

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

MARIA INÊS BORGES DA FONSECA

**O PAPEL DOS ATORES INSTITUCIONAIS NAS
SOCIEDADES COOPERATIVAS À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL**

Porto Alegre

2021

MARIA INÊS BORGES DA FONSECA

**O PAPEL DOS ATORES INSTITUCIONAIS NAS
SOCIEDADES COOPERATIVAS À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL**

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

Orientador: Profº. Dr. Guilherme Trez

Coorientador: Profº. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

Porto Alegre

2021

F676p Fonseca, Maria Inês Borges da
O papel dos atores institucionais nas sociedades cooperativas à luz da teoria institucional / Maria Inês Borges da Fonseca. -- 2021.
222 f. : il. ; 30cm.
Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2021.
Orientador: Profº. Dr. Guilherme Trez; Coorientador: Profº. Dr. Heitor José Cademartori Mendina.

1. Administração de empresas. 2. Teoria institucional. 3. Sociedade cooperativa. 4. Ator institucional. I. Título. II. Trez, Guilherme. III. Mendina, Heitor José Cademartori.

CDU 658

Maria Inês Borges da Fonseca

O Papel dos Atores Institucionais nas
Sociedades Cooperativas à Luz da Teoria Institucional

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

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul - Sescoop/RS e a parceria com a Unisinos que proporcionou a realização do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios – Turma Especial para o Cooperativismo, que concretizaram o meu projeto idealizado desde a finalização do curso de pós-graduação em Cooperativismo pela Escoop/RS em 2013, o qual eu aguardava com expectativa e que se concretizou com êxito.

A participação do corpo docente e de mestres orientadores qualificados e dedicados foi imprescindível para o alicerce deste trabalho que é a demonstração da construção do saber. Em especial ao meu orientador, o professor dr. Guilherme Trez, que me desafiou com uma nova proposta teórica e novos rumos de pesquisa alinhados aos meus questionamentos e às minhas motivações.

Foram muitos os envolvidos nessa jornada, desde a Emater/RS que me oportunizou a atuação profissional na Unidade de Cooperativismo e na ex - Secretaria do Desenvolvimento Rural Pesca e Cooperativismo – SDR, assim como a Cresal, cooperativa de crédito que integro como associada e que me entusiasmou na edificação da educação cooperativa.

Mas nada disso seria factível se não houvesse o apoio carinhoso e dedicado de minha família, meu marido, minha filha, meus pais, meu irmão e amigas, pessoas muito especiais, que estiveram ao meu lado sempre, incentivando-me em cada etapa.

Agradeço a Deus e a todos que possibilitaram que eu pudesse chegar a esse momento como os atores institucionais referenciados na pesquisa e que estarão sempre nos meus pensamentos e na minha imensa gratidão.

O meu agradecimento é transmitido através da entrega deste trabalho a todos os envolvidos, que não se esgota aqui, apenas abre inúmeras oportunidades.

Muito obrigada!

Em uma mudança de parâmetros, vemos um mundo mais amplo através das lentes da teoria institucional.

(A autora)

RESUMO

Esta pesquisa contribui para demonstrar como a teoria institucional, com o viés econômico e social, se conecta às sociedades cooperativas constituídas por um grupo de pessoas com necessidades sociais semelhantes, mapeando os diversos elementos institucionais que entrelaçam os atores ao setor. O método abordado pela pesquisa qualitativa possibilitou apresentar narrativas como objeto de estudo evidenciando a experiência dos atores institucionais, que são profissionais de áreas e segmentos distintos representantes de instituições governamentais, representativas, empresas privadas, instituições financeiras e acadêmica com questões relacionadas ao setor cooperativo. Os atores institucionais trazem, nas suas reflexões, a concepção de regras do setor envoltas nos elementos cultural-cognitivos. Estes atores possuem um importante papel para a expansão das sociedades cooperativas, as quais poderão ser fortalecidas se o setor tiver o mesmo apoio institucional que as demais categorias não pertencentes a este. No decorrer da pesquisa, sobressaem as percepções decorrentes das diferenças nas estratégias de negócios adotadas pelas sociedades cooperativas devido à heterogeneidade das instituições informais, que são permeadas pela crença e pela cultura que influenciam as estruturas institucionais, e também a tomada de decisão dos atores institucionais. Para além dos valores institucionais, os atores destacam a importância das sociedades cooperativas cumprirem com a sua missão, que surge em questões-chave como o conflito de agência repercutindo na reputação setorial. Para finalizar, são elencados os elementos analisados que contribuem para a visão estratégica baseada nas instituições cooperativas e que podem ser ampliados através de pesquisas futuras à luz da teoria institucional.

Palavras-chave: Teoria institucional. Sociedade cooperativa. Atores institucionais. Visão baseada na instituição.

ABSTRACT

This research helps to demonstrate how institutional theory, with an economic and social bias, connects to cooperative societies constituted by a group of people with similar social needs, mapping the various institutional elements that intertwine the actors in the sector. The method approached by the qualitative research made it possible to present narratives as an object of study showing the experience of institutional actors, who are professionals from different areas and segments representing government institutions, representatives, private companies, financial and academic institutions with issues related to the cooperative sector. Institutional actors bring, in their reflections, the concept of rules for the sector wrapped in cultural-cognitive elements. These actors play an important role in the expansion of cooperative societies, which can be strengthened if the sector has the same institutional support as the other categories that do not belong to it. During the research, the perceptions arising from differences in business strategies adopted by cooperative societies stand out due to the heterogeneity of informal institutions, which are permeated by the belief and culture that influence institutional structures, and also the decision-making of institutional actors. In addition to institutional values, the actors highlight the importance of cooperative societies fulfilling their mission, which arises from key issues such as agency conflict, impacting the sector's reputation. Finally, the analyzed elements that contribute to the strategic vision based on cooperative institutions and that can be expanded through future research in the light of institutional theory are listed.

Keywords: Institutional theory. Cooperative society. Institutional actors. Institution-based view.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo da etapa metodológica das entrevistas.....	37
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre o velho e o novo institucionalismo.....	22
Quadro 2 - Referencial teórico.....	29
Quadro 3 - Referencial teórico das sociedades cooperativas.....	33
Quadro 4 - Posicionamento institucional das instituições representadas	35
Quadro 5 - Dados sobre os atores institucionais.....	39
Quadro 6 - Elementos para a elaboração do roteiro das entrevistas	45
Quadro 7 - Seções e abordagens	46
Quadro 8 - Estrutura institucional do sistema cooperativo.....	49
Quadro 9 - Dimensões das instituições.....	72
Quadro 10 - Três pilares das instituições.....	78
Quadro 11 - O papel dos atores institucionais.....	99

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
Emater/RS	Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
ESCOOP	Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo
Fecoagro/RS	Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul
FECOVINHO	Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul
FEDERASUL	Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul
FETAG/RS	Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul
Fiergs	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
Frencoop/RS	Frente Parlamentar do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul
IDESE	Índice de Desenvolvimento Socioeconômico
IDI – RS	Índice do Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Sul
IPGM	Instituto de Pesquisa Gianelli Martins
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
Ocergs	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
Seapdr/RS	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul
SEDETUR/RS	Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Turismo do Rio Grande do Sul
SEE	Secretaria Estadual da Educação
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
Sescoop/RS	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul
SGGE	Secretaria de Governança e Gestão Estratégica
Unicafes/RS	União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	14
1.2 Delimitação do tema	15
1.3 Problema	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo geral	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - A TEORIA INSTITUCIONAL	20
2.1 A Perspectiva sociológica	23
2.1.1 A legitimidade, status e reputação no desenvolvimento da teoria institucional	24
2.1.2 Aspectos das avaliações sociais.....	26
2.2 Perspectiva econômica	27
2.2.1 Considerações do referencial teórico	28
2.3 O Contexto das sociedades cooperativas	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 Contexto	36
3.2 Técnica/procedimentos de coleta de dados	37
3.3 Roteiro das entrevistas	38
3.4 Documentação de dados	42
3.5 Procedimentos de análise dos dados	42
3.5.1 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa.....	43
3.6 Análise dos dados	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 Sociedade cooperativa	47
4.2 As regras institucionais do sistema cooperativo.....	50
4.3 As percepções dos atores institucionais relacionadas ao ambiente institucional e sociocultural da sociedade cooperativa	61
4.4 Os contrastes institucionais da sociedade cooperativa - a controvérsia dos mecanismos distintos do sistema cooperativo.....	70
4.5 A repercussão dos elementos simbólicos institucionais na sociedade cooperativa para os atores institucionais.....	77

4.6 O impacto da legitimidade e dos valores sociais para os atores institucionais.....	88
5 O PAPEL DOS ATORES INSTITUCIONAIS.....	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
6.1 Contribuições gerenciais	102
6.2 Contribuições do estudo.....	106
6.3 Sugestões de pesquisas futuras	109
6.4 Limitações da pesquisa.....	110
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA O PROJETO DE PESQUISA.....	116
APÊNDICE B - PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA	117
APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	120

1 INTRODUÇÃO

O propósito desta pesquisa é analisar, sob a luz da teoria institucional, o papel dos atores institucionais refletido pelo seu cotidiano no desempenho de funções estratégicas em diferentes setores, com conexões diretas ou indiretas com as sociedades cooperativas em um contexto de mitos, crenças, símbolos, normas e regras que envolvem as instituições.

Esta investigação abrange os atores institucionais, profissionais que possuem envolvimento com questões relacionadas às sociedades cooperativas e que estão situados em instituições governamentais, de representatividade, organizações privadas, instituições financeira e acadêmica. A definição de papéis para essa análise está alinhada ao conceito apresentado por Scott, (2014, p. 64) “[...] são concepções de objetivos apropriados e atividades para determinados indivíduos ou posições sociais específicas”.

Alinhada ao campo de estudo, a teoria institucional atende aos aspectos que serão investigados ao longo da pesquisa. Existem diferentes vertentes relacionadas à teoria e nessa análise será estabelecida uma abordagem integrativa com percepções na linha da sociologia e da economia alicerçadas por Peng *et al.* (2002, 2008, 2009).

A amplitude desse tema está presente nas definições sobre instituição apontadas por três pesquisadores seminais. Segundo a definição apresentada por Scott (2014, p. 56), “As instituições compreendem elementos reguladores, normativos e culturais-cognitivos elementos que, juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e sentido para a vida social”. Já North (1990, p. 14) considera que “As instituições abrangem quaisquer formas de restrição que os seres humanos engendrem para moldar a interação humana, que podem ser formais ou informais [...]”. E por conseguinte Peng *et al.* (2002) integra e explora essas abordagens através da “visão baseada na instituição” e considera as escolhas estratégicas como resultado da interação dinâmica entre instituições e organizações. A organização, segundo Selznick (1971, p. 5), “é um instrumento técnico para a mobilização das estratégias humanas, visando uma finalidade já estabelecida”. Cabe salientar que as questões relacionadas às especificidades do aspecto teórico serão aprofundadas no capítulo posterior.

O tema proposto foi escolhido por apresentar normas e regras que deveriam atender ao consenso de conformidade (SCOTT, 2004). No entanto, algumas forças institucionais são mais fortes e, de acordo com Scott (2004), podem ser analisadas, apresentando alto grau de variabilidade. Essa questão envolve simbolismos, que influenciam a tomada de decisão das partes interessadas, incluindo os atores institucionais envolvidos em questões e articulações estratégicas.

Portanto, para buscar esclarecimentos quanto ao papel dos atores institucionais e suas percepções, foram consideradas as influências das estruturas institucionais como o estado e a sociedade (NORTH, 1990; DIMAGGIO e POWELL, 1991; OLIVER 1991; PENG 2002), pelos elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT 1995, 2014).

Foram analisadas as instituições formais e informais, “[...] que dirigem o comportamento dos indivíduos e das empresas [...]”, segundo Peng (2008, p. 96), sob a ótica dos atores institucionais representantes das entidades civis e governamentais, que podem estimular ou estancar as ações atribuídas ao setor. As primeiras são compostas por leis, regulamentações e regras, enquanto as segundas por normas, culturas e valores. Continuando esse estudo, Peng *et al.* (2009) declarou que, nos casos em que as restrições formais não forem claras, permitirá que as restrições informais exerçam um papel orientador, conferindo legitimidade ao processo.

O campo de estudo é a sociedade cooperativa do estado do Rio Grande do Sul, que em 2018 estava colocada em 5º lugar no ranking brasileiro¹, conforme dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Este estudo pretende investigar e responder à seguinte pergunta: “Qual o papel dos atores institucionais no desenvolvimento da sociedade cooperativa no estado do Rio Grande do Sul”? A pesquisa embasada pela teoria institucional abrangeu aspectos mais amplos nos diversos elementos apresentados pela dimensão da teoria, na prerrogativa de compreender com um novo enfoque aspectos que poderão beneficiar as sociedades cooperativas, na pretensão da compreensão dos elementos institucionais para a implementação de estratégias e inovações, com base nas análises obtidas.

As inúmeras narrativas analisadas refletem a realidade percebida por cada ator institucional entrevistado, as quais permitiram mapear os elementos institucionais

¹ Sistema OCB (2019a).

que sustentam as diferentes percepções. As contribuições dos entrevistados foram posicionadas sequencialmente, iniciando pelas regras que amparam as sociedades cooperativas com uma visão voltada às possibilidades estratégicas sustentando uma mudança social, que, segundo observado por Selznick (1971, p. 5) em um ambiente de mudança, “[...] podem ameaçar interesses consagrados”. No decorrer do mapeamento, foram elencadas as percepções dos atores institucionais relacionadas ao ambiente institucional e sociocultural das sociedades cooperativas esboçando a dicotomia que transita pelo econômico e social. Para dar sequência a essa abordagem, foram descritos os contrastes institucionais analisados pelo grau de formalidade das instituições formais e informais (NORTH, 1991; PENG 2008). Uma vez analisadas as controvérsias setoriais, este estudo permite avançar para a repercussão dos elementos simbólicos pelas narrativas dos atores institucionais nas interações com as sociedades cooperativas, com base nos pontos centrais de uma instituição (SCOTT, 2014). Finalizando com o impacto da legitimidade e dos valores sociais para o seu público externo, avaliado pelos atores sociais e analisado “[...] como uma condição fundamental da existência social”, esclarece Scott (2014, p. 72).

Conforme evidenciado, o foco é amplo, porque o questionamento segue nessa linha e não poderia estar restrito, neste estudo, a poucos elementos, para compreender os processos institucionais e suas consequências, o que impulsionou a análise investigativa sobre o aspecto setorial das sociedades cooperativas.

1.1 Tema

A temática da pesquisa possui um enfoque institucional do ambiente cooperativo que apresenta resultados promissores em um cenário de crise e que merece ser investigado sob o ponto de vista das potencialidades existentes. Powell e Dimaggio (1991) argumentam que a teoria institucional aborda os desdobramentos que ocorrem entre as estruturas sociais e os comportamentos individuais. Nesse sentido possibilita avaliar a relação do cooperativismo com os atores institucionais.

O projeto foi pautado nos atores institucionais, os quais são representantes de órgãos de classe, secretários e interlocutores de governo, presidentes e diretores de empresas privadas, coordenadores e funcionários de organizações e instituições financeiras, diretores e professores de universidades, consultores e representantes

de instituições que atuam de maneira direta ou indireta com o cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul.

1.2 Delimitação do tema

A delimitação do tema é proveniente da abordagem desta pesquisa relacionada à sociedade cooperativa como um todo, unificada na sua institucionalidade.

Outro aspecto é a importância do recorte regional, proveniente da referência territorial por ser o estado do Rio Grande do Sul o precursor do cooperativismo de crédito no Brasil, constituído em 1902 e situado no extremo sul do país. O cooperativismo faz parte da história do Estado. Seguindo essa lógica de delimitação do espaço regional, a coleta de dados foi efetuada com atores institucionais situados na mesma região, considerados partes interessadas, que têm conhecimento sobre o setor e que desenvolvem direta ou indiretamente ações com ou para a sociedade cooperativa. A amostra foi formada por um conjunto de atores institucionais representantes do governo do estado, de instituições representativas, empresas privadas, agentes financeiros e instituições de ensino.

A questão da delimitação teórica é outro aspecto a ser considerado, por se tratar de uma pesquisa fundamentada na sociedade cooperativa que se distingue por operar no campo econômico e social. Esse diferencial foi fator preponderante para compor o referencial teórico para essa amplitude, que inclui as orientações econômica e sociológica da teoria institucional, de North (1991) e Scott (2004) abordada por Peng *et al.* (2002, 2008, 2009) para analisar as questões apresentadas pelos entrevistados.

1.3 Problema

Qual o papel dos atores institucionais no desenvolvimento da sociedade cooperativa no estado do Rio Grande do Sul?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar o papel dos atores institucionais no desenvolvimento da sociedade cooperativa no estado do Rio Grande do Sul.

1.4.2 Objetivos específicos

- identificar os atores institucionais representantes de secretarias, sindicatos, associações de classe, federações, instituições financeiras, empresas privadas, que impactam no desenvolvimento da sociedade cooperativa;
- analisar as características do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul à luz da teoria institucional;
- examinar as situações que impactam na tomada de decisão dos atores institucionais relacionadas às sociedades cooperativas no estado do Rio Grande do Sul.

1.5 Justificativa

A definição da pesquisa foi impulsionada pela relevância da sociedade cooperativa no desenvolvimento econômico e social da comunidade gaúcha. Nesse contexto foi analisado o papel dos atores relacionados a essa estrutura institucional. Cabe ressaltar que a função da análise é buscar subsídios, auxiliada por teorias, que permitam lançar luz aos mitos e crenças (SCOTT, 1987) que permeiam as sociedades cooperativas, assim como as instituições formais (leis, regras, normas) e informais (valores, crenças) do jogo (NORTH, 1990) que implicam tomadas de decisão dos atores institucionais que abarcam a sociedade cooperativa.

Ao abordar a sociedade cooperativa como fator de análise destacam-se alguns resultados que justificam a sua relevância para essa pesquisa. O cooperativismo está inserido em todo o estado do Rio Grande do Sul com um total de 1.940 cooperativas registradas na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul – JUCISRS, em maio de 2021, e, de acordo com o art. 4º da lei nº 5.764/71, é uma sociedade de pessoas.

Conforme os últimos dados publicados e disponibilizados pelo Sistema da Organização Cooperativa do Estado do Rio Grande do Sul (Ocergs) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS) em 2020, retratando o ano-base 2019, as 444 cooperativas de diversos ramos cadastradas na Organização e situadas no Estado, faturaram R\$ 48,9 bilhões, com um crescimento nos ingressos de 1,4%, contando com 2,97 milhões de pessoas associadas, refletindo o envolvimento de 52,6% da população gaúcha no cooperativismo e gerando 64.600 empregos². No mesmo período, as cooperativas geraram tributos para o Estado em torno de R\$ 2 bilhões³, evidenciando a sua importância para o desenvolvimento da comunidade gaúcha.

De acordo com dados publicados pela Ocergs em 2020⁴, e levantamento efetuado pela Fundação de Estudos Econômicos (FEE), os municípios que têm sedes de cooperativas apresentam um Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese) maior nos níveis de educação e renda, salientando que as cooperativas trabalham os eixos econômico e social.

Cabe ressaltar que os resultados econômicos apresentados estão baseados nas 444 cooperativas registradas na Ocergs, existindo um montante de 1.496 que não estão inseridas nos dados divulgados acima, inferindo que os números são maiores e mais representativos que os publicados.

Para se obter um referencial analítico de dois segmentos, foram apresentados os resultados gerados no Estado pelo setor industrial. Conforme os dados divulgados pela Federação do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) em 2019, a indústria obteve um Índice de Desempenho Industrial (IDI)⁵ de 0,1%, com projeção para 2020 de -6,1%⁶. Essa desaceleração da economia foi provocada pela pandemia devido ao isolamento social com paralisações na produção. Em 2019, o estado do Rio Grande do Sul tinha cadastrado 46.947 empresas industriais entre micros,

² Perius (2020, p. 3).

³ Renda... (2020, p. 19).

⁴ Municípios... (2020, p. 17).

⁵ O Índice de Desempenho Industrial do Rio Grande do Sul (IDI-RS) é um indicador construído com o objetivo de aferir o nível de atividade da Indústria de transformação do RS. Este indicador é, portanto, uma espécie de termômetro acerca dos múltiplos aspectos que se verificam nas operações correntes das empresas industriais gaúchas. O indicador é construído a partir da influência conjunta das seguintes variáveis obtidas na pesquisa Indicadores Industriais do RS, conduzida pela FIERGS: faturamento, compras, horas trabalhadas, massa salarial, utilização da capacidade instalada e emprego.

⁶ Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) (2019b).

pequenas, médias e grandes empresas⁷, com um PIB industrial do Estado em 2018 de R\$ 89,0 bilhões, gerando 777.301 empregos.

As cooperativas, conforme demonstrado pelo faturamento gerado em 2019 pelas 444 cooperativas credenciadas na Ocergs, apresentam potencial de desenvolvimento para o estado do Rio Grande do Sul, com resultados positivos de geração de emprego, desenvolvimento da comunidade, incentivo à educação e à cidadania e contribuindo para o retorno de tributos ao Estado.

Em um ambiente de mercado de ampla concorrência, há incentivo para a formação de micros e pequenas empresas, assim como para as médias e principalmente as grandes se estruturarem no Estado devido ao retorno que proporcionam com resultado na geração de empregos, desenvolvimento e crescimento da economia. Já a sociedade cooperativa também proporciona esses resultados e possui uma característica própria na sua regulamentação quanto ao ato cooperativo instituído na lei nº. 5.764/71 e descrita no art.79 “Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais”. Como o ato cooperativo não implica ação mercantil, não incorre em tributos. Mesmo sendo regulamentada e, portanto, legitimada, gera diferentes percepções, sendo um dos assuntos que será aprofundado por ser um diferencial no modelo de negócio das sociedades cooperativas, que impacta nos elementos cultural-cognitivos das partes interessadas e por ter sido mencionado por alguns atores institucionais.

Ao se apurarem dados e informações, conforme Deephouse e Suchman (2008), há condições para se estabelecer condições futuras e, se forem satisfatórias, irão adquirir gradualmente reputação e status moral em uma dimensão ampla de fatos que possibilitarão futuros relacionamentos e negociações. Selznick (1971) salienta que uma instituição está alicerçada com base na sua necessidade social proporcionada para solucionar um problema da coletividade. Nessa linha de atuação, a primeira cooperativa moderna foi fundada em 1844 por um grupo de tecelões com o intuito de “se livrarem da miséria”, comenta Mladenatz (2003, p. 77).

Diante do exposto, a teoria institucional está sendo abordada para compreender as questões que envolvem a estrutura institucional no ambiente das

⁷ Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) (2020).

sociedades cooperativas. Cabe ressaltar que os atores seminais da teoria não apresentaram pesquisas relacionadas a esse setor, no entanto a base teórica estabelece conexões determinantes para explicar a influência das regras formais e informais do jogo (NORTH, 1991; PENG *et al.*, 2009).

O setor cooperativista desde 2019 é formado por 07 ramos, sendo eles: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho, produção de bens e serviços e transporte. Na alteração de 13 para sete ramos, houve um objetivo de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) “Formar ramos fortes, com mais representatividade”, envolvendo também a comunicação, ferramenta que possibilita divulgar o cooperativismo⁸.

No entanto, esta pesquisa não irá analisar os diferentes ramos especificamente, porque este estudo está alicerçado na sociedade cooperativa com suas influências institucionais, seus desafios, gargalos e oportunidades, que foram tratados na visão dos diferentes atores institucionais entrevistados, com base em um fenômeno empírico da relação proveniente das experiências institucionais dos papéis exercidos pelos atores entrevistados, relacionadas às sociedades cooperativas.

Portanto, a pretensão desta pesquisa é entender e esclarecer o papel dos atores institucionais nas questões relacionadas à sociedade cooperativa e a sua dimensão estratégica, lançando luz aos elementos institucionais e propósito à capacidade de alavancagem econômica e social do setor.

⁸ Sistema OCB (2019b).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - A TEORIA INSTITUCIONAL

Nesta etapa serão apresentados os embasamentos teóricos que sustentam o desenvolvimento da análise com a abordagem proveniente de autores seminais. Para realizar esse processo referente ao papel dos atores institucionais, suas percepções, frente à complexidade que abrange a sociedade cooperativa, foi abordada a teoria institucional e os seus referenciais teóricos, com foco de estudo na sociologia e economia, alinhado ao modelo de negócios das cooperativas que têm por base dois eixos: o econômico e o social.

De acordo com North (1990, p. 9), “A história importa. Importa não só por que podemos aprender com o passado, mas também porque o presente e o futuro estão relacionados com o passado por meio da continuidade das instituições de uma sociedade”. O autor enfatiza, também, (1990, p.19) que “as restrições culturais não somente ligam o passado ao presente e ao futuro, como também explicam a trajetória da mudança histórica”. Esse olhar para a história permite retomar o embasamento histórico e as mudanças que fundamentaram as múltiplas variantes da teoria institucional (SCOTT, 1987).

Vários foram os precursores que embasaram a teoria institucional com raízes nas pesquisas das ciências sociais; Marx, Weber, Cooley e Mead a Veblen e Commons, citados por Scott (2004, p. 2), além de contribuições da teoria neoclássica econômica e no segmento do comportamentalismo na ciência política, proporcionando uma reformulação teórica que contribuiu para lançar luz ao novo institucionalismo.

Segundo Scott (2003, p. 9), não há evidências de investigação sociológica como estudo das organizações até o final de 1940. Em outra abordagem relacionada ao tema, Scott (2014, p. vii) afirma que “[...] o cruzamento da teoria institucional com a organizacional ocorreu em 1970”, havendo um impacto em várias áreas e com isso a retomada da teoria institucional.

Dimaggio e Powell (1983) atualizam as questões sobre as organizações burocráticas pesquisadas por Weber (1968) e apresentam as mudanças nos campos organizacionais contextualizando a respeito dos processos de homogeneidade. O conceito de isomorfismo apresentado por Dimaggio e Powell (1983, p. 77) está ligado “[...] ao poder político e legitimação institucional [...]”, os quais as organizações também competem por adequação social e econômica.

O novo institucionalismo no estudo das organizações, conforme DiMaggio e Powell (1991, p. 11), surgiu em torno de 1977 quando Meyer e Rowan publicaram dois artigos seminais, abrangendo vários elementos do neoinstitucionalismo que evidenciam traços do velho institucionalismo. Selznick (1971, p. 5) foi um dos pesquisadores que contribuíram para essa construção e definiu a organização como “um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida”.

Selznick (1971, p. 7) defende que, quando uma empresa percebe a importância da sua relação com fatores externos que favorecem a estabilidade, como o relacionamento com parceiros, fornecedores, clientes, estabelece-se o processo de institucionalização, que significa “infundir valor além do alcance técnico, requisitos da tarefa em questão”. Quando esse processo está incorporado, ocorre uma interação social, assimilada pela incorporação de valores que são desconexos da autoridade formal (SELZNICK 1971, p. 35).

Outro fator apresentado por Selznick (1971, p. 18) consiste nos desafios enfrentados pelas forças (internas) e ameaças (externas) com o intuito de “diminuir os riscos e atingir objetivos de longo e curto prazo”, aspectos estratégicos que serão tratados nesta pesquisa. Nessa linha de estudos, North (1990, p. 13) define as instituições como “as regras do jogo em uma sociedade ou, em definição mais formal, as restrições concebidas pelo homem que moldam a interação humana” e prossegue na perspectiva de Selznick afirmando que “as instituições reduzem as incertezas ao conferir uma estrutura à vida cotidiana (NORTH, 1990. p. 14).

Nesse cenário, cada autor contribui com as suas pesquisas evidenciando as inúmeras variáveis da teoria institucional e Peng (2009) inclui os três pilares de apoio analisados por Scott (1995) que são o regulativo, o normativo e o cognitivo ao grau de formalidade das instituições desenvolvido por North (1990) emergindo a visão baseada na instituição na perspectiva da gestão estratégica complementando a visão baseada na indústria e em recursos (PENG *et al.*, 2002, 2008,2009).

Em uma análise de caráter retrospectivo elaborado por Powell e DiMaggio (1991, p. 12), o neoinstitucionalismo apresenta particularidades do “velho institucionalismo” através dos estudos de Selznick e de outros pesquisadores. Um dos pontos convergentes relacionados às diferentes fases do estudo “ênfatisam a relação entre as organizações e os seus ambientes e ambos prometem rever

aspectos da realidade que são inconsistentes com a organização formal” (POWELL; DIMAGGIO, 1991. p. 12).

