

Ferreira de Freitas, Alair; Ferreira de Freitas, Alan  
Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 47, núm. 4, julio-agosto, 2013, pp. 999-1019  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241027943009>



*Revista de Administração Pública - RAP,*  
ISSN (Versão impressa): 0034-7612  
deborah@fgv.br  
Escola Brasileira de Administração Pública e de  
Empresas  
Brasil

# **Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais**

Alair Ferreira de Freitas  
*Universidade Federal de Minas Gerais*

Alan Ferreira de Freitas  
*Universidade Federal de Viçosa*

O objetivo deste artigo é analisar como a busca pela legitimidade e pela conformidade normativa configura processos isomórficos institucionais e como isso interferiu nas práticas organizacionais e condicionou a trajetória do sistema de cooperativas de crédito Ecosol no estado de Minas Gerais, Brasil. A pesquisa foi de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevistas em profundidade, observação não participante e pesquisa documental como instrumentos de coleta de dados aplicados em 2010. As análises permitiram identificar o isomorfismo coercitivo induzido pelas normatizações do Banco Central e o mimetismo provocado pelas incertezas do sistema cooperativo e pela busca por legitimidade por meio da imitação de outra organização representada como mais legítima. A procura por conformidade normativa e legitimidade imprimiu ao processo de mudança organizacional um aspecto institucional e não apenas técnico.

**PALAVRAS-CHAVE:** cooperativa de crédito; isomorfismo; legitimidade.

## **Análisis institucional del cambios organizacionales en un sistema cooperativo del crédito solidario en Minas Gerais**

El propósito de este trabajo es analizar cómo la búsqueda de la legitimidad y el cumplimiento regulatorio configurar los procesos institucionales isomórficos y cómo afectaron las prácticas de la organización, y condicionó la trayectoria de las cooperativas de crédito del sistema Ecosol en el estado de Minas Gerais, Brasil. La investigación fue el enfoque descriptivo y cualitativo, con entrevistas en profundidad, observación no participante y la investigación documental y de los instrumentos de recolección de datos utilizada en el año 2010. El análisis permite identificar el isomorfismo coercitivo inducida por las normas del Banco Central y la mimetismo causado por las incertidumbres del sistema cooperativo y la búsqueda de legitimidad a través de la imitación de otra organización representada como más

---

Artigo recebido em 24 jul. 2012 e aceito em 16 abr. 2013.

legítima. La demanda de cumplimiento de la normativa y la legitimidad impreso el proceso de cambio en la organización un aspecto institucional y no sólo técnica.

**PALABRAS CLAVE:** cooperativa de crédito; isomorfismo; legitimidad.

### **Institutional analysis of organizational changes in a cooperative system of solidary credit in Minas Gerais**

The aim of this paper is to analyze how the search for legitimacy and normative conformity configure institutional isomorphic processes and how this interfered with organizational practices and conditioned the trajectory of system of credit unions Ecosol in the state of Minas Gerais, Brazil. The research was descriptive and qualitative approach, using in-depth interviews, non-participant observation and documentary research and data collection instruments applied in 2010. The analysis allows to identify the coercive isomorphism induced by the norms of the Central Bank and mimicry caused by the uncertainties of the cooperative system and the search for legitimacy through imitation of another organization represented as more legitimate. The demand for normative conformity and legitimacy imprinted in the process of organizational change an institutional aspect and not just technical.

**KEYWORDS:** credit union; isomorphism; legitimacy.

## **1. Introdução**

Apesar de serem instituições financeiras, as cooperativas de crédito não se equiparam aos bancos e caracterizam-se como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, sem fins lucrativos, constituídas com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus cooperados.<sup>1</sup> No Brasil, as cooperativas de crédito podem ser segmentadas pelo público a que atendem. Aquelas que são constituídas por produtores rurais são denominadas cooperativas de crédito rural. Há ainda uma separação no cooperativismo que diz respeito à forma de atuação e aos valores que as cooperativas possuem. Existem as cooperativas inseridas na lógica da economia solidária<sup>2</sup> (cooperativas de crédito solidárias), que priorizam um público de baixa renda e uma forma de organização radial; e as tradicionais, que priorizam uma organização verticalizada baseada em ganhos por escala.

As cooperativas de crédito rural solidárias ofertam um amplo portfólio de produtos e serviços financeiros à população de baixa renda no meio rural. Estas organizações, muitas

---

<sup>1</sup> O termo instituições financeiras é usado no texto como sinônimo de organizações, sem emprego teórico da noção de instituições como conceituado na teoria institucional. Mantém-se o termo “instituição financeira” porque esta é a denominação comum do sistema financeiro nacional.

