenciadas por pessoas que possuem um grande envolvimento com a atividade cooperativista.

Já as cooperativas periféricas são gerenciadas por pessoas advindas do mercado financeiro, em que a lógica bancária se mostra central. Assim a Sicredi Paranapanema PR/SP fez uso da estratégia de manipulação, ou seja, importando pessoas influentes, que podem influenciar e controlar o desenvolvimento de pessoas e valores da organização (OLIVER, 1991a; PACHE; SANTOS, 2010b). Na fala do entrevistado GN2 (P2) foi possível notar que a diretoria trouxe novas mudanças como:

A gente achava que estava bom, mas quando a gente teve essa mudança a gente viu tudo o que tem para melhorar. Então a gente teve todas essas mudanças, e eles também têm trazido pessoas do mercado financeiro para trabalhar com a gente, o gerente hoje, ele veio do Santander e do Bradesco, então ele traz muito conhecimento para nós. Eu, como nasci aqui dentro do Sicredi, eu só conheço o sistema de cooperativa, então a gente precisa conhecer o sistema lá fora para a gente poder trabalhar num mesmo nível só que de maneira melhor, por que a gente sempre preza o relacionamento e o bem estar da sociedade (GN2) (P2).

É uma agência que tem uma grande capacidade, tem uma grande possibilidade de ser uma das melhores agências da cooperativa Paranapanema, só que ainda não foi, isso está no quase, faz 6 anos que está no quase, então a minha vinda pra cá não foi para solucionar o problema, não foi, vamos assim dizer que não sou milagreiro, não sou eu que vou, a equipe é a mesma, a ideia da minha vinda pra cá é trazer um pouco de experiência do mercado (G1) (P2).

Deste trecho do discurso do entrevistado GN2 (P2) é possível depreender que a cooperativa periférica trouxe um gerente de fora do sistema cooperativo com a finalidade de trazer novos conhecimentos. Assim, pode-se dizer que a cooperativa almeja que as lógicas de Desenvolvimento e Bancária (BATTILANA; DORADO, 2010) trabalhem concomitantemente. Ainda pode-se dizer que a estratégia de manipulação realizada pela Sicredi Paranapanema PR/SP (OLIVER, 1991), foi contratar gerentes de outras instituições financeiras, que possuem vasta experiência no mercado financeiro para atuar nas cooperativas de Palmital (P2) e Cândido Mota (P1), tendo como finalidade aumentar o resultado da cooperativa Sicredi Paranapanema PR/SP.

Já na outra cooperativa periférica, a de Cândido Mota, o entrevistado GN3 (P1) relata que trouxe a prática de desconto, que é quando o associado adianta o recebimento de entradas futuras, que ele utiliza em outra instituição financeira. Fazia uso na carteira de Pessoa Jurídica (PJ) de outra instituição dentro da cooperativa. O gerente dessa agência relata que:

Desde da época que eu assumi se mantiveram dois funcionários, a gente teve que mudar. Eu digo assim, que a cooperativa está se profissionalizando e ela está criando um modelo de gestão de trabalho, que certo amadorismo já não cabe mais. Então hoje a pessoa que vem aqui quer ser bem atendida, ela quer uma resposta rápida, talvez erros, não estou dizendo erros, quero dizer outro tipo de cultura que se tinha, não cabe mais, não dá mais para se fazer, isso pra mim é assim, pra quem vem do mercado, que nem eu vim há três anos atrás, o mercado é muito rápido, ele é muito dinâmico (G2) (P1).

Pode-se inferir que existem diferenças nas cooperativas centrais e periféricas, pois nas cooperativas centrais a Sicredi Paranapanema optou pela estratégia do compromisso, trazendo pessoas que pudessem fazer com que certos valores da cooperativa voltassem à tona, ou seja, fazendo que as lógicas voltadas para a comunidade emergissem num ambiente que estava predominando a lógica bancária. Já nas cooperativas periféricas a Sicredi Paranapanema escolheu um caminho inverso, fazendo uso de uma estratégia um pouco manipulativa, ao trazer gerentes de outras instituições financeiras, seja para agregar novos conhecimentos e experiências ou para desenvolver novas práticas gerenciais nessas cooperativas. Conseqüentemente pode-se dizer que a Sicredi Paranapanema resolve as contradições em suas cooperativas por meio de respostas, como por exemplo, o compromisso das cooperativas centrais e a manipulação nas cooperativas periféricas. Isso demonstra que a proposição teórica três tem validade.

A localização geográfica foi uma das respostas apresentadas pelas cooperativas periféricas, visto que elas atuam no Estado de São Paulo. Algumas evidências desses detalhes podem ser observadas abaixo:

O sul do país já é muito desenvolvido em relação ao cooperativismo. O Estado de São Paulo não só a Sicredi, mas todas as cooperativas, existe ainda um certo receio, não por desconfiança em relação à marca e sim por não conhecer, não sabe como que funciona, a gente pode ver que temos muitas cidades de porte que não tem cooperativa de crédito. Eu venho de Lins, de uma cidade de 85 mil habitantes, a primeira cooperativa de crédito que abriu foi no ano passado e lá não tem Sicredi e foi aberto uma outra cooperativa. [...] mas assim a gente ajuda a comunidade, nós estamos ajudando de certa forma, então é mais difícil o Estado de São Paulo, é realmente o nosso desafio. (G1) (P2).

A agência aqui ela foi, não só aqui mas no Estado de São Paulo, um projeto do Sicredi de estar expandindo no Estado de São Paulo. Então eles abriram aqui e em São Paulo, não só a nossa cooperativa, mas as outras cooperativas estão expandindo na parte de São Paulo, mas ainda é um desafio bem grande do Sicredi estar expandido na parte de São Paulo. [...] Eu acho que diferentemente do que acontece um pouco no Paraná, o cooperativismo aqui em São Paulo ainda não é muito disseminado e não está na cultura, enraizado na cultura das pessoas, então a gente é visto como um banco (G2) (P1).