Powell e Dimaggio (1991) desenvolvem as principais diferenças entre o “velho” e o “novo” institucionalismo ou neoinstitucionalismo, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Diferenças entre o velho e o novo institucionalismo

Situação	Velho	Novo
Conflito de interesses	Central	Periférico
Fonte de inércia	Interesses pessoais	Legitimação imperativa
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papéis simbólicos da estrutura formal
Organização inserida	Comunidade local	Campos, setores ou sociedade
Natureza da inserção	Cooptação	Constitutiva
Foco da institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica Organizacional	Mudança	Persistência
Bases das críticas do utilitarismo	Teoria da Agregação dos Interesses	Teoria da Ação
Evidência da crítica ao utilitarismo	Consequências não antecipadas	Atividades não reflexivas
Formas-chave de cognição	Valores, normas e atitudes	Classificações, rotinas, scripts e esquemas
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria da atribuição
Bases de ordem da cognição	Comprometimento	Hábito e ações práticas
Metas	Deslocadas	Ambíguas
Agenda	Política	Disciplinar

Fonte: Powell e DiMaggio (1991, p. 13).

Os autores enfatizam que as diferenças aparecem nas estruturas formais e informais. O velho institucionalismo esclarece a “[...] interação informal como a influência dos parceiros, coalisões, elementos em recrutamento ou promoção”. (POWELL; DIMAGGIO 1991, p. 12). Os dois segmentos expõem o deslocamento da estrutura informal frente aos aspectos da estrutura formal se distanciando da prática organizacional voltada ao interesse local (POWELL; DIMAGGIO, 1991). Outra importante abordagem é sobre o ambiente. No velho institucionalismo esta é direcionada à comunidade local, enquanto no novo institucionalismo o ambiente é

mais amplo, podendo abranger profissões, indústrias, estados, não sendo determinado (POWELL; DIMAGGIO, 1991, p. 27).

O novo institucionalismo está estruturado em ações práticas, como a estrutura desenvolvida por Peng que propicia uma abordagem integrativa e que proporcionará lançar luz às questões apresentadas nesta pesquisa. Nos próximos itens, serão aprofundados os temas relacionados a essas duas vertentes institucionais, que propiciarão a análise da pesquisa.

2.1 A Perspectiva sociológica

A primeira vertente analisada está relacionada aos aspectos sociológicos da teoria institucional, a fim de compreender os padrões instituídos, as percepções, a compreensão sobre os pilares de apoio regulativo, normativo e cultural-cognitivo dos atores institucionais que integram esta pesquisa, referentes às sociedades cooperativas.

Oportunamente, na seção 2.3, será abordado o contexto das sociedades cooperativas e a filosofia de vida dos seus membros. Segundo o que nos afirma Scott (1987, p. 495), “É importante entender adequadamente uma instituição e a condução do seu processo histórico”. As particularidades das sociedades cooperativas serão analisadas no capítulo 4, assim como as regras institucionais, que, de acordo com Meyer e Rowan (1987, p. 2), “funcionam como mitos incorporados pelas organizações”.

Os elementos centrais regulativos, normativos e cultural-cognitivos “são propriedades estabilizadoras e criadoras de significado para uma instituição” (SCOTT, 1991, p. 57). Aprofundando a abordagem dos elementos centrais institucionais, o pilar regulativo, constituído pelas instituições formais, compreende: leis, regulamentos, contratos e possui ação coercitiva. Já os pilares normativo e cultural-cognitivo estão situados nas instituições informais. O primeiro consiste em valores, crenças, cultura, fatores que possuem impacto no comportamento das organizações e dos indivíduos. Quanto ao pilar cultural-cognitivo, há uma conexão entre o mundo externo de estímulos, como símbolos, palavras, que têm um significado a partir de uma interação e são modificados conforme as situações, impactando nas reações das pessoas e organizações (PENG, 2008; POWELL; DIMAGGIO, 2008; SCOTT, 1991).

Além desses sistemas simbólicos, as instituições são permeadas pelo comportamento social dos indivíduos e também pelos seus recursos (materiais e pessoais) que as sustentam (SCOTT, 1991). Os valores e os princípios das sociedades cooperativas foram criados pela ação social e são provenientes das crenças culturais, dando ênfase à educação, à solidariedade e à ajuda mútua, fornecendo estímulos e recursos aos seus membros.

Dentro desse contexto, os atores institucionais que englobam esta pesquisa processam os seus interesses, com as informações disponíveis, embora a sociedade cooperativa tente reduzir as incertezas definindo os seus elementos institucionais. O papel das instituições é reduzir a incerteza, para atingir os objetivos e metas, minimizando os riscos. Esses fatores estão atrelados à decisão dos atores, que envolvem a percepção, as normas de comportamento, e ao estabelecimento da legitimidade dos processos institucionais (PENG *et al.*, 2008; SCOTT, 2004).

2.1.1 A legitimidade, status e reputação no desenvolvimento da teoria institucional

Conforme Deephouse e Suchman (2008, p. 50), Weber introduziu na teoria sociológica a legitimidade proporcionando estudos em organizações. Estes também sugerem que a legitimidade pode ser consequência da conformidade com normas sociais e leis formais. Powell e Dimaggio (1991, p. 27) propõem que a legitimidade é proveniente de algo que ocorreu ou de simbolismos, enfatizada pelas estruturas formais institucionalizadas. Conforme os autores, “A institucionalização é a difusão de regras e estruturas padronizadas”.

Deephouse e Suchman (2008, p. 50) salientam que, em 1977, houve o desenvolvimento da “nova” teoria institucional com a publicação dos artigos de Meyer e Rowan, colocando legitimidade e recursos de forma igualitária, afirmando, através de pesquisas, que a continuidade de uma organização pode resultar não apenas da eficiência, mas também dos mitos institucionalizados no ambiente organizacional. Os autores foram além, apontando que a legitimidade pode resultar dos seguintes pressupostos: eficácia racional (mais tarde denominada legitimidade pragmática); mandatos legais (regulamentares ou legitimidade sociopolítica) e propostas coletivamente avaliadas (normativas ou legitimidade moral). Foi observado por eles que a legitimidade isola a organização contra as pressões sociais, protegendo as organizações de sanções imediatas, devido ao seu desempenho técnico.

Deephouse e Suchman (2008, p. 50-51) comentam sobre a pesquisa de Meyer e Scott (1983), definindo a legitimidade com ênfase nos “aspectos cognitivos” como: explanação, teorização e alternativas complexas, sendo o foco do estudo da sociologia do novo institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

A legitimidade é um item relevante para as sociedades cooperativas que são regidas por valores, sendo percebida pelas instituições financeiras e parceiros, principalmente pelos seus resultados, no cumprimento de sua missão, quando os resultados são atingidos, ocorrendo nesse momento a legitimação pelas partes interessadas (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Scott (2014, p. 72) publicou *Institutions and Organizations* em 1995 e comenta sobre a importância da legitimidade: “A legitimidade não é uma mercadoria a ser possuída ou trocada, mas uma condição que reflete a consonância percebida com regras e leis relevantes ou valores normativos, ou alinhamento com estruturas culturais-cognitivas”.

Deephouse e Suchman (2008) ressaltam que, no mesmo período da definição apresentada por Scott, Suchman apresentou um conceito: “Legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Essas pesquisas denotam a importância da legitimidade para a sustentabilidade das organizações e das instituições.

A década de 90 foi impulsionadora para as dimensões conceituais da legitimidade, no avanço dos estudos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008, p. 52) e houve uma distinção entre legitimidade cognitiva e sociopolítica (ALDRICH; FIOL, 1984, p. 648). A legitimação cognitiva trata sobre como difundir o conhecimento referente a um novo empreendimento e a sociopolítica refere-se como as partes interessadas, os líderes de instituições representativas e integrantes do governo aceitam um empreendimento como propício e adequado de acordo com as normas e leis existentes (ALDRICH; FIOL, 1984, p. 648; DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008, p. 52).

Seguindo essa perspectiva, Scott (2014, p. 74) desmembrou a legitimidade sociopolítica em três dimensões: reguladora, normativa e cognitiva. A primeira está alinhada à legitimidade das organizações pelo processo instituído por lei. A legitimidade normativa está alinhada aos valores que a sustentam e à ética. Quanto à legitimidade alinhada ao cultural-cognitivo, esta está intrínseca nas percepções e compreensão do indivíduo.

Deepphouse e Suchman (2008, p. 54) definem os “sujeitos de legitimação como sendo aquelas entidades sociais, estruturas, ações e aceitação de ideias que estão sendo avaliadas”. Foi usado o termo “sujeitos” pelos autores para demonstrar que a concepção de legitimidade é socialmente construída e aparece da relação do sujeito com outras regras, leis, normas, valores e modelos sociais, produzindo um direito de agir por estar dentro de uma esfera específica de autoridade.

Quanto às fontes de legitimidade, estas podem ser internas (os que possuem poder e licença, como o Estado) e públicos externos (os que possuem autoridade coletiva, como advogados, auditores, intelectuais, jornalistas). A mídia é outro fator potencial que serve como indicador de legitimação pela sociedade em geral, principalmente quando há referência a uma mídia idônea, de prestígio, que pode proporcionar avaliações sociais como status e reputação, que serão tratados no próximo item (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008, p. 54-55).

2.1.2 Aspectos das avaliações sociais

Na teoria institucional, as pesquisas sobre legitimidade possibilitaram lançar luz a outras avaliações sociais, as quais serão analisadas pelas suas peculiaridades e por impactar nas tomadas de decisões dos atores institucionais, sendo elas: o status e a reputação.

Deepphouse e Suchman (2008, p. 59) mencionam Washington e Zajac (2005) na definição de status como sendo uma construção social aceita por atores sociais. E a reputação é o resultado das ações que ocorreram no passado, que remetem para um condicionamento de um comportamento futuro (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

O status é uma condição favorável na sociedade remetendo à cultura, aos hábitos, ao capital e suscita estima social, sendo promotor de privilégios e benefícios que levam ao respeito e homenagens, no entanto, nem sempre é baseado em mérito, afirmam Deepphouse e Suchman (2008, p. 61).

Por conseguinte, a reputação é baseada nos acontecimentos passados configurando em uma projeção futura. É possível levar em consideração também as operações de cooperação com outras empresas que tragam alteração substancial aos negócios já existentes. Assim a reputação se posiciona com um aspecto de rivalidade, colocando cada um em uma posição, explorando vantagens competitivas. Como exemplo, pode-se citar o ranking estipulado pelo posicionamento das melhores

cooperativas do ramo agropecuário no estado do Rio Grande do Sul, ou mesmo a classificação dos diferentes ramos do cooperativismo gaúcho. Deephouse e Suchmann (2008, p. 62) demonstram as peculiaridades de cada um dos valores sociais sendo a legitimidade política, o status honorífico e a reputação econômica.

De acordo com os estudos de Deephouse e Suchman (2008, p. 66), “a legitimidade empodera as organizações para fazer reivindicações com base em status e reputação, aumentando a visibilidade, credibilidade e mobilidade”.

Essas avaliações, como a capacidade de desempenho de cumprir com os seus compromissos, afetam a lógica da confiança e da reputação e serão analisadas pelas diferentes visões dos atores institucionais, no capítulo 4.

2.2 Perspectiva econômica

O estudo da nova teoria institucional econômica tem sido desenvolvido por inúmeros pesquisadores, no entanto, para a análise desta pesquisa foram observados os materiais provenientes das contribuições de North (1990, 1991), assim como de Peng *et al.* (2002, 2008, 2009), que integra as duas vertentes, econômica e social.

A teoria institucional possui o potencial de analisar as mudanças organizacionais sob diferentes aspectos, permitindo a análise dos processos institucionais, e North (1990, p. 13) afirma que “As instituições são regras que estruturam como as pessoas interagem” e prossegue dizendo que “essas regras moldam como os humanos interagem entre si”. Questão que será pesquisada a partir da problematização do estudo.

Outro ponto enfatizado por North (1990, p. 19) é sobre “as restrições culturais [...]”, que, de acordo com Hofstede (1991, p. 5), “Cultura é sempre um fenômeno coletivo, por que é parcialmente compartilhado com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social que é onde algo foi aprendido”. E é através da cultura que as pessoas agem, em um processo tácito, que pode ocasionar alteração nas restrições informais formuladas (NORTH, 1991, p. 81).

Alicerçada pela vertente econômica da teoria institucional, foram efetuadas investigações sobre a interação do ator social com aspectos relativos às sociedades cooperativas e às regras formais e informais. North (1990, p. 17) afirma que as regras formais como: leis, regras econômicas, políticas e contratos, podem ser alteradas com

maior rapidez que as regras informais que estão integradas “pelos costumes, tradições e princípios”, possuindo estas um caráter difuso. As regras políticas são formadas inicialmente pela sua estrutura hierárquica, decisória e deliberativa. Quanto às regras econômicas, estas são tratadas segundo o direito de propriedade, com relação aos contratos que são regidos por lei, com disposições próprias (NORTH, 1990, p. 87).

Algumas questões centrais da sociedade cooperativa serão tratadas através da “visão baseada na instituição”, abordada por Peng (2008, p. 97), porque as instituições afetam o comportamento dos indivíduos, nas suas tomadas de decisões, assim como influenciam na formulação das estratégias, “determinando as oportunidades em uma sociedade”, segundo North (1990, p. 20).

Para cada estágio do cenário econômico, social ou político são necessários ajustes nas regras formais e informais, moldando o cotidiano. Essas características de acordo com North (1990, p. 144), permitem estabilidade, mas não garantem sucesso nos empreendimentos, porque nem sempre as regras do jogo são adotadas. Nessa situação pode ocorrer o conflito de agência, em que há o desajuste de interesses (dos cooperados com os gestores, dos cooperados com os objetivos da sociedade cooperativa), que é um comportamento complexo e individualista, que restringe o êxito da instituição cooperativa. North (1990, p. 80) faz referência ao modelo de Robert Sugden sobre a “modalidade da cooperação” que afirma “que uma convenção adquire força moral na medida em que quase a totalidade dos integrantes a cumpram e que seja do interesse de cada indivíduo que as pessoas com as quais se relaciona a cumpram [...]”. Segundo o autor (1990, p. 97), observar a combinação de regras formais e informais apresenta um conjunto de escolhas que se converte nos resultados, ou segundo Peng *et al* (2009), na visão baseada nas instituições e nas estratégias adotadas.

Os aspectos teóricos apresentados se tornam essenciais para a melhor compreensão das análises que envolvem o papel dos atores sobre as sociedades cooperativas, afetando o conjunto de decisões e, conseqüentemente, os resultados do setor.

2.2.1 Considerações do referencial teórico

A teoria descrita orientou o desenvolvimento das entrevistas com os atores institucionais. Indivíduos com diferentes perfis, em diferentes ambientes, que

percebem o cooperativismo em um processo cognitivo, os quais foram investigados, assim como os objetivos específicos propostos.

Alguns pressupostos da teoria institucional, como as avaliações sociais, foram considerados, para fornecer subsídios às questões apontadas.

No quadro 2, estão elencadas as referências dos principais autores seminais, que permitiram analisar sob a luz da amplitude da teoria institucional, que permite perscrutar a complexidade da sociedade cooperativa, abordada pelos atores institucionais.

Quadro 2 - Referencial teórico

TEMA	CONCEITO	AUTORES
Teoria Institucional	Apresentada a diferença entre organização e instituição. A organização é um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando a uma finalidade já estabelecida. A instituição é um instrumento perecível e racional projetado para executar um serviço.	Selznick (1971)
Neoinstitucional	A teoria institucional é apresentada como recurso explicativo quando é ampliado o papel das estruturas formais refletindo os mitos dos ambientes institucionais desconsiderando as demandas das atividades de trabalho.	Meyer e Rowan (1977)
	A perspectiva institucional tem dedicado a sua atenção a diferentes temáticas, dentre elas a consideração de que estruturas e rotinas organizacionais são reflexos e decorrências de normas institucionalizadas contextualmente o que remete a questões ligadas à legitimidade e à própria concepção do ambiente.	Scott (1987; 1995; 2004; 2014)
	As instituições são as regras do jogo em uma sociedade.	North (1990;1991)
	O institucionalismo aponta a necessidade de se levar em conta as mediações entre estruturas sociais e indivíduos e suas manifestações coletivas, ou ainda as mediações entre estruturas sociais e comportamentos individuais.	Dimaggio e Powell (1988)
	As organizações são recompensadas por legitimidade, sobrevivência e recursos fundamentadas na aceitação das pressões coercitivas, normativa e mimética das instituições.	Dimaggio e Powell (1991)
	A visão baseada em instituições está centrada na interação entre instituições e organizações e considera escolhas estratégicas como resultado dessa interação.	Peng et al (2002, 2006, 2009); Peng (2008)
Legitimidade, status e reputação	A legitimidade empodera as organizações para fazer reivindicações com base em status e reputação, aumentando a visibilidade, credibilidade e mobilidade. Status é uma construção social aceito por atores sociais. Reputação: É uma expectativa sobre um comportamento ou desempenho futuro com base em percepções coletivas de desempenhos passados.	Deephouse e Suchman (2008); Suchman (1995)

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas referências fundamentaram a indagação que envolve essa pesquisa. Outros pesquisadores foram abordados nas etapas que seguem, porque uma reflexão pode ser objeto de outro questionamento e o nível de conhecimento nunca se encerra, mas possibilita novas contribuições e é essa a intenção de uma pesquisa.

2.3 O Contexto das sociedades cooperativas

Perius (2020, p. 117) cita “ A cooperação sempre existiu. O ser humano, aliás nasce cooperativo e não competitivo. Nasce cooperativo pela geração da vida. E a continuidade da geração dá-se pela cooperação”. O autor afirma que o cooperativismo teve origem na América Latina, em 1610, em San Ignacio Guazú, no Paraguai e, em 1626, na Redução Jesuíta de São Nicolau, no estado do Rio Grande do Sul, com padrões do modelo de economia cooperativada e princípios incorporados pela prática. De acordo com o pesquisador, as reduções jesuíticas foram “[...] povos vencidos e destruídos e não puderam escrever os princípios[...],” que eram exercidos pelos índios guaranis e que depois foram escritos pelos 28 tecelões de Rochdale.

O cooperativismo desde a sua fundação, na Inglaterra em 1844, continua presente como sistema econômico e social devido ao contexto de atuação envolvendo um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum, que proporciona, pelas suas ações, o incremento da economia, o estímulo à cidadania e da democracia, além de favorecer a comunidade. Foi nos referenciais, nos ensaios preliminares deixados pelos precursores, com o ambiente propício para mudanças, que houve o surgimento da cooperativa como a encontramos atualmente.

Conforme Mladenatz (2003), vários pensadores anunciaram e fundaram diversos sistemas econômicos com particularidades semelhantes, voltados à união de pessoas e na melhoria de qualidade de vida. Os primeiros precursores surgiram na Inglaterra e na França, nos séculos XVI e XVII. São eles: P.C. Plockboy, John Bellers, Robert Owen, Doutor William King, Charles Fourier (França), Philippe Buchez, Saint-Simon, Louis Blanc, entre outros. As experiências desenvolvidas e efetivadas pelos precursores foram sendo disseminadas por outros seguidores e em outros países, seguindo uma estrutura econômica diferenciada do modelo industrial.

Segundo Mladenatz (2003), algumas das propostas desenvolvidas foram incorporadas às instituições cooperativas modernas, conforme as contribuições elencadas abaixo:

- a) o trabalho é facilitado pela união das pessoas e a produção é feita em condições mais vantajosas produzindo a um custo menor;
- b) o padrão é o trabalho e não o capital que faz a riqueza de uma nação, fortalecendo o trabalhador;
- c) a ajuda mútua é a vontade interna de agir, de transformar é a emancipação da classe operária pelos seus próprios meios concentrada nas cooperativas;
- d) as economias coletivas proporcionam controle democrático, autonomia e educação promovidos por uma empresa econômica;
- e) há participação no trabalho, na direção e na administração pelos sócios, que elegem os seus dirigentes;
- f) a comercialização ocorre sem a intervenção de intermediários, aproximando o produtor do consumidor, auferindo autonomia e independência;
- g) preocupação com a perpetuidade através da criação de fundos para fortalecer a propriedade cooperativa;
- h) princípios da solidariedade, pela transformação moral e educacional.

As características abordadas remetem à emancipação da classe operária, artesãos que estavam vinculados às empresas mercantis oriundos da Revolução Industrial. Ocorre uma ruptura com o modelo que se apresentava na época, portanto, a imperfeição do mercado, segundo Bialoskorski Neto (2012), é um fator determinante para o surgimento de formas de cooperação, que se perpetuam até hoje, oriundas de uma revolução clamando por um conjunto de mudanças, sendo a sua particularidade a ajuda mútua com o fortalecimento da democracia e a autonomia do trabalhador.

A Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra, em meados de 1760, com a transição para os novos processos de produção, trouxe o inconformismo coletivo. Através desse sentimento, houve uma resposta de uma parte da sociedade oprimida que se mobilizou mediante o auxílio-mútuo (*self-help*) dos trabalhadores e é nesse

ambiente que nasce a Co-operação, escrita com hífen. É a Revolução Cooperativista que se instala perante a opressão do capitalismo que surge, em um modelo que reúne as características deixadas pelos precursores, tomando forma pelo movimento dos 28 tecelões de Rochdale, uma parcela pequena, mas representativa dos trabalhadores. A Sociedade foi registrada em 1844, sob o nome de “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale” (HOLYOAKE, 1933).

Mladenatz (2003) considera a cooperativa uma instituição dos tempos modernos da época capitalista, porque teve ao seu alcance elementos favoráveis como o jurídico, o econômico, a liberdade do trabalho, da associação, o liberalismo econômico proporcionado pelas condições necessárias ao surgimento das associações cooperativas.

A Revolução Industrial foi a propulsora de uma nova filosofia de vida que surgiu contra os problemas ocasionados pela desarmonia social e econômica com propostas decorridas da contribuição de uma série de pensadores, com o intuito de estabelecer uma nova ordem econômica e justiça social (MLADENATZ, 2003).

A revolução provocada pelos Probos ocorreu como uma resposta ao novo sistema industrial e às suas decorrências que levou a outros movimentos de ajuda mútua, modestos, silenciosos, porém fortes a ponto de continuarem se consolidando e atualizando, mas que, no entanto, não são tratados com a sua devida importância para o desenvolvimento econômico e social da nossa história.

As evidências nos mostram que o cooperativismo não está inserido nos currículos escolares nos ensinamentos fundamental, médio e universitário de forma institucional e legítima como é tratada a Revolução Industrial que é analisada e estudada nas salas de aula em todas as instâncias. Kropotkin (2009, p. 9) argumenta que “Os líderes do pensamento contemporâneo ainda tendem a afirmar que as massas têm pouco interesse pela evolução das instituições sociais do homem [...]”. Por outro lado, no momento em que o indivíduo atribuir significado a esse movimento haverá uma transformação (SCOTT, 2014).

Scott (2014, p. 70) menciona que “Uma concepção cultural-cognitiva das instituições enfatiza o papel central desempenhado pela construção de uma estrutura de significados”. A intenção dessa pesquisa foi analisar esse contexto na visão baseada nas instituições (PENG *et al.*, 2009).

No quadro 3, estão elencados os principais autores que fornecem subsídios para embasar o campo de estudo que se refere ao contexto das sociedades cooperativas.

Quadro 3 - Referencial teórico das sociedades cooperativas

TEMA	CONCEITO	AUTORES
História do Cooperativismo	Descreve o surgimento do cooperativismo moderno.	Mladenatz (2003); Holyoake (2014)
Econômico e social	Desenvolve as funções econômicas e sociais desempenhadas pelas sociedades cooperativas.	Bialoskorski Neto (2012)
Ajuda mútua	Reforça os valores de solidariedade como fator propulsor para o desenvolvimento de um grupo e da sociedade.	Kropotkin (2009)
A origem do cooperativismo	Salienta a origem do cooperativismo na América Latina nas reduções jesuíticas dos índios guaranis.	Perius (2020)

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Considerando que esta pesquisa está situada em condições contextuais em situações complexas, sendo o objeto a ser estudado o fator que determina a escolha de um método e não o contrário, a pesquisa qualitativa de cunho prescritivo foi a abordagem adequada contemplando a lista preliminar de aspectos básicos apontados por Flick (2009, p. 23-24), como: “a apropriabilidade de métodos e teorias; perspectivas dos participantes e sua diversidade; reflexividade do autor e da pesquisa”, consistindo assim nos aspectos essenciais da pesquisa qualitativa e na construção da produção do conhecimento.

O estudo efetuado neste trabalho envolve práticas e interações oriundas dos atores e suas vivências cotidianas. Portanto, a pretensão é pesquisar e descortinar os dilemas apresentados nas entrevistas, alinhando à teoria institucional e seus elementos empiricamente fundamentada, através de autores seminais.

Para atingir o objetivo proposto, foram utilizados métodos que, segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 43), possibilitassem o levantamento de dados de variadas fontes, sendo que os dois processos para o levantamento de dados são: a documentação direta e a indireta. A documentação direta foi obtida com levantamento onde se desecadeiam os fatos, e os dados levantados ocorreram mediante a pesquisa de campo aplicando a técnica de observação direta intensiva com a utilização de entrevistas. As fontes primárias são relevantes: pesquisa documental e de campo.

Um dos requisitos propostos para a seleção dos atores institucionais está relacionado ao conhecimento evidenciado pelo tempo de experiência com questões direcionadas às sociedades cooperativas, exercendo atividades institucionais através de organizações ancoradas em duas vertentes estratégicas: a primeira refere-se a atores pertencentes a entidades correlatas e a segunda, a atores institucionais que exerçam atividades em organizações de apoio ao setor.

Os atores institucionais inseridos nos setores correlatos possuem interlocução direta com a sociedade cooperativa, através dos órgãos representativos vinculados às cooperativas e são denominadas como “internos ao sistema cooperativo”. Já aos atores institucionais que exercem atividades em organizações de apoio e contribuem para a melhoria dos resultados setoriais, tendo relação

indireta com as sociedades cooperativas, é atribuída a denominação de “externo ao sistema”. O quadro 4 apresenta essa distribuição.

Quadro 4 - Posicionamento institucional das instituições representadas

Posicionamento institucional quanto às sociedades cooperativas	Setor correlato
Interno ao Sistema	Organização de Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS
	Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul -Fecoagro/RS
	União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – Unicafes/RS
	Frente Parlamentar do Cooperativismo do estado do Rio Grande do Sul – Frencoop/RS
	Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul – Fecovinho
	Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – Escoop
Posicionamento institucional quanto às sociedades cooperativas	Setor de apoio
Externo ao Sistema	Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural – Emater/RS
	Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB
	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural – Departamento de Cooperativismo – SEAPDR/DCOOP
	Secretaria de Governança e Gestão Estratégica – SGGE
	Secretaria Estadual da Educação – SEE
	Secretaria da Fazenda – SEFAZ
	Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Turismo do Rio Grande do Sul – Sedetur/RS
	Sistema Estadual para Atração e Desenvolvimento de Atividades Produtivas - SEADAP
	Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul – Fetag/RS
	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS
	Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul – Federasul
	Inst. Pesquisa Gianelli Martins – IPGM
	Produttore Consultoria
	Longevisar Consultoria
Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE	

Fonte: Elaborado pela autora.

A amostragem formada pelos atores institucionais de setores correlatos e de apoio classificados como internos e externos ao sistema é provedora de fonte primária de dados para identificar e subsidiar as análises.

Outra condição da pesquisa são as fontes secundárias através das pesquisas bibliográficas que fundamentarão este estudo, como: livros, artigos científicos publicados e publicações nos sítios de diversas instituições, que

apresentem material informativo relevante. Esses materiais reforçam a busca pela informação qualificada, que possibilita embasar os questionamentos efetuados assim como lançar luz para novos argumentos. Ressalta-se a importância da pesquisa bibliográfica nas observações e análises efetuadas anteriormente embasadas por Marconi e Lakatos (2013, p. 44).

3.1 Contexto

Norteadas à luz da teoria institucional, analisando a sociedade cooperativa situada no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, as entrevistas se propuseram a investigar os processos de tomadas de decisões, gargalos, compreensão contextual sobre o setor, prioridades estratégicas, entre outras.