<sup>2</sup> A economia solidária parte do princípio de organização administrativa autogestionária, que se ancora em um ideal de democracia econômica e gestão coletiva a ser perseguido pelos seus membros e incorporado no cotidiano operacional. Valores como solidariedade, cooperação, autonomia e ajuda mútua são componentes fundamentais e estruturantes das formas de organização dos empreendimentos econômicos solidários (França Filho e Lavelle, 2004; Singer, 2003).

vezes, assumem a corresponsabilidade pela descentralização de programas e políticas públicas de crédito rural no Brasil, com destaque para o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

Segundo Búrigo (2006, 2007), além de demarcar um campo político próprio de articulação que emergiu dentro do cooperativismo brasileiro, o termo “solidárias”, associado às cooperativas de crédito, sinaliza um conjunto de procedimentos e princípios que orientam o funcionamento dessas organizações para além da “simples” gestão financeira. Alguns fatores distinguem as cooperativas de crédito rural solidárias em relação às convencionalmente denominadas cooperativas de crédito tradicionais: (i) sua constituição é fruto de intensas mobilizações de agricultores familiares<sup>3</sup> e suas organizações representativas (geralmente sindicatos), ou seja, a organização política precede a organização econômica; (ii) as estratégias organizacionais reforçam a solidariedade e a cooperação como princípios estruturantes e inerentes às operações de crédito, visando superar uma atuação estritamente financeira; e (iii) sua estrutura organizacional e seu funcionamento priorizam a proximidade com os cooperados e a flexibilização na concessão do crédito, buscando aumentar sua amplitude (número de agricultores atendidos) e sua profundidade (agricultores com menores níveis de renda).

O ambiente institucional que condiciona essas organizações caracteriza-se por um ambiente regulatório rígido, expresso principalmente pelas determinações ditadas por órgãos normativos e fiscalizadores do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Assim, mesmo em suas atividades cotidianas, as cooperativas de crédito, independentemente do modelo de governança e do público com que trabalham, devem seguir rigorosos padrões para manterem-se operando. Quando se trata de organizações que trabalham exclusivamente com populações de baixa renda, incorporar os mecanismos institucionais de padronização sistêmica desse ambiente torna-se um desafio devido à flexibilidade com que precisam operar e aos baixos montantes das operações financeiras que transacionam cotidianamente.

A institucionalização dessas organizações pode, então, alterar sua essência inicial, exigindo níveis maiores de formalização para manterem-se operando. Se, por um lado, essa institucionalização implica uma conformidade normativa, buscando adequação aos padrões estabelecidos, por outro, sugere também a busca de legitimidade em seu campo organizacional, em elementos simbólicos que outorgam significados rituais a determinadas mudanças que, para além de técnicas, são institucionais (Dimaggio e Powell, 2005; Meyer e Rowan, 1999).

Partindo da premissa de que as mudanças organizacionais nas cooperativas de crédito solidárias possuem razões institucionais e não estritamente técnicas, o objetivo deste artigo é analisar como a busca pela legitimidade e pela conformidade normativa configura processos

---

<sup>3</sup> De acordo com a Lei nº 11.326/2006, caracteriza-se “agricultor familiar” como aquele que pratica atividades no meio rural e atende simultaneamente aos seguintes requisitos: (i) não detenha, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; (ii) utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; (iii) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; (iv) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

de homogeneização entre essas organizações (isomorfismo) e de que forma isso interfere em suas práticas organizacionais e condiciona sua trajetória. Para tanto, examinam-se duas cooperativas de crédito vinculadas ao Sistema de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária em Minas Gerais (sistema Ecosol/MG).<sup>4</sup>

Este trabalho está organizado em cinco seções, além desta introdução. Na próxima, apresentam-se os pressupostos teóricos que embasam as análises empíricas. Na seção seguinte, expõe-se a metodologia da pesquisa. Subsequentemente, descreve-se o caso do sistema Ecosol/MG e, em seguida, analisa-se o caso focalizando as mudanças isomórficas. Na última seção apresentam-se as principais conclusões da pesquisa.

## 2. Perspectiva institucional de análise

Como referência teórica adotou-se a perspectiva da teoria neoinstitucional, especialmente sua vertente sociológica (Powell e DiMaggio, 1999). Nesta vertente, as instituições não são definidas somente como regras e normas, da maneira como aparece em abordagens econômicas clássicas, mas consideram-se também os modelos mentais e morais, símbolos e construções cognitivas que fornecem significados que condicionam a ação humana. Esta vertente também ressignifica a cultura e os sistemas culturais como sinônimos de instituições, trazendo para a discussão sobre instituições os conjuntos de hábitos e símbolos que fornecem modelos de comportamento (Hall e Taylor, 1996).

Para Carvalho, Vieira e Goulart (2005), o enfoque sociológico da teoria institucional tem prevalecido nos estudos organizacionais, trazendo para o centro da análise as relações organização-ambiente. Os processos constitutivos das instituições e os requisitos de conformidade e padrões institucionalmente legitimados nas organizações também têm sido alvo constante de importantes estudos nesta perspectiva de análise.

Apesar da diversidade de concepções e de ser um dos conceitos mais controversos em termos de aportes teóricos e aplicação prática, “instituição” tem sido um conceito muito empregado nos estudos organizacionais há algum tempo (Peci, 2006). Para Scott (1995), as instituições derivam das interações sociais, são estruturas e práticas do tipo regulativo, normativo e cognoscitivo que dão estabilidade, significado e coerência ao comportamento social. Ele faz a distinção em relação às organizações, que caracteriza como estruturas e práticas que permitem o funcionamento das instituições; são entidades construídas em torno de processos definidos que asseguram o alcance de objetivos definidos (Scott, 1995).