Em relação à localidade somente as cooperativas que se encontram na periferia da rede de relacionamento apresentam esse elemento. O trabalho de Faulconbridge e Muzio (2016) apresentam que as respostas à complexidade institucional, dependendo da localização, são diferentes, nos resultados constatou-se que a Sicredi Paranapanema, ao expandir para o Estado de São Paulo, que possui características culturais diferentes do sul do país, se deparou com a necessidade de conscientização e sensibilização das pessoas sobre a atividade cooperativa. Assim, a lógica Bancária entra em conflitos com a da Comunidade, pois para o Estado de São Paulo o que importa para o associado é o custo e o que ele têm de vantagens e benefícios e não o que a cooperativa têm para oferecer para a comunidade. Com isso pode-se entender que as cooperativas periféricas tendem a ser estrategicamente mais agressivas e radicais, visando melhorar seu desempenho. Isso ressalta que a proposição teórica dois tem validade. Para responder à complexidade institucional advindas da lógica de Comunidade as cooperativas periféricas buscam usar a sensibilização como uma estratégia, uma resposta (BERTELS; LAWRENCE, 2016; SCHILDT; PERKMANN, 2017). Na fala dos dois gerentes das agência de Palmital (P2) e Cândido Mota (P1), pode-se identificar essa estratégia:

O desconhecimento, a falta de conhecimento em relação à cooperativa é o nosso principal obstáculo em meu ver. Então quando a gente fala para a pessoa e coloca todas as coisas, a pessoa começa a entender, ela vê que é o futuro, cooperativismo é o futuro, os grandes países do mundo, de primeiro mundo, são basicamente cooperativistas. Então não precisa falar mais nada em relação a isso, eu acho que nossa missão aqui é propagar a marca e não tem outra forma de propagar a marca se não for presencial, ou seja, ali no dia a dia (G1) (P2).

Então é um trabalho bem de formiguinha, então as cooperativas vêm crescendo bastante, eu acho que é por uma necessidade, não vou dizer que é por uma questão de atendimento das pessoas, mas por uma necessidade que eles vêm os bancos cada vez ficando monopolizados. Então antigamente tinha dez bancos, quinze bancos, e hoje você vê isso se fechando, estatal temos praticamente a Caixa e o Banco do Brasil, e depois particulares se fecham entre Bradesco, Itaú e Santander, então isso, se fechou nesse grupo, ficou pouca concorrência. Eu acho que a cooperativa de crédito ganha muito mais volume, até por uma questão de necessidade mesmo, ficou muito pouca concorrência, então acaba tendo uma opção bacana e a gente tem um diferencial não só em termos de custo, mais em termos de participação de resultados que é uma coisa que isso nunca vai ter nos bancos (G2) (P1).

Nessas duas falas fica explícito que esses entrevistados estão fazendo o uso da sensibilização, demonstrando que o cooperativismo é o futuro, uma necessidade. A

sensibilização, segundo Bertels e Lawrence (2016), acontece quando utilizam-se pequenas inserções da cultura no ambiente. É um caso similar, pois tanto o entrevistado G1 (P2) quanto G2 (P1) buscam inserir no ambiente em que estão imersos princípios do cooperativismo, pois o cooperativismo no sul do país é mais disseminado do que no sudeste do Brasil (MEINEN; PORT, 2012).

Já em relação às mudanças estruturais e cognitivas apresentadas por Schildt e Perkmann (2017), foram identificadas evidências de mudanças cognitivas e não estruturais tanto nas cooperativas centrais quanto nas periféricas. Assim em relação aos elementos cognitivos, Schildt e Perkmann (2017) apresentam duas respostas possíveis à complexidade institucional. A primeira resposta possui um tom mais conservador, em que a organização prioriza as lógicas existentes, consequentemente retendo a inserção de novas lógicas no ambiente. Ou seja, as organizações buscam manter seu *status quo*. A segunda resposta é oposta à primeira. Nela, os autores relatam que as organizações rejeitam manter o *status quo* da organização e procuram por novas prescrições para responder à complexidade institucional, proporcionando assim uma mudança consideravelmente radical dentro da organização (SCHILDT; PERKMANN, 2017). Nas cooperativas centrais (Cornélio Procópio (C1) e Cambará (C2)) foram identificadas algumas mudanças cognitivas mais conservadoras, como pode ser visto na fala a seguir:

A evolução da cooperativa é constante; essas práticas, isso daí, é implementado todo o dia, e temos ferramentas sendo atualizadas, então isso é constante (G3) (C2).

É como eu te disse, essa nova diretoria está nos fornecendo muitas ferramentas para a gente, nos está dando direcionamento, coisa que não tinha anteriormente, chegava aqui não tinha um direcionamento do que eu vou fazer hoje, dependia mais da gente e hoje não, como é um foco maior na Pessoa Jurídica, eles estão disponibilizando essas ferramentas pra gente, para facilitar nosso trabalho e está facilitando muito. Hoje a gente abre o computador você tem ali o que você tem que fazer. Hoje veio o que eu tinha que ir atrás, disso e disso, assim eu já tenho um direcionamento, fica mais fácil, muito mais fácil para trabalhar. Fica mais fácil do que dar tiro no escuro (GN1) (C2).

Eu acho que é isso, nosso diferencial hoje, é que a equipe conseguiu resgatar nesses dois anos foi a questão do relacionamento, dessa proximidade com a comunidade (G4) (C1).

Ao se analisar esses trechos das falas dos entrevistados pode-se inferir que na cooperativa de Cambará os entrevistados G3 e GN1 pontuam acerca da evolução contínua que

a cooperativa possui. Além disso o entrevistado GN1 relata que o foco da nova diretoria recai sobre a pessoa jurídica (PJ), e que além da Sicredi proporcionar ferramentas, ela ainda dá um direcionamento para o gerente de negócio acerca do que deve ser feito. O entrevistado aparentemente prefere ser direcionado pela cooperativa do que ele mesmo tentar buscar outras respostas na atuação de suas funções. O representante de Cornélio Procópio (G4) traz como uma melhoria, como diferencial, o fato da equipe ter atingindo o objetivo almejado de resgatar o relacionamento nesses dois anos que ele está atuando na agência. Ademais, pode-se inferir que as mudanças nas cooperativas centrais são incrementais, pois elas buscam se manter como estão, ou melhorando suas carteiras de clientes.