O critério para a seleção dos entrevistados ocorreu com base no envolvimento em questões com abordagem nas sociedades cooperativas ou que estivessem ligados, mesmo que indiretamente, com o desenvolvimento setorial. O perfil desse grupo foi composto por profissionais com competência, experiência, liderança institucional e/ou representatividade setorial, com diversas formações profissionais, de ambos os sexos e com diferentes faixas etárias.

A amostra é composta por diversos atores de diferentes perfis como: representantes de entidades de classe, especialistas do setor, representantes políticos, consultores, profissionais que integram ou integraram postos de trabalhos estratégicos em uma amostragem *snowball*, ou bola de neve. Os primeiros entrevistados foram convidados a indicar novos participantes adicionando novos atores para constituir uma amostra não probabilística, mas representativa que estivessem inseridos nos perfis citados. O sistema de abordagem *snowball* foi determinado pela dificuldade de acesso que envolve alguns profissionais para compor a amostra, em virtude de seu cargo e mesmo de sua disponibilidade. Para garantir a representatividade da amostra, no 1º estágio foram listados nomes dos representantes das principais entidades que tendem a promover o desenvolvimento das instituições do Rio Grande do Sul, com especial atenção à sociedade cooperativa.

O tamanho da amostra não possui a particularidade de ser grande, porque esse universo é reduzido, observando que a amostragem foi concluída ao tentar atingir a saturação teórica (FLICK, 2009, p. 123). Os atores institucionais

entrevistados foram convidados a participar dessa pesquisa por terem relações diretas ou indiretas com a sociedade cooperativa.

Essa listagem sofreu alteração ao longo do projeto em virtude de variáveis incontroláveis, como a recusa em participar pela indisponibilidade de agenda do ator e outros motivos não abordados. No montante da amostra três convites foram recusados, todos os demais se mostraram interessados pelo tema.

3.2 Técnica/procedimentos de coleta de dados

Na pesquisa, foram observados processos organizados em uma sequência disponibilizados pela elaboração de um protocolo (Apêndice B), permitindo clareza e orientação sobre a técnica de coleta dos dados. A pesquisa qualitativa permitiu desenvolver questões que compõem as entrevistas em profundidade, elaboradas com informações relevantes para o estudo, ressaltado por Flick (2009, p. 126).

As estratégias dessa etapa abrangem um entendimento específico entre o tema e o método, conforme Flick (2009, p. 9), alicerçando um roteiro coerente com a questão-problema. O tema abordado nas entrevistas elaboradas em profundidade ou semiestruturadas implicou novas descobertas, que foram adequadamente exploradas.

Em um primeiro estágio foram efetivadas as entrevistas, que proporcionaram uma análise preliminar com a interpretação imediata dos dados coletados, para reavaliação. O procedimento utilizado tipo *snowball* ou bola de neve, na segunda etapa, promoveu uma ampliação da amostra, com acesso a novos atores institucionais e, concomitantemente, com a integração de novos dados, conforme sugestões apontadas nos estudos de Flick (2009, p. 97-98), levando à análise final. A proposição orientou para uma análise sobre cada etapa da pesquisa, conforme estruturado no modelo linear da técnica de coleta apresentado abaixo:

Figura 1 - Processo da etapa metodológica das entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns fatores foram decisivos para compor o tamanho da amostra:

- a) disponibilidade dos atores compostos por líderes, dirigentes, empresários, professores e gestores, com agendas restritas;
- b) limitação do tempo planejado que envolve o contato com os atores, envio dos convites, organização da agenda e a efetivação da entrevista;
- c) evento político (ano eleitoral, com o envolvimento de alguns atores);
- d) restrição imposta pela pandemia proveniente do Covid -19 e instaurada em 2020.

Os convites foram enviados via e-mail, com o termo de consentimento e com o detalhamento das entrevistas e método aplicado. Todas as entrevistas foram efetuadas virtualmente em virtude do protocolo da Secretaria da Saúde Municipal que estipulou o isolamento social, o qual foi respeitado. Esse contato ocorreu através da plataforma *Teams* após as gravações serem, formalmente, autorizadas.

3.3 Roteiro das entrevistas

A composição da amostra formada pelos atores institucionais elencada no quadro 05 ficou distribuída da seguinte maneira:

- a) grupo de atores representantes do governo estadual;
- b) líderes de instituições setoriais;
- c) executivos empresariais e consultores de instituições;
- d) ator representante de agente financeiro;
- e) gestores e pesquisadores da academia.

Quadro 5 - Dados sobre os atores institucionais

(continua)

Codificação representativa dos atores institucionais	Formação dos atores institucionais	Cargos	Posicionamento institucional quanto ao sistema cooperativo	Tempo de interação do ator institucional com a sociedade cooperativa	Setor das instituições representativas	Data da realização da entrevista
A	Nível Superior Analista de Sistemas	Gerente de Operações	Externo ao sistema	13 anos	Governo estadual	25/11/2020
B	Ensino Médio Agricultor	Deputado Estadual	Externo ao sistema	30 anos		16/11/2020
C	Nível Superior Administrador de Empresas	Gerente	Externo ao sistema	13 anos		24/11/2020
D	Nível Superior Letras Especialista na área da educação, ética e direitos humanos	Assessora Técnica e Conselheira do SESCOOP	Externo ao sistema	15 anos		16/11/2020
E	Nível Superior – Administrador de Empresas com especialização em Direito Internacional Fiscal e Integração Econômica	Subsecretário do Tesouro do Estado	Externo	06 anos		05/11/2020
F	Nível Superior Análise de Sistemas Mestrado em Sistema de Informação	Secretário de Estado	Externo	21 anos		14/12/2020

(continuação)

G	Nível Superior Eng°. da Produção Especialização em Políticas Públicas para o Desenv. e Promoção do Investimento	Coordenador Adjunto	Externo	07 anos		18/11/2020
H	Nível Superior Economia Pós-graduado em Cooperativismo-	Diretor	Interno	30 anos	Instituições representativas	22/10/2020
I	Especialista em Cooperativismo Mestre em Sociologia e Política	Diretor Executivo	Interno	42 anos		05/11/2020
J	Nível Superior História e Adm. de Empresas	Presidente	Externa	18 anos		28/11/2020
K	Ensino Médio Agricultor Familiar	Presidente	Externo	40 anos		25/11/2020
L	Nível Superior Direito e Administração de Empresas Mestrado em Administração	Integrante do GT da área econômica Empresário do setor indústria	Externo	Mais de 30 anos		07/12/2020
M	Nível Superior Filosofia, Pedagogia e Direito Doutorado incompleto	Presidente	Interno	Mais de 60 anos		04/11/2020
N	Agricultor Familiar Pós-graduado em cooperativismo e Gestão de pessoas, Estratégias e Negócios	Presidente e Conselheiro	Interno	27 anos		19/11/2020

(conclusão)

O	Nível Superior Engº. Agrônomo Especialização em Desenvolvimento Rural	Coordenador da Unidade de Cooperativismo	Externo ao sistema	34 anos		11/11/2020
P	Nível Superior Direito e Mestrado em Direito das Empresas e dos Negócios	Empresário	Externo	42 anos	Empresas privadas e outras instituições	23/11/2020 24/11/2020
Q	Nível Superior -Engº. Mecânico Doutorado em Administração	Empresário -CEO	Externo	25 anos		20/10/2020
R	Nível Superior Direito	Especialista do setor	Externo	60 anos		13/11/2020
S	Nível Superior Engº. Agrônomo Especialização em Desenvolvimento de Cooperativas	Assessor da Diretoria	Externo	43 anos	Agente Financeiro	31/10/2020
T	Nível Superior Direito Doutorado em Direito	Diretor e professor	Interno	30 anos	Instituição de ensino	07/12/2020

Fonte: Elaborado pela autora.

As questões conforme o apêndice B – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas foram tratadas em três blocos, seguindo a abordagem dos objetivos específicos: a) identificação dos atores institucionais que impactam no desenvolvimento da sociedade cooperativa; b) análise das características do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul sob a luz da teoria institucional; c) identificação dos fatores que impactam na tomada de decisão dos atores institucionais relacionados às sociedades cooperativas no estado do Rio Grande do Sul.

3.4 Documentação de dados

As entrevistas foram documentadas e gravadas através da plataforma digital Teams e foram feitas anotações de campo sobre referências citadas, inferências dos atores e particularidades observadas. Conforme Flick (2009, p. 265), a documentação de dados foi realizada em três etapas: a gravação das entrevistas, a edição ou transcrição dos dados e a análise do material coletado, possibilitando o levantamento das principais informações para a elaboração do processo de pesquisa.

Foi informada a todos os entrevistados a necessidade de gravação de áudio e vídeo, que foi aceita integralmente. Em virtude de todos os entrevistados estarem utilizando plataformas digitais para comunicação, devido ao isolamento social ocorrido em 2020, a entrevista transcorreu espontaneamente, através de computadores e celulares, em ambientes diversos, como: local de trabalho, residência, hospital, em localidades diversas do estado do Rio Grande do Sul.

A edição dos dados de todas as entrevistas semiestruturadas foi efetuada integralmente para que estas fossem organizadas e codificadas, posteriormente, seguindo a interpretação dos principais elementos empíricos revelados a serem analisados à luz da teoria institucional para construção dessa pesquisa (FLICK, 2009, p. 273-274).

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Na etapa referente à análise qualitativa de dados, na qual foi abordada a análise de conteúdo levantado nas entrevistas, Flick (2009, p. 291-292) menciona a técnica utilizada por Mayring, selecionando as entrevistas ou parte delas relacionadas à solução da questão abordada. Em um segundo momento, foi observada a situação da coleta de dados, analisando alguns itens, tais como:

Onde e como foi aplicada a entrevista?

Qual o tempo disponível para a realização da entrevista?

Como foi recebido o entrevistador?

Em um momento posterior, foi avaliado a caracterização formal do material, observando como foi gerado e se houve interferência de terceiros. Esse procedimento possibilitou, com base nas interpretações e análises, obter um material esclarecedor, sendo esse o objetivo da pesquisa proporcionado pelo desenvolvimento metodológico. Indo além, efetuando uma análise prescritiva do material, a intenção propicia apontar as principais recomendações ou soluções, otimizando estratégias para o desenvolvimento da sociedade cooperativa.

3.5.1 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa

Por envolver vários atores entrevistados para coleta de dados e informações, houve a necessidade da inclusão de padrões éticos, como o consentimento informado dos participantes, conforme consta no apêndice A, tendo por objetivo esclarecer formalmente sobre o tema tratado e a proposta da pesquisa, visando à dignidade e ao direito dos participantes em colaborar voluntariamente para o desenvolvimento da pesquisa com base nas informações geradas na entrevista, conforme salienta Flick (2009, p. 51-54) em seus estudos.

A composição do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que consta no apêndice A, foi estruturada com base no “processo de consentimento livre e esclarecido” que se encontra no site da Unisinos¹ e enviado por e-mail para todos os atores. Alguns integrantes devolveram o termo assinado digitalmente e outros assinaram o documento e escanearam reenviando por e-mail. O processo todo ocorreu no formato *online*.

Flick (2009, p. 54) menciona Northway (2002, p. 3) proporcionando um alcance mais abrangente sobre a ética, envolvendo desde a escolha do tema, a identificação da amostra, a condição da pesquisa e a publicação das descobertas, ressaltando a importância de uma análise minuciosa sobre a pesquisa, não ficando restrito somente aos atores.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados foi efetuada considerando o fenômeno em estudo, ou seja, a pergunta e a dimensão geográfica, contemplando uma amostra de 20

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) (2017).

entrevistados. Há nesse processo uma sequência cuidadosa de elementos, desde a estruturação das entrevistas, a relação dos atores institucionais, a seleção relevante das entrevistas, o levantamento dos dados secundários, passando para o alinhamento da questão da pesquisa com a teoria analisada. E, assim com essas etapas elaboradas, o procedimento metodológico tomou forma através da utilização das técnicas de análise qualitativa dos conteúdos.

Os atores institucionais apresentaram situações bem focadas, em alguns casos com narrativas intensas e em outras abordagens com certo padrão de similaridade, que foram analisadas preliminarmente, para posteriormente mapear os vários elementos para sustentar as diferentes percepções, alinhada à teoria institucional, selecionando trechos condizentes com o foco da pesquisa (FLICK, 2009, p. 131, 291).

A primeira etapa da análise de conteúdo foi a seleção de trechos das entrevistas com características similares, assim como as antagônicas, adequadas à estrutura teórica, contemplando também a seleção de novos elementos apresentados pelos atores institucionais no momento das entrevistas. Na segunda etapa, os trechos similares foram condensados e resumidos para sintetizar o conteúdo, com a produção de uma tabela para organizar os materiais mais adequados incluindo palavras-chave (FLICK, 2009, p. 292).

As entrevistas foram efetuadas com atores representantes de instituições que tenham alguma ligação direta ou indiretamente com a sociedade cooperativa, sendo que, em algumas dessas instituições, foram efetuados processos de coleta de dados dos sítios correspondentes, com a finalidade de compreender alguns componentes com o propósito de esclarecer determinados pontos da análise.

Todas as unidades analíticas analisadas, desde a contextual que estabelece a maior informação no texto que tenha ligação a uma categoria, até a unidade de codificação que é a menor parte do texto, estipulam os trechos analisados (MARYING, 1983).

O material foi reduzido, porque foi impossível transcrever integralmente todas as entrevistas. A confiabilidade quanto à interpretação dos dados foi adotada com relação à verificação da consistência destes e dos procedimentos, documentados e descritos, de acordo com FLICK (2009, p. 344-345).

Quadro 6 - Elementos para a elaboração do roteiro das entrevistas

Temática	Fatores	Referências
Ambiente institucional	Análise das instituições representadas pelos atores institucionais no contexto das sociedades cooperativas	North (1990); Selznick (1957);
Processos Institucionais	Relação com os três pilares institucionais: reguladores, normativos e cultural-cognitivo	DiMaggio e Powell (1983); Meyer e Rowan (1977); Scott (2008)
Avaliações sociais	Grau de apoio cultural, avaliações de legitimidade.	Deephouse e Suchman (2008); Meyer e Rowan (1977)
Estruturas institucionais	Análise das interações interpessoais (micro) e estruturas institucionais (macro) com as cooperativas	Meyer e Rowan 1977; Meyer e Scott (1983); Peng 2008; Scott (2004)

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram utilizados vários recursos para se obter a análise dos resultados, contemplando a etapa inicial com o foco no problema da pesquisa, alinhado à base teórica, sendo os elementos norteadores do processo.

Na sequência, foi efetuado o levantamento dos dados primários obtidos nas entrevistas, assim como dos dados secundários resultantes das pesquisas bibliográficas e dos principais sítios das instituições relacionadas à sociedade cooperativa.

A última fase foi o mapeamento com o foco na visão dos entrevistados quanto aos aspectos favoráveis e antagônicos das sociedades cooperativas, elencando alguns dilemas que foram destacados nas entrevistas. Cada categoria foi estudada e proporcionou a análise temática, que é o recorte do conjunto das entrevistas observando a base teórica correspondente (BARDIN, 2016, p. 222).

Serão desenvolvidas as seguintes abordagens nas próximas seções, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 7 - Seções e abordagens

Seções	Abordagem	Autor (ano)
As regras institucionais da sociedade cooperativa	Os sete princípios cooperativos	Bialokorski Neto (2012); Meyer e Rowan (2009); Mladenatz (2003); North (1990); Peng (2002, 2008,2009); Selznick (1971)
As percepções dos atores institucionais relacionadas às sociedades cooperativas	Ambiente institucional	Dimagio e Powell (1983); Peng (2008); Peng et al. (2009); Mladenatz (2003); North (1990, 2014); Selznick (1971);
Os contrastes institucionais das sociedades cooperativas no desempenho econômico	Rural versus Urbano Topo da pirâmide versus base da pirâmide	Bialokorski Neto (2012); Hofstede (2011); Peng (2008); Scott (2004, 2014);
Repercussão dos aspectos simbólicos da sociedade cooperativa	Regulativo – Normativo-Cultural-Cognitivo	North (1991); Peng et al. (2009); Scott (2014)
O impacto da legitimidade, valores sociais, reputação e status com relação às decisões dos atores institucionais	Legitimidade (conformidade com leis e normas), status e reputação	Deephouse e Suchman (2008); Meyer e Scott (1983); Peng (2008); Peng et al. (2002, 2009); Schuman (1995); Scott (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

Em cada seção analisada, serão abordados aspectos econômicos e sociais da teoria institucional, pois as duas se complementam (PENG *et al.*, 2009), principalmente, porque a análise em estudo é a sociedade cooperativa, que será

descrita, a seguir, com base nas pesquisas de dados secundários, para elucidar as citações sobre o setor nas demais seções.

4.1 Sociedade cooperativa

Para melhor compreensão, o conceito-chave das sociedades cooperativas está descrito na lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, no art. 3º, e está atribuído a organizações autônomas constituídas pela vontade de um grupo de pessoas que contribuem entre si com bens ou serviços, de propriedade e responsabilidade dos seus associados e não visam ao lucro, mas ao bem-estar econômico dos associados. A questão social está ligada à natureza jurídica das cooperativas, conforme o art. 4º “As cooperativas são sociedades de pessoas [...]” (BRASIL, 1971).

A relevância da regulação para a identificação do papel exercido no mercado constitui na compreensão para a elaboração de estratégias adequadas às sociedades cooperativas.

O esclarecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo contribui para o alinhamento da informação consistente a respeito das atribuições de cada instância envolvida em uma sociedade cooperativa mais forte. O sistema cooperativo identifica as instituições responsáveis que estruturam, apoiam e defendem as sociedades cooperativas. O Quadro 7 ordena as instituições que compõem o sistema, desde o nível internacional até o estadual.

Inicia pela organização internacional não governamental a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que se dedica a promover e a defender o cooperativismo, com sede em Bruxelas, na Bélgica, criada em 1895. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é associada desde 1989. A ACI-Américas possui sede na Costa Rica e foi criada em 1990, tendo a seguinte missão:

Promover o reposicionamento do modelo cooperativo no novo cenário econômico, social e comercial das Américas, apoiando as organizações filiadas a difundir e a defender a identidade cooperativa, promovendo negócios e desenvolvendo os recursos humanos de suas associadas.¹

¹ Sistema OCB (2021a).

A composição brasileira do sistema cooperativo é integrada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) que foi criada em 02 de dezembro de 1969 sendo a representante nacional do cooperativismo.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) foi instituído pela Medida Provisória nº 1.715/1998 e regulamentado pelo Decreto nº 3.017/1999, para promover a autogestão e a cultura cooperativista.²

A instituição que coordena o sistema sindical cooperativista defendendo os interesses da categoria é a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOP), fundada em 2005, e alicerçada pelos princípios cooperativistas de intercooperação, democracia e autonomia.³

No âmbito regional e integrada à OCB, a Organização Cooperativa do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS) é o órgão de registro, cadastro e certificação das cooperativas gaúchas e foi fundada em março de 1971.⁴

A Organização Sindical (OCERGS), fundada em 1993 é uma entidade sindical patronal que atua na defesa dos interesses da categoria, assim como nos assuntos relacionados às relações trabalhistas.⁵

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS), regulamentado em 1999, tem como objetivo executar ações de promoção profissional, monitoramento e promoção da cultura cooperativista e a sustentabilidade das cooperativas do estado do Rio Grande do Sul.⁶

A Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (Escoop) possui a sua sede no município de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul e tem como missão: “Preparar profissionais para as diversas áreas das cooperativas, notadamente para a moderna gestão”. A Escoop tem como função incentivar e executar o ensino de formação profissional, estimular a produção científica e disseminar o conhecimento do cooperativismo. (FACULDADE DE TECNOLOGIA DO COOPERATIVISMO (Escoop), 2021).

A institucionalização do sistema cooperativo do Rio Grande do Sul legitima a sociedade cooperativa gaúcha nas suas reivindicações, apoio, defesa, constituindo

² Sistema OCB (2021b).

³ Confederação Nacional das Cooperativas (CNC) (2021).

⁴ OCERGS Organização Cooperativa (2021).

⁵ OCERGS Organização Sindical (2021).

⁶ Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS) (2021).

uma base regulamentada, coordenada por lideranças reconhecidas no sistema nacional e internacional.

Quadro 8 - Estrutura institucional do sistema cooperativo

Nível Internacional	Localidade (sede)
Aliança Cooperativa Internacional - ACI	Bruxelas- Bélgica
ACI - Américas	San José - Costa Rica
Nível Nacional	Localidade (sede)
Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB	Brasília - Brasil
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP	Brasília
Confederação Nacional do Cooperativismo - CNCOOP	Brasília
Frente Parlamentar do Cooperativismo Federal - FRESCOOP	Brasília
Nível regional (Rio Grande do Sul)	Localidade (sede)
Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS	Porto Alegre/RS
Organização Sindical - OCERGS	Porto Alegre/RS
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul - SESCOOP/RS	Porto Alegre/RS
Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – Escoop	Porto Alegre/RS
Frente Parlamentar do Cooperativismo Federal - FRESCOOP	Brasília
Confederações de Cooperativas	Localizadas em vários municípios do estado do Rio Grande do Sul
Cooperativas Singulares	Localizadas em vários municípios do estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pela autora.

A estrutura do sistema cooperativo apresentado, demonstra a institucionalização da sociedade cooperativa nos seus diferentes níveis e auxilia na compreensão das citações efetuadas, assim como na análise dos resultados. O sistema cooperativo apresentado nessa estrutura não tem relação com a nomenclatura utilizada para definir as instituições representadas pelos atores institucionais entrevistados.

Nas seções seguintes, foram identificados o grau de conhecimento e envolvimento dos atores institucionais quanto à sociedade cooperativa. Todos os entrevistados têm envolvimento com assuntos que estão relacionados, em diferentes

graus, com a sociedade cooperativa, como por exemplo: pesquisas, elaboração de projetos de lei, cursos e capacitações, desenvolvimento de políticas públicas, financiamentos, elaboração de planejamento, apoio e defesa dos interesses do setor, prestação de serviços para a sociedade cooperativa, desenvolvimento de projetos estratégicos e outros. Esses aspectos repercutem nas narrativas e posterior análise que serão efetuadas na sequência.

4.2 As regras institucionais do sistema cooperativo

Nesta seção, serão analisadas as regras institucionais que norteiam as sociedades cooperativas e como estas respondem ao estímulo do mercado alicerçadas por esses pilares, através da visão dos atores institucionais.

As regras institucionais são os alicerces que conduzem à diferença para um grupo com motivações para a ajuda mútua. Toda a mudança requer impulsos, que partem a partir de um grupo ou de um líder por uma necessidade, que coloca em prática o pensar, passando a agir. O movimento cooperativo, através da sua história, passou por vários estágios, conquistando o seu espaço e se adaptando ao contexto econômico, político e ambiental.

Conforme Selznick (1971), os valores dos grupos são formados definindo o compromisso da organização, possibilitando assim uma identidade diversa como resposta a determinados padrões estabelecidos. Consequentemente, esse movimento viabiliza que uma nova estrutura social surja, como um desempenho institucional proporcionado por um grupo integrado.

O cooperativismo nasceu em 1844, como resposta a determinados valores impostos pelo capitalismo, e os Pioneiros de Rochdale, formado por 28 operários, sendo 27 homens e uma mulher, buscavam alternativas para se livrarem da miséria decorrente da situação da época, sendo pautados por valores e princípios que foram sendo aprimorados ao longo dos anos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em 1895. Esta entidade administra globalmente a Declaração sobre a Identidade Cooperativa (MLADENATZ, 2003). Os sete princípios cooperativos foram elaborados ao longo de 150 anos, tendo a sua origem nos “Pioneiros de Rochdale”, na Inglaterra.

Os Princípios Cooperativos constam nas Notas de Orientação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI)⁷ e os princípios são a linha orientadora para todas as cooperativas, que na prática trabalham os seus valores.

Os sete Princípios descritos a seguir estão detalhadamente explicados nas Notas de Orientação da ACI:

1º Princípio: Adesão Voluntária e Livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

2º Princípio: Controle Democrático pelos Membros – As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões.

3º Princípio: Participação Econômica dos Membros – Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.

4º Princípio: Autonomia e Independência – As cooperativas são organizações autônomas de entreajuda, controladas pelos seus membros.

5º Princípio: Educação, Formação e Informação - As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas.

6º Princípio: Cooperação entre Cooperativas (Intercooperação) – As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio: Compromisso com a Comunidade – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros (ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). 2015, p. II).

Sobre os Princípios Cooperativos, o ator institucional que conhece as regras institucionais faz uma ressalva “[...] que os Princípios precisam ser revisitados, por que o entendimento delas sustentam a lei do cooperativismo”. E além de serem revisitados precisam ser esclarecidos, minimizando as incertezas (NORTH. 1990) porque, além de trazerem a base do modelo de negócios, incorporam novas demandas oriundas de um mercado em transformação.

Os Pobros, ou fundadores do cooperativismo, aceitaram o desafio da inovação, e o século XXI apresenta novas oportunidades incitadas pelo mercado. Conforme Meyer e Rowan (1977, p. 340), a própria lei e os princípios ou regras institucionais personalizadas “funcionam como mitos incorporados pelas

⁷ Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (2015).

organizações, ganhando legitimidade [...]” e os pesquisadores ratificam “que as estruturas das organizações se tornam isomórficas com os mitos das instituições”.

As referências estruturais se ampliam para além da coordenação e controle da produção, passando a serem empregadas a confiança e a lealdade, conectando a formação da estrutura das cooperativas com os seus membros. A estrutura formal, de acordo com Meyer e Rowan (1977, p. 342), é formada pelos departamentos, funções, programas, atividades, ligados pela missão e objetivos de uma organização. A institucionalização que envolve as características e os processos das sociedades cooperativas possui significado para a sociedade e, à medida que pressões advindas do mercado exigem mudanças, os mitos, as normas e o apoio que a legitimam, são fatores que engessam os processos de inovação.

Portanto, um dos grandes desafios mencionados por alguns atores institucionais refere-se à cultura da inovação, que abarca os Princípios Cooperativos, relatada abaixo:

“Eu penso que o principal desafio é com relação a cultura da inovação, de entender que o que foi feito até aqui estava correto de acordo com os padrões da época, [...]e entender como se colocar nesse novo mundo, mas mantendo os princípios cooperativistas, esse é o grande desafio. Estamos discutindo o que está acontecendo em muitos países do mundo que pode ser acessado por investidores externos e agora está em tramitação um projeto que o marco legal das startups, e poderemos entender uma startup cooperativa, de acordo com a lei os maiores benefícios são os aportes externos, mas para as cooperativas não há essa possibilidade e isso seria uma desvantagem para as startups cooperativas, que é o investidor anjo. E então a pergunta é: as cooperativas querem isso? Não irá descaracterizar a natureza jurídica das cooperativas? [...] Qualquer atitude que se tomar agora, haverá consequências para o futuro, se ficar fora da lei provavelmente não haverá cooperativas startups e serão escolhidos outros e se ficar dentro pode haver um risco para a identidade. E não há respostas para isso. [...] Dentro disso tem a tolerância ao erro que faz parte da inovação, por que tratamos com a incerteza”. (Ator Institucional T, interno ao Sistema)

A consideração apresentada pelo ator institucional que pesquisa e analisa o setor vem ao encontro de uma observação de Meyer e Rowan (1977) oriunda dos estudos de Weber, salientando que “a expansão do mercado envolve redes relacionais de domínio mais complexas e diferenciadas”. Outro questionamento poderia ser abordado, com o foco nas “redes relacionais de domínio”: “Qual o

impacto nas redes relacionais se o setor cooperativo flexibilizasse as suas regras institucionais, permitindo a abertura de novos negócios?”

Um novo cenário está estruturado globalmente, instituindo novos modelos de negócios. Segundo North (1990), as instituições são as regras do jogo e se estruturam conforme as pessoas interagem. Selznick (1971) salienta que uma instituição é suscetível e adaptável às demandas sociais que surgem, portanto a relação de uma organização com o seu ambiente externo é gerador de experiência institucional. A história nos mostra que as regras não são fixas e podem ser mudadas ou incorporadas, como ocorreu com os sete princípios ao longo dos séculos. Nesse sentido, o papel dos atores institucionais poderia ser de protagonista ultrapassando as redes relacionais e mobilizando a opinião dos constituintes importantes, pelo prestígio social, pelas leis, tendo em vista que a política e os programas são corroborados pela aceitação pública, que inclui personalidades importantes que as legitimam (MEYER; ROWAM, 1977, p. 343).