Em geral, instituições são tratadas como mecanismos de geração ou manutenção de estabilidade aos grupos sociais. Os primeiros estudos organizacionais adotaram o conceito de

---

<sup>4</sup> O cooperativismo de crédito brasileiro está organizado em sistemas cooperativos, que são redes de cooperativas que possuem uma identidade única e centralizam processos gerenciais e contábeis e podem ser formados por cooperativas singulares (constituídas por pessoas físicas), cooperativas centrais (constituídas por cooperativas singulares) e por alguma confederação (constituídas por cooperativas centrais).

instituições sob um ponto de vista prescritivo, preocupados em como uma organização poderia tornar-se uma instituição, ganhando legitimidade, estabelecendo-se perante a sociedade e sobrevivendo ao ambiente de negócios (Peci, 2006).

Da perspectiva do construtivismo social de Berger e Luckmann (1996), as instituições são concebidas como tipificações de atores e de ações que se tornam hábitos, acessíveis a todos os membros de um grupo social e que determinam padrões de comportamento, produzindo estabilidade. Instituições são, assim, estruturas sociais socialmente construídas que, além de incentivar a ação, também a constroem por meio de regras e normas que reduzem as incertezas nas interações. Para aqueles autores, a institucionalização consiste na habitualização e na tipificação, processos que possibilitam a formação das instituições e que são inerentes à realidade objetiva da vida cotidiana.

No sentido atribuído por Berger e Luckmann (1996), a atividade humana está sujeita a se tornar um hábito. Para os autores, uma ação frequentemente repetida torna-se formatada em um padrão específico que, após ser reproduzido com economia de esforços, é apreendido como padrão. Assim, as condutas habituais são adotadas com o mínimo de esforço mental sobre como proceder em uma determinada situação. Esse processo de formação de hábitos precede toda a institucionalização. A parte mais importante da formação do hábito da atividade humana é coextensiva com a institucionalização destas atividades. Para Scott (1995), a institucionalização é o processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma definição compartilhada da realidade social.

Influenciados pelo construtivismo social, Meyer e Rowan (1999), em um dos trabalhos basilares do neoinstitucionalismo, partem da premissa de que as estruturas organizacionais formais refletem os mitos dos contextos institucionais em que estão imersas. Para eles, as organizações que incorporam elementos socialmente legitimados e racionalizados em suas estruturas formais possuem maiores condições de maximizarem sua legitimidade e aumentar seus recursos e a capacidade de sobrevivência. Para Tolbert e Zucker (1998), a relevância do trabalho de Meyer e Rowan reside essencialmente em traduzir as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos (por exemplo, para se alcançar maior legitimidade no campo organizacional), ressaltando-se, assim, as limitações de explicações de cunho mais racional da estrutura.

A legitimidade é uma componente-chave para a compreensão desses elementos simbólicos que revestem as estruturas organizacionais. Para Suchman (1995), a legitimidade incorpora uma dimensão cognitiva e explícita o papel do reconhecimento social, sendo definida como percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Assim, representa uma reação de observadores sobre como eles veem a organização. Portanto, a legitimidade é objetivamente externalizada, mas subjetivamente criada e está relacionada à aceitação social das organizações.

Ao buscarem a legitimidade, as organizações tendem a procurar mais conformidade com os padrões adotados como socialmente corretos (Scott, 1995). Nesta direção, a legitimidade emerge como uma condição que traduz a conformidade da organização com regras, nor-

mas e sistemas culturais. Mas a legitimidade é também socialmente construída na medida em que depende da interação e da interpretação dos atores sobre as organizações e sua conformidade a padrões institucionalizados. Como resultado de tais interações, os atores desenvolvem mapas cognitivos em comum, geralmente incorporando uma noção de práticas institucionais apropriadas, que são então amplamente disseminadas como referências normativas, reconhecidas como legítimas (Hall e Taylor, 1996).

Segundo Andrews (2005), os teóricos da vertente sociológica do institucionalismo sustentam que muitas das práticas gerenciais e procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não são adotados somente por serem mais eficientes, mas em consequência de práticas culturais em geral que podem levar a maior legitimidade. Neste sentido, tendo em vista o objetivo deste artigo, parte-se da premissa de que as mudanças organizacionais são também motivadas por motivos que não dizem respeito apenas à busca pela eficiência, mas à busca de conformidade com o ambiente institucional e social em que as organizações se inserem e, assim, à sua legitimidade no sistema social.

No neoinstitucionalismo prevalece a abordagem macroinstitucional, logo, o nível de análise é o ambiente, ou seja, abordam-se os setores, os campos organizacionais e as redes interorganizacionais em detrimento das unidades organizacionais ou dos agentes. Segundo Scott e Meyer (1999), o setor social inclui todas as organizações de uma mesma sociedade que proporcionam um determinado tipo de produto ou serviço com suas organizações associadas, como fornecedores, financiadores, reguladores, dentre outros. Os limites dos setores sociais se definem em termos funcionais e não geográficos, de modo que possam existir unidades funcionalmente inter-relacionadas, mas geograficamente distantes.

Já Dimaggio e Powell (2005:75) sugerem que a unidade de análise nos estudos organizacionais deva ser o campo organizacional, entendido como “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares”. Nesta abordagem, o campo não é formado apenas por empresas concorrentes, mas abrange a “totalidade dos atores envolvidos”. A ideia de campo organizacional não está associada apenas à ideia de que a sobrevivência organizacional envolve as relações de troca material e recursos, mas também de trocas simbólicas.