Nas cooperativas de crédito de Palmital (P2) e Cândido Mota (P1) (periféricas) a fala dos entrevistados é diferente da dos entrevistados de Cambará (C2) e Cornélio Procópio (C1). Por exemplo:

Na realidade eu confesso pra você, que eu não tenho receio. A nossa participação perante a população, o público bancário, é pequena. Então você pode ver a nossa é pequena, eu também vejo como uma oportunidade, porque se eu tenho uma participação pequena no mercado eu tenho um campo grande para buscar, e então é esse nosso planejamento [...] mas de uma certa forma a agência ela hoje não é uma das melhores agências do Paranapanema, porém num curto espaço de tempo, eu tenho certeza disso, a gente evoluiu muito, muito mesmo, já vínhamos evoluindo antes da minha vinda pra cá, e com a minha vinda algumas posições, algumas filosofias que eu tenho do mercado que dá pra ser implementada aqui, foi colocado em prática, isso tem surgido efeito (G1) (P2).

Hoje, o que a gente têm de associados não chega a 800; a gente pretende aí mais ou menos dobrar isso aí, no máximo em um ano. A gente tem que dobrar, tem que fazer esse valor ficar em torno 1500 a 1600 associados, para Cândido Mota isso é muito factível (G2) (P1).

A carteira de pessoa jurídica eu tenho ela como meu futuro promissor, principalmente por que já foi dito que nós temos que crescer. Como é uma carteira que está ali em estado vegetativo, quem ressucitar ela com certeza vai se destacar, então é isso que eu tenho em mente, alavancar essa carteira e então, através dela, eu quero ir subindo de cargo e me destacando na cooperativa (GN2) (P2).

O meu projeto é que em seis meses a gente comece a ter uma mudança geral drástica. Porque se aumentarmos, por exemplo, em 400 associados até março a gente chega a 1000, e a gente vai começar a bater nosso operacional, só com tarifas e consequentemente aumentar o número de funcionários. Isso é uma roda. Aqui tem uma estrutura muito boa, nós temos uma agência muito bonita, nós temos que trazer os clientes para dentro, para conhecer. [...] As minhas expectativas, até o final do ano quero ter 100 associados ativos, numa carteira que eu tenho que entregar quinhentos mil de crédito líquido. Até o meio do ano que vem eu quero entregar um milhão; são os meus principais objetivos (GN3) (P1).

Por meio desses trechos é possível concluir que as cooperativas periféricas, por serem menores, querem crescer, aumentar o número de seus associados, aumentar seu volume de negócio, ser rentável para a cooperativa Paranapanema. O entrevistado G1 (P2) e o GN2 (P2) participam da cooperativa de Palmital. Eles buscam crescer; querem ser um dos melhores na Sicredi Paranapanema. Na cooperativa de Cândido Mota o entrevistado GN3 (P1) possui expectativas em relação ao crescimento de sua carteira. Já G2 também deseja duplicar sua carteira de clientes ativos. Só para lembrar as cooperativas centrais possuem mais funcionários, pois possuem mais associados. O número de associados, como o entrevistado GN3 (P1) ressaltou, impacta na quantidade de funcionários que cada cooperativa possui.

Ao longo da apresentação e discussão dos resultados, foi possível identificar que as cooperativas, sejam elas centrais ou periféricas, utilizam uma combinação de lógicas centrais e periféricas para responder às pressões do ambiente (RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017). As respostas variam de acordo com o momento e com o nível de contradição existente no ambiente. Assim foi possível demonstrar algumas das respostas organizacionais que as cooperativas de créditos utilizaram para responder à complexidade. Além disso, apresentou-se as duas facetas da complexidade, que são: a quantidade de lógicas e nível de incompatibilidade entre elas (GREENWOOD et al., 2011), pois é difícil encontrar uma organização que não esteja permeada por diferentes lógicas institucionais (SCHILDT; PERKMANN, 2017, p. 140). Relataram-se também as respostas organizacionais à complexidade, separando-as entre as cooperativas centrais e periféricas.

Também foi possível depreender que as cooperativas centrais, por terem mais tempo de atuação e por estarem numa localização em que o cooperativismo está mais disseminado, vivenciam níveis de complexidade diferentes das cooperativas periféricas e em alguns pontos como da educação financeira, desconheciam que ao menos uma das cooperativas periféricas também realizava. As cooperativas periféricas, por serem menores, por possuírem um número menor de associados, de funcionários e por serem localizadas em um Estado que a própria Sicredi Paranapanema considera um desafio (Estado de São Paulo), buscam resultados para se equipararem com as cooperativas centrais. Em relação aos níveis de complexidade, parece sensato supor que nas cooperativas centrais (Cornélio Procópio (C1) e Cambará (C2)) a complexidade é um pouco mais elevada do que nas periféricas (Palmital (P2) e Cândido Mota (P1)). Além disso, as cooperativas periféricas almejam alcançar as cooperativas centrais, seja pelo aumento de seus associados, seja pelo aumento de suas atividades operacionais.

Acredita-se que com o que foi exposto conseguimos alcançar todos os objetivos almejados neste trabalho. Além dos objetivos geral e específicos, foram propostos ao final da

revisão da literatura algumas proposições teóricas, juntamente com um modelo teórico desenvolvido para esta dissertação.

A partir do que foi exposto teoricamente, foi possível apresentar três proposições teóricas para serem discutidas a partir das evidências empíricas. A primeira proposição foi que **as cooperativas 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.** Teoricamente as cooperativas de crédito centrais possuem mais conexões com outras cooperativas, e 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). Empiricamente foi possível identificar que as cooperativas que são centrais – ao menos nos dois casos estudados - procuram se manter no centro, e que também essas buscaram retomar “valores” do cooperativismo que estavam esquecidas nas gestões passadas. As cooperativas centrais realizaram mudanças incrementais, ou seja, mudanças necessárias para a evolução da cooperativa.

Em contraponto, as cooperativas periféricas na rede de relacionamentos podem mudar radicalmente, inserindo novas lógicas, mesmo que contraditórias, para atingir novos nichos de mercados (SCHILDT; PERKMANN, 2017), com o objetivo de se aproximarem do centro da rede. Assim a segunda proposição teórica foi assim enunciada: **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.** A partir das evidências empíricas foi possível identificar alguns indícios de que as cooperativas periféricas da Sicredi Paranapanema PR/SP trabalham para melhorar suas posições na rede, almejando alcançar resultados em um curto período de tempo. Além disso, suas respostas organizacionais (nos dois casos estudados) se diferenciam das respostas das cooperativas centrais. Foi possível identificar que os gerentes de agência das cooperativas periféricas buscaram trazer sua experiência de mercado financeiro para dentro da cooperativa em que atuam, provocando mudanças cognitivas nas cooperativas periféricas.