De acordo com a ACI, a identidade e os valores são imutáveis, porém os princípios têm sido revistos e alterados. “O ideal cooperativo é tão antigo quanto a sociedade humana. Nova é a ideia de conflito e de competição enquanto princípio do progresso econômico” (ACI, 2015, p. 2). Se os Princípios Cooperativos requerem reavaliações, conforme a ACI, “[...] à luz da mudança e desafios econômicos, sociais, culturais, ambientais e políticos” é porque as regras do jogo se alteram (NORTH, 1990). Portanto, se a identidade cooperativa é imutável e se os Princípios podem ser alterados, há no ambiente jurídico possibilidades para mudanças e atualizações.

O cooperativismo teve origem em um mundo de incertezas e, para que os Pioneiros de Rochdale tivessem êxito na sua proposição, várias outras formas similares fracassaram anteriormente (MLADENATZ, 2003). O risco já fazia parte do ambiente de negócios. Peng *et al.* (2009) conectam a visão baseada na estratégia, com foco em resultados, fator imprescindível para a análise do posicionamento de mercado da sociedade cooperativa, com a proposta de revisar o seu marco legal. Alinhada a essa perspectiva, encontra-se a reflexão de um ator institucional que possui larga experiência com estratégias de mercado, efetuada a respeito da inovação.

“Acho que o principal desafio é estimular que o cooperativado tenha uma visão estratégica de inovação, que pense em coisas novas que queira o melhor, assim vai melhorar a sociedade como um todo”. (Ator institucional L, externo ao sistema)

As regras institucionais permitem que os membros das sociedades cooperativas se organizem com a possibilidade de definir novos processos, fortalecendo a nova postura empreendedora dos cooperados. No entanto, conforme Bialokorski Neto (2012), uma característica dos membros é que, apesar de assumirem riscos ao formarem uma sociedade cooperativa, exigem resultados de curto prazo, permitindo pouco espaço para inovação. Enfatizando que a inovação está nas raízes do cooperativismo, conforme consta na história do seu surgimento.

Peng *et al.* (2002, 2009) apresentam a visão baseada na instituição articulando as questões sobre estratégias e estas tratam sobre escolhas. Uma característica própria das sociedades cooperativas é que a gestão é democrática, articulada e decidida pelos seus cooperados. Esse processo institucional oportuniza questionamentos racionais sobre os seus mitos e regras. O ator institucional O, que possui uma relação externa ao sistema, mas transita por inúmeras cooperativas no estado do Rio Grande do Sul, considera que a doutrina cooperativa poderia ser contestada em um item considerado como uma barreira para a ampliação do setor, que vincula a obrigatoriedade de haver no mínimo 20 associados para a fundação e continuidade de uma sociedade cooperativa. Essa contestação afirma que o ambiente criado pelas sociedades cooperativas possuem limites de abrangência e limites mercadológicos impostos pelo próprio setor.

Porém, houve uma mudança no cooperativismo brasileiro que foi reorganizado, desde 2019, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e passou de 13 para 07 ramos: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho, produção de bens e serviços e transporte, aprovada pela Assembleia Geral Ordinária “[...] para ampliar o alcance das ações de representação dos interesses do cooperativismo brasileiro, no âmbito do Executivo, do Legislativo e do Judiciário”⁸.

Com o cenário de isolamento social imposto pela pandemia ocasionada pela Covid-19, houve uma aceleração do processo tecnológico de intercooperação, porém a institucionalização é um processo que inclui valor, além das exigências técnicas da tarefa (SELZNICK, 1971). A estratégia baseada na cooperação entre as

⁸ Os Sete... (2019).

cooperativas com relação aos ramos incluiria uma estrutura sólida e unificada agindo para garantir maior representatividade ao sistema cooperativo em todos os setores e poderes (PENG, 2002), com ações voltadas às pessoas, à educação e aos valores que são a base da cooperação.

Na visão de alguns atores institucionais, o sexto e o sétimo princípios são relatados como desafios.

“[...] Então o cooperativismo na realidade hoje, e inclusive exercendo o sétimo princípio, que é o princípio do interesse pela comunidade, né. Isso é um viés que pouco estamos exercendo e como também estamos pouco exercendo o sexto princípio que é intercooperação. Isso ainda precisa ser muito mais organizado, não só entre as cooperativas e agropecuária, mas cooperativa dos outros sistemas, que é de infraestrutura, de unificação, de própria medicina de trabalho, informação. Então tem que haver mais isso, em havendo mais isso nós vamos ser muito mais ágeis e pró eficientes nos objetivos que a gente se propõe que é o desenvolvimento harmônico, sustentável, daquela comunidade onde a cooperativa está inserida.” (Ator Institucional S, externo ao Sistema)

“[...] eu acho que o tema da intercooperação, o tema com maior potencial, como trabalhamos com pequenas cooperativas, só teremos viabilidade, se intercooperar, se fizermos parcerias, se ajudar. É um dos mais importantes princípios, mas talvez é o que menos conseguimos avançar no dia a dia, mesmo a intercooperação mesmo dentro do ramo, quando tem uma chamada pública temos dificuldade de as cooperativas se organizar, [...] dificuldade pensar a logística entre elas, uma tem indústria ociosa, outra não tem indústria, essa intercooperação poderia ser bem maior[...]. Existe ainda muito individualista nas cooperativas, a gente reclama do associado que é individualista, mas o próprio dirigente é individualista. [...] eu acho que é o tema, ainda não trabalhamos como deveria ser trabalhado, mas acho que é o princípio que daria um potencial econômico para as nossas cooperativas”. (Ator institucional N, interno ao Sistema)

Alguns fatores restritivos salientados pela pesquisa realizada por Mendina (2017, p. 179) sobre a intercooperação são: impossibilidade de abrir o capital, ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjuntas, barreiras de entrada para novas cooperativas, jogos de poder, culturas organizacionais diferentes, resistência à inovação e falta de visão de mercado.

A natureza jurídica da sociedade cooperativa determina que a cooperativa é formada por pessoas, portanto impossibilita a abertura de capital, ou mesmo fusões, no entanto abre espaço para a formação de redes, intercooperando, podendo alavancar a vantagem competitiva, se bem estruturada.

A ausência de mecanismos formais, como a governança cooperativa, é outro fator que fragiliza a intercooperação. De acordo com o Manual⁹ elaborado pela OCB, a governança cooperativa e seus princípios têm algumas finalidades e uma delas é ampliar a transparência da administração, assegurando a gestão de modo sustentável. Portanto, são os mecanismos internos e externos que podem viabilizar maior confiabilidade entre as cooperativas.

Quanto às barreiras de entrada, são fatores que limitam a oportunidade de fortalecimento setorial, principalmente para as novas cooperativas, que pretendem participar de uma rede já estabelecida. Um dos mitos das sociedades cooperativas de acordo com a OCB (2016) é a união de pessoas e o compartilhamento dos resultados, o que não ocorre quando há iminência de divisão do mercado, desestimulando a entrada de novas cooperativas.

North (1990, p. 69) argumenta que as regras informais intervêm nas relações cotidianas definindo as normas de conduta, comportamentos e convenções. Essas regras com uma visão individualista são articuladas quanto aos jogos de poder, que são fatores restritivos para a intercooperação, mesmo com a intervenção de novas tecnologias.

As culturas organizacionais diferentes, a resistência à inovação e a falta de visão de mercado são comportamentos que limitam a expansão de mercado, mas se houve uma alteração dos ramos, outras estratégias deveriam ser trabalhadas para induzir mudanças, maximizando as rendas das oportunidades (NORTH, 1990).

A cooperação entre cooperativas e o interesse pela comunidade são relevantes na perspectiva da visão baseada em orientação na estratégia (PENG *et al.*, 2009), porque esses são princípios estratégicos que auxiliam as cooperativas a criarem e fortalecerem a sua cadeia de valor sustentável.

É mencionado o quinto princípio “educação, formação e informação” como outro desafio institucional e, por ser citado desde a origem do cooperativismo, será analisado mais profundamente no último tópico, como um fator de legitimação do setor. As cooperativas são formadas por pessoas, portanto o maior recurso do setor deveria ser aportado na educação, formando gestores, líderes e associados participativos, conforme observado pelo ator institucional que possui um significativo envolvimento com o setor.

⁹ OCB (2016).

“São as pessoas, tudo passa pelas pessoas, as pessoas estão nas cooperativas, mas não são tão cooperativas quanto queríamos que fosse, se não trabalhar a formação das pessoas esse será sempre o nosso grande desafio ou tu investes nas pessoas ou não se faz cooperativismo, acho que é o tema principal, então se manifesta na falta de cooperativismo”. (Ator institucional N, interno ao Sistema)

Os indivíduos, ao receberem informações, projetam modelos e fazem escolhas nas suas percepções cognitivas (NORTH, 1990, p. 38). Portanto, as regras institucionalizadas das sociedades cooperativas são claras, mas nem todos os públicos possuem as informações necessárias, para realizarem as suas tomadas de decisão. Os fundadores do cooperativismo moderno vislumbraram a importância da educação no processo de fortalecimento das sociedades cooperativas.

Conforme Peng *et al.* (2009, p. 68), “[...] o crescimento das empresas leva ao crescimento da economia”. Fazendo um paralelo, o crescimento das cooperativas impulsiona as comunidades e os seus associados. Esse crescimento é possível com associados informados e participativos que contribuem para a alavancagem da economia local e regional, além do desenvolvimento social. As grandes organizações garantem a sua vantagem competitiva investindo nos seus melhores profissionais. A visão baseada na instituição pode ser argumentada na melhoria de desempenho da sociedade cooperativa com estratégias voltadas à educação cooperativista potencializando a inovação e o diferencial competitivo.

Os Pioneiros de Rochdale contribuíram para o desenvolvimento do cooperativismo moderno com as suas aspirações, motivações e necessidades. North (1990) argumenta que os lucros podem ser uma parte da motivação das pessoas, mas há outros fatores além do financeiro que motivam pessoas e organizações, que são: a ideologia, valores e religião. O sexto princípio que trata sobre a intercooperação, conforme a ACI, “[...] é uma expressão prática do valor cooperativo da solidariedade” (ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI), 2015. p. 77).

As cooperativas se fortalecem quando operam unidas, aprimoram o seu conhecimento, ganham competitividade, proporcionando sustentabilidade, principalmente quando compartilham custos fixos e recursos. No 23º Congresso da Aliança Cooperativa ocorrido em Viena, em 1966, foi divulgada a seguinte recomendação: “Para que o movimento cooperativo alcance toda a sua dimensão

seja em cada país ou internacionalmente [...] as instituições cooperativas deverão apoiar-se sem reservas umas às outras”.

Essa informação oriunda de uma reflexão coletiva demonstra que há necessidade de avançar na intercooperação, adotando estratégias para estreitar os relacionamentos entre as cooperativas, reforçando a identidade cooperativa, dando visibilidade à sociedade cooperativa para todos os públicos e para os seus stakeholders como modelo de desenvolvimento econômico e social sustentável. Em busca de uma maior expansão, o posicionamento estratégico claro valida o modelo de negócio de uma instituição democrática e sustentável com o envolvimento dos seus líderes, associados e da comunidade.

A ACI (2015) reforça sobre a importância da intercooperação como forma de ajuda mútua para dar visibilidade à força do sistema cooperativo alavancado pelo sentimento de pertencimento de seus membros. Mesmo com a diversidade formada pelos diferentes ramos do cooperativismo instituídos no Brasil, os valores dos grupos definem os compromissos e a identidade distinta de uma organização, que são respostas às pressões internas e externas (SELZNICK, 1957).

“A institucionalização é um processo” afirma Selznick (1971, p. 14), e argumenta: “O grau de institucionalização depende da articulação existente na interação do grupo”. Na criação de uma estrutura formal, como estratégia de um sistema de intercooperação, as cooperativas sustentam e atenuam os conflitos internos, com valores formados pelos grupos com a visão de solidariedade (SELZNICK, 1971), que é a marca do cooperativismo. A ACI (2015, p. 91) argumenta que “A dimensão social e política das estruturas de intercooperação é com frequência o marco, na qual, ou através da qual, se constroem relações e estruturas econômicas”. O sistema cooperativo tem uma resposta para as pressões internas e externas, porém ainda há muito a avançar como um sistema de inovação colaborativa e aberta (BUENO; BALESTRIN, 2012; CHESBROUGH, 2003; PENG, 2008).

O sétimo princípio foi incorporado em 1995, na Assembleia Geral realizada em Manchester. Anteriormente o interesse pela comunidade estava descrito no sexto princípio. Os valores que integram o princípio referente ao interesse pela comunidade são: o de ajuda mútua e responsabilidade própria, valores éticos de honestidade, responsabilidade social e preocupação com os demais. A primeira norma estabelecida pelos Pioneiros de Rochdale estava vinculada à comunidade

com a garantia de emprego e a melhoria de vida, desenvolvendo-as através do princípio da educação, além de atividades sociais e culturais (MLDADENATZ, 2003; HOLYOAKE, 2014;). A descrição do sétimo princípio, que menciona o interesse da cooperativa no desenvolvimento sustentável da comunidade, envolve também o sexto princípio e, novamente, abrange as estratégias refletidas e elaboradas, levando os seus membros a terem uma visão macro sobre o seu ambiente, além de uma visão colaborativa e cooperativa.

O sistema cooperativo, desde a sua origem, foi alicerçado por normas e regras (MEYER; ROWAN, 1977), que traduzem a identidade cooperativa, porém um novo cenário clama por novas oportunidades, que podem resultar em reavaliações não somente na sua legislação, mas dos seus princípios cooperativos, para garantir a inclusão em novos mercados e melhorar a relação com os seus públicos diversos, ampliando a atuação do cooperativismo como agente indutor de desenvolvimento.

Portanto, o 6º princípio é um dilema que precisa ser melhor explorado pela sociedade cooperativa, por ser essencial como sendo “uma das principais estratégias para a criação de vantagem competitiva” (MENDINA, 2017, p. 206), corroborando com a narrativa de um dos atores institucionais entrevistados, que transita pelos setores público, privado e cooperativista.

“Entender os sete princípios do cooperativismo, entender principalmente o item seis, a intercooperação, que temos mais intercooperação para ganhar escala. Que precisam avançar muito e implica conhecer em detalhes que significa ganhos relacionais, que podem ser otimizados para fazer muito mais, gerando mais confiança, gerando mais intercooperação”. (Ator institucional Q, externo ao Sistema)

A intercooperação, ao ser instituída como estratégia para ganho de escala e de mercado, resulta em transações bem-sucedidas que maximizam os benefícios comerciais, financeiros e sociais e contribui para o desenvolvimento do cooperado e da comunidade.

As avaliações feitas pelos atores institucionais evidenciaram aspectos ligados aos três últimos princípios do cooperativismo, considerando particularidades e desafios a serem avaliados na escolha de novas estratégias, com a possibilidade de emergir novas regras (NORTH, 1990; PENG *et al.*, 2008). Salientando que a cultura da inovação está na origem do cooperativismo.

As instituições mudam, quando há mudança de cenário. Conforme North (1990), quando uma estratégia é definida outras são descartadas, implicando riscos, que podem ser minimizados reforçando os aspectos institucionais formais e informais, como contratos formalizados e acordos efetuados com os atores institucionais. Estes se defrontam com a existência de alguns questionamentos que foram explanados e que são percebidos como desafios a serem enfrentados pelo dilema da inovação, dos riscos envolvidos e do posicionamento que será abordado.

E as regras institucionais, quando bem articuladas, são estratégias abordadas pelas sociedades cooperativas que as distinguem dos demais modelos de negócios. Essa é uma questão que define o motivo por não haver citação dos diferentes ramos nessa pesquisa, sugerindo neste tópico examinar a intercooperação, como forma de melhorar os resultados econômicos das cooperativas, dos seus associados elevando o nível de eficiência, eficácia e da confiabilidade dos atores institucionais, reforçados pelo quinto e sétimo princípios, respectivamente, a educação cooperativa e o interesse pela comunidade.

No entanto, foi observado por atores que possuem uma visão externa ao sistema que as sociedades cooperativas são carentes de intercooperação e de inovação que remetem aversão ao risco e às incertezas, impactando no grau de competitividade (PENG *et al.*, 2009). De acordo com o ator institucional O, “[...] quem coloca o seu investimento em produção, serviços, tem uma parcela de não correr riscos, por isso que algumas cooperativas ficam estáticas [...]”.

A mudança institucional requer tempo e custo na alteração da estrutura institucional e das regras, e isso ocorre quando há possibilidade de se obter melhores resultados econômicos e sociais, ocasionando a mudança das regras do jogo atribuindo às sociedades cooperativas motivação na articulação (NORTH, 1990, p. 21). O ator institucional O enfatiza e finaliza a sua argumentação dizendo: “A diretoria que tem a capacidade de enxergar oportunidades, se sai muito bem”.

Considerando o papel dos atores institucionais nessa estrutura, as percepções subjetivas, na maioria das vezes, orientam a tomada de decisão de alguns atores institucionais e partes envolvidas, porém, diante de situações complexas, como financiamentos e revisão de taxas e cobranças, existem normas e regras para simplificar o processo de tomada de decisão, diminuindo os riscos e as incertezas (NORTH, 1990, p. 47-71).

Na próxima seção, serão analisadas as percepções dos atores institucionais que confrontam diferentes visões dos fatores institucionais que envolvem as sociedades cooperativas.

4.3 As percepções dos atores institucionais relacionadas ao ambiente institucional e sociocultural da sociedade cooperativa

O foco central neste item é analisar as principais percepções dos atores institucionais entrevistados, relacionadas à vivência profissional pertinente à complexidade das sociedades cooperativas e o seu discernimento a respeito desse ambiente institucional (NORTH, 1990, p. 51). Entende-se por ambiente institucional aquele formado pelas leis, normas políticas, econômicas e sociais, que determinam as regras do jogo.

Os atores institucionais entrevistados, que estão em cargos estratégicos em diferentes áreas e segmentos, interagem com a sociedade cooperativa acompanhando, analisando e decidindo sobre questões relacionada ao setor. Essas indagações que envolvem o setor são permeadas por uma determinada lógica, definida por Selznick (1971, p. 3) “[...] como a lógica da eficiência”, porque, para além dos valores institucionalizados, a sociedade cooperativa precisa apresentar competência, metas claras de produtividade e estratégias definidas (PENG *et al.*, 2002, 2008, 2009).

As cooperativas situadas no estado do Rio Grande do Sul têm apresentado, nos últimos anos, números positivos com faturamento em 2019 de R\$ 48,9 bilhões e com crescimento de 1,4% nos ingressos¹⁰, com margem para alcançar melhores resultados. De acordo com o relato dos atores institucionais, existem algumas fragilidades percebidas nas cooperativas, que estão atreladas à gestão, com tendência a limitar o seu crescimento. Essas limitações podem impor barreiras formais (nos financiamentos, em novos contratos) e informais (sentimento de insegurança, desconfiança), conforme relatado pelo ator institucional que vivenciou essa situação.

“Enquanto nós estávamos no Recoop, nós estávamos tentando ver quem é que poderia financiar o Recoop [...] nós fomos fazer uma reunião na

¹⁰ Perius (2020, p. 3).

Febraban, [...] e o cara (presidente da Febraban) disse assim: “vem cá, eu vou emprestar dinheiro para as cooperativas, e depois se algum tiver algum problema eu vou cobrar de quem? Os presidentes das cooperativas quanto tempo ficam? Quatro, cinco anos, né, a gestão é quatro, tá. Esse negócio que todos são responsáveis, fica como ninguém é responsável, todos é sem ninguém. Então como é que eu vou dar o dinheiro? O grande problema nosso, prá te responder, é a garantia, todo agente financeiro tem que ter uma garantia de que o seu recurso aplicado vai voltar, certo? Essa é a grande limitação de um crédito [...]. E os que tiveram (inadimplência) foram principalmente com um problema chamado gestão, quando não tem gestão, não adianta o projeto ser excelente, não adianta ser um projeto estruturado, com carência, com uma margem boa, se a gestão não funcionar, e gestão de uma maneira geral, não é só o presidente, uma cooperativa não é só o presidente, você sabe muito bem, o presidente é o representante das tomadas de decisão que o corpo associativo toma em função das discussões – seja em grupo, seja em núcleo, seja lá o que for – e essas discussões tem que ser feitas. Nós, por exemplo, todo projeto que nós vamos financiar nós exigimos que esse projeto seja discutido com a cooperativa de uma maneira geral”. (Ator Institucional S, externo ao Sistema)

Nessa declaração são apontadas algumas características próprias das sociedades cooperativas, como a propriedade difusa. Conforme Bialokorski Neto (2018, p. 29), “Os direitos de propriedade são definidos como o direito de poder, de consumir, de obter renda, ou de alienar determinado ativo”. Nas sociedades cooperativas, os membros são os detentores dos direitos residuais, ou das sobras, do fluxo de rendimentos da cooperativa, conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica (NBC T) 10.8 que se refere aos “aspectos contábeis das entidades cooperativas”¹¹. Portanto, mesmo que os membros da cooperativa tenham direitos iguais, ou seja, cada associado tem direito a um voto independente da sua quota-parte, os fluxos de renda e as sobras variam de acordo com a movimentação de cada associado, não havendo a intervenção do capital na gestão democrática das sociedades cooperativas. No entanto, essas características geram alguns desafios, como o problema de horizonte com a perspectiva temporal, no qual os associados projetam resultados de curto prazo, divergindo das perspectivas econômicas e sociais de uma cooperativa com planejamento de médio e longo prazo. Nessa linha aparecem outros problemas ocasionados pelos direitos de propriedade, que não serão aprofundados nessa pesquisa, por não terem sido abordados pelos atores entrevistados.

¹¹ Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (2002).

A visão baseada em instituições possibilita analisar as influências provenientes do Estado e da sociedade (PENG *et al.*, 2009), como a questão relacionada à criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescop, impulsionada pela demanda da sociedade cooperativa evidenciada nas narrativas dos atores institucionais, quanto à importância da gestão para alavancar o potencial do setor.

“Pensa bem se os nossos ativos no Rio Grande do Sul são 78 bilhões de reais, ultrapassam todos os outros setores da economia gaúcha, qual a instituição financeira que não vai querer ter esses ativos, quanto mais ativo tiver melhor será. Acho que os bancos estão mais preocupados nos seus processos de gestão cada vez mais melhorados do que nos seus recursos que elas investem em termos de garantias hipotecárias. [...] No Rio Grande do Sul quando surge o Sescop, a gestão das cooperativas melhorou muito, mas o fracasso representa 0,9% das nossas cooperativas, ao passo que a indústria sofreu 21% de quebra nos últimos anos, o comércio 18% de quebra, então os próprios bancos fazem uma leitura, é mais fácil investir em uma cooperativa, do que no comércio ou na indústria”. (Ator Institucional M, interno ao Sistema)

“[...] e nessa época a gente trabalhou muito no Recoop, que foi o projeto de reestruturação e revitalização do cooperativismo, que foi o grande mentor do Sescop, o Sescop hoje existe porque houve o Recoop em 1988. E como o governo fez esse projeto de revitalização das cooperativas, ele sempre dizia assim “bom, nós vamos dar dinheiro, mas nós temos que, não podemos só dar dinheiro, nós precisamos ter um órgão que monitore, que promova e que faça o desenvolvimento cooperativo”, e aí foi criado o Sescop sobre a égide do Recoop”. (Ator institucional S, externo ao Sistema)

“[...] não dá para deixar de dizer da importância de que o processo de gestão, numa grande maioria das cooperativas, ele melhorou muito, embora ainda há desafios grandes, mas o processo de gestão ele está muito melhor. Inclusive, com a criação do Sescop, que é o sistema cooperativo, tipo, que nem os “S” têm em outros ramos, na minha opinião, os cursos e a própria universidade do cooperativismo eles conseguiram ampliar muito mais a visão, a gestão e o profissionalismo, mas sem perder a essência do cooperativismo. [...] Inclusive, reforço mais uma vez, a criação do Sescop, e temos um “S” específico no setor cooperativo, na minha opinião, é muito importante e veio a preencher uma lacuna importante [...]”. (Ator Institucional B, interno ao Sistema)

A melhoria da performance das sociedades cooperativas do Estado ocorreu pela criação de um Sistema institucional próprio do setor, que possibilita reduzir a incerteza e reforçar o propósito das sociedades cooperativas e significado para

todas as partes envolvidas (PENG *et al.*, 2009, p. 66), alicerçado como fator estratégico, que é percebido por alguns atores institucionais.

A criação do SESCOOP foi estimulada pelo papel de alguns atores institucionais (que participam dessa pesquisa) através de articulações que propiciaram a criação de um órgão regulador próprio para as sociedades cooperativas, conferindo legitimidade ao setor.

Na abordagem relacionada à gestão, as sociedades cooperativas possuem um modelo de negócio com características próprias e o seu desenvolvimento não está associado ao preço das ações, como uma empresa de capital aberto, mas à participação de cada membro que é proprietário de uma determinada quota-parte (BIALOSKORSKI NETO, 2012). E surge uma questão: “o que motiva o crescimento dessas instituições? (PENG, 2008).

Considerando a estrutura das cooperativas, normas e princípios que as tornam semelhantes, através das práticas institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983), foi instituído nos últimos anos a gestão compartilhada das cooperativas, motivando o crescimento das sociedades cooperativas, observado no relato a seguir:

“Eu diria que lá atrás talvez foi o pecado das cooperativas que elas não desenvolveram um trabalho forte na gestão. Não qualificou-se os gestores das cooperativas para entender, pegavam um agricultor que estava acostumado a produzir, botavam na cooperativa e tu não capacitava essa pessoa para estar lá e nós vimos muitas cooperativas quebrarem [...] Hoje isso está corrigido, apesar de que ainda têm umas que têm problemas -, mas grande parte das cooperativas também com pessoas capacitadas na gestão e estão conseguindo cumprir o seu papel, vem aprendendo também a trabalhar essa questão do fomento para o produtor, [...] nós temos as cooperativas que estão se organizando, estão trabalhando uma gestão compartilhada também entre as cooperativas que era uma questão que a gente levantava muito né [...]” (Ator institucional K, interno ao Sistema)

Nas narrativas da maioria dos atores institucionais entrevistados, há uma percepção quanto à melhoria na gestão das cooperativas ao longo de dez anos, observando que ainda há muito a ser aprimorado.

A gestão tem como fim atingir os objetivos e metas administrando recursos, estrutura e pessoas. A teoria institucional auxilia a analisar as estratégias adequadas para obter resultados que levem ao sucesso da organização (PENG, 2008). Nesse

sentido, esse autor amplia a estratégia para três perspectivas: sendo a primeira voltada para a visão baseada na indústria que analisa as oportunidades e ameaças alinhadas às cinco forças competitivas de Porter (1990) que compõem: a rivalidade entre competidores; a ameaça de novos concorrentes; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos compradores e a ameaça dos substitutos. A segunda refere-se à visão baseada em recursos voltados às forças e fraquezas, que são os aspectos internos da organização. A terceira perspectiva aborda a visão baseada em instituições, “considerando influências mais amplas, vindas de fontes como o Estado e a sociedade, ao traçar a sua estratégia”, defende Peng (2008, p. 13).

A estratégia pesquisada por Peng *et al.* (2009) analisa o foco no desempenho. As sociedades cooperativas têm apresentado um bom resultado nos últimos anos, havendo potencial de crescimento, porém existem restrições informais a serem superadas. A sociedade cooperativa tem trabalhado para demonstrar a sua competência (SELZNICK, 1957), porém a comunicação ainda é uma fragilidade, conforme a percepção de alguns atores institucionais. A divulgação é feita para quem transita pelo setor.

“Nós temos um problema sério nas nossas organizações que é a comunicação. Nós falamos muito para nós mesmos. O setor agropecuário fala e fala mal de nós mesmos, né, fica dentro. Nós temos que falar pra fora, saber, o consumidor, por exemplo, ele tem que saber que aquilo que ele vê na gôndola de um supermercado aqui passou por uma cooperativa [...] Então, na medida em que nós tenhamos essa conscientização do tamanho que nós somos, né, nós temos condições maiores de obter essas condições indelévels, fundamentais [...] na medida que tenhamos esse, essa abertura, nós vamos ser muito maiores e elevar o PIB da região, do Estado, do Brasil inteiro, em termos de comparecimento, em termos de mercado a nível nacional, a nível interno, a nível externo, de promover o bem estar social [...]” (Ator institucional S, externo ao Sistema)

“Eu acho que falta mais divulgação, conhecimento dos diversos segmentos [...]” (Ator institucional E, externo ao Sistema)

A comunicação esclarecedora sobre o funcionamento da sociedade cooperativa é um item a ser revisto, porque é através do acesso às informações que os atores institucionais tendem a tomar decisões assertivas, além de proporcionar a ampliação do número de engajados ou associados.