Uma discussão central da perspectiva neoinstitucionalista é a homogeneização e a diversidade organizacional. Dimaggio e Powell (2005) argumentam que as principais fontes de burocratização e racionalização organizacional se modificaram ao longo da história. A burocracia ainda permanece como definidora de configurações organizacionais comuns, mas a mudança estrutural das organizações é cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Para Dimaggio e Powell (2005:74), “as mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes”. Para eles, as formas de homogeneização emergem da estruturação de campos organizacionais.

Paralelamente aos estudos do campo organizacional, pesquisadores da teoria institucional se preocuparam com as formas organizacionais, o que resultou em diversos estudos

sobre isomorfismo. O isomorfismo representa um processo persuasivo que pode induzir as organizações a se tornarem similares àquelas que vivenciam as mesmas condições ambientais. Por meio do isomorfismo, as organizações assimilam regras institucionais tornando-se mais homogêneas dentro do seu campo organizacional.

Dimaggio e Powell (2005) identificaram dois tipos de isomorfismo: o competitivo, derivado da competição no mercado, que para os autores não apresenta um quadro adequado do mundo moderno das organizações, e o isomorfismo institucional, derivado da busca por legitimidade. Na definição de isomorfismo institucional, os autores argumentam que

(...) as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional (Dimaggio e Powell, 2005:76).

Dimaggio e Powell (2005) distinguem três mecanismos de mudança isomórfica institucional: (i) o isomorfismo coercitivo, derivado de influências políticas e de pressões externas para adequação a padrões institucionalizados; (ii) o isomorfismo mimético, que resulta de respostas uniformizadas à incerteza; e (iii) o isomorfismo normativo, associado à profissionalização das organizações.

O isomorfismo coercitivo "(...) resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam" (Dimaggio e Powell, 2005:77). O Estado em seu papel de regulação exerce forças concretas de mudanças isomórficas nos campos organizacionais. A existência de um ambiente legal comum, como é o caso do setor financeiro e das cooperativas de crédito, afeta diversos aspectos da ação e da estrutura das organizações.

O isomorfismo mimético é uma forma de imitação que se refere a um processo institucional de mudança das organizações por legitimidade em um determinado campo, e não estritamente por buscarem melhor desempenho econômico. Um determinado aspecto ritualístico acompanha os processos miméticos de mudança, por meio do qual inovações são adotadas para aumentar a legitimidade e dar validade a uma organização (Altamirano, 2006).

Já o isomorfismo normativo é um processo institucional de mudança organizacional derivada da profissionalização. É um processo pelo qual membros de uma mesma profissão definem métodos e condições de trabalho comuns, para estabelecer uma base cognitiva de legitimação para a autonomia da profissão. As similaridades das formas de trabalho e das práticas empregadas pelos profissionais conduzem as organizações também à similaridade de suas formas e práticas.

Para Meyer e Rowan (1999), o isomorfismo apresenta algumas consequências para as organizações: i) elas incorporam elementos legitimados exteriormente, não necessariamente em termos de eficiência; ii) empregam critérios de avaliação externos ou cerimoniais



para definir seus valores, e iii) ficam dependentes de instituições externas para reduzirem a turbulência e manterem estabilidade. Assim, o isomorfismo está relacionado ao sucesso e à sobrevivência das organizações. A incorporação de estruturas e práticas legitimadas no campo organizacional, tornando a organização uma subunidade e não um sistema independente, reduz as possibilidades de fracasso.

O isomorfismo é, portanto, um processo institucional de mudança nas organizações. A busca de conformidade normativa e de legitimidade está na origem desse processo, conduzindo as organizações a se adequarem aos padrões regulatórios instituídos e também a se assemelharem àquelas organizações que possuem reconhecimento social no campo organizacional e que por isso são interpretadas como mais legítimas.

### 3. Métodos de pesquisa

Para examinar as cooperativas de crédito solidárias em Minas Gerais optou-se pelo estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa. O método de estudo de caso consiste no exame intensivo de um ou mais objetos de estudo, a fim de prover o mais profundo e completo entendimento desse objeto, empregando-se variadas técnicas de coleta de dados, com vistas à compreensão das circunstâncias em que eles se encontram e a natureza dos fenômenos que o compõem (Greenwood, 1973; Eisenhardt, 1989).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2010. Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas a observação não participante, as entrevistas semiestruturadas e a pesquisa documental. Os documentos coletados e analisados foram relatórios e registros produzidos no âmbito de atuação das cooperativas e documentos de normatização e controle interno. A observação não participante é aquela em que o pesquisador, embora presente no ambiente em que ocorre a ação (e percebido pelos demais), apenas visualizava a dinâmica e as discussões do espaço e procedia a algumas anotações, sem causar interferência significativa. As observações foram realizadas em 15 ocasiões diferentes (reuniões do sistema Ecosol/MG) e devidamente registradas em um caderno de campo.

Para as entrevistas, foi adotada a técnica de entrevista em profundidade, tendo sido utilizados três roteiros distintos, direcionados a (i) cooperados, (ii) dirigentes das cooperativas e (iii) dirigentes da Base de Serviços Ecosol/MG,<sup>5</sup> por representarem níveis decisórios distintos nas organizações. A seleção da amostra levou em consideração os critérios de acessibilidade (facilidade de acesso aos informantes) e exaustão (repetição e reincidência das informações), sendo, assim, critérios não probabilísticos (Vergara, 1998). Foram realizadas, no total, 39 entrevistas com cooperados e dirigentes, e apenas nove não foram gravadas com gravador de voz digital por solicitação dos entrevistados.