A última proposição teórica afirma que **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.** Teoricamente essas organizações constroem 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, consequentemente mudando radicalmente seus arranjos organizacionais. Cabe ainda ressaltar como as organizações respondem quando lógicas institucionais centrais da organização estão em conflitos (RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017). As evidências encontradas ao longo de quase toda a análise das respostas nesta dissertação evidenciam a bricolagem de lógicas institucionais, sejam elas centrais (bancária, desenvolvimento, social, agrícola) ou periféricas (comunidade, comercial, estatal) nas respostas das cooperativas às pressões ambientais. As cooperativas centrais e periféricas fazem uso de mais de uma estratégia na busca de atingir seus objetivos.

Acredita-se que as proposições teóricas foram validadas pelas evidências empíricas, visto que as cooperativas periféricas pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP buscam chegar no centro, ao lado das cooperativas centrais que querem manter-se como centrais, disseminadoras de informações.

A partir disso pode-se dizer que o argumento central desta dissertação fundamenta-se nas mudanças organizacionais e institucionais, e que essas tendem a ser provocadas por pressões da periferia da rede, mas efetivadas e consolidadas por ajustes do centro da rede de relacionamentos. As mudanças são provocadas pela periferia da rede, pois essas buscam aumentar rapidamente sua base de associados, sem perder os valores disseminados pelo Sicredi; porém, são as cooperativas centrais que consolidam os ajustes necessários, visto que a própria regional da Sicredi Paranapanema está em Cornélio Procópio, que foi a cooperativa que possuía mais laços com as outras cooperativas. Portanto, pode-se inferir que tanto as proposições teóricas quanto o argumento central foram comprovadas empiricamente nesta dissertação.

5 – CONCLUSÃO

A presente dissertação apresentou como objetivo geral compreender como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional. 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). Ao relacionar o comportamento (respostas) das cooperativas de crédito com o posicionamento na rede e a complexidade institucional, esperamos obter uma melhor compreensão do fenômeno institucional.

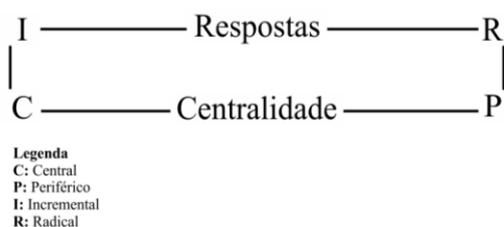
O primeiro objetivo específico foi **mapear as posições na rede de relacionamento das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP no que tange à troca de informações, identificando a centralidade e a periferia da rede de relacionamentos**. Para tal, foi mapeada a rede de relacionamentos 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 assim atingir o primeiro objetivo específico. A partir da conclusão foi possível dar início ao próximo objetivo.

O segundo objetivo específico foi **descrever a complexidade institucional em duas cooperativas de crédito da centralidade e duas cooperativas de crédito da periferia na rede mapeada**. 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 desta dissertação. 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 se encontram em conflitos.

O terceiro e o quarto objetivos específicos foram **identificar as respostas organizacionais à complexidade institucional em cooperativas de crédito centrais e cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada e analisar comparativamente a relação entre as respostas organizacionais e a posição na rede, dos casos selecionados**. Esses dois objetivos foram realizados concomitantemente, pois ao identificar as respostas organizacionais que foram: aquiescência, compromisso, manipulação, localização geográfica, sensibilização, mudança radical, incremental e combinação de lógicas centrais e periféricas (BERTELS; LAWRENCE, 2016b; FAULCONBRIDGE; MUZIO, 2016; OLIVER, 1991b; PACHE; SANTOS, 2010b; RAMUS; VACCARO; BRUSONI, 2017; SCHILDT; PERKMANN, 2017), também discutiu-se comparativamente as respostas organizacionais e os posicionamentos na rede (central e periférico).

Além dos objetivos específicos, apresentou-se proposições teóricas com o objetivo de discutir a teoria com os dados empíricos, proporcionando assim mais robustez às conclusões desta pesquisa. Ainda demonstrou-se um modelo teórico (ver p. 42, Figura 6). Neste novo modelo proposto com base nas proposições teóricas, temos no quadrante I, que as organizações centrais buscam manter seu *status quo*, ou seja, respondem ao ambiente de forma incremental (P1). Em contrapartida no quadrante IV, as organizações que encontram-se na periferia da rede de relacionamentos tendem a provocar mudanças radicais no ambiente (P2) e conseqüentemente com diversas respostas organizacionais (P3). Em relação ao quadrante II e III, referem-se às mudanças institucionais, essa temática em especial não foi discutido nesta dissertação, tanto teoricamente quanto empiricamente. Portanto, apresentamos um modelo teórico que se adequa com posicionamento na rede e as respostas organizacionais. A Figura 13 busca explicar esse contínuo.

Figura 13 – Novo Modelo Teórico



Fonte: Elaborada pelos autores

Nesta Figura 13, 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 mesmo este novo modelo teórico, não abrange as mudanças institucionais, que podem também ser provocadas pelas organizações centrais, e que as organizações periféricas aquiescem a tais mudanças.

Ainda, de acordo com as proposições teóricas e com as evidências empíricas foi possível identificarmos que as cooperativas que são centrais, almejam continuar com seu posicionamento, visto que suas respostas às dificuldades foram de caráter “valorativo” à complexidade enfrentada. Os gerentes que atuam nas cooperativas centrais, sempre trabalharam na filosofia do Sistema Sicredi, não possuindo experiência em outras instituições financeiras. Em ambas cooperativas centrais esses gerentes vieram para trazer os princípios do cooperativismo de volta para as agências em que atuam.

Em contrapartida, as cooperativas periféricas desejam ser parte das melhores cooperativas da Sicredi Paranapanema, pois todas querem crescer, aumentando suas carteiras de associados. Para realizar tal objetivo foram incorporados gerentes de outras instituições financeiras, que possuíam cerca de 10 a 15 anos de experiência no mercado financeiro, e no cargo de gerente. Esses gerentes trazem consigo seu *know-how* para dentro da cooperativa, fazendo com que a lógica Bancária seja disseminada. Porém como todos os entrevistados ressaltaram, mesmo atuando com a lógica bancária, eles não perdem a essência do cooperativismo, no caso da Sicredi o relacionamento com o associado.