As variáveis institucionais de relacionamento que incluem conhecimento, confiança são fatores que podem ser incorporados à instituição baseada na visão estratégica (PENG *et al.*, 2009), relacionada à comunicação interna e externa que pode alterar as regras do jogo (NORTH, 1990). Se a comunicação for bem planejada e articulada, poderá reforçar a imagem positiva da sociedade cooperativa. Esse posicionamento é ratificado por um dos atores institucionais que menciona que, para melhorar a participação econômica do cooperativismo no desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul, “é preciso ter consciência da força que o cooperativismo tem”.

Outros atores institucionais que participaram das entrevistas, manifestaram nas suas narrativas, as suas observações sobre a lacuna existente a respeito da informação sobre o setor cooperativo, que são transcritas nas duas afirmações de atores externos ao sistema e que possuem vasta experiência no setor.

“Acho que a sociedade não tem a informação suficiente, hoje os cooperados têm, os dirigentes, mas a sociedade tem a informação superficial e como formalmente o que é bom não é notícia, a sociedade às vezes é alimentada pela notícia negativa, que uma cooperativa foi mal sucedida, que houve problemas, então isso é algo que ocorre”. (Ator institucional R, externo ao Sistema)

“Esse é o problema as pessoas não entendem o que é o cooperativismo e cabe ao cooperativismo explicar para a sociedade organizada e isso é feito em parte pelo Sicredi e pela Ocergs, mas ainda precisa ser melhor trabalhado e mesmo usar a pessoa jurídica para ampliar determinados setores industriais para criar novas cooperativas ou expandir para outras áreas”. (Ator institucional Q, externo ao Sistema)

Nesse sentido, a falta de conhecimento e a incompreensão referente à sociedade cooperativa acarretam desvantagens institucionais formais, com perdas contratuais e de oportunidades de negócios, e informais na perda de confiabilidade (NORTH 1990), com percepções que desvirtuam os princípios e valores cooperativos, conforme constatado nas declarações a seguir:

“O que se percebe é que tem a ideologia das cooperativas, muitas pessoas comentam que as cooperativas são fruto da esquerda, que não tem razão de ser [...]”. (Ator institucional L, externo ao Sistema)

“[...] eu pessoalmente tenho uma visão positiva e crítica do modelo cooperativista no Brasil, que você tem por um lado cooperativismo que

“você trabalha questão mais social e de geração de renda, trabalho e renda e assim por diante. [...] Mas por outro lado vocês têm também o sistema cooperativo que de alguma maneira é o cooperativo profissional, Unimed, da vida, Unicreds, e outros tantos que tem. Então eu vejo hoje que você tem no cooperativismo você tem esses tipos e tudo de alguma maneira acaba se botando no mesmo balaio e são coisas diferentes”. (Ator institucional F, externo ao Sistema)

“[...] eu diria que já se percebe aonde estão os principais problemas e que, na minha opinião, também em grande parte vem da não compreensão do que é o cooperativismo. Muitos dos problemas de regras, de próprios contratos e tudo mais, ainda têm resistência pelo não conhecimento ou por entender, não é que nem qualquer outra empresa, vão aplicar regra tal que existe. Nós ainda temos uma lacuna muito grande que trate das especificidades do cooperativismo frente à estrutura da sociedade”. (Ator institucional B, interno ao Sistema)

Quando se trata da percepção de um indivíduo ou de um grupo, há a referência ao cognitivo, e há um distanciamento ao conceitual ou embasamento teórico. Scott (2014, p. 44) argumenta “[...] que a teoria cognitiva tem sido enfatizada pelas restrições dos indivíduos, como processadores de informações e tomadores de decisões”. A interpretação subjetiva do indivíduo decorre do impacto dos símbolos e da transformação dos seus significados para compreender os fatos (NORTH, 2014). Outro aspecto transformador para as organizações e instituições é a base impulsionadora da criação de novos conhecimentos, para alcançar um crescimento sustentável (NONAKA *et al.*, 2013). Talvez esse seja um dos papéis dos atores institucionais: rever alguns conceitos ou aprofundá-los para ter uma real percepção das sociedades cooperativas, com menos discrepâncias, ultrapassando os ramos e segmentos para fortalecimento do setor com uma visão fortificada institucionalmente. E outra possibilidade é o compromisso dos atores institucionais na divulgação das ações econômicas e sociais, assim como dos resultados gerados para a comunidade pelas sociedades cooperadas propiciando esclarecimento e confiabilidade para os indivíduos.

A complexidade do cooperativismo pode ser atribuída aos mitos ou crenças generalizadas e compartilhadas, revelando o distanciamento da realidade do processo institucional que envolve o setor. Outro fator diferencial são as normas e regras atribuídas ao sistema cooperativo, as quais não são compreendidas pelos seus diferentes públicos (MEYER; ROWAN, 1977). Essa colocação fica evidenciada na fala do ator institucional “P”, com mais de 40 anos de atuação no cooperativismo:

“[...] o que nós não temos é uma ideia mais clara por parte da população de qual é o papel de uma sociedade cooperativa e isso é um processo de construção do modelo econômico, da cultura empreendedora e uma cultura maior aos tipos societários e alternativos”. (Ator institucional P, externo ao Sistema)

E ainda pode ser complementada por uma reflexão elaborada por um dos entrevistados, salientando que os atores institucionais podem contribuir com o desenvolvimento do cooperativismo “[...] se tiverem uma visão profunda do setor”. (Ator institucional Q, externo ao sistema)

O movimento cooperativo moderno foi alicerçado tendo elementos fortes e favoráveis para que se desenvolvesse como “[...] o regime econômico e jurídico moderno, o regime do liberalismo econômico, da liberdade do trabalho e da associação”, argumentado por Mladenatz (2003 p. 23). Esses elementos foram incorporados aos princípios cooperativos e que estruturam os aspectos econômico e social da sociedade cooperativa.

As instituições, na visão de Scott (2013, p. 58), passam por mudanças, que podem ser de ordem incremental, como revolucionárias, podendo ser analisadas, não somente como uma ordem social existente, mas também como processo. As instituições cooperativas são reguladas por lei específica, por normas contábeis que as regulam e as diferenciam das empresas limitadas e sociedades anônimas. Por conseguinte, os seus associados são empreendedores que possuem um determinado conjunto de interesses, e as regras são fatores que restringem e incentivam (SCOTT, 2013), conforme o interesse dos associados.

A sociedade cooperativa nasceu de um embate social, oriundo de um movimento que questionou o capitalismo (MLADENATZ, 2003), tendo como fundamentos socialistas os valores de igualdade, liberdade, solidariedade e ajuda mútua. Existe, atualmente, uma amplitude de cooperativas com características distintas das instituídas em Rochdale, que é reconhecida pela Aliança Cooperativa Internacional em nível global (BIALOSKORSKI NETO, 2012. p. 15).

Para estudar profundamente a visão do setor, inicialmente, há que analisar a visão baseada em instituições, com um viés social e econômico (Peng et al, 2009) que integra a natureza das cooperativas e que é parte integrante das regras do jogo (NORTH, 1990).

As transações, na Nova Economia Institucional, segundo Bialoskorski Neto (2012, p. 16), “[...] é o elemento que pode caracterizar, influenciado por determinado ambiente institucional, o grau de cooperação contratual entre atores na economia”. Portanto, as instituições cooperativas são formadas pelo seu “ambiente econômico e os objetivos do empreendimento”, argumenta (BIALOSKORSKI NETO, 2012, p. 16). Essas visões são confrontadas por duas percepções distintas, provenientes dos atores institucionais, a respeito da sociedade cooperativa.

“Na minha percepção muitos não percebem que a cooperativa é uma empresa, ela tem CNPJ, tem balanço, tem assembleia (como uma S.A.), ela funciona como uma empresa, com um diferencial que no final do ano ela terá sobras, a diferença é que cada um é um dono. Ela pensa no capital das pessoas, que colocou uma quota-capital, cada um vai querer as suas sobras, garantido pela boa gestão da cooperativa. As cooperativas se aproximam de um estado, se é público não é de ninguém, é do estado e ninguém está cuidando, porque a cooperativa é de todo mundo, mas não é de ninguém [...]”. (Ator institucional O, externo ao Sistema)

“[...] enxergava as grandes cooperativas como grandes empresas, pela pouca participação e transparência e criamos as nossas cooperativas, com uma visão antagônica dessas cooperativas, elas nascem com um viés social, nascem a partir dos anos 90, na sua grande maioria dentro do viés social, nascem com uma grande maioria com uma articulação sindical, sem excluir [...] conseguimos avançar muito com esse equilíbrio, uma cooperativa não é só o social ou o econômico, nós conseguimos avançar muito com o compromisso com a comunidade.” (Ator institucional N, interno ao Sistema)

As opiniões dos atores institucionais ratificam que as regras do jogo do sistema cooperativo não são claras para os seus diversos públicos, evidenciando que ainda há necessidade de esclarecimento e de unificação. À medida que as regras e normas são apresentadas de uma forma mais elucidativa para todos os seus públicos, as percepções dos atores institucionais podem sofrer alterações. Que podem ser alicerçadas pela estruturação de um processo de gestão apropriado ao modelo de negócio da sociedade cooperativa, alinhada à visão baseada na instituição (PENG *et al.*, 2009).

Essa análise parte das percepções cognitivas dos atores institucionais, da importância dos símbolos e os seus significados atribuídos pela vivência e experiência nas interações com determinadas situações (NORTH, 1990). Nas diferentes narrativas atribuídas às sociedades cooperativas, surgem diferentes

conceitos formulados pelo público que possui experiência no setor. Portanto, é através dos mitos, dos valores e crenças que norteiam as tomadas de decisão da maioria dos atores institucionais (MEYER; ROWAN, 1977), que fica evidenciada a interpretação subjetiva adquirindo maior relevância que as condições objetivas no processamento das informações (NONAKA *et al.*, 2013).

Nesta seção também foi abordada a importância da comunicação no processo, porque as normas e regras que permeiam a sociedade cooperativa são complexas para o público externo e mesmo para alguns integrantes do cooperativismo, conforme as narrativas dos entrevistados. O esclarecimento, promovido pela informação direcionada, minimizaria as distorções existentes, e “os atores sujeitos às influências institucionais” (SCOTT, 1995, p. 12) seriam direcionados a uma nova visão com conhecimento para alterar as regras do jogo (NORTH, 1990), promovendo a sociedade cooperativa, através das tomadas de decisão assertivas.

Nas narrativas pautadas pelos atores institucionais, ocorre muitas vezes um entendimento filosófico, ocasionando um distanciamento da realidade. Os atores entrevistados estão vinculados a propósitos diferentes, exercendo as suas atividades e funções e buscando atingir objetivos diversos (NORTH, 1990, p. 16). A sociedade cooperativa está inserida nesse ambiente e há necessidade de se evidenciar de forma clara as regras do jogo, frente a uma combinação de estratégias para se atingir os objetivos do setor e ganhar espaço, obtendo como resultado tomadas de decisão assertivas pelos atores institucionais.

Existem, ainda, aspectos significantes e característicos da sociedade cooperativa que muitas vezes são barreiras para a sua expansão, os quais serão analisados na seção seguinte.

4.4 Os contrastes institucionais da sociedade cooperativa - a controvérsia dos mecanismos distintos do sistema cooperativo

O objetivo, nesta seção, é analisar as divergências impostas pelas características institucionais que afetam a sociedade cooperativa e que repercutem na interpretação de cada ator institucional, independente do ramo no qual a cooperativa está inserida.

A amplitude e a diversidade da sociedade cooperativa merecem uma análise específica considerando as áreas de localização, como: as cooperativas situadas na área rural que são tradicionais, segundo a sua origem, e reconhecidas pela comunidade, e as cooperativas urbanas com expressividade (exemplo: Unimed e Sicredi), porém com menor compreensão, pelos seus associados quanto às suas características, normas e regras.

Nesse contexto contraditório, serão examinadas, também, as cooperativas do topo da pirâmide, que possuem estruturas formais e mercantilistas e as cooperativas da base da pirâmide, que contemplam estratégias institucionais informais. Nessa categoria também estão inseridas as cooperativas registradas e formalizadas legalmente, mas que não fazem parte de uma instituição de classe ou representativas, ou seja, não estão incluídas nos resultados setoriais informados e provavelmente enfrentam condições precárias para acesso ao crédito, no entanto possuem capacidade de mobilização e apoio, promovida pelo sentimento de solidariedade.

Com base nesses elementos institucionais apontados, há uma conexão com argumentos reconhecidos por Scott (2004, p. 5) que: “alguns sistemas racionalizados, são os conjuntos de papéis e atividades desenvolvidos para refletir as relações de meio e fim, orientados para a busca de objetivos específicos”. Esse autor apresenta a seguinte consideração sobre instituições: “[...] são estruturas sociais multifacetadas e duráveis, compostas de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais” Scott (2014, p. 57). Os elementos simbólicos são formados por “regras, normas e cognitivo-cultural, crenças”, alicerçados por comportamentos e recursos.

Na concepção de Peng (2008, p. 96), “Um quadro geral institucional é formado por instituições formais e informais que dirigem o comportamento dos indivíduos e das empresas, sustentada por três pilares [...]”. Esses pilares são o regulativo, o normativo e o cognitivo. As profundas diferenças que existem de acordo com Peng (2008) podem estar estruturadas na escolha das estratégias, as quais são dirigidas pelas instituições formais e informais, conforme o quadro 9:

Quadro 9 - Dimensões das instituições

Grau de Formalidade	Exemplos	Pilares de Sustentação
Instituições Formais	▪ Leis	Regulamentário Coercitivo
	▪ Regulamentações	
	▪ Regras	
Instituições Informais	▪ Normas	Normativo
	▪ Cultura	Cognitivo
	▪ Ética	

Fonte: Peng (2008, p. 96).

Por sua vez North conceitua as instituições como:

[...] as restrições humanamente concebidas que estruturam políticas, interação econômica e social'. Essas restrições são classificadas como formais, compostas de regras 'constituições, lei, direitos de propriedade' e informais 'sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta' (NORTH, 1991, p. 97).

As cooperativas possuem semelhanças e diferenças, operando por meio de mecanismos distintos definidos pelos seus recursos físicos, humanos, financeiros em um determinado contexto geográfico, com restrições formais impostas pela constituição e por leis, além das restrições informais provenientes dos costumes e tradição da localidade, que afetam diretamente o seu desempenho econômico e social (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A tradição, a crença e o simbolismo do cooperativismo gaúcho foram instaurados e fortalecidos no meio rural. Foi no município de Nova Petrópolis, situado no estado do Rio Grande do Sul, que a primeira cooperativa de crédito do Brasil e da América Latina foi fundada pelo Pde. Theodor Amstad na Linha Imperial, em 1902 (SCHNEIDER; KOZEN, 2001). Pela prosperidade que proporcionava às comunidades rurais, outras surgiram, devido a necessidade de os produtores locais comercializarem as suas produções agrícolas. Isto ocasionou o desenvolvimento dessas comunidades, que na época e ainda hoje, pouca repercussão tem na comunidade urbana que desenvolve esse modelo de negócio, conforme a narrativa do ator institucional M.

“O setor urbano é extremamente incompreendido, nesse momento ainda, a principal causa do desconhecimento da população urbana está na falta de conhecimento do setor produtivo, pesquisas nos apontam que 90% da população urbana não conhecem e não sabem o que é uma cooperativa. A grande perspectiva do cooperativismo é tornar-se urbanizado e a urbanização passa pela habitação e cooperativa de trabalho, cooperativa

de mão de obra que gera trabalho e habitações para pessoas mais carentes, e não ouço nada sobre políticas habitacionais, e o cooperativismo pode ser um grande instrumento de saneamento dessa área”. (Ator institucional M, interno ao Sistema)

O ator institucional ratifica o seu posicionamento sobre a contradição do ambiente urbano e do rural argumentando sobre alguns aspectos econômicos e sociais, que envolvem essa questão, conforme consta na continuação da sua declaração.

“[...] Acho que ainda é o desconhecimento, principalmente do setor urbano é um fator inibidor para a organização coletiva e comum. 2º- É o sucesso do capitalismo –[...] então o sistema de capital sobrepõe-se e ainda consegue distribuir riqueza [...]. O movimento da igreja elas muito se omitem para mostrar um crescimento da população de forma coletiva, a força das igrejas não pregam mais a organização em coletividade é uma causa inibidora”. (Ator institucional M, interno ao sistema)

No ambiente rural, é estabelecido o vínculo de amizade, com transações efetuadas em curtas distâncias, “o intercâmbio personalizado informal é baseado no relacionamento” (PENG, 2008, p. 98), facilitando as relações comerciais de uma cooperativa, que possui valores de solidariedade, ajuda mútua, confiança (KROPOTKIN, 2009). Já nos centros urbanos, os grupos, na grande maioria, não possuem laços que propiciem o sentimento de confiança, conseqüentemente as instituições formais dão suporte ao mercado (PENG, 2008), porém não são tão mobilizadoras para agregar os cooperados. Essa abordagem é claramente expressa na narrativa a seguir:

“[...]muitos presidentes das nossas entidades eles são presidentes ou membros das cooperativas ou mesmo gerentes do próprio Sicredi, essa sinergia é muito grande porque eu acho que a filosofia de trabalho é muito semelhante é agregar para todos para que a gente possa crescer enquanto comunidade e esse espírito associativista e de cooperação está muito presente no interior e esse foi um dos desafios da nossa gestão de trazer um pouco dessa cultura para a região metropolitana, por que não temos essa cultura da cooperação na região metropolitana. A gente percebe que é cada um por si, eu desenvolvo o meu trabalho na minha empresa, eu faço por mim e cada um faz por si e os resultados são muito diferentes daqueles que vêm do interior, a gente tem uma agregação de liderança e de trabalho em função da própria comunidade”. (Ator institucional J, externo ao Sistema)

Além dos aspectos institucionais formais e informais, para analisar essa controvérsia, ainda há a visão baseada em instituições que, segundo Peng (2008), há um processo racional na busca pelos seus interesses. Para haver a formação de uma cooperativa, é necessário um número mínimo de membros que tenha interesse em constituir uma cooperativa. Nessa formação, muitos interessados já se conhecem e focam as suas estratégias em um ambiente em que existam demandas apropriadas aos seus serviços e produtos ofertados. No caso da zona rural, existe uma carência relacionada à energia, com pouca ou nenhuma oferta, assim os próprios demandantes, em muitos casos vizinhos, podem ser beneficiados, com a fundação de uma cooperativa de energia, que resulta em um recurso valioso para a comunidade rural, não alcançando o urbano pela sua restrição de mercado, conforme explicitado pelo ator institucional na narrativa que segue.

“No interior quando se tem uma cooperativa forte ela é o verdadeiro motor na comunidade. Agora em um centro urbano ela não vai ter a mesma repercussão econômica que tem nas cidades pequenas, acho que não tem como superar no urbano. Como uma cooperativa agro terá uma concessão urbana, como uma cooperativa de eletrificação rural pode ter uma concessão urbana, as cooperativas de saúde têm repercussão urbana, no crédito que é urbano as cooperativas têm uma proeminência. Não vejo como reproduzir em um centro urbano a mesma atuação do rural”. (Ator institucional T, interno ao Sistema).

Essa contradição do rural versus o urbano no cooperativismo é perceptível e pode ser mais abordada e discutida devido à complexidade das diferenças ocasionadas pela distância sociocultural que há entre esses dois ambientes e a distância institucional com abordagens formais e informais. Para esse quadro ainda há um vasto campo a ser pesquisado, contextualizado na opinião do ator institucional.

“Para mim a cooperação é um debate central e não periférico e infelizmente existe uma compreensão inferior do que deveria ser por parte da sociedade, porque o cooperativismo não é um negócio da capital, o cooperativismo está fortemente instituído no interior, nas suas principais operações representativas, dificilmente numa estrutura real de poder a capital entende a lógica de distribuição do interior, uma coisa é ouvir falar e outra coisa é participar diretamente do que está acontecendo”. (Ator institucional Q, externo ao Sistema)

Outro fator controverso a ser observado são as características de uma pequena cooperativa em que todos os associados se conhecem e trabalham com valores como a solidariedade e auxílio mútuo, possuindo características dos relacionamentos informais. Já as grandes e médias cooperativas trabalham estratégias baseadas no mercado, com estruturas e capacidades diferenciadas, com intercâmbio impessoal e formal (PENG, 2008, p. 99-103), conforme abordado no comentário que segue.

“[...] se você tem um pacto alegre para inovação, qual é o pacto do cooperativismo? Pegando essas, vamos dizer assim, da pirâmide, da base da pirâmide, né. Lá de cima da pirâmide eles vão ter que se resolver logo, porque a própria pressão do mercado vai fazer com que eles tenham que se profissionalizar, porque eles perdem mercado, eles vão perder mercado.

[...] até para uma questão de trabalho, tem que separar, são tipos diferentes e os problemas são diferentes das cooperativas de base da pirâmide e das cooperativas da ponta da pirâmide. São completamente diferentes e abordagens e soluções diferentes. [...] a base da pirâmide que é essa coisa mais social [...]”. (Ator institucional F, externo ao Sistema)

Peng (2008) ressalta que existem realidades institucionais evidenciadas pela diferença da dimensão da cultura e, de acordo com as pesquisas de Hofstede (2011, p. 3), “Cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras”. O termo cultura nessa pesquisa será utilizado no contexto das organizações e as suas práticas enfatizando a percepção sobre as ocorrências do seu ambiente organizacional (HOFSTEDÉ, 2011).

De acordo com Peng (2008), muitas das escolhas estratégicas estão atreladas às dimensões culturais analisadas por Hofstede (2011): os membros de uma cooperativa possuem pequena distância do poder. Na prática ocorre com mais frequência nas cooperativas rurais em que os associados se conhecem e estão próximos, assim como nas cooperativas da base da pirâmide, com as mesmas características. Já com relação ao individualismo e ao coletivismo, nas cooperativas rurais, onde existe a aproximação dos associados, há menos probabilidade de os membros decidirem incorrer em altos riscos, porque “o coletivo dá maior ênfase ao entendimento informal”, conforme argumenta Peng (2008, p. 106). Enquanto que, nas cooperativas situadas no topo da pirâmide, onde há maior ênfase aos interesses individuais dos membros, a incidência de ocorrer o conflito de agência é maior,

incentivado pelos próprios interesses e maiores ganhos, alheios à coletividade. Na dimensão masculina e feminina, nas cooperativas rurais, as mulheres ainda são minoria, acentuando na maioria a liderança masculina. Nas cooperativas do topo da pirâmide, há a tendência de as mulheres serem mais participativas e ocuparem cargos estratégicos. Quanto à orientação a longo prazo, na maioria das cooperativas urbanas, são elaborados planejamentos estratégicos de médio e longo prazo, assim como as cooperativas no topo da pirâmide que são empreendedoras e operam com instituições formais. Hofstede (2011) acrescentou indulgência versus restrição após a publicação de Peng (2008) que mede a gratificação e o controle dos desejos básicos relacionados a aproveitar a vida, que não serão tratados nessa pesquisa.

Essas dimensões culturais foram pesquisadas por Hofstede em diferentes culturas de diferentes partes do mundo. Essa pesquisa está sendo conduzida pela teoria institucional, alinhada aos modelos institucionais nos quais as cooperativas estão inseridas. Essas diferenças culturais podem auxiliar na elaboração das melhores estratégias para a sociedade cooperativa.

Como já foi observado, a sociedade cooperativa, como todas as organizações, tem identidade e cultura própria, possuindo dessa forma leis, princípios, valores que contemplam percepções divergentes repletas de situações conflitantes, que não estão claras no marco regulatório das sociedades cooperativas. As cooperativas da base e do topo da pirâmide estabelecem estratégias sociais e outras mais empreendedoras, impactando nas instituições formais e informais com os seus associados (NORTH, 1990).

Peng (2008) analisa as estratégias globais pesquisando a distância institucional e cultural existente entre as empresas de diferentes países. Fazendo um paralelo com as cooperativas rurais e urbanas existe entre elas, também, esse distanciamento cultural, que remete à tradição do cooperativismo no meio rural, envolvendo o mito que reforça o coletivo, divergindo da região urbana, resultando na distância institucional pela formação das atividades, estruturas, processos que as mantêm.

As diferenças institucionais apresentadas são ressaltadas pelos diferentes modelos institucionais que definem essas sociedades cooperativas e Peng (2008) ressalta: “A visão baseada em instituições alega que o desempenho da empresa, pelo menos em parte, é determinado pelos quadros gerais institucionais, que governam as escolhas estratégicas”.

Nesse contexto, estão inseridas as cooperativas situadas no topo e na base da pirâmide que apresentam diferenças culturais e estratégicas. Conforme dados da Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul (JucisRS), existem mais de 1400 cooperativas formalizadas, que não estão inscritas em instituições representativas que, provavelmente, estão incluídas na base da pirâmide, podendo apresentar conformidade ou resistência ao ambiente institucional (OLIVER, 1991, p.174).

As particularidades dessas cooperativas as pressões político-sociais que recebem não são objeto deste estudo, no entanto, esses contrastes são percebidos pelos atores institucionais como um desafio, e as respostas às questões abordadas são propícias ao aprofundamento das pesquisas no campo da teoria institucional.

Seguindo a abordagem do ator institucional que trabalha com estratégias de planejamento, gestão e governança no âmbito estadual, alinhada à dimensão geográfica na qual está sendo analisada a sociedade cooperativa e que requer uma visão estratégica institucional apropriada ao setor, existem elementos simbólicos regulativos, normativos e cognitivos que podem elucidar o contexto institucional ao qual as cooperativas estão inseridas (NORTH 1991; PENG 2008), que serão examinados na sequência.

4.5 A repercussão dos elementos simbólicos institucionais na sociedade cooperativa para os atores institucionais

Serão analisadas algumas características da sociedade cooperativa, que moldam, através dos elementos simbólicos de regulação, normas e cultural-cognitivo, (SCOTT, 2014) as escolhas das estratégias institucionais (NORTH, 1991). Esses elementos refletem um padrão de conduta individual ou organizacional (SCOTT 2014), no qual os atores institucionais estão inseridos.

Scott (2014, p. 56) define instituições como “estruturas e atividades regulamentárias, normativas e cognitivas que dão estabilidade e significado ao comportamento social”. O intuito com essa abordagem é tentar identificar os elementos que dão origem às diferenças institucionais que compõem as sociedades cooperativas, abordados pelos atores institucionais. Os sistemas simbólicos, regras, normas e cognitivos culturais são pontos centrais da instituição, os quais estão identificados no quadro 10 (SCOTT, 2014, p. 57-60).

Quadro 10 - Três pilares das instituições

	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
Base de Conformidade	Expediente	Obrigações sociais	Compreensão exitosa compartilhada
Base de pedido	Regras regulatórias	Expectativas vinculadas	Esquema constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógicas	Instrumentalidade	Adequada	Ortodoxia
Indicadores	Regras Leis Sanções	Certificação conceituada	Crenças comuns Compartilhamento de ações lógicas Isomorfismo
Afeto	Medo da culpa/ Inocência	Vergonha/ Honra	Certeza/ Confusão
Base de Legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Compreensível Reconhecível Com suporte cultural

Fonte: Scott (2014, p. 60).

Cada elemento será identificado seguindo a análise da pesquisa, contemplando a interação dos atores institucionais com a sociedade cooperativa à luz da teoria institucional.

O pilar regulador é ressaltado por Scott (2014, p. 59) com a seguinte consideração: “as instituições restringem e regulamentam os comportamentos”, ou seja, os processos regulatórios abrangem regras, leis, fiscalização e sanções que podem ser formais e informais. As sanções informais podem ser percebidas pela vergonha de sofrer alguma penalidade formal, como ser penalizado perante um policial, ou um tribunal. Com relação às leis, estas são a formalização da regra e a elas podem ser atribuídas três dimensões, segundo Scott (2014, p. 60): “obrigação, precisão e delegação”.

A regulação é um aspecto institucional e as sociedades cooperativas são regidas pela lei nº. 5.764/71. Consta no art. nº 79, da referida lei, o esclarecimento sobre o ato cooperativo:

Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria (BRASIL, 1971).