---

<sup>5</sup> A Base de serviços Ecosol/MG possui formato legal de associação e tem a função de dar suporte técnico às cooperativas, desde assessoria contábil à articulação política.

Na etapa de organização e análise dos dados foi utilizada a triangulação, buscando complementaridade entre as entrevistas, a análise documental e a observação, contribuindo para que a limitação de uma técnica pudesse ser compensada pelo potencial de outra. Após a transcrição completa das entrevistas, procedeu-se a uma leitura vertical de cada entrevista, seguida de sua releitura, ou seja, as entrevistas foram analisadas inicialmente de forma individual a partir de uma leitura integral do texto transcrito, desde as respostas iniciais até as finais. O objetivo dessa leitura vertical foi apreender ao máximo os traços específicos do conteúdo. Em seguida, os entrevistados foram classificados por siglas referentes ao seu município de origem (Espera Feliz — EF; Tombos — T; Simonésia — S; Araponga — A) e pelo número ordinal de entrevista (por exemplo, o primeiro entrevistado de Espera Feliz — 1EF). Após essa classificação, foi efetuada uma leitura horizontal de cada questão em todas as entrevistas, organizando e classificando os fragmentos das respostas por proximidades de sentido.

A análise dos dados, baseada na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009), iniciou-se com o agrupamento dos fragmentos das entrevistas e do caderno de campo por proximidades de sentido, relacionando-os em categorias analíticas e analisando-as de forma integrada e comparativa. Simultaneamente, construíram-se relações entre as constatações empíricas e as definições conceituais que orientavam a pesquisa, buscando definir e organizar uma linha de argumentação coerente com os objetivos propostos.

#### **4. O Sistema Ecosol**

O cooperativismo de crédito rural solidário compreende um campo organizacional cuja composição em Minas Gerais abrange as cooperativas singulares do sistema Ecosol, as cooperativas singulares do sistema de cooperativas de crédito da agricultura familiar (Creditag), a Base de serviços Ecosol/MG, a Central Ecosol, o Banco Central do Brasil (Bacen) e a Associação Nacional das Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Ancosol), entidade de representação nacional dessas cooperativas. As três últimas atuam na regulação das cooperativas singulares e possuem papel importante na definição de padrões de relacionamento interorganizacional. As cooperativas singulares atuam com público de mesmo perfil e com produtos e serviços similares, mantendo comunicação constante.

O sistema Ecosol surgiu por iniciativa da Central Única dos Trabalhadores (CUT) mediante uma política de fomento ao crédito para trabalhadores, implementada por sua Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS). Em parceria com sindicatos de todo o Brasil, a ADS iniciou um processo de constituição de uma cooperativa central de crédito, formada por cooperativas de crédito singulares que não eram vinculadas a nenhum sistema de cooperativas e por cooperativas descontentes com os sistemas a que pertenciam. As cooperativas foram constituídas por iniciativas de atores ligados à economia solidária no Brasil, que visava garantir a acessibilidade aos serviços financeiros e o atendimento de um público até então excluído do escopo dos bancos tradicionais.

As cooperativas do sistema Ecosol em Minas Gerais surgiram como consequência de uma série de mobilizações sociais, iniciadas em 2002, como desdobramento do movimento político da agricultura familiar, conduzidas principalmente pelos sindicatos de trabalhadores rurais (STRs). As experiências de crédito rotativo (recursos financeiros de um fundo não governamental que é emprestado aos agricultores e, na medida em que é pago, é emprestado a outros agricultores, garantindo a rotatividade do crédito) desenvolvidas na Zona da Mata Mineira com o apoio da organização não governamental Centro de Tecnologias Alternativas (CTA) antecederam às cooperativas e se tornaram fator relevante para sua constituição. Passados aproximadamente dois anos de mobilizações e experiências, foram formalizadas duas cooperativas de crédito solidárias em Minas Gerais: uma no município de Araponga (Ecosol Araponga), em novembro de 2004, e outra no município de Tombos (Ecosol Zona da Mata e Leste de Minas — Ecosol ZM), em fevereiro de 2005. Após a constituição das cooperativas, criou-se uma base de serviços do sistema Ecosol em Minas Gerais (com formato legal de uma associação) para apoiar o sistema, sobretudo em relação à contabilidade, controles internos, formação dos cooperados e dirigentes, sistemas de informação e relações com bancos, governo e outras entidades.

Em 2010 o sistema Ecosol permanecia apenas com essas duas cooperativas em Minas Gerais, mas a cooperativa sediada em Tombos havia se expandido e criado postos de atendimento cooperativo (PACs) nos municípios de Espera Feliz, Simonésia e Divino. Já a cooperativa de Araponga continuava restrita ao próprio município. Esta foi constituída com uma limitação estatutária que permitia somente aos sócios do STR local se associarem à cooperativa. No entanto, para conseguirem atingir a meta de crescimento, foi necessário extinguir essa restrição e ampliar o quadro social a qualquer agricultor familiar do município.

Essas cooperativas possuem sua gestão autônoma, com conselhos administrativos compostos apenas por agricultores familiares cooperados e eleitos em assembleia geral. A fiscalização e o controle das cooperativas são realizados pelos conselhos fiscais (também compostos por agricultores cooperados), pela Central Ecosol por meio de auditorias e pela Base de Serviços Ecosol/MG (que será chamada a partir de agora apenas de “Base Minas”). A gestão, portanto, é realizada pelos próprios agricultores familiares, que assumem os cargos diretivos, como a coordenação geral e financeira das cooperativas.