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. Visto que em algumas situações as cooperativas centrais não sabiam que as cooperativas periféricas também desenvolviam a mesma atividade (educação financeira).

Como limitação desta dissertação, pode-se dizer que as análises foram baseadas praticamente nas percepções dos gerentes das agências e complementadas pelos gerentes de negócio de Pessoa Jurídica. Além disso, não se obteve a percepção de todas as 24 cooperativas que compõem a rede de relacionamento somente de 4 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 das repostas organizacionais à complexidade serem diferentes das encontradas.

Para complementar como sugestão de pesquisa futura é que seja ampliado o número de regionais estudadas, se possível estudar as 116 regionais da Sicredi, principalmente para comparar as respostas dadas ao ambiente em que elas estão imersas. Outra possibilidade ainda é comparar as respostas da Sicredi com outra cooperativa de crédito, por exemplo, a Sicoob.

REFERÊNCIAS

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**, v. 12, n. esp, p. 1–12, 2007.
- ALMANDOZ, J. Founding Teams as Carriers of Competing Logics: When Institutional Forces Predict Banks' Risk Exposure. **Administrative Science Quartely**, v. 59, n. 3, p. 442–473, 2014.
- ALVAREZ, A. O. V.; AGUILAR, N. G. **Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales: Medidas de Centralidad**. México: Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_AR.S.pdf>.
- AMARANTE, J. M.; CRUBELLATE, J. M.; MEYER JR., V. Estratégias em Universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **GUAL - Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 1, p. 190–212, 2017.
- BACEN, B. C. DO B. **Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Paranapanema PR/SP - Sicredi Paranapanema PR/SP**.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, S. R. ; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93–117, 1997.
- BATTILANA, J. et al. Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658–1685, 2015.
- BATTILANA, J.; CASCIARO, T. Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 381–398, 2012.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.
- BCB, B. C. DO B. **Patrimônio líquido, ativos, depósitos e operações de crédito das cooperativas de crédito**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r201612/T4OD_Quadro 14 - Patrimônio líquido, ativos, depósitos e operações de crédito das cooperativas de crédito.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r201612/T4OD_Quadro%2014%20-%20Patrim%C3%B4nio%20l%C3%ADquido,%20ativos,%20dep%C3%B3sitos%20e%20opera%C3%A7%C3%B5es%20de%20cr%C3%A9dito%20das%20cooperativas%20de%20cr%C3%A9dito.pdf)>.
- BERTELS, S.; LAWRENCE, T. B. Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 336–372, 2016.
- BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. Multiple institutional Logics in Organizations: explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 364–381, 2014.

- BITTENCOURT, W. R. et al. Rentabilidade em bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. especial, p. 22–40, 2016.
- BLANCHET, K.; JAMES, P. How to do (or not to do) ... a social network analysis in health systems research. **Health Policy and Planning**, v. 27, n. 5, p. 438–446, 2012.
- BORGATTI, S. P. Centrality and network flow. **Social Networks**, v. 27, p. 55–71, 2005.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. Models of core/periphery structures. **Social Networks**, v. 21, p. 375–395, 1999.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis** Harvard, MA: Analytic Technologies, , 2002.
- CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N. **Cooperativa - Série Empreendimentos Coletivos**. 1. ed. Minas Gerais: SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2009.
- CLEMENS, B. W.; DOUGLAS, T. J. Understanding strategic responses to institutional pressures. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1205–1213, 2005.
- COLBARI, A. A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Ed.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241–272.
- COLYVAS, J.; POWELL, W. W. Roads to Institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science. **Research in Organizational Behavior**, v. 21, p. 305–353, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- CRUBELLATE, J. M. **Ambiente Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico. **RAC - Revista Administração Contemporânea**, n. Especial, p. 37–60, 2004.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8–19, dez. 2008.
- DELBRIDGE, R.; EDWARDS, T. Inhabiting Institutions: critical realist refinements to understanding institutional complexity and change. **Organization Studies**, v. 34, n. 7, p. 927–947, 2013.
- DELLAGNELLO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de Conteúdo e sua Aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Eds.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 97–118.

- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15–41.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147–160, 1983.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Eds.). **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1–38.
- DUNN, M. B.; JONES, C. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 114–149, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- FAULCONBRIDGE, J.; MUZIO, D. Global Professional Service Firms and the Challenge of Institutional Complexity: “Field Relocation” as a Response Strategy. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 1, p. 89–124, jan. 2016.
- FGCOOP, F. G. DO C. DE C. **O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC)**. Disponível em: <<http://www.fgcoop.coop.br/o-sistema-nacional-de-credito-cooperativo-sncc>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- FINANCEIRO, P. DO C. **Países com maior expressão no cooperativismo de crédito**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/>>. Acesso em: 14 out. 2017.
- FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.
- FREEMAN, L. Centrality in social networks conceptual clarification. **Networks**, v. 1, n. 3, p. 215–239, 1978.
- FRIEDLAND, R. et al. The institutional logics of love: measuring intimate life. **Theory Society**, v. 43, p. 333–370, 2014.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.
- GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de

um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78–101, 2012.

GONÇALVES, C. A.; FERREIRA, R. F. C.; COSTA, B. K. Análise Comparativa de Redes Hospitalares: Diferenças entre o Público - Privado. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 54–68, 2017.

GOODSTEIN, J. D. Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 350–382, 1994.

GRANOVETTER, M. **Economic-action and social-structure - the problem of embeddedness** **American Journal of Sociology**, 1985.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). . **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. London: SAGE Publications Ltd., 2008. p. 1–46.

GREENWOOD, R. et al. Institutional Complexity and Organizational Responses. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317–371, 2011.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; WHETTEN, D. Rethinking institutions and organizations. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1206–1220, 2014.

GUARIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período de 1993-2007**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANSEN, D.; SHNEIDERMAN, B.; SMITH, M. A. **Analyzing Social Media Networks with NodeXL: insights from a connected world**. Amsterdam: Morgan Kaufmann, 2011.

HEIMER, C. A. Competing institutions: Law, medicine, and family in neonatal intensive care. **Law and Society Review**, v. 33, p. 17–65, 1999.

ICA, I. C. A. **The International Co-operative Alliance**. Disponível em: <<https://ica.coop/en/international-co-operative-alliance>>. Acesso em: 11 ago. 2017a.