Essa característica das sociedades cooperativas é pauta de muitas controvérsias e discussões. Apesar de ser regularizada por lei e estar estipulada nas regras do jogo (NORTH, 1990), tem atraído a atenção do mercado, dos concorrentes

e dos representantes governamentais que não a compreendem na sua totalidade, porque a maioria da população não possui a clareza e o conhecimento sobre a sociedade cooperativa e seu regramento.

Essa vantagem deveria ter uma repercussão positiva com instituições cooperativas competitivas e com melhores resultados financeiros, porém, muitas vezes não é isso que ocorre, analisa Bialoskorski Neto (2012). Esse tipo de regulamentação concede benefícios, no entanto, conforme Bialoskorski Neto (2012, p. 64), “essa vantagem não é claramente percebida na leitura da performance das cooperativas brasileiras”. Tal vantagem deveria ser uma barreira à entrada, conforme a visão baseada na indústria alicerçada pelas cinco forças competitivas de Porter, citada por Peng *et al.* (2009). No entanto, o que acontece no mercado é a entrada de empresas multinacionais com vantagens competitivas advindas dos benefícios tributários concedidos pelo governo.

Esses novos entrantes serão concorrentes das cooperativas locais, com vantagens tributárias semelhantes ou superiores, formalmente regulamentadas e, estrategicamente, muitas promovem a oportunidade da criação de várias vagas de empregos, sendo um atrativo para a comunidade, na qual será instalada. Nesse quesito, a sociedade cooperativa possui uma particularidade que consta na lei nº 5.764/71, no art. 90; “Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados” (BRASIL, 1971), não ficando claro para os representantes governamentais e partes interessadas a geração de novos empreendedores pela constituição de uma sociedade cooperativa, formada pelos associados que são os próprios fornecedores e trabalhadores voluntários da cooperativa. Um dos atores faz uma observação quanto à percepção da informalidade empregatícia das cooperativas e o reflexo desse contexto no mercado.

“[...] mas claro que o que eu vejo principalmente é com relação a empregos, que muitas vezes as cooperativas têm dificuldade de comprovar os empregos pela informalidade, porque muitos dos contratados ou não têm um vínculo empregatício ou tem a dificuldade da formalização. Dependendo da empresa ou da cooperativa vai ter esse problema, os incentivos do estado requerem investimentos ou geração de emprego e se a empresa não consegue atender um deles ela terá dificuldades [...].

[...] no caso das multinacionais que apresentam para o estado um investimento grande, um crescimento grande e requer algum incentivo ou benefício do estado e que possa aplicar ali um investimento, o grande

problema disso é que o estado olha para a multinacional, mas não olha para as gaúchas e com isso tem um tratamento diferenciado, uma coisa é que politicamente acontece, tanto no passado, como agora, [...] que trazem a empresa, o empresário, a multinacional, são tratados como uma atração de investimento para o estado, mas na verdade é um concorrente para as empresas menores do estado". (Ator institucional G, externo ao Sistema)

Portanto, o ato cooperativo, constituído formalmente por lei enfrenta concorrentes com semelhante ou maior isenção de tributos, conferidas pelo Estado. Para essas organizações não é atribuída uma imagem negativa, por estarem vinculadas à geração de benefícios para a comunidade. Os incentivos são acionados por processos reguladores (SCOTT, 2014).

A sociedade cooperativa possui uma importância estratégica para a comunidade pelo desenvolvimento que propicia e principalmente pela condição de continuidade. Os benefícios produzidos para o desenvolvimento local são percebidos localmente e não regionalmente. Somente no caso de uma cooperativa sofrer prejuízos resultando na sua liquidação é que é noticiado e recordado com descrédito.

A entrevistada compreende a relevância da cooperativa para uma comunidade e para a região, e sugere que seja acompanhada através de indicadores a quantidade de pessoas envolvidas nos trabalhos que abarcam as sociedades cooperativas, como membros e como geradoras de resultado econômico e social. Porque esses associados não estão vinculados à cooperativa por um contrato de trabalho, mas por outros instrumentos, como a aprovação de ingresso pelo órgão de administração, a subscrição das quotas-partes de capital social e a assinatura no Livro de Matrículas, conforme consta no art. 30 da lei nº 5.764/71.

Abordando a concorrência e os fatores reguladores institucionais, há um comentário feito por um ator vinculado ao sistema financeiro a respeito da base de conformidade e regularidade para o setor e para as evidências do ato cooperado.

"O que que diferencia uma empresa cooperativa de uma empresa normal? Principalmente o ato cooperativo. O ato cooperativo... e foi uma briga muito grande, de vez em quando ainda volta isso, né... a questão tributária é fundamental [...] E isso tem que ser levado em consideração porque os aspectos tributários influem lá na frente quando eu vou fazer meus balanços, as minhas demonstrações.[...] Essa questão tributária ela pesa muito [...] a primeira coisa que nós temos que examinar são os balanços das cooperativas, em qualquer lugar, não é mesmo? Então os

seus balanços têm essas partes que ficam sendo examinadas para ver a capacidade de pagamento do candidato, vamos dizer assim, a obter o financiamento”. (Ator institucional S, externo ao Sistema)

Na narrativa explicativa, a seguir, de um ator institucional que vivencia o cooperativismo e que o defende por conhecer a regulação, é explanada a justificativa referente ao embasamento legal para a isenção do tributo.

“[...] O ato cooperativo é um ato não comercial é um ato de uma pessoa com a entidade que ela participa, é uma extensão de seu estabelecimento individual, em consequência disso não há alguns tributos por ausência do fato gerador, não há isenção do fato gerador, isenção é quando há o fato gerador e o poder público dispensa do pagamento, não incidência é quando não há o fato gerador, muitos fazem essa confusão, não pagam IR, não pagam porque a cooperativa não tem lucro [...] então essa visão distorcida de que há um favorecimento tributário prejudica a imagem”. (Ator institucional R, externo ao Sistema).

No entanto, o mercado não consegue aceitar positivamente essa regra institucional das sociedades cooperativas, distorcendo a imagem do setor, enxergando-as como competidoras que são favorecidas pelo sistema, gerando uma dimensão emocional negativa (Scott, 2014) afetando o posicionamento institucional.

“Há dois entendimentos: do comércio em geral: o cooperativismo é um concorrente desonesto, porque eles não pagam imposto como nós, porque falta comunicação, porque o público em geral não entende que o resultado de uma cooperativa é devolvido para a sociedade, ele volta para o sócio, para o desenvolvimento da comunidade. (Ator Institucional L, externo ao Sistema)

As sociedades cooperativas ficam rotuladas, gerando sentimento de rejeição pelo mercado. Esse posicionamento tende a se ampliar, caso não seja devidamente esclarecido para evitar retaliações, através de jogos de poder. Embora as regras formais sejam as regras do jogo, estas podem ser questionadas por atores externos. Contudo, as sociedades cooperativas são alicerçadas por normas e valores, que podem ser mecanismos informais para minimizar as ameaças e ressaltar os aspectos institucionais formais positivos.

A sociedade cooperativa se originou com valores fortes que englobam a solidariedade, honestidade, transparência e equidade, que formam os padrões de comportamento dos associados e normas que “definem os meios legítimos para

buscar o valor final”, (Scott, 2014, p. 64) e quem dita as regras, formalmente, são os cooperados nas assembleias.

As regras normativas, segundo Scott (2014, p. 64), “introduzem uma norma prescritiva, avaliativa e obrigatória na dimensão histórica da vida social”. Esse raciocínio é complementado pelos “sistemas normativos que incluem ambos, os valores e normas”.

Os valores e regras nem sempre são internalizados por todos os integrantes das cooperativas, dependendo muitas vezes do seu papel e interesse individual (que compõem as pressões internas e externas de mercado). Conforme o 3^a princípio cooperativo, “os membros contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente” (ACI), ou seja, todos em uma cooperativa têm os mesmos direitos, que deveria gerar um sentimento de pertencimento à instituição, porque o sistema normativo concede esse direito (SCOTT, 2014).

Analisando o comportamento do associado regido pelas normas e regras, há conexão emocional que pode ser de honra, por fazer parte de uma cooperativa sólida, ou ser escolhido como membro do conselho, ou, ao contrário, sentir vergonha (SCOTT, 2014) por participar de uma cooperativa com problemas financeiros ou por estar repassando o seu produto para outra indústria. O posicionamento do cooperado frente aos princípios, normas e regras da sociedade cooperativa é um dos fatores que poderá a instituição obter vantagem competitiva, fortalecendo o seu posicionamento ou revertendo essa situação, assumindo um comportamento oposto fragilizando a cooperativa, conforme afirmam os atores institucionais nas suas observações.

“É notório de que a cooperativa que não consegue receber toda a produção dos seus associados vive um certo campo de fragilidade perante o mercado”. (Ator institucional I, interno ao sistema)

“[...] a gente ainda vê muito agricultor que não entende o papel importante de uma cooperativa. Que ele até está lá, mas entre ele ganhar um real a mais numa multinacional do que na cooperativa, ele acaba vendendo para a multinacional, só que ele vai perder muito mais lá porque ele não entendeu ainda o retorno que a cooperativa dá indiretamente para ele que uma multinacional não vai dar”. (Ator institucional K, interno ao Sistema)

“[...] existe um conflito de agência permanente, por exemplo o associado quer depositar o seu produto na cooperativa e quer pagar o menor custo

de armazenagem e quer o maior preço na hora de vender, mas quando ele for comprar os insumos ele quer pagar o menor preço e assim sucessivamente, então há um conflito permanente entre aqueles que depositam e aqueles que tiram[...].

Eu te diria o seguinte tem uma pesquisa do Banco Central de 2014/15 sobre governança cooperativa, é acima de 90% que os associados não conseguem perceber qual é a sua responsabilidade como sócio da sua cooperativa, conseqüentemente a qualidade das decisões é muito baixa, [...]

Quais são os valores ali? Solidariedade, ajuda mútua e cooperação, que moveu eles a pensar fora da caixinha, [...] se não entendemos os valores e os princípios, não entendemos a lei, se não entendemos a lei, misturamos os tipos societários e não entendemos as cooperativas e montamos um regime de gestão híbrido que vai dar sempre em conflito. (Ator institucional P, externo ao Sistema)

Os atores institucionais ressaltam, nas suas falas, a vulnerabilidade que as cooperativas enfrentam com relação à fidelidade dos seus membros, relacionada ao conflito de agência, devido ao confronto de interesses internos fragilizando a legitimidade institucional.

Os membros das sociedades cooperativas exercem vários papéis, desempenhando muitas vezes a função de fornecedores de matéria-prima ou serviços, decorrendo dessa situação o poder de barganha dos fornecedores, conforme o modelo de Porter, citado por Peng (2008), para usufruir de vantagens. Nesse momento, o associado passa a assumir um comportamento individualista, sugerindo que as obrigações sociais não são prioritárias, porém os valores e normas são aplicáveis a todos os membros da instituição cooperativa (SCOTT, 2014).

Os símbolos do cooperativismo indicam “a união, a imortalidade dos princípios, a fecundidade de seus ideais e a fidelidade dos seus adeptos”¹². Os símbolos aqui mencionados traduzem os valores das sociedades cooperativas, e os sistemas normativos constituídos de normas e valores definem objetivos e indicam as regras do jogo que, de acordo com as narrativas acima, são desvirtuadas por interesse do próprio associado e não da coletividade. Portanto, se os elementos simbólicos não são estrategicamente trabalhados com os seus cooperados, através de aspectos regulativos e de restrições institucionais formais, estes não são reconhecidos como normas (SCOTT, 2014).

Além dos elementos observados, os direitos e deveres podem afetar o comportamento dos associados. Um exemplo, citado por Scott (2014), é quando

¹² Sistema OCEPAR (2021).

ocorre quando de um indivíduo ser detentor de um posicionamento estratégico com privilégios. Isto pode resultar em mudanças no comportamento individual devido a alterações de interesses, podendo ocasionar conflitos com os demais integrantes. O ator institucional T, interno ao sistema, aborda o conflito de agência e o conflito de controle sobre o agente e nas mudanças, que envolvem o ambiente institucional.

“Acredito que a parte que está relacionada à segregação de funções executivas que tem mudado bastante nas cooperativas. Isso gera outros tipos de conflitos dentro da cooperativa, quando se tem o tipo de governança tradicional você tem os problemas decorrentes dele, que pode ter uma liderança tradicional ou uma liderança carismática voltada para a assembleia, ou associado mais carismático pode ser o eleito, mas talvez nem sempre é o mais capaz (falando em termos gerais) e quando se faz a transição do modelo, para o modelo de segregação entre o estratégico e o executivo, nesse momento se têm vários conflitos o conflito de agência, o conflito de controle sobre o agente, então se tem maior burocratização da cooperativa e incorre em maiores custos, então isso não é para todas as cooperativas. Então eu acredito que ocorreu uma evolução e estamos em um momento, que parece que esse é um modelo impositivo, da segregação de funções e agora estamos em um momento de avaliar os prós e contras de cada modelo e isso está sendo bem salutar”. (Ator institucional T, interno ao Sistema)

As variáveis relacionadas às funções entre o estratégico e o executivo, citadas na narrativa acima, estão vinculadas ao elemento cultural-cognitivo na teoria institucional, associando à realidade que os cooperados “se acham inseridos, que confirmam o seu contexto institucional” (CARVALHO; MILANO; GOULART, 2005, p. 864), ocasionando vários conflitos.

O pilar cultural-cognitivo refere-se a um universo mais amplo, aos significados e conexões que ocorrem entre objetos e atividades. O elemento cognitivo é analisado através do simbolismo proveniente de palavras, expressões, sinais, que enfatizam o tácito, o “processamento de informações”. Quanto ao cultural são provenientes dos “ambientes culturais externos”, referência (SCOTT, 2014, p. 67).

As instituições devem fornecer estabilidade, mesmo passando por mudanças (SCOTT, 2014), e sobre a alteração dos ramos do cooperativismo surge um questionamento: “por que ocorre a divisão, se a sociedade cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns”? Na abordagem dos atores institucionais que possuem a interface com ações que envolvem o cooperativismo,

muitos reconhecem os ramos, como os da saúde, crédito, agropecuário e poucos conhecem a respeito das normas que regulam a sociedade cooperativa.

Conforme o relato do ator institucional que tem uma longa trajetória no cooperativismo, “o modelo da economia cooperativista é integrar e não opositar”. E novamente surge outro questionamento: “Quais fatores que levam a essa separação”? Talvez no elemento cultural-cognitivo possa haver uma resposta, porque fatores que vão além das leis, normas, princípios e mesmo o fator econômico, podem ser forças que congregam um posicionamento através dos simbolismos, do pertencimento, da cultura, da tradição, das intenções, tornando fortes os argumentos para a tomada de uma decisão estratégica (SCOTT, 1994).

“[...] e o que fizemos com os treze ramos? Nós nos dividimos, nós nos enfraquecemos, nós nos fatiamos, nós nos tornamos opositores quando estaríamos no mesmo barco, onde tem consumidor, produtor e no meio o crédito para nos ajudar e isso se tornaria uma harmonia maior, isso é o mundo da lógica do capitalismo, do socialismo e do cooperativismo. O modelo da economia cooperativa é integrar e não opositar, vamos continuar insistindo que o cooperativismo deve ter três ramos somente. [...] quando dividimos os ramos em treze ou até sete nós entramos no sistema capitalista, e entramos no jogo do socialismo, deixamos o mais forte decidir por nós, ou o estado é o mais forte, temos que nos ajustar à economia de mercado. O cooperativismo tem duas virtudes fundamentais que ninguém tem:

1º- socializa o voto, isso é uma democracia real e não utópica;

2º- ele distribui a riqueza pelo fator trabalho.

O cooperativismo é a grande saída para uma economia mais justa e mais humana.

A ONU disse em 2012 “As cooperativas constroem um mundo melhor”. (Ator institucional M, interno ao Sistema)

Outro ponto a ser analisado é lembrado por um dos atores institucionais que presencia a desinformação a respeito da sociedade cooperativa pelas pessoas. Esse comportamento é reflexo de uma situação externa cultural-cognitiva, que é compartilhada pelos indivíduos, criando uma realidade (SCOTT, 1994), que pode estar alterada, sem as informações precisas dos elementos reguladores. Há uma imagem distorcida da natureza da sociedade cooperativa, que afeta diretamente o ambiente interno e externo, conforme o exemplo comentado pelo ator institucional.

“Às vezes as pessoas que buscam informação sobre o cooperativismo, que faz parte do imaginário social, que é uma empresa que não paga impostos ou que paga muito pouco ou paga menos, acha que tem algum

benefício fiscal ou que pode acessar recurso público que é uma pergunta recorrente[...] “ (Ator institucional T, interno ao Sistema)

Se as leis, as normas e regras que norteiam o funcionamento da sociedade cooperativa fossem conhecidas e legitimadas pela maioria da população gaúcha, como é reconhecido o modelo econômico das sociedades anônimas, não haveria esse distanciamento da realidade. Essa atitude é o “reflexo das definições externas”, observa Scott, (2014, p. 78).

Ocorre o oposto nas comunidades em que o cooperativismo está ligado à história de vida dos associados e à tradição local, havendo um vínculo emocional como lembra um ator institucional, relacionado à simbologia que envolve a sociedade cooperativa. Os processos simbólicos operam para construir uma realidade social, definindo a natureza das ações sociais (SCOTT, 2014, p. 68).

“As cooperativas têm um valor simbólico para a comunidade, elas têm uma lembrança do esforço que o pai ou o avô fizeram anos passados para constituir essa cooperativa, e a gente percebe como as cooperativas são importantes para os seus associados tanto como por criarem e conseguirem canais de comercialização, elas acabam sendo espaços de troca para os seus associados [...], tendo um trabalho não somente econômico como social, apesar que o que mais aparece é a importância econômica, da comercialização, da geração de renda para as famílias, com esse envolvimento com o mercado institucional tem aberto muitas oportunidades para os agricultores. E eu sou bem pragmático em afirmar que tenho dificuldade de enxergar essa separação, porque o econômico e o social andam juntos, [...] e talvez esse olhar poderá diminuir as desigualdades sociais e econômicas”. (Ator institucional O, externo ao Sistema)

As sociedades cooperativas, desde a sua origem, trabalham para diminuir essas desigualdades. “As instituições são estabilizadoras e criadoras de significado, porque os processos são motivados pelos elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivo”, observa Scott (2014, p. 57). O Sescop foi criado e estimulado pela articulação dos atores institucionais, para promover os processos reguladores e normativos da sociedade cooperativa.

Os atores institucionais possuem um importante papel para estimular a formalização de elementos regulatórios. No entanto, eles se deparam com alguns dilemas como o ato cooperativo que, apesar de estar regularizado por lei, ainda volta à discussão, como no caso da reforma tributária. Assim como pela repercussão da

concorrência simbolizando essa isenção negativamente para o mercado como um privilégio desleal. Havendo uma dicotomia com relação a essa questão, há o reflexo nas tomadas de decisões que envolvem os atores institucionais.

Considerando que o conjunto de atores institucionais entrevistados são integrantes de diversos segmentos, com diversas formações, esse grupo tem em comum a vivência com questões relacionadas às sociedades cooperativas, sendo que alguns tratam com os fatores reguladores, que impõem alguns limites ao seu papel e que são definidos pelo pilar cultural-cognitivo. Outros possuem uma visão voltada ao pilar normativo evidenciando os valores como diferencial das sociedades cooperativas.

Dado o propósito dessa pesquisa, durante as entrevistas, alguns atores foram efetuando conexões e encontrando respostas para alguns questionamentos, como uma citação a respeito da construção de indicadores como parâmetro para acompanhar o desenvolvimento regional promovido pelas sociedades cooperativas, desvinculados do regime celetista, mas integrados ao número de associados envolvidos com as cooperativas, geradores de renda. Essa entrevistada ainda destacou a importância dos aspectos simbólicos do setor como impulsionador da economia para gerar uma comunidade melhor. Fica evidenciado o papel dos atores institucionais como agentes de mudança, quando há compreensão dos aspectos regulatórios e normativos das sociedades cooperativas.

Essa compreensão envolve as cooperativas como modelos de negócios na qual os seus membros agregam vários papéis, como: fornecedores de capital, de matéria-prima, de mão de obra além de terem a oportunidade de tomar decisões estratégicas e estar em cargos de liderança. Esse é um desafio para as sociedades cooperativas que fragiliza o setor e repercute nos sistemas simbólicos relacionados às normas e valores. O comportamento do cooperado é um fator estratégico e o sentimento que o conecta à instituição cooperativa pode reverter o conflito de agência, melhorando o posicionamento das cooperativas, a sua vantagem competitiva e a sua imagem.

Segundo Scott (2014, p. 79), como os elementos culturais-cognitivos são subjetivos, eles podem sofrer alterações, porque estão “sob o controle de agentes reguladores e normativos”. Seguindo essa análise, os atores institucionais exercem a sua influência, alterando as normas e regras das sociedades cooperativas e as

legitimando, podendo haver repercussões positivas ou negativas refletindo na reputação e status, conceitos que serão explorados no próximo tópico.

4.6 O impacto da legitimidade e dos valores sociais para os atores institucionais

A legitimidade e dois outros tipos de avaliação social, o status e a reputação, são fatores que influenciam na tomada de decisões nos ambientes de negócios dos atores institucionais e que permeiam as narrativas analisadas. A maioria das regras e normas implementadas ganham legitimidade quando existe “[...] uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são apropriadas em algum sistema socialmente constituído de normas e valores [...]”, descreve Suchman, (1995, p. 574).

As sociedades cooperativas, ao apresentarem o seu desempenho econômico e social para a sociedade gaúcha, estão demonstrando uma capacidade de atuação que impacta a sua reputação e o seu status. A reputação, de acordo com Deephouse e Suchman (2008, p. 62), demonstra um condicionamento entre o desempenho passado vinculado à prospecção futura. Enquanto o status é fundamentalmente uma posição adquirida pelas distinções empíricas.

A legitimidade, o status e a reputação influenciam um ao outro, apesar de serem diferentes na sua origem. A legitimidade afeta o status quando os atores institucionais, líderes de opinião aprovam um resultado atingido com êxito. Assim como a legitimidade afeta a reputação em virtude da autoridade exercida pelos atores reconhecidos profissionalmente. Portanto, a legitimidade é uma propriedade para as organizações reivindicarem questões relevantes, com base no status e na reputação possibilitando maior visibilidade e credibilidade (DEEPHOUSE; SUCHMANN, 2008).

A legitimidade das sociedades cooperativas foi socialmente construída pelos seus valores e princípios culturais-cognitivos e também pelo respaldo regulador (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; SCOTT, 2014). Scott (2014, p. 72) cita que a legitimidade “não é um recurso, mas uma condição fundamental da existência social”. Com essa afirmação, a sociedade cooperativa reflete uma condição fundamental social, que possui na sua essência e que consta na sua natureza

jurídica no art 4º da Lei nº 5.764/71 que “a cooperativa é uma sociedade de pessoas” (BRASIL, 1971), alinhada às citações dos atores institucionais.

“Na verdade há um grande desconhecimento da natureza jurídica do cooperativismo, mesmo as próprias universidades formam contadores e o contador depois que sai da universidade ele precisa fazer um curso específico, com enquadramento tributário. Eu penso que a sociedade como um todo não sabe como é a natureza jurídica das cooperativas são poucas que conhecem que a cooperativa é formada por pessoas”. (Ator institucional N, interno ao Sistema)

“[...] as pessoas se unem para resolver determinadas situações, sendo uma prática social cooperativista visando resultados econômicos e um melhor rendimento e isso é o que caracteriza a situação que cooperativa é sociedade de pessoas, não é sociedade de capital, as pessoas ingressam com recursos para garantir estrutura, para garantir administração logística, entram com capital não para receberem remuneração sobre o capital, mas garantir estrutura necessária para essas atividades complementares, então sociedade de pessoas com direitos de organização e que procuram se rentabilizar, esse é o grande benefício, esse é o benefício da cooperativa, para produzir resultados sociais e econômicos, o que resulta na comunidade emprego, renda, movimentação econômica, avanços tecnológicos [...]”. (Ator institucional R, externo ao Sistema)

Para esse modelo de negócios diferenciado composto por uma sociedade de pessoas, o elemento regulatório instituído nacionalmente em 1971 é a lei nº.5.674 que norteia toda a sociedade cooperativa, sendo dominado apenas por uma parcela pequena de profissionais, mesmo não sendo um modelo societário novo.

Quanto à natureza jurídica das sociedades cooperativas, não é de conhecimento da maioria da população que o modelo cooperativo é fundamentalmente formado por pessoas e não por capital, dificultando a gestão na visão baseada na instituição (PENG, 2008). As ações estratégicas, conseqüentemente, não serão legitimadas para o modelo de negócio, devido ao distanciamento do elemento regulatório deslocado do foco institucional.

Existem aspectos da legitimidade que, segundo Scott (2014), são provenientes da interlocução do sujeito com outras normas e regras. Para proteger a legitimidade da sociedade cooperativa, foi instituída a lei estadual nº. 11.829/2002 e consta no art. 6º. “[...] que institui, em caráter, complementar, o ensino do conteúdo “Cooperativismo” em todas as escolas de ensino fundamental e médio do estado do Rio Grande do Sul” (BRASIL, 2002). No entanto, não há evidências que essa lei

esteja sendo executada na sua amplitude. Existe um desafio para as instituições, que é a capacidade de se fazer cumprir essa lei, porque há o princípio da legalidade.

No depoimento abaixo, fica evidente a estrutura para se difundir o tema “cooperativismo” nas escolas, não somente no Rio Grande do Sul, mas em todo o Brasil.

“[...] O que acontece? O tema cooperativismo também está inserido na própria base nacional como curricular [...]. Então a Base Nacional Comum Curricular - BNCC, que a gente chama, ela contempla essa temática também do cooperativismo [...] Tu sabe da lei 11 mil aquela... 829? De 2002? Eu acho que tu deves conhecer a lei aquela que cria né a política, a política das cooperativas do estado do RS. Então, essa lei ali é uma lei que justamente, como ela define as políticas públicas, ela define né a questão da política pública no cooperativismo, ali tem um artigo que ela diz que tem que ser trabalhado nas escolas e no cooperativismo e também ela cria o próprio SESCOOP, sou conselheira titular do SESCOOP e justamente o próprio SESCOOP que é o conselho né ele define, ele contribui nessa questão de desenvolvimento de políticas né para as cooperativas do estado do RS, então quer dizer, existe todo um amparo legal aí que nos permite navegar nessa temática do cooperativismo nas escolas. [...] Mas eu penso assim, que no momento que a base nacional curricular ela contempla essa abertura para esses temas, e a base ela não é só para a rede estadual, mas sim para as três redes, federal estadual e municipal”. (Ator institucional D, externo ao Sistema)

Na narrativa da entrevistada, constata-se o elemento regulatório, porém não há relato quanto às articulações estratégicas dos atores que legitimariam a prática da educação cooperativista em toda a rede escolar. Essa inclusão na base curricular do tema cooperativismo permitiria à sociedade cooperativa ser compreendida como um modelo de negócio econômico e social com maior clareza e amplitude pelos alunos, que são multiplicadores do conhecimento adquirido. Scott (2014, p. 55) confirma “Quanto mais numerosos os adotantes de uma prática, mais difundida a sua aceitação e maior será a sua legitimidade”, que pode ser atribuída à legitimidade profissional normativa possibilitada pelo endosso da prática de advogados, contadores, administradores e intelectuais com autoridade coletiva (MEYER; SCOTT, 1983).

De acordo com a entrevistada D, não há evidências de reivindicações ou pressões culturais das sociedades cooperativas em fazer prevalecer essa lei nas escolas, que iria garantir o maior recurso existente nas cooperativas “às pessoas” com conhecimento sobre as estruturas institucionais que abrangem o setor. Ela

salienta que os sindicatos reforçam para que as escolas do meio rural tenham uma educação de qualidade. O papel do ator institucional interno ao sistema é estar inserido nessa questão, pautando os órgãos competentes e legitimando o elemento regulador, através da inclusão do cooperativismo, como tema de desenvolvimento regional.

Outro ator institucional que possui uma visão ampla setorial comenta sobre a legitimação reguladora por parte dos poderes públicos e do fortalecimento da sociedade cooperativa com base na educação universitária.