O planejamento anual do sistema Ecosol/MG em 2010 enfatizou a necessidade de crescimento e de adoção de mecanismos mais rígidos de controle, a fim de diminuir riscos e manter a autossustentabilidade das cooperativas nos anos seguintes. As cooperativas buscavam se aproximar do padrão de funcionamento dos bancos comerciais, principalmente em relação aos horários e às formas de atendimento, para se adequarem a certas práticas deste tipo de instituição financeira que já atua com regularidade no sistema financeiro nacional. A questão era cumprir as exigências do Bacen e também mudar o comportamento em face da necessidade de crescimento ao estabelecer novas metas e estratégias para ampliação do volume de movimentações financeiras e redução dos riscos, aumentando a profissionalização e a formalização dos serviços prestados.

O teor das principais discussões do planejamento de 2010 era definir estratégias para garantir a conformidade a esse ambiente regulatório, mas sem perder de vista os objetivos sociopolíticos das cooperativas. Entretanto, o dilema da gestão residia em que, apesar de serem organizações formadas por agricultores familiares e com propósitos sociais, as cooperativas precisam alcançar sua legitimidade perante os órgãos regulatórios externos e as outras organizações com as quais interagem.

Na tabela 1 pode-se observar a evolução dos indicadores econômicos, principalmente o número de sócios e os valores das carteiras de empréstimo e depósito.

Tabela 1  
Evolução do sistema Ecosol/MG

Indicadores	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	2010*
Número de Sócios	333	872	1.130	1.445	1.549
Capital Social (R\$)	38.403,00	104.876,83	152.793,32	203.838,65	220.556,65
Empréstimo (R\$)	101.725,93	219.334,79	387.866,14	449.747,14	428.003,50
Depósito (R\$)	100.113,66	180.559,36	394.925,31	529.546,17	649.591,65

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

\* Os valores das carteiras de empréstimo e depósitos em 2010 correspondem à soma dos valores das cooperativas Ecosol Araponga em 31/7/2010 e Ecosol ZM em 11/8/2010.

De acordo com Jansson (2000), ao longo do processo de crescimento das instituições de microfinanças, ocorrem mudanças operacionais que levam à redução dos custos regulatórios (mas que podem aumentar os custos operacionais e riscos de liquidez e de crédito), principalmente em função da experiência e do aprendizado dos gestores sobre as exigências regulatórias e da adequação das organizações às regulações do setor financeiro. Isso pode ser constatado no caso em análise, pois o crescimento das cooperativas, além de aumentar os indicadores financeiros, trouxe à tona certa instabilidade devido ao crescimento paralelo do risco de crédito (inadimplência), que de 2007 a 2009 teve um aumento de cerca de 100%. Esta instabilidade gerou incertezas quanto à validade do modelo organizacional diante da dificuldade de se estabelecer dentro das conformidades necessárias e como uma organização socialmente reconhecida.

#### **4.1 Mudanças organizacionais no Sistema Ecosol**

Martins (2010), que em seu trabalho analisou as cooperativas do sistema Ecosol/MG em Araponga e Tombos, identificou um processo de mudança organizacional que refletia o crescimento da cooperativa. Para a autora, tratava-se de “(...) um novo processo de institucionalização, cujas práticas organizacionais visam tornar a operacionalização das cooperativas mais padronizadas” (Martins, 2010:46). A autora chama de institucionalização um processo de for-

malização das práticas internas que tornariam os procedimentos operacionais padronizados. Porém, Martins (2010) não evidencia relações com o ambiente institucional.

(...) este novo processo vai se instaurando aos poucos, adicionando novos elementos às capacitações e discursos, como a preocupação com a divulgação e o aumento do número de poupanças, as responsabilidades inerentes ao aumento da movimentação financeira decorrente do maior número de associados e o cumprimento rigoroso de procedimentos legais para a formalização de contratos de empréstimos, por exemplo (Martins, 2010:46).

Observa-se, com base nas entrevistas, um processo de mudança nas práticas organizacionais, como a padronização dos horários de funcionamento e a criação de novos critérios de controle e concessão de empréstimos, em decorrência do crescimento das cooperativas. Conforme o relato de um entrevistado:

(...) A liberação de empréstimo no início... lógico que tinha critérios, mas hoje é muito mais. Tem muito mais controle! Têm as resoluções internas, as alçadas, tem o comitê de crédito que avalia os empréstimos... Melhorou muito, até por questão de exigência né. Lá em 2005 emprestava cem, no máximo trezentos reais. Hoje empresta até cinco mil. Então você vai ter que avaliar com outros critérios. (Entrevistado 8EF, sócio do PAC Espera Feliz e contador da Base de Serviços Ecosol/MG, 2010).