ICA, I. C. A. **History of the co-operative movement**. Disponível em: <<https://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>>. Acesso em: 26 set. 2017b.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. London: SAGE Publications Ltd, 2008. p. 243–275.

KURIMOTO, A. et al. **Guidance Notes to the Co-operative Principles**. 2015. ed. London: International Co-operative Alliance, 2015.

LEE, M.-D. P.; LOUNSBURY, M. Filtering Institutional Logics: Community Logic Variation and Differential Responses to the Institutional Complexity of Toxic Waste. **ORGANIZATION SCIENCE**, v. 26, n. 3, p. 847–866, 2015.

LOUNSBURY, M. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 289–307, 2007.

LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. . et al. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F. .; CARVALHO, C. A. (Eds.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 179–202.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. .; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: CLEGG, S. .; HARDY, C. .; NORD, W. (Eds.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 218–225.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, n. spe, p. 09–39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. spe, p. 77–107, 2010.

MACHADO, L. R. **Cooperativas oferecem melhores taxas de juros no crédito consignado**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/especial-publicitario/sicoob/noticia/2016/01/cooperativas-oferecem-melhores-taxas-de-juros-no-credito-consignado.html>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

MACIEL, C. DE O. **Práxis estratégicas e imersão social em uma rede de organizações religiosas**. Universidade Federal do Paraná, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTES, A. C. B. et al. Fórum-redes sociais e interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 10–15, 2006.

MARTIN, G. et al. Institutional Complexity and Individual Responses: Delineating the Boundaries of Partial Autonomy. **Organization Studies**, v. 38, n. 1, p. 1–25, 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAY, T. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MÉDICI, E. G. **Lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 22 jul. 2017.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. 1. ed. Brasília: Confedbras, 2012.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–363, set. 1977.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72–86, 2006.

MIZRUCHI, M. S. Análise de Redes Sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. In: **Redes e Sociologia Econômica**. São Paulo: EdUFSCar, 2009. p. 131–159.

NOOY, W. DE; MRVAR, A.; BATAGELJ, V. **Exploratory Social Network Analysis with Pajek**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2011.

OCB, O. DAS C. DO B. **Agenda Institucional do Cooperativismo**. Brasília: Organização das Cooperativas do Brasil, 2017.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Process. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Whem worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflict institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972–1001, 1 ago. 2013.

PALHARES, V. M. A. Análise histórica e evolutiva do cooperativismo de crédito no Brasil. In: **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: Esetec Editores Associados, 2004.

PESAVENTO, F. **Memória Histórica: Cooperativas de crédito no Brasil e o surgimento do Sicredi**. 1. ed. Porto Alegre: Sicredi, 2010.

PICHETH, S. F. **Lógicas Institucionais e Estrutura Discursiva: Um estudo no Maternati - Grupo de Gestantes e Mães**. UEM - Universidade Estadual de Maringá, 2016.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito História da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: Banco Central, 2008.

PORT, M. **Cooperativismo Financeiro manteve crescimento em 2016.**

QUATTRONE, P. Governing Social Orders, Unfolding Rationality, and Jesuit Accounting Practices: A Procedural Approach to Institutional Logics. **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, v. 60, n. 3, p. 411–445, 2015.

RAMUS, T.; VACCARO, A.; BRUSONI, S. Institutional complexity in turbulent times: formalization, collaboration and the emergence of blended logics. **Academy of Management Journal**, v. 60, p. 1253–1284, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRÍGUEZ DÍAZ, J. A. Networks and the future: A new methodological approach to envision and create the network society of tomorrow. **Futures**, v. 41, n. 7, p. 490–501, 2009.

ROSSONI, L. et al. Imersão Social na Cadeia de Suprimentos e seu Efeito Paradoxal no Desempenho Operacional. **RAE-Eletrônica**, v. 54, n. 4, p. 429–444, 2014.

ROSSONI, L. O Que é Legitimidade Organizacional? **Organização & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 110–129, 2016.

SARAIVA JUNIOR, A.; CRUBELLATE, J. M. Esquemas interpretativos e estratégias institucionais em um sistema de cooperativas de crédito. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 2, p. 127–140, 2012.

SCHILDT, H.; PERKMANN, M. Organizational Settlements: How Organizations Respond to Institutional Complexity. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 2, p. 139–145, abr. 2017.

SCOTT, J. **Social network analysis: A handbook**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Edição r ed. São Paulo: E. P. U., 1975.

SELZNICK, P. **TVA and the Grass Roots: a study in the sociology of formal organization**. Vol 3 ed. Los Angeles: University of California Press, 1949.

SELZNICK, P. Institutionalism “Old” and “New”. **Administrative Science Quartely**, v. 41, p. 270–277, 1996.

SEO, M.-G.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222–247, 1 abr. 2002.

SESCOOP, S. N. DE A. DO C. **Cooperativismo de Crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

SICREDI. **Programa a União faz a Vida.**

SICREDI, P. P. **Relatório Anual 2016 - Sicredi Paranapanema PR/SP.** Cornélio Procópio.

SICREDI, S. **Histórico.** Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/historico/?utm_source=menu_topo&utm_medium=topo_site&utm_campaign=historico>. Acesso em: 25 set. 2017b.

SICREDI, S. **Quem somos.** Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>>. Acesso em: 25 set. 2017c.

SILVA, F. R.; CRUBELLATE, J. M. Complexidade Institucional: um estudo bibliométrico na recente publicação em teoria institucional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 15, n. 2, p. 116–132, 2016.

SMETS, M.; JARZABKOWSKI, P. Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. **Human Relations**, v. 66, n. 10, p. 1279–1309, 2013.

SMETS, M.; MORRIS, T.; GREENWOOD, R. From practice to field: a multilevel model of practice-driven institutional change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 877–904, 2012.

SMITH, D. J. A test for variant objective functions in credit unions. **Applied Economics**, v. 18, p. 959–970, 1986.

SOUSA, L. P. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **Vitrine da Conjuntura**, v. 2, n. 2, p. 1–7, 2009.

SOUZA, F. A. P. **Competição entre cooperativas de crédito e bancos em mercados locais.** Fundação Getúlio Vargas, 2017.

SUCHMAN, M. C. Meaning legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY**, v. 19, n. 1, p. 14–20, 2010.