“Os países em desenvolvimento precisam de políticas públicas favoráveis, ainda somos dependentes de políticas públicas seja a nível federal, estadual ou de municípios, por que ações, incentivos, atuações, respeitando a lei de responsabilidade fiscal, um município pode auxiliar a desenvolver uma cooperativa pode, então ainda somos muito dependentes do poder público, do poder federal com o poder concentrador. O poder executivo pode conhecer melhor o sistema cooperativo, pode auxiliar as cooperativas a construir 50 casas, ainda somos dependentes do poder público, o poder executivo precisa conhecer melhor o sistema cooperativo e isso começa na universidade, temos que começar na universidade, não haverá governança se não houver propostas coletivas e cooperativistas nas universidades de estudo das cooperativas”. (Ator institucional M, interno ao Sistema)

O distanciamento do ensino referente ao modelo econômico da sociedade cooperativa das bases curriculares, fica evidente na ausência de apoio público e privado que o legitime (DEEPHOUSE; SUCHMANN, 2008), e a legitimidade “é uma condição da existência social”, afirma Scott (2014, p. 72).

Deephouse e Suchman (2008) ressaltam que, no mesmo período da definição apresentada por Scott para legitimação, Suchman (1995) apresentou um conceito: “Legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas, construídas nos sistemas de normas, valores, crenças e definições”. O conceito remete a ações desejáveis e construídas com valores e crenças, portanto as inúmeras ações provenientes das sociedades cooperativas são imbuídas de uma necessidade social, que deveriam ser reconhecidas como legítimas por todos os poderes públicos e pelos atores institucionais por estarem sustentadas e institucionalizadas pela legitimidade de suas ações como apropriadas ao seu propósito.

A sociedade cooperativa possui significado e valor para uma parte da população que compartilha e vivencia esse modelo. As percepções sociais de status e reputação são fatores que podem levar a fortalecer uma instituição. Caso ocorra uma ruptura no sentimento de confiança, violando regras, normas ou os princípios, abalando a reputação da cooperativa, há o enfraquecimento da sua legitimidade, refletindo no cognitivo, na visão do cidadão e dos atores institucionais.

Outro obstáculo enfrentado são as distorções sobre a natureza jurídica das demais instituições com características semelhantes às da sociedade cooperativa. Na visão de Peng (2008, p. 239), “[...] deixar de compreender as instituições pode acarretar sérios problemas [...]”, e essa observação vai ao encontro em conhecer as “normas e crenças informais que governam a competição” interna que pode ser aplicada tanto às grandes como às pequenas cooperativas, podendo levar à perda de mercado e de reputação. No contexto apresentado, a visão baseada em instituições (PENG, 2008) é uma proposição na busca da melhor estratégia, em um ambiente restritivo.

Na narrativa do ator institucional, a seguir, são observadas algumas restrições impostas pelo entendimento cultural-cognitivo do mercado (PENG, 2008) e a avaliação social percebida (DEEPHOUSE; SUCHMANN, 2008) sinaliza a fragilidade formal e informal da gestão, analisada na seção 4.3 e apresentada como um desafio quanto à reputação da sociedade cooperativa.

“[...] acho que a percepção é uma percepção confusa. Porque tu dizer o seguinte, que a Unimed é igual a uma cooperativa de catadores de lixo é a mesma coisa em termos de figura jurídica, a sociedade não entende. Mas as associações também são (com propriedade difusa), as fundações também são, então na verdade o que falta é profissionalização, porque é a mesma coisa. O Movimento Brasil Competitivo - MBC é uma associação de X pessoas lá e tal né, como a Parceiros Voluntários, como o conselho né, e muitas vezes o que falta é, porque as cooperativas também são feitas de pessoas, mas o problema é que acaba não sendo profissionalizada, essa é a discussão que tem que ser dada de modo transparente, ou seja, as cooperativas são de pessoas, mas acabam não tendo a legitimidade porque você não vê um foco de negócio muito claro, uma gestão adequada e assim por diante”. (Ator institucional F, externo ao Sistema)

Outra questão levantada nessa narrativa é a legitimidade da sociedade cooperativa perante um público diverso pela dinâmica do ambiente cultural, que decorre de normas, símbolos, crenças (SUCHMAN, 1995), os quais não são

reconhecidos, ou estão enfraquecidos não sendo legitimados. Seguindo a reflexão do entrevistado, uma indagação implícita é manifestada decorrente da dicotomia econômica e social concernente às sociedades cooperativas e que envolve as forças cognitivas e normativas que restringem, capacitam, constroem e norteiam essas instituições (SUCHMAN, 1995), afetando a legitimação e a reputação do setor.

Essa situação de vulnerabilidade percebida na reputação é um fator institucional relevante, porque está vinculada ao desempenho, sobre o que ocorreu no passado e que tem relação com a expectativa de atuação no presente e futuro (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 1998). A avaliação social relacionada à reputação está evidenciada na entrevista do mesmo ator institucional, que segue:

“[...] hoje tu chegas em bancos e vai dizer que tu vais fazer projetos de microcréditos, cooperativas de crédito, eles não querem fazer. Não querem fazer. Porquê? Porque deixaram passivos, não prestaram contas, é terra de ninguém. Eu tive um exemplo agora em uma construção, começando a construir um projeto para microcréditos de que o sistema bancário diz “olha, fazemos tudo mas sem ser por via cooperativas de crédito” porque o estado acabou ficando com um passivo de 10 milhões [...] então essa é a realidade que tem, ou seja, a não profissionalização faz com que todo mundo hoje tenha um certo “receio” de se envolver com cooperativas, cooperativismo, [...] é melhor fazer daqui a pouco uma entidade sem fins lucrativos, uma fundação de alguma empresa, uma fundação que tenha um Movimento Brasil Competitivo da vida, do que com cooperativas.

Hoje negativamente é o passivo que parcerias com cooperativas deixaram para o estado. Nós temos passivos concretos de que ações com cooperativas deixaram para o estado pelo amadorismo de como foi tratado” (Ator institucional F, externo ao Sistema)

A legitimidade, a reputação e o status estão ligados ao sucesso e este potencializa a reputação se demonstrar a capacidade de se obter um resultado positivo (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Outro fator de sucesso é a capacidade de cumprir com os seus compromissos, conforme apontado como contraponto ao relato anterior, em que os atores institucionais demonstram uma visão diferenciada sobre a atuação e reputação das sociedades cooperativas.

“[...] As agroindústrias são superimportantes para o fomento da nossa produção primária né, elas são gigantes na nossa economia, considerando que a produção primária tem uma participação importantíssima no PIB do RS né. Então eu diria que o cooperativismo, se a gente for somar todas as áreas deve chegar perto de 50% de uma

participação econômica sem a gente perceber, a gente não se dá conta disso”. (Ator institucional E, externo ao Sistema)

“[...] você pega a cadeia do leite, do frango, crédito olha o impacto que tem. Pega a Unimed, olha o impacto que tem no setor privado. Eu até tenho estudado isso, valeria a pena dar uma olhada, não há a menor dúvida, no Rio Grande do Sul na área de crédito, cerca de 40% é do varejo, cerca de 40 a 45% é da produção de agropecuários de pequenas que está nas cooperativas. A Unimed tem 70% do mercado. (Ator institucional P, externo ao Sistema)

Alguns entrevistados que acompanham os resultados econômicos das sociedades cooperativas os quais conferem confiabilidade e credibilidade, percebem a relevância do setor para o Estado. Nesse caso, estas sociedades são avaliadas pelas entregas, causando impacto positivo nos valores econômicos e sociais e merecedoras de apoio. Assim, o papel dos atores institucionais envolvidos é legitimar as questões referentes às cooperativas, validando, através de ações integrativas, que as instituições agem de acordo com os seus propósitos.

O ator institucional com vasta experiência no cooperativismo regional, nacional e internacional, na sua narrativa transcrita a seguir, posiciona-se com propostas de melhorias para alguns entraves institucionais, que impactam na legitimidade e avaliação social como reputação e status do setor. Ele sinaliza fatores com uma visão da estratégia de negócios baseada na instituição (PENG *et al.*, 2002; 2009) que contempla os fatores formais e informais e auxilia a reduzir as incertezas (NORTH, 1990), gerando confiança através de um melhor desempenho e aproveitando o maior recurso das sociedades cooperativas que são “as pessoas”.

“Eu vejo, comparando com o que eu vi nos estados estrangeiros o estado do Rio Grande do Sul tem uma participação do cooperativismo na sua atividade econômica, muito próxima da participação que existe na Alemanha, Canadá, Estados Unidos que tem um cooperativismo muito forte, se pegarmos o Brasil aí não, mas no Rio Grande do Sul, temos uma participação muito expressiva, crédito, saúde, eletrificação e agropecuárias têm participação em torno de 30%, pode crescer? Assim, pode é o conjunto da obra que falamos até agora, as cooperativas podem investir mais na formação de lideranças capazes de interpretar as sociedades cooperativas à luz de princípios e valores que lhe são próprios, um processo de gestão que formalmente se tenha um processo de governança capaz de diminuir a assimetria de informação e capacitar as pessoas para gerir a sociedade cooperativa, como sociedade cooperativa e assim sucessivamente é um trabalho de planejamento e estrutura a médio e longo prazo no sentido de difundir exatamente o que

ela é, sendo que será maior ou menor o desempenho”. Ator institucional P, externo ao Sistema)

O ator institucional P reforça, na continuação de sua narrativa, a construção social efetuada pelas pessoas que estão inseridas nas sociedades cooperativas, definindo as ações, os atores e as estratégias (SCOTT, 2014).

“À medida que o nosso país avance um pouco mais, para que tenhamos uma visão sobre o estado menos intervencionista, a população está pedindo sempre que o estado resolva os problemas das pessoas, nós precisamos identificar com mais clareza isso, para que o processo econômico seja assumido pelas pessoas, então a cooperativa passa a ser uma ferramenta mais cobijada pelas pessoas, está mais diretamente ligada a isso, é mais fácil fazer um pedido para o estado que fazer uma cooperativa para ir juntar trabalhadores para trabalhar nos jardins. Essas coisas andam juntas”. (Ator institucional P, externo ao Sistema)

Outra avaliação social, o status é uma categoria avaliativa, classificatória que envolve diferentes práticas de capacidades, valores refletindo a cultura, o capital, a hierarquia, enfim, norteia a distinção dos grupos e “implica a capacidade de valorizar por associação” (DEEPHOUSE; SUCHMANN, 2008, p. 61). Há o efeito contrário quando ocorre a perda do status, no momento em que a reputação é abalada ou perdida. Com essa abordagem, o ator institucional retoma o seu entendimento sobre o posicionamento da sociedade cooperativa, quanto à tradição do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul e o seu status atual.

“[...] a maior inovação não é inovação que o cooperativismo tem que fazer, o que ela tem que fazer é botar todo mundo na mesa e repensar e ter um ator que medeie esse diálogo do cooperativismo com um novo patamar. Uma retomada desse símbolo que o estado tem mas que ele acabou se perdendo e ele hoje acaba sendo desacreditado né? “. (Ator institucional F, externo ao Sistema)

Essa visão é corroborada por outros atores institucionais que percebem a perda do status do tradicionalismo do cooperativismo gaúcho advinda da estagnação, afetando o seu simbolismo e a sua reputação, havendo consequências nas transações comerciais e financeiras, conforme o relato a seguir:

“Acho que são as duas coisas, muitas vezes essas questões simbólicas, certa nostalgia, são motivos de entrave, tipo “sempre funcionou assim”, porque eu comparo muito as cooperativas maiores do estado, e não as

que estão a pleno, mas muitas cooperativas que até foram extintas aqui no estado, eu vejo que até por questão simbólicas, elas tiveram dificuldade de dar um passo adiante, que as cooperativas do Paraná e Santa Catarina deram. Parece que muitas vezes esse simbolismo que atrapalhou um pouco, que na década de 80 e 90 as cooperativas que estão aí fortes fizeram essa transformação, no operacional, se transformaram em agroindústrias e se tornaram competitivas, porque muitas cooperativas tratam com matérias-primas e são commodities e nos últimos 40 e 50 anos a nossa vantagem competitiva de celeiro do Brasil mudou muito para outros estados, e ainda estamos na ponta do Brasil e o abastecimento se dá no sudeste, que é muito mais perto comprar produto do Paraná e Minas Gerais, aliado a isso demoramos muito a se agroindustrializar acabando por desfalecer, não tendo mais sua missão para cumprir, acabando endividadas, algumas ainda estão endividadas, na região norte muitas cooperativas que eram fortes, e voltamos ao simbolismo, e muitas cooperativas foram assumidas por cooperativas de Santa Catarina e muitas vezes essa questão da simbologia, porque nasceram como uma cooperativa tritícola, ou de grãos não vamos mudar isso depôs contra e atrapalhou mais que ajudou. Em outro aspecto a Cooperativa Santa Clara ajudou [...] e os seus associados são fidelizados, e tem um sistema de trabalho bem nostálgico, tem uma marca e o produto é conhecido e tem uma comercialização garantida, e tem a tradição que o avô já era associado e tem essa tradição positiva. A Piá a Santa Clara tem muito forte essa questão que o meu pai era sócio [...]”. (Ator institucional O, externo ao Sistema)

O tradicionalismo está vinculado às sociedades cooperativas no estado do Rio Grande do Sul, pela sua origem e, conforme comentado nessa entrevista, isto pode ser um fator positivo ou negativo. Negativo quando as ações ficam estagnadas com uma visão de passado, inertes na necessidade de inovação, na confiança que não há o que mudar, abalando o seu status. Positiva quando é reforçada pelos simbolismos e valores que impulsionam novas estratégias. Dessa forma as sociedades cooperativas são legitimadas moralmente pelos sistemas culturais, por ideologias compartilhadas (SCOTT, 2014) pelas suas regras e valores, que implicam no sentimento de confiabilidade.

A legitimidade, a reputação e o status nas sociedades cooperativas estão fortemente ligadas às instituições informais como a confiança entre as partes, que é alicerçada por uma boa gestão, com prestação de contas transparente como fator de legitimidade das sociedades cooperativas, conforme o case de duas cooperativas gaúchas mencionadas por um ator institucional, empreendedor externo ao Sistema.

“O caso da COTRIJAL e a Cooperativa Santa Clara que são símbolos de sucesso, por que houve gestão e não o cooperativismo levado para o lado

da pobreza, é o enriquecimento de todos de ver as coisas boas. Como exemplo a COTRIJAL na feira de Não me Toque levando a tecnologia para o campo, isso tem muito a ver com o espírito do cooperativismo". (Ator institucional L, externo ao Sistema)

Um recurso de legitimidade coletiva é a mídia, principalmente aquela que possui prestígio e seriedade perante o público, validando ações e informações veiculadas (DEEPHOUSE; SUCHMANN, 2008). E quais são as mídias externas ao setor cooperativista, que comunicam sobre as sociedades cooperativas, refletindo a capacidade setorial para o desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul, seus resultados, inovações e conquistas? De acordo com o ator institucional que acompanha ações em várias cooperativas do estado do Rio Grande do Sul, a mídia poderia divulgar as ações com a voz do cooperativismo, legitimando ações, porém essa voz fica abafada por setores tecnológicos que detêm maior reputação e status.

"Veja esse ano e toda essa propaganda que vem desde o plano real, que quem salvou foi o agro, que nessa pandemia não faltou comida por causa do agro e há anos o setor que sempre cresce é o agro, sabemos das fragilidades como o câmbio, ao mesmo tempo que se fala sobre isso se vê pouca valorização das cooperativas, dos associados e do próprio técnico que presta serviço [...] a importância da cooperativa e do seu associado, parece algo etéreo que o agro anda sozinho, que não têm pessoas e muito mais se fala sobre as questões tecnológicas e agricultura de precisão e parece que muitos que não têm essa ligação até afetiva com o rural, dá a impressão que quem faz tudo no agro são as máquinas [...], não fazem o link dessa produção, dessa intermediação que é a ligação, acho que é uma supervalorização dos agro e não dos atores do agro e vejo que na agricultura há anos se fala dessa maneira. As cooperativas têm que dar conta do seu dia a dia, fechando o caixa positivo". (Ator institucional O, externo ao Sistema)

Outro fator de legitimação além do poder das mídias é o endosso das classes profissionais proeminentes, fornecendo apoio cultural e aval institucional (DEEPHOUSE; SUCHMANN, 2008), conforme apontado pelos atores institucionais, representantes do setor público e privado, externos ao sistema cooperativo.

"Um setor que representa 115% do PIB deveria estar em qualquer programa de governo, mas concretamente não está [...]" (Ator institucional Q, externo ao Sistema)

"O nosso maior desafio é convencer os governantes a apoiar o cooperativismo, comprando das nossas cooperativas [...]" (Ator institucional C, externo ao Sistema)

Na primeira declaração, há referência à reputação das sociedades cooperativas, apresentando a posição alcançada pelo setor, e o entrevistado questiona o papel do setor público frente a essa posição. Como a dinâmica da reputação compreende a distinção (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008), a sociedade cooperativa poderia reivindicar legitimamente pelos resultados alcançados, por maior apoio, conforme a outra narrativa.

Neste tópico foram analisados, sob as visões dos atores institucionais, fatores que legitimam as sociedades cooperativas e os dilemas apresentados a respeito das avaliações sociais de status e reputação.

A abordagem sobre a educação cooperativista na base curricular nacional e estadual, sobre a qual existe uma regulamentação, mas que pouco é praticada, portanto não sendo legitimada, é uma questão fundamental, pelo propósito normativo das sociedades cooperativas que contempla a educação. Analisando esse assunto, surge uma dúvida: “Por que ainda não está institucionalizado nas escolas esse tema na base curricular”? Talvez a resposta seja a mesma para a pergunta que o ator institucional Q, propõe: “Por que um setor com grande pujança não está melhor alicerçado nos programas de governo”?

Uma proposta analisada apresentando resolutividade seria porque o fortalecimento educacional sobre o tema “cooperativismo” disseminaria o conhecimento legitimando-o para um público mais abrangente angariando mais adeptos, o que poderia resultar em um maior desenvolvimento setorial e regional. Nesse caso o papel dos atores institucionais seria o de articuladores pela legitimidade regulatória que existe, respaldando essa reivindicação e formando com estruturas legítimas a força do cooperativo, que são as pessoas.

Foi abordada, por alguns atores institucionais, a perda do status das sociedades cooperativas gaúchas, porque algumas deixaram passivos para o Estado ou porque outras não seguiram inovando, perdendo sua posição no mercado. Portanto, o status e a reputação são atribuídos aos resultados efetivos alcançados, que para muitas cooperativas ficaram no passado e o espaço perdido foi sendo preenchido por cooperativas de outros estados. O propósito dessa pesquisa não é o de apresentar respostas a todos os dilemas e direcionar o papel dos atores institucionais, mas o de lançar luz a questões que podem ser debatidas, para encontrar caminhos alternativos que apresentem novas soluções de desenvolvimento às sociedades cooperativas.

5 O PAPEL DOS ATORES INSTITUCIONAIS

Neste capítulo, estão reunidas as análises efetuadas no capítulo anterior, relacionadas às situações enfrentadas pelas sociedades cooperativas apresentadas pelos atores institucionais e a proposição que liga ao objeto da pesquisa.

O Quadro 11 descreve a abordagem teórica da teoria institucional, as situações apresentadas e as propostas quanto a aproximar diferentes atores em diferentes segmentos a analisar ações coordenadas, para descortinar novos rumos no intuito de alavancar o status das sociedades cooperativas e, por conseguinte, o desenvolvimento local e regional.

Quadro 11 - O papel dos atores institucionais

(continua)

Abordagem teórica	Situação apresentada	Análise do papel dos atores institucionais
Regras institucionais	Dificuldade de inovação disruptiva; aversão ao risco por parte dos cooperados.	Mobilização da sociedade e articulação dos atores institucionais com profissionais ligados aos poderes constituintes para propor um dispositivo legal que permita novas alianças e formas de sociedades cooperativas. Estimular a inovação com mudanças nas regras do jogo, para acessar novos mercados.
	5º princípio- Educação, Formação e Informação (reforçado desde a fundação da 1ª cooperativa moderna). Nem todos têm acesso às normas, regras e valores das sociedades cooperativas.	Estímulo à educação formal cooperativa para os diversos públicos (será avaliada mais profundamente no último tópico, referente à legitimidade).
	6º princípio - Intercooperação com potencial de desenvolvimento setorial;	Implementação da visão baseada na instituição (Peng et al, 2009) com estratégias voltadas à governança como mecanismo formal de transparência e prestação de contas, para fortalecer a intercooperação como vantagem competitiva.
	7º princípio – Interesse pela comunidade – oportunidade para desenvolvimento local e regional;	Incentivar projetos pautados na sustentabilidade, assim como na melhoria da infraestrutura para o desenvolvimento local.

(continuação)

Percepção dos atores institucionais relacionados ao ambiente institucional e sociocultural	Percepção distorcida sobre a propriedade difusa como fragilidade.	Dilema institucional.
	A criação de um órgão regulador do sistema S em 1999 melhorou a gestão das sociedades cooperativas.	Foi resultado da articulação dos atores institucionais (alguns participam da amostra da pesquisa) que resultou na criação do SESCOOP.
	A comunicação ainda não consegue atingir um público diverso.	Divulgar as ações econômicas e sociais, assim como os resultados das sociedades cooperativas.
	Visão baseada nas instituições com viés econômico e social, parte integrante das regras do jogo que poucos compreendem.	Compreensão das regras do jogo das sociedades cooperativas, através de ações vinculadas ao quinto princípio.
Contrastes institucionais	Distanciamento institucional entre as cooperativas urbanas e as cooperativas rurais. Pesquisas efetuadas por instituição do Sistema apontam que 90% dos entrevistados não conhecem e não sabem o que é uma sociedade cooperativa.	Reforçar a comunicação, a divulgação, a informação nos centros urbanos sobre as sociedades cooperativas.
	As sociedades cooperativas do topo da pirâmide diferem nas estruturas e processos das cooperativas da base da pirâmide, estas possuem um relacionamento mais próximo com os seus associados.	Considerar a inclusão de dispositivos legais para classificar e regulamentar essas classes (fazendo uma analogia com as pequenas e microempresas).
Repercussão dos elementos simbólicos institucionais (reguladores, normativo e cultural-cognitivo)	O ato cooperativo está alicerçado no pilar regulador e faz parte das regras do jogo, porém não é compreendido ou aceito pelas pessoas que estão inseridas no mercado.	Essa regra continua sendo tratada e questionada como dilema, inclusive pelos atores do sistema público.
	A força de trabalho nem sempre é evidenciada pelos contratos de trabalho celetista, porque os próprios associados auxiliam nas atividades de suas cooperativas, que são reguladas por lei e pelos pilares normativos amparados pelos valores de solidariedade e autoajuda.	Elaboração de métricas próprias do setor com indicadores econômicos que demonstrem o envolvimento dos associados nas cooperativas, que são geradores de renda e desenvolvem a comunidade.
	Os ramos do cooperativismo são mais conhecidos e salientados que as suas regras e normas e foram divididos novamente em 2019. Os processos simbólicos deveriam unir e não separar.	Ter a visão baseada nas instituições para tornar as sociedades cooperativas estrategicamente mais competitivas, pelo sentimento de união.

(conclusão)

	Alguns associados assumem uma conduta individualista, sugerindo que as obrigações sociais não são prioritárias, ocorrendo o conflito de agência. Os pilares reguladores e normativos não são reconhecidos por esse grupo.	Fortalecer os aspectos simbólicos através de aspectos reguladores e de restrições institucionais formais como estratégia setorial, construindo uma ideologia compartilhada para reconfigurar os sistemas de crenças (Scott, 2014).
Legitimidade, status e reputação	A natureza jurídica das sociedades cooperativas formadas por pessoas não é de amplo domínio do público interno e externo, conseqüentemente as ações estratégicas não serão legitimadas para o modelo de negócio, devido ao distanciamento do elemento regulatório, deslocado do foco institucional. Base educacional regulada por lei estadual que institui na base curricular de todas as escolas do ensino fundamental e médio o tema “cooperativismo”. Distanciamento do modelo cooperativo das bases curriculares, ausência de apoio público e privado que a legitime.	Incluir o tema “cooperativismo” nas escolas de ensino fundamental, médio e universitário, através da articulação com base no pilar regulador. O setor iria ampliar as oportunidades e abrir espaço para novos adeptos, além de dirimir dúvidas dos diversos públicos.
	Avaliação social abalada pelos passivos deixados por cooperativas que entraram em liquidação e tinham compromissos financeiros com instituições vinculadas ao Estado.	Melhoria da educação formal e aprimoramento da gestão e governança das sociedades cooperativas.
	Perda do status do tradicionalismo do cooperativismo gaúcho, advinda da estagnação do setor, afetando também a reputação com conseqüências nas transações comerciais e financeiras.	Reforçar os simbolismos e valores que impulsionam novas estratégias, assim as sociedades cooperativas são legitimadas moralmente por sistemas culturais e pelo compartilhamento de suas regras e valores, que implicam confiabilidade.
	Um recurso de legitimidade é a mídia, além do endosso de profissionais proeminentes que fornecem aval institucional.	Comunicar sobre as ações e resultados econômicos e sociais das sociedades cooperativas, legitimado pelos atores institucionais com imagem profissional reconhecida pela conduta, transmitindo confiabilidade e restabelecendo a reputação do setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa é lançar luz ao ambiente externo que circunda as sociedades cooperativas através da percepção de diferentes atores institucionais, permitindo mapear os vários elementos institucionais para sustentar as diferentes percepções e vivências expressas pelos entrevistados.

Nesta pesquisa há uma expansão das fronteiras do setor cooperativo, desconectando do ambiente interno das sociedades cooperativas para conectar com outros segmentos através da visão dos atores que estão ligados a diversas instituições. Os entrevistados se propõem a serem direcionados à visão institucional com foco no ambiente das regras, normas, mitos e símbolos das sociedades cooperativas. Esta proposta resulta na análise dos papéis dos atores internos e externos ao sistema.

Os vários tópicos analisados somente foram permitidos pela amplitude de perfis, pela seleção dos entrevistados, o envolvimento e a conexão dos atores institucionais com o tema, possibilitando uma avaliação mais abrangente requerida pela abordagem à luz da teoria institucional.

O tema que une a todos é a sociedade cooperativa que, de acordo com os atores conectados diretamente ao sistema, “é uma filosofia de vida”, ou conforme outros atores institucionais de diferentes segmentos, externos ao sistema, “é um modelo de negócio diferenciado” e essas correntes sinalizam os mitos desconexos, que originam debates apresentando a oportunidade de estudo à luz da teoria institucional.

Considerando a abrangência da análise, a seguir serão tratadas as contribuições gerenciais, do estudo, as sugestões de pesquisas futuras e as limitações do trabalho.

6.1 Contribuições gerenciais

As cinco seções analisadas foram evidenciadas a partir da narrativa dos atores institucionais objetivando traçar um rumo para responder ao objeto questionado. Cada seção representa uma amplitude de interesses provenientes das vivências oportunizadas nas narrativas disponibilizadas para análise. O contexto permitiu uma averiguação do papel do ator institucional com um potencial de

articular e efetivar as questões que lhes são apresentadas, convergindo para práticas que promovam a reputação e o status das sociedades cooperativas.

Há no decorrer do desenvolvimento de análise de cada etapa um foco com abordagem que leva a outro foco e assim sucessivamente, indicando que os temas não se esgotam, apenas salientam a complexidade e a abrangência que requer o estudo.

A primeira abordagem remete às regras institucionais, base orientadora global das sociedades cooperativas, oportunizando a cada país alinhar as suas leis. A identidade cooperativa é institucionalizada globalmente, mas cada país se estrutura com as suas particularidades e necessidades nacionais, advindas das pessoas.

Alguns atores que representam instituições internas ao sistema enxergam novas oportunidades de mercado, como novos modelos de negócios para as sociedades cooperativas, no entanto a própria legislação é restritiva, ou seja, é o cooperativismo limitando o cooperativismo. Refletindo sobre a particularidade histórica do cooperativismo no mundo, os Pioneiros romperam barreiras e enfrentaram um movimento forte como o capitalismo, portanto novos rumos podem ser traçados. Para haver essa mudança, o foco com inovação aberta a riscos, como elemento de competição institucional (PENG *et al.*, 2009), precisa ser enfrentado, e a cooperação praticada para obter ganhos econômicos e sociais (NORTH, 2014).