Essas mudanças, porém, não indicam apenas respostas às demandas do mercado, mas visam maior conformidade com as exigências dos órgãos fiscalizadores e reguladores, que monitoram as operações das instituições financeiras. A busca de conformidade normativa foi um dos principais determinantes das mudanças nas cooperativas, sujeitas à obrigação de se conformarem às regras e normas do Bacen. De acordo com um entrevistado,

Tem algumas leis que o sistema de cooperativas tem que obedecer (...). Essas leis contam, por exemplo, como que uma cooperativa tem que funcionar, que uma cooperativa filiada a uma central tem que ter um capital social de 60 mil reais em cinco anos, isso é exigido. (...) Você tem que seguir uma linha e seguir fiscalização, até mesmo para você se enquadrar, e poder ser depois uma cooperativa maior, reconhecida. Ou você se adequa, se organiza e se planeja, e cumpre as regras do jogo, ou você se... automaticamente se exclui dele! (Entrevistado 4T, coordenador financeiro da Ecosol ZM e dirigente da Base de Serviços Ecosol/MG, 2010).

Dentro deste contexto de busca por conformidade e de incerteza sobre as organizações surge um fato importante: a expansão do sistema de cooperativas de crédito com interação solidária (Cresol) no Brasil e sua “instalação” em Minas Gerais. Este fato não aconteceu isoladamente, mas integra a conjuntura institucional do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário no Brasil. Existiam interesses por parte da Ancosol e do Bacen que vão ao encontro da homogeneização das cooperativas, visando unificar alguns sistemas cooperativos

que não possuíam uma cooperativa central e padronizá-los. Esse movimento de unificação teve início pela intervenção do Bacen no sistema Creditag para que ele se filiasse a alguma cooperativa central. O sistema Cresol, o mais antigo e consolidado desse campo, que atuava exclusivamente no sul do país, se expandia para outras regiões do Brasil. Com apoio institucional da Ancosol, do Bacen e do Ministério do Desenvolvimento Agrário, o sistema Cresol se expandiu para o sudeste com a proposta de criação de uma cooperativa central, integrando principalmente o sistema Creditag, que ainda estava desvinculado de uma central.

Neste cenário, o sistema Creditag/MG estabeleceu um convênio de cooperação técnica com o sistema Cresol em meados de 2009, já com o propósito de integração dos sistemas, transformando o sistema Creditag em Cresol Sudeste. Por meio desse convênio, um técnico do sistema Cresol se instalou na Zona da Mata Mineira para coordenar os trabalhos de adequação das cooperativas mineiras ao modelo do sul. A execução desse convênio reorientou a atuação do sistema Creditag, que passou a operar uma série de outros serviços e a buscar a ampliação de sua abrangência na região.

Os dirigentes do sistema Ecosol conheceram o convênio e seus resultados através dos dirigentes do sistema Creditag, com os quais mantinham contato. Diante dos avanços políticos e financeiros do sistema Creditag a partir desse convênio (por exemplo, parcerias celebradas, progressão de indicadores financeiros e acesso a políticas públicas), os diretores do sistema Ecosol/MG se interessaram pela parceria e se aproximaram do sistema Cresol. Com o apoio institucional do Bacen para a unificação de sistemas cooperativos, Ecosol e Cresol também assinaram um convênio, sem a intenção, ao menos explícita, de integração dos sistemas, mas com objetivo de apoio técnico às cooperativas mineiras.

Por meio desse convênio, o Ecosol iniciou um processo de adoção de práticas e de estruturas administrativas já institucionalizadas no sistema Cresol, visando sua reestruturação a partir de um modelo reconhecido e legitimado pelas organizações do campo. O sistema Cresol é frequentemente apontado como a referência concreta do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário, a “organização modelo” sob a qual todas deveriam se inspirar. Segundo um entrevistado:

A Cresol foi o espelho de tudo. A Ecosol é praticamente filha da Cresol, pegou modelo de tudo, de estatuto... A Cresol sempre apoiou. Trazia assessoria para a Ecosol. Quantos cursos eu já não fiz que vinha gente lá da Cresol. Até o sistema [de informação] que a gente usa é vindo da Cresol. Então, assim, não temos nada pra falar... nós sempre quisemos ser igual à Cresol! (Entrevistado 8EF, sócio do PAC Espera Feliz e contador da Base de Serviços Ecosol/MG, 2010).

Essa aproximação entre Ecosol e Cresol não foi motivada, portanto, por fins meramente técnicos, pois a conotação de legitimidade referida à organização do sul transcende essa perspectiva e aparece como um elemento subjacente a esse processo. A seguir desenvolvem-se alguns argumentos para a compreensão desse caso, focando na questão do isomorfismo no sistema Ecosol.

## 5. Isomorfismo no sistema Ecosol

Os discursos de que as cooperativas devem obedecer a leis que são iguais para todas, da necessidade de enquadramento em certos padrões de funcionamento e da adequação a determinadas regras que coordenam o jogo (ou certo campo) são elementos empíricos que fundamentam a constatação de um processo isomórfico coercitivo. A homogeneização organizacional é induzida, dentre outros motivos, pelas regulações dos órgãos fiscalizadores, que constituem um ambiente legal comum. Valadares (2003), ao analisar a Crediminas, um sistema de cooperativas de crédito rural “tradicional” em Minas Gerais, também evidenciou em tal caso o isomorfismo coercitivo. Esta evidência partiu da constatação empírica de que o sistema procurou atender aos imperativos do Bacen para se adequar às exigências do sistema financeiro, assim como no caso do sistema Ecosol. A constatação da busca da conformidade normativa remete, assim, às pressões institucionais para adequação das cooperativas aos padrões de funcionamento determinado pelo Bacen, configurando um processo isomórfico coercitivo no sistema Ecosol.