THORNTON, P. H. **Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing.** Stanford University Press, 2004.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801–843, nov. 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism.** Chicago: University of Chicago Press, 2008. p. 99–128.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The Institutional Logics Perspective**. London: Oxford University Press, 2012.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organization. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507–519, 1979.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações. **Revista de Administração Da Unimep**, v. 4, n. 1, p. 1–16, 2006.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997.

VALENTE, T. W. **Social Networks and Health: Models, Methods and Applications**. New York: Oxford University Press, 2010. v. 53

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Eds.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13–28.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WEBER, M. Conceitos Sociológicos Fundamentais. In: **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva - Volume 1**. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012. p. 5–35.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANIN, L. M. et al. Uma nova dança das cadeiras: como a formalidade e informalidade da rede mudam a posição dos atores centrais em rede intraorganizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. Número Especial, p. 147–162, 2015.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726–743, 1977.

ANEXOS

ANEXO A – DADOS CADASTRAIS DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Agência	Endereço	Município	Estado	CEP
07 – Abatiá	Rua José Carvalho de Oliveira, 183	Abatia	PR	86460-000
02 – Andirá	Rua Bandeirantes, 115	Andirá	PR	86380-000
25 – Assis	Rua Floriano Peixoto, 243	Assis	SP	19800-010
03 – Bandeirantes	Rua Eurípedes Rodrigues, 960	Bandeirantes	PR	86360-000
06 – Barra do Jacaré	Rua Rui Barbosa, 45	Barra do Jacaré	PR	86385-000
10 – Cambará	Avenida Brasil, 1212	Cambará	PR	86390-000
23 – Cândido Mota	Rua Coronel Valêncio Carneiro, 131	Cândido Mota	SP	19880-000
21 – Congonhinhas	Avenida Manoel Ribas, 477	Congonhinhas	PR	86320-970
12 – Cornélio Procópio	Rua Minas Gerais, 341	Cornélio Procópio	PR	86300-000
05 – Itambaracá	Rua Antônio Dias, 410	Itambaracá	PR	86375-000
24 – Jataizinho	Rua Carmela Dutra, 374	Jataizinho	PR	86210-000
09 – Jundiá do Sul	Rua São Francisco, 309	Jundiá do Sul	PR	86470-000
13 – Nova América da Colina	Avenida Paraná, 296	Nova América da Colina	PR	86230-000
14 – Nova Fátima	Avenida 14 de dezembro, 127	Nova Fátima	PR	86310-000
15 – Nova Santa Bárbara	Avenida Interventor Manoel Ribas, 425	Nova Santa Bárbara	PR	86250-000
22 – Palmital	Rua Manoel Leão Rego, 706	Palmital	SP	19970-000
16 – Rancho Alegre	Rua Paraná, 282	Rancho Alegre	PR	86290-000
08 – Ribeirão do Pinhal	Rua Des. Antônio Franco Ferreira da Costa, 258	Ribeirão do Pinhal	PR	86490-000
04 – Santa Amélia	Rua Francisco da Silva Leal, 255	Santa Amélia	PR	86370-000
17 – Santa Mariana	Rua Maria Moreira Renio, 69	Santa Mariana	PR	86350-000
26 – São Jerônimo da Serra	Rua Raul Proença, 1020	São Jerônimo	PR	86270-000
18 – São Sebastião da Amoreira	Avenida Prefeito Antônio Francischini, 1254	São Sebastião da Amoreira	PR	86240-000
19 – Sertaneja	Avenida Sete de Setembro, 1029	Sertaneja	PR	86340-000
20 – Uraí	Avenida Brasil 659	Uraí	PR	86280-000

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

I – Visão geral do projeto de estudo de caso

- Mapear as posições na rede de relacionamento das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP no que tange a troca de informações, identificando a centralidade e a periferia da rede de relacionamentos.
- Descrever a complexidade institucional em duas cooperativas de crédito da centralidade e cooperativas de crédito da periferia na rede mapeada.
- Identificar as respostas organizacionais à complexidade institucional em cooperativas de crédito centrais e cooperativas de crédito periféricas na rede mapeada.
- Analisar comparativamente a relação entre resposta organizacionais e a posição na rede, dos casos selecionados.

II – Procedimentos de campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa de cunho descritivo, com a utilização do estudo de caso como método empírico. Os detalhes acerca do método se encontra na seção de Metodologia.
- Fontes de evidência: dados primários obtidos por meio de entrevistas individuais em profundidade e observação da organização, além da survey realizada para mapear a rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP e como fonte de dados secundários será empregado técnicas de exame documental e de legislações acerca das cooperativas de crédito.
- Instrumento de coleta de dados: os dados serão levantados em documentos das organizações estudadas e por informações institucionais encontradas na internet; observação direta não participante, survey para o mapeamento da rede e as entrevistas terão roteiros semiestruturados, que permitem adaptações às incertezas provenientes das situações das entrevistas.

III – Responsável pela pesquisa

- Mestranda / Pesquisadora: Fernanda Reis da Silva
- Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate

IV – Questões para o levantamento de dados em documentos e o roteiro semiestruturado das entrevistas

Caracterização das Cooperativas:

- Nome (Razão Social ou Fantasia):
- Tempo de Existência:
- Número de Funcionários:

Caracterização do Entrevistado:

- Nome:
- Cargo atual:
- Tempo no cargo:
- Responsabilidade na empresa:
- Formação:
- E-mail para contato:

Mapeamento da Rede Social das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP

- Ver roteiro semiestruturado no Apêndice B

Respostas Organizacionais frente à complexidade institucional

- Ver roteiro semiestruturado no Apêndice C

V – Abordagem aos responsáveis das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP que serão pesquisadas:

Ao Departamento de Administração

Ilustríssimo Gestor(a)

Eu, Fernanda Reis da Silva, venho por meio desta carta solicitar sua autorização para realizar uma pesquisa de cunho acadêmico, referente à dissertação de mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá, cujo título é “A influência do posicionamento em rede nas respostas organizacionais das cooperativas de crédito”, sob a

orientação do Prof. Dr. João Marcelo Crubellate. A dissertação tem como objetivo compreender se a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional, complexidade essa proveniente do ambiente em que as cooperativas se encontram.

Solicito sua colaboração pessoal para o agendamento de entrevistas com os gerentes das agências que estão ligada a Sicredi Paranapanema PR/SP e para o fornecimento de informações e documentos para realização da pesquisa. Ressalto que esta pesquisa é de caráter estritamente acadêmico e que os dados serão utilizados de forma adequada, sigilosa e estritamente para os fins da pesquisa.