Os atores institucionais abordaram fatos que estão distantes dos valores cooperativos e que tendem a desestabilizar o setor, como o individualismo, que afeta a intercooperação. Mesmo com a intervenção de novas tecnologias para alavancar o sexto princípio propiciada pelas mudanças ocorridas no mercado, existe a probabilidade das influências institucionais e das percepções cognitivas, porque os associados nem sempre aceitam as regras do jogo, acarretando prejuízos para as sociedades cooperativas e para a comunidade.

Da mesma maneira, o conflito de agência é outro fator que repercute na reputação das sociedades cooperativas, porque “precisa capturar a ideologia”, salienta o entrevistado com uma visão externa ao sistema. Essa fragilidade institucional impacta nas decisões dos atores institucionais, posicionados em diversos segmentos, porque se não existe comprometimento e o sentimento de lealdade por parte de alguns associados, existe a probabilidade de a cooperativa não conseguir cumprir com os seus compromissos. A mudança de comportamento e visão por parte do associado depende da articulação interna do grupo (SELZNICK,

1957) encabeçada pelas representatividades, com propostas voltadas ao quinto princípio de educação, formação e informação.

Esses temas vêm ao encontro de um setor mais competitivo, impulsionando as estratégias de inovação colaborativa e aberta, contemplado pelo viés econômico e social, que corrobora com o dilema apresentado sobre o posicionamento do setor frente ao mercado. Na percepção de alguns atores internos e externos ao sistema, as sociedades cooperativas são empresas com CNPJ e o que as distingue é a legislação própria e a gestão democrática. Quando o setor solicita aos atores um tratamento diferenciado, este passa a assumir características de uma entidade assistencial, alterando as regras do jogo e construindo mitos dissociados dos pilares reguladores e normativos, conforme depoimentos dos entrevistados.

Embora a gestão tenha avançado, conforme a percepção de diversos atores internos ao sistema, ela ainda é questionada por outra parcela de entrevistados com visão do ambiente externo. Esse debate que converge e diverge é percebido nas contradições elencadas ao setor, que não distingue as pequenas das grandes cooperativas, ou da base e do topo da pirâmide, que são norteadas por fatores formais e informais na gestão e governança. Há na percepção de alguns atores posicionados externos ao sistema, a necessidade de haver uma reavaliação do marco legal, porque alguns embasamentos legais foram alinhados e elaborados com um cenário diverso do que temos no momento e surge um questionamento a ser feito “será que essas regras estão alinhadas aos objetivos atuais das sociedades cooperativas”?

No pilar regulador, a gestão é exercida democraticamente e um desafio é qualificar os seus profissionais, que envolvem os associados e as lideranças inseridos no segundo princípio pelo controle democrático pelos membros, porque as regras do jogo envolvem mais do que as regras, também incluem a capacidade de os jogadores estarem aptos para entrarem no jogo (SCOTT, 2014, p. 78).

Portanto, um dilema apresentado nas entrevistas é a implementação nas bases curriculares das escolas de ensino médio e fundamental o tema “cooperativismo”, para formar cidadãos com conhecimento sobre o setor. Da mesma forma nas universidades, formando profissionais com capacidade de ação nas sociedades cooperativas. Essa é uma ação que confere legitimidade às sociedades cooperativas, nivelando-as com os demais setores que são estudados na academia. Esse mito afeta a imagem do cooperativismo perante a sociedade, sinalizando uma

fragilidade institucional, porque o desconhecimento é um fator inibidor para o desenvolvimento.

E assim como o tema cooperativismo pode ter o mesmo grau de importância que os demais temas tratados, “as sociedades cooperativas precisam ter o mesmo apoio institucional que a iniciativa privada tem”, afirmou um dos atores institucionais que está inserido no sistema. No momento em que as regras passam a ser conhecidas, o comportamento individual se altera, conferindo o sentimento de confiança aos envolvidos.

Outra área vulnerável para as sociedades cooperativas, conforme os atores institucionais, é a mídia ou a área de comunicação. As sociedades cooperativas obtêm resultados positivos para a economia local e regional e, ao serem comunicadas, são direcionadas ao público que já detém essa informação. Na elaboração de estratégias, a mídia é um poderoso instrumento tanto que endossa e legitima organizações que apresentem bons resultados. A articulação das sociedades cooperativas, com os diferentes atores institucionais para comunicar os resultados econômicos e sociais alcançados através da mídia, é um processo institucional que alcança outros públicos.

Considerando a abrangência das sociedades cooperativas e a importância desse modelo de negócio para a comunidade do estado do Rio Grande do Sul, o papel dos atores institucionais está inserido nesse contexto, revelando que a perspectiva cultural-cognitiva varia de acordo com a experiência do ator, além de estar sujeita às imposições coercitivas das leis e sanções. De acordo com um dos entrevistados, que possui experiência externa ao sistema e que narrou que a entrevista possibilitou um momento de reflexão a respeito da atuação dos atores em prol do cooperativismo, explicou: “[...] *uma das funções do Estado é ser um mobilizador do tema, não apenas um financiador*”. Com essa visão voltada à instituição, cabe às sociedades cooperativas se fortalecerem na unicidade, desconectando dos treze ou, atualmente, dos sete ramos, conforme foi tratado por um ator interno ao setor, rompendo a guerra ideológica enfatizando a cooperação com a visão estratégica na instituição.

Fatores institucionais como a integração são primordiais, para que o setor cooperativo gaúcho retome o seu patamar de protagonista no cooperativismo brasileiro. Posição que estamos perdendo para outros estados, pelo conservacionismo e individualismo, permanecendo no estágio de produtor de

commodities. São as inovações disruptivas e o sentimento de cooperação, com a visão voltada às necessidades das instituições cooperativas, que podem mostrar a força do nosso cooperativismo.

6.2 Contribuições do estudo

A questão-chave da pesquisa é sobre o papel dos atores institucionais quanto às sociedades cooperativas. Os atores citados estão situados em diferentes segmentos com relação às cooperativas e há uma percepção divergente evidenciada pelo posicionamento dos entrevistados que estão internos ao sistema e aqueles que estão fora e que nunca tenham participado com o membro de uma cooperativa. Essas contradições emergem porque os atores ligados ao sistema possuem uma visão baseada na instituição (PENG *et al.*, 2008) e conhecem as regras do jogo (NORTH, 1990). Já os atores institucionais que estão fora do sistema e não participam de sociedades cooperativas, estes tendem a não conhecer completamente as regras do jogo, repercutindo negativamente quando ocorrem situações em que envolvem assuntos pertinentes ao setor com tomadas de decisão estratégicas, assim como na escolha das prioridades, prevalecendo setores ou empresas com maior reputação e status, fragilizando o desenvolvimento do setor cooperativo. Essa disparidade pode ser minimizada e estruturada com ações estratégicas de comunicação e educação cooperativa pelas representatividades institucionais das sociedades cooperativas, proporcionando significado ao conectar as normas e regras do setor (SCOTT, 2014).

Quanto à perspectiva cultural-cognitiva, os atores institucionais carregam interesses que variam conforme o contexto institucional (SCOTT, 2014). Se o pilar normativo estiver alinhado aos valores dos atores institucionais, os interesses e as expectativas, provavelmente, estarão adequados. O que ocorre é que, em inúmeras situações, nem os associados, que interagem diretamente com as sociedades cooperativas, agem de acordo com as normas institucionais e não respondem adequadamente aos símbolos, portanto qual a resposta que o setor pode obter do público externo? Uma sociedade cooperativa é organizada através de formas socialmente complexas e, nesse modelo institucional, é a proximidade com os atores institucionais e com a sociedade que pode agregar valor às sociedades cooperativas (Peng, 2008,p.79). Para se ter uma visão baseada na instituição, inicialmente, há

que se ter conhecimento sobre os pilares reguladores e normativos do setor. Essa questão pode ser fundamentada na lei que institui o tema cooperativismo nas universidades formando profissionais com conhecimento sobre o modelo de negócio e a filosofia das sociedades cooperativas. Essa resposta aproxima a instituição formal do pilar cognitivo com a possibilidade de se obter uma compreensão compartilhada e legitimada pela academia (SCOTT, 2014).

Outra questão analisada é a dialética com relação ao pilar normativo que possui relação com a reputação setorial percebida pela maioria dos atores institucionais que estão situados fora do sistema. Há uma percepção sobre a fragilidade da gestão que fica evidenciada pelas liquidações e passivos deixados para o Estado, refletindo em um sentimento de descrédito. O pilar normativo é descartado, quando os objetivos e compromissos não são cumpridos por algumas cooperativas afetando todo o setor na avaliação social relacionada à reputação, devido ao seu desempenho passado, comprometendo o comportamento futuro (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Muitas vezes esses compromissos não são cumpridos pelo baixo comprometimento e lealdade que os associados e os líderes têm com a sociedade cooperativa gerando o conflito de agência. Essa disparidade entre o comportamento individualista e o comportamento cooperativo prejudica a instituição e o setor. Os resultados do passado podem ser um aprendizado para a definição de um novo processo como resposta às pressões institucionais na correção dos passivos, adotando um posicionamento estratégico com visão baseada nas instituições para obter estabilidade e legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983; OLIVER, 1991; PENG *et al.*, 2009).

A gestão profissional é uma necessidade organizacional para se ajustar as incertezas de seu ambiente e alcançar objetivos coletivos. O desafio é educar o cooperado a compreender as normas e regras da cooperativa da qual participa, principalmente na integração dos valores de solidariedade que permitem alcançar os objetivos coletivos, adequando a atuação dos jogadores para dar legitimidade e foco às sociedades cooperativas (NORTH, 1990; SCOTT, 2014).

Segundo Scott (1987, p. 508), a teoria institucional evoca que fatores institucionais, como regras e normas determinam e moldam os interesses dos atores institucionais e salienta que “as regras são tipos importantes de recursos” e quem as moldam são detentores de um determinado tipo de poder. E é essa quebra de paradigma que é percebida na pesquisa. Não são somente as regras que

comandam o jogo, mas quem as comanda. Portanto, se as regras são elaboradas pelos próprios cooperados, as mudanças estruturais podem ser definidas pelos atores institucionais que integram o sistema.

Considerando as mudanças estruturais ocorridas nas últimas décadas, Scott (2014, p. 58) cita que “Embora as instituições funcionem para fornecer estabilidade e ordem, elas próprias passam por mudanças, tanto incrementais quanto revolucionárias”. Essas mudanças são requeridas pela alteração no pilar regulador que é modificado pelo comportamento humano (SCOTT, 2014).

O comportamento humano está mudando com a inserção da tecnologia, e as sociedades cooperativas estão sendo confrontadas com essa perspectiva. No entanto, uma barreira enfrentada para a inovação são as restrições impostas pelo pilar regulador às sociedades cooperativas. Para contornar esse desafio imposto pela própria sociedade cooperativa, a união de esforços liderada pelas representatividades tende a fortalecer o sentimento de unicidade e confiança com o propósito de assumir riscos para ampliar a atuação, como o caso da criação do SESCOOP, narrada por vários atores que participaram dessa articulação, moldando as regras do jogo a favor do setor (NORTH, 1990). A necessidade de uma mobilização pode ser efetivada pelo capital social, articulado no papel dos diversos atores em uma coalisão com as sociedades cooperativas.

A contribuição desta pesquisa corresponde à visão da teoria institucional no contexto econômico e social, para aproximar as percepções e o papel dos atores institucionais posicionados em funções diferenciadas relacionadas a um modelo de negócio com amplo contexto institucional que a pesquisa permitiu mapear, sem a intenção de investigar profundamente para entender como a institucionalização afeta o comportamento dos atores institucionais. Este estudo evidencia a heterogeneidade das sociedades cooperativas norteadas pelas instituições informais com suas diferentes crenças, tradições. Porque além de as cooperativas possuírem em sua natureza a dicotomia do social e do econômico, ficam evidenciadas as diferenças culturais, que afetam o papel dos atores institucionais e as tomadas de decisão.

6.3 Sugestões de pesquisas futuras

No mapeamento realizado nas cinco seções foram vislumbradas possibilidades de tornar mais profundos alguns temas e investigar outras linhas de pesquisa em estudos futuros.

Uma investigação sugerida alinhada à teoria institucional está relacionada aos interesses institucionais dos atores internos e externos nas sociedades cooperativas, o grau de envolvimento e as motivações que os levam a se envolver com assuntos relacionados ao setor, conectados ao pilar cultural-cognitivo.

As perspectivas econômica e social da teoria institucional foram analisadas oportunizando a abordagem pela perspectiva política.

Nesta pesquisa foram prospectados os atores institucionais representantes de instituições regionais, ficando uma lacuna relacionada à amplitude de atores com representatividade em outros estados brasileiros.

A extensão territorial é outro aspecto destacado para o desenvolvimento de pesquisas futuras, ampliando para outros estados ou países à luz da teoria institucional, retratando o ambiente global no qual o setor está inserido.

Este trabalho integrou representantes do poder legislativo, executivo, mas não acessou os atores do poder judiciário, sendo este aspecto fundamentado pelas instituições formais e informais.

Podem ser examinadas em pesquisas futuras as contradições do rural versus o urbano no ambiente institucional das sociedades cooperativas, com critérios para analisar a influência exercida provenientes das instituições formais e informais.

Frente à controvérsia sobre as sociedades cooperativas situadas na base e no topo da pirâmide, essa abordagem pode ser aprofundada em estudos futuros relacionadas à conformidade versus resistência, considerando os objetivos estratégicos institucionais.

Outra linha de estudo proposta na pesquisa está relacionada às sociedades cooperativas que se encontram fora do sistema representativo, com uma abordagem aos grupos que podem apresentar conformidade ou resistência ao ambiente institucional.

Nas entrevistas foram narrados outros assuntos que não estavam inseridos na pesquisa, mas que podem fazer parte de categorias emergentes, como o capital social que pode ser um tema futuro a ser analisado à luz da teoria institucional.

6.4 Limitações da pesquisa

Uma pesquisa, geralmente, possui as suas restrições, e a construção de um trabalho com essa abordagem, trazendo os atores institucionais para um tema robusto que abarca as sociedades cooperativas, carrega algumas restrições.

Uma restrição com relação à amostra é referente aos nomes listados e indicados. Foram entrevistados somente referências do estado gaúcho, não havendo representantes de outros estados.

Outra limitação na amostra da pesquisa foi ocasionada por atores fora do contexto do cooperativismo, por não estarem vinculados ao perfil dos atores institucionais.

Quanto à metodologia de análise dos dados, houve narrativas com informações sigilosas que não foram extraídas para a análise, mas que forneceram compreensão sobre determinados contextos das sociedades cooperativas.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, [S. l.], n. 19, p. 645–670, 1994.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Notas de orientación para los principios cooperativos**. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70: Almedina Brasil, 2016.
- BIALOKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. **Lei nº 5.764/71 de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 05 maio 2021.
- BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 52, p. 517-530, 2012.
- CARVALHO, C. A. P.; MILANO, F. V. M.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849-872, jul./ago. 2005.
- CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS (CNC). Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/cncoop>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Manual das cooperativas. NBC T 10 – dos aspectos contábeis específicos em entidades diversas e NBC T – entidades cooperativas**. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t108.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOD, R. *et al.* (ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: SAGE Publications, 2008. p. 49-77.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 147-160. 1983.
- FACULDADE DE TECNOLOGIA DO COOPERATIVISMO (Escoop). Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://www.sescoopr.org.br/conheca-o-sistema/escoop/>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS). Balanço econômico e perspectivas. Balanço econômico 2020 e perspectivas 2021. Indústria.

Disponível em: <https://www.fiergs.org.br/numeros-da-industria/balanco-economico-e-perspectivas>. Acesso em: 02 de maio de 2020.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS) IDI-RS (Índice de Desempenho Industrial do RS). Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.fiergs.org.br/desempenho-da-industria>. Acesso em: 06 mar. 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**. New York: Mac Graw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 1-26, 2011. Disponível em: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. Acesso em: 05 abr. 2021.

KROPOTKIN, P. **Ajuda mútua: um fator de evolução**. Tradução baseada na edição publicada por Heinemann em 1902. São Sebastião: A Senhora Editora, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2013.

MENDINA, H. J. C. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em Rede Horizontal**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2017.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 83, n. 2, 1977.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. Centralization and the legitimacy problems of local government. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (ed.). **Organizational environments: ritual and rationality**: 199–215. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativas**. Brasília, DF: Ed. Confabras, 2003.

MUNICÍPIOS do RS que têm cooperativa apresentam melhor educação e renda. **Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2020**. Ano-base 2019. Porto Alegre, 2020. p. 17. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2020/07/expressao-cooperativismo-gaucha-2020-ano-base-2019-consolidado.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2021.

NONAKA, I. *et al.* Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – a new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, 2013.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTHWAY, R. Commentary. **Nurse Researcher**, [S. l.], n. 10, p. 3-7, 2002.

OCERGS ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA. **Representação político-institucional para o desenvolvimento das cooperativas gaúchas**. Porto Alegre, 2021.

Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/conheca-o-sistema/organizacao-cooperativa/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

OCERGS ORGANIZAÇÃO SINDICAL. **Representação sindical das cooperativas gaúchas**. Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/conheca-o-sistema/organizacao-sindical/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **The Academy Management Review**, [S. l.], 1991.

OS SETE novos ramos do cooperativismo brasileiro. **Mundo Coop**, São Paulo, 02 abr. 2019. Disponível em: <https://www.mundocoop.com.br/destaque/ocb-moderniza-ramos-do-cooperativismo.html>. Acesso em: 14 fev. 2021.

PENG, M. W. **Estratégia global**. Tradução: Vértice Translate. São Paulo: Thompson Learning, 2008.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, [S. l.], n. 19, p. 251–267, 2002.

PENG, M. W.; SUN, S. L.; PINKHAN, B.; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

PENG, M. W.; WANG D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 39, n. 5, p. 9030-936. 2008.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 16, p. 275-295, jul./dez. 2012.

PERIUS, V. F. **A origem do cooperativismo**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.

PERIUS, V. F. Cooperativismo na rota do crescimento sustentável. **Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2020**. Ano-base 2019. Porto Alegre, 2020. p. 3. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2020/07/expressao-cooperativismo-gaucho-2020-ano-base-2019-consolidado.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2021.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

RENDA gerada ao Estado impostos e contribuições. **Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2020**. Ano-base 2019. Porto Alegre, 2020. p. 19.

Disponível em: <https://www.sescoopr.br/app/uploads/2020/07/expressao-cooperativismo-gaucho-2020-ano-base-2019-consolidado.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2021.

SCHNEIDER, J. O.; KONZEN, O. G. 100 anos de cooperativismo no Rio Grande do Sul: 100 anos de experiência solidária. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 36, n. 116, p. 5-34, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutional theory**: contributing to a theoretical research program. Oxford UK: Oxford University Press. 2004.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas, interests, and identities. 4. th ed. [S. l.]: Sage Publications, 2014.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (Sescoop/RS). **Conhecimento e cultura cooperativista trazendo bem-estar à comunidade**. Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://www.sescoopr.br/conheca-o-sistema/sescoopr/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

SISTEMA OCB. **Aliança Cooperativa Internacional (ACI)**. Brasília, DF, 2021a. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/aci>. Acesso em: 05 abr. 2021.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. 3ª versão. Brasília, DF: OCB, 2019a. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 07 mar. 2020.

SISTEMA OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília, DF: OCB, 2016. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em: 14 fev. 2021.

SISTEMA OCB. **Ramos do cooperativismo**. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 08 mar. 2020.

SISTEMA OCB. **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)**. Brasília, DF, 2021b. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/sescoop>. Acesso em: 05 abr. 2021.

SISTEMA OCEPAR. **Símbolos do cooperativismo**. Curitiba, 2021. Disponível em: <http://paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-43-26>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SISTEMA OCERGS SECOOP RS. **Cooperativas ampliam resultados com ferramentas de gestão**. Porto Alegre, 17 nov. 2016. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/noticias/2016/11/17/cooperativas-ampliam-resultados-com-ferramenta-de-autogestao/>. Acesso em: 14 dez. 2019.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Sobre o processo de consentimento livre e esclarecido**. São Leopoldo, 2017. Disponível em: http://www.unisinos.br/images/institucional/comites/documentos/TCLE_TA_CEP.pdf. Acesso em: 28 dez. 2019.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA O
PROJETO DE PESQUISA

Eu, _____, exerço a função _____ na instituição _____, no endereço _____ e confirmo a minha participação no projeto de pesquisa que aborda “A perspectiva institucional cooperativista sob a condução dos atores institucionais nos desafios enfrentados pelo setor”, sob a responsabilidade de Maria Inês Borges da Fonseca, aluna da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Nível mestrado, sob a orientação do Professor Doutor Guilherme Trez. O objetivo do estudo é esclarecer os processos institucionais referentes às estratégias adotadas para o desenvolvimento do setor cooperativista e os gargalos que se apresentam nas relações deste com o ambiente externo. O método a ser utilizado remete à pesquisa qualitativa prescritiva, na busca de esclarecimentos e soluções, através do estímulo da reflexão na entrevista semiestruturada.

As informações fornecidas estão circunscritas a essa pesquisa e será preservada a identidade do participante, podendo este solicitar esclarecimentos adicionais ou mesmo desistir da participação a qualquer tempo. O participante sempre poderá obter informações sobre o andamento da pesquisa e/ou seus resultados por meio do e-mail enviado nessa mensagem.

Sendo assim, autorizo a minha participação e a gravação na referida pesquisa, após ter todas as dúvidas sanadas quanto ao projeto, metodologia e finalidades esclarecidas.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2020.

Assinatura do participante

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE B - PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA

1 OBJETIVO GERAL

Analisar o papel dos atores institucionais no desenvolvimento do setor cooperativista no estado do Rio Grande do Sul.

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os atores institucionais (secretarias, sindicatos, associações de classe, federações, instituições financeiras) que impactam no desenvolvimento do setor cooperativista.

Avaliar a sociedade cooperativa no estado do Rio Grande do Sul sob a perspectiva da teoria institucional.

Examinar os fatores que impactam na tomada de decisão dos agentes institucionais no âmbito do cooperativismo do estado do RS.

3 QUESTÃO DE PESQUISA

Qual o papel dos atores institucionais no desenvolvimento do setor cooperativista no estado do Rio Grande do Sul?

4 PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS

4.1. Teoria institucional

4. 2. Visão baseada em instituições

4. 3. Abordagem legal sobre as sociedades cooperativas

5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Exploratória, semiestruturada

6 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Atores institucionais que integram as secretarias de estado, sindicatos cooperativos, instituições financeiras, federações, universidade, que impactam em ações direta ou indiretamente para o desenvolvimento do setor no estado do Rio Grande do Sul, e que estejam atuando em cargos estratégicos como presidentes, secretários de estado, diretores, gerentes, coordenadores e assessor das seguintes instituições:

Instituição
Sindicado
Organização de Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS/Sescoop/RS
Governo estadual
Frente Parlamentar do Cooperativismo do estado do Rio Grande do Sul – Frencoop/RS
Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural – Departamento de Cooperativismo – SEAPDR/DCOOP
Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB
Secretaria de Governança e Gestão Estratégica – SGGE
Secretaria Estadual da Educação – SEE
Secretaria da Fazenda – SEFAZ
Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Turismo do Rio Grande do Sul – Sedetur/RS
Sistema Estadual para Atração e Desenvolvimento de Atividades Produtivas - SEADAP
Instituições representativas
Fecoagro/RS
União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – Unicafes/RS
Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul – Fecovinho/RS
Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul – Fetag/RS
Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS
Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul – Federasul
Empresa privada
Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural – Emater/RS
Inst.Pesquisa Gianelli Martins
Produttare Consultoria
Longevisar Consultoria
Agentes Financeiras
Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE
Instituições de ensino
Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – Escoop/RS

Fonte: Elaborado pela autora

7 PLANO DE COLETA DE DADOS

7.1. Realização de pré-teste com dois representantes de instituições reconhecidas no estado.

7. 2. Realização das entrevistas semiestruturadas com roteiro de perguntas analisado no período de setembro a dezembro de 2020.

7. 3. Análises de documentos e pesquisas.

8. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE CAMPO

8. 1. Envio do convite e termo de consentimento

8. 2. Agendamento das entrevistas

8. 3. Envio do link para a entrevista via plataforma Teams

8. 4. Gravação das entrevistas

8. 5. Transcrição das entrevistas

APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

<p>Objetivo Geral</p> <p>Analisar o papel dos atores institucionais no desenvolvimento do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul.</p>

<p>Comportamento do entrevistador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a autorização formal para a realização da entrevista e para a gravação. • Conceituar o projeto. • Analisar o papel dos atores institucionais no desenvolvimento do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul. Entende-se por desenvolvimento do cooperativismo a articulação e elaboração de ações, programas e políticas públicas que possibilitem agregação de valor na alavancagem de inovação e tecnologia contemplando ações que impactam na dinâmica e promoção de alternativas para o incremento do cooperativismo no Estado. • Iniciar a entrevista seguindo o roteiro e solicitando esclarecimentos, quando necessário, pré-ajustando a entrevista com o foco proposto.
--	---

Objetivo Específico	Propósito	Perguntas orientadoras
<p>Identificar os atores institucionais (secretarias, sindicatos, associações de classe, federações, instituições financeiras, universidade) que impactam</p>	<p>Investigar o perfil profissional, as atividades que os atores institucionais exercem no desempenho das suas funções na sociedade gaúcha que</p>	Nome completo do entrevistado.
		Qual a sua formação?
		Nome da instituição na qual executa as suas atividades atualmente e qual a abrangência setorial?
		Qual a natureza jurídica da instituição?
		Qual a missão e o objetivo da instituição?
		Qual o cargo que o(a) senhor(a) ocupa?
		Há quanto tempo está nessa função?
		Há quanto tempo exerce atividades que contemplem as

no desenvolvimento do cooperativismo.	tenham relevância para as sociedades cooperativas.	<p>sociedades cooperativas?</p> <p>Quais são os recursos (administrativos, ambiental, financeiro...) existentes na sua instituição que podem auxiliar na consecução de um projeto que envolva o cooperativismo?</p> <p>Teve participação em projetos que envolviam ou envolvam cooperativas? Quais?</p>
<p>Analisar as características do cooperativismo do estado do Rio Grande do Sul sob a perspectiva da teoria institucional.</p>	<p>Examinar dados e informações do cooperativismo do estado do Rio Grande do Sul sob a luz da teoria institucional.</p>	<p>Qual o status atribuído às sociedades cooperativas há 10 anos e atualmente?</p> <p>Quais os aspectos simbólicos que fortalecem ou enfraquecem o cooperativismo?</p> <p>Como é percebida a doutrina cooperativa e os seus princípios?</p> <p>Como percebe o valor social das cooperativas na sociedade gaúcha?</p> <p>Quais os aspectos relevantes das cooperativas do RS avaliados como primordiais para o desenvolvimento econômico e social do estado?</p> <p>Qual a reputação exercida pelo cooperativismo nos demais grupos setoriais?</p> <p>Quais são as principais reivindicações das sociedades cooperativas? São efetuadas individualmente ou por representatividade?</p>
		<p>Como é percebida a natureza jurídica do cooperativismo?</p> <p>Quais os mitos relacionados às sociedades cooperativas que impactam na tomada de decisão do gestor de uma organização ou instituição financeira?</p> <p>Qual a sua percepção institucional referente às sociedades cooperativas quanto à exigência exercida pelo mercado?</p> <p>Quais as barreiras enfrentadas pelas instituições financeiras para a concessão de crédito para as cooperativas?</p>

<p>Examinar os fatores que impactam na tomada de decisão dos atores institucionais com relação ao cooperativismo no estado do RS.</p>	<p>Analisar as informações e posicionamento dos atores institucionais relacionados às sociedades cooperativas no estado do RS.</p>	<p>Como é percebido o direito de propriedade (propriedade difusa) de uma cooperativa referente a sua legitimidade para reivindicar ações políticas, econômicas e sociais?</p> <p>Quais são os fatores institucionais formais (leis, contratos, direito de propriedade) que podem fortalecer ou criar barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo? E quais são os fatores institucionais informais (conhecimento, valores e crenças) que podem fortalecer ou criar barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo?</p> <p>Quais as pressões institucionais (político-econômicas e sociais) que podem impactar positiva ou negativamente no desenvolvimento do setor cooperativo?</p> <p>O que pode ser feito para melhorar a participação do cooperativismo no PIB do estado?</p> <p>Quais práticas institucionais podem incentivar a inovação sustentável?</p>
<p>Encerramento da entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerir um momento de reflexão do entrevistado diante do tema proposto. • Colocar a entrevista à disposição do entrevistado. • Agradecer a participação. 	