Coloco-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos acerca da pesquisa pelos e-mails: frsilva.prof@gmail.com ou graficapalmital@hotmail.com ou ainda pelos telefones (44) 99111-2284 e (18) 3351-1777.

Atenciosamente,

Fernanda Reis da Silva
(Mestranda)
Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
(Orientador)
Universidade Estadual de Maringá
Contato: jmcrubellate@uem.br

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO DAS REDES DE RELACIONAMENTOS

Este questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados primários, para realizar o mapeamento da rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi PR/SP, acerca da disseminação de informações, sendo esta a primeira etapa da pesquisa. No corpo do e-mail foi escrito brevemente sobre a pesquisa e as formas de contato com a pesquisadora.

Responda este questionário considerando as situações vivenciadas na Agência da Sicredi Paranapanema em que atua.

1 – A agência mantém atualmente relacionamento com outras agências pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP (troca de ligações, troca de e-mails, participação em reuniões, por exemplo)? Se sim, quais são as 5 principais agências que a sua mantém relacionamento?

2 – Cargo atual do respondente?

3 – Tempo de atuação no cargo?

4 – Agência?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Este roteiro semiestruturado foi utilizado como instrumento de coleta de dados primários durante as entrevistas realizadas. Este roteiro é semiestruturado para permitir flexibilidade do pesquisador, para se adequar as situações imprevistas que podem ocorrer ao longo da entrevista. As questões servem como direcionadoras sobre os temas pesquisados.

Antes do início da entrevista:

- Reforçar o objetivo da entrevista – trata-se de uma pesquisa acadêmica cujo objetivo é compreender como a posição na rede de relacionamentos das cooperativas de crédito pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP influenciou as respostas organizacionais daquelas cooperativas em face à complexidade institucional.
- Informar quanto à confidencialidade das informações prestadas.
- Solicitar autorização para utilização do nome da empresa na dissertação e em futuros artigos de cunho científico.
- Solicitar permissão para gravar as entrevistas.

Agência – PR / SP _____

Data: ____/____/____

Hora de início: _____:_____ Hora de término: _____:_____

1ª Etapa: Caracterização das Cooperativas de Crédito:

- Nome da agência (Razão Social ou Fantasia):
- Tempo de Existência:
- Número de Funcionários:
- Outras informações relevantes sobre a empresa:

Caracterização do Entrevistado:

- Nome:
- Cargo atual:
- Tempo no cargo:
- Responsabilidade na empresa:
- Formação:
- E-mail para contato:

2ª etapa e 3ª etapa: Descrever a complexidade institucional vivenciada pelas cooperativas de crédito estudadas e Identificar as respostas organizacionais das cooperativas estudadas.

1 – Fale-me sobre a história da Sicredi Paranapanema PR/SP. Quando ela foi criada? Quais foram os momentos que marcaram a gestão da Sicredi Paranapanema PR/SP? Quais momentos foram bons para cooperativa? Quais foram os momentos não tão bons?

2 – Conte-me um pouco da história dessa agência. Há quanto tempo ela existe? Ela se encontra no mesmo local desde sua inauguração? Que serviços inicialmente ela oferecia e o que ela oferece hoje? Quais foram os momentos marcantes do desenvolvimento desta agência?

3 – Quais são os valores e crenças da Sicredi? E dessa agência, existem algo que difere? E quais são os objetivos da Sicredi Paranapanema? Você acredita que esses valores e objetivos almejados podem ser atingidos?

4 – Como que a Sicredi se diferencia de outros sistemas bancários tradicionais? E na cidade existe outras diferenças?

5 – Como se configura a carteira de clientes dessa agência? Produtor Rural, Empresas, Pessoas Físicas? Como esta agência busca aumentar a carteira de clientes? Existe algum tipo de propaganda? Se sim, quais?

6 – Como vem sendo gerida esta agência nos últimos 5 a 10 anos? Houve alguma mudança na forma de gestão da agência?

7 – Nos últimos 5 a 10 anos quais foram as dificuldades que essa Agência enfrentou? Algumas dessas dificuldades tem relação com adequações à resolução normativa Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015 ou outros regulamentos? Quais foram outras relações que você poderia associar com as dificuldades enfrentadas pela agência?

8 – Como a agência enfrentou essas dificuldades? Se possível informar, quais foram às decisões, estratégias tomadas para superar as dificuldades? Houve a implementação de novas práticas gerenciais, ou houve uma junção das antigas práticas? Como que ocorreu o processo de tomada de decisão?

9 – Quais são as expectativas e os receios futuros para essa agência e para Sicredi Paranapanema PR/SP?

10 – Quais são os principais benefícios atuais para os cooperados dessa agência? Existiam outros benefícios?

11 – Em sua opinião os princípios do cooperativismo continuam presentes nesta agência, mesmo com as diversas normativas e regulamentos?

12 – Em sua opinião os relacionamentos entre as agências são importantes no desenvolvimento das atividades? Como você descreve o relacionamento entre as agências pertencentes à Sicredi Paranapanema PR/SP? Vocês se relacionam com outras centrais da Sicredi? Se sim, você poderia citar algumas?

APÊNDICE D – MATRIZ DE RELACIONAMENTOS

	Abatiá	Andirá	Assis	Bandeirantes	Barra do Jacaré	Cambará	Cândido Mota	Congonhinhas	Cornélio Procópio	Itambaracá	Jataizinho	Jundiá do Sul	Nova América da Colina	Nova Fátima	Nova Santa Bárbara	Palmital	Rancho Alegre	Ribeirão do Pinhal	Santa Amélia	Santa Mariana	São Jerônimo da Serra	São Sebastião da Amoreira	Sertaneja	Uraí
Abatiá	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Andirá	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Assis	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Bandeirantes	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Barra do Jacaré	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambará	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Cândido Mota	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Congonhinhas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Cornélio Procópio	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Itambaracá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jataizinho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jundiá do Sul	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Nova América da Colina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Nova Fátima	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Nova Santa Bárbara	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Palmital	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Rancho Alegre	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Ribeirão do Pinhal	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Santa Amélia	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Santa Mariana	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
São Jerônimo da Serra	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
São Sebastião da Amoreira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Sertaneja	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Uraí	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0