A parceria do sistema Cresol com o sistema Ecosol, implantando práticas e estruturas do modelo organizacional das cooperativas Cresol do sul do Brasil nas cooperativas mineiras, pode ser considerada também uma estratégia em busca da conformidade normativa, da adequação às regras do jogo. A “segurança” de (opcionalmente) se adotarem práticas de uma organização já legitimada no campo reduz as incertezas do processo de mudança, como apontaram Meyer e Rowan (1999). Portanto, se, por um lado, as cooperativas mineiras precisaram se adequar à regulação do setor, induzidas por regras e normas instituídas (isomorfismo coercitivo), observa-se, por outro, que esse processo é mediado pelo mimetismo do sistema Cresol.

Trata-se de um processo de institucionalização, uma vez que as mudanças organizacionais decorrentes demonstraram com a passar do tempo que as cooperativas mineiras foram absorvendo os valores do ambiente institucional em que se inserem (ilustradas pelos termos “o crescimento demonstra que o sistema vai bem” e que “essas são as regras do jogo”, por exemplo) e não apenas reproduz os requisitos técnicos necessários para o mínimo funcionamento, assim como argumentou Prates (2000). Essa integração dos sistemas cooperativos traduz um processo mimético em que um modelo organizacional externo é adotado como padrão e apropriado pelas cooperativas mineiras, não necessariamente por ser o mais eficiente, mas porque o Cresol é o mais reconhecido em seu campo organizacional. O mimetismo não se refere diretamente ao convênio ou à integração, mas às práticas e estruturas que foram implantadas nas organizações mineiras com base nas organizações do sul, justificando o argumento de que o mimetismo ocorre quando uma organização adota procedimentos e práticas que já foram aprovados e reconhecidos por outras organizações do mesmo campo (Dimaggio e Powell, 2005).

As relações estabelecidas pelos diretores do sistema Ecosol/MG com diversas outras organizações que compõem a Ancosol, por exemplo, permitiram-lhes observar o desempenho de outros sistemas cooperativos solidários. O sistema Cresol, sendo “o sistema precursor” do

cooperativismo de crédito solidário no Brasil, “respeitado pelo Bacen” devido ao seu histórico de atuação na inclusão financeira de agricultores de baixa renda e ao seu desempenho no acesso a políticas públicas de crédito, é uma “referência internacional” no tema para agências internacionais de fomento às microfinanças; é referenciado como uma organização legítima para as organizações desse campo, se apresentando mesmo como “modelo” para elas.

Uma consideração teórica sobre esse processo isomórfico é que o mimetismo não deriva de reprodução ou cópia automática de práticas organizacionais, mas da aceitação de determinadas práticas que foram interpretadas como legítimas pelos gestores, seja influenciada pela legitimidade conferida por outras organizações ou pelo conhecimento estreito de seus resultados práticos. Portanto, o mimetismo como é aqui apresentado considera que o que foi mimetizado o foi por ter sido consentido como uma escolha desejável e viável para as cooperativas num determinado momento, não simplesmente por uma transposição automática de determinação macroinstitucional do campo organizacional.

Esclarecido isto, destacam-se três elementos que contribuem para compreender o isomorfismo mimético nas cooperativas do sistema Ecosol/MG: (i) a incerteza; (ii) a percepção de outra organização como mais legítima; (iii) a validação da mudança mimética ocorrida em outra organização do campo.

O ambiente de incertezas no sistema Ecosol/MG tinha origem em quatro fatores essenciais: (i) altos índices de inadimplência — risco; (ii) percepção de ineficiência técnica diante das dificuldades de ampliação do portfólio de produtos e serviços, que poderiam diversificar as fontes de receita, mas as cooperativas não conseguiam efetivar convênio de compensação financeira com o Banco do Brasil; (iii) insegurança sobre a Central Ecosol, que não cumpria suas funções de representação política e assessoria técnica; e (iv) limitação da área de expansão do sistema Ecosol em Minas Gerais devido à expansão do sistema Creditag.<sup>6</sup> Combinados, esses fatores acentuaram a incerteza sobre a eficiência das organizações e também, simbolicamente, sobre o fato de que o sistema Ecosol “está cada vez mais perdendo o seu espaço”, pois o sistema Creditag se expandia na mesma delimitação geográfica, e “deixando a desejar para com seus cooperados”, pois as cooperativas tinham dificuldades de ampliar o portfólio de serviços.

Os esforços para aumentar a legitimidade do sistema Ecosol e as competências para garantir sua sobrevivência resultam no processo de mimetismo, tomando como referência o sistema Cresol. A imitação do sistema Cresol visava, por exemplo, aumentar o reconhecimento das cooperativas mineiras para que elas tivessem mais respaldo para intervirem nas relações com o Banco do Brasil e conseguirem a efetivação de convênios para ampliação do portfólio de serviços financeiros. A legitimidade do sistema Cresol estava também em seu *know-how*

---

<sup>6</sup> A limitação da expansão do sistema Ecosol pela presença do sistema Creditag ocorre porque o Banco Central do Brasil não autorizaria a constituição de duas cooperativas de crédito rural e do mesmo segmento das “solidárias” atuando na mesma área de abrangência.



acerca das especificidades operacionais desse tipo de organização, adquirido por ser o mais antigo neste campo.

A existência prévia de um processo de mudança mimética no sistema Creditag baseado também no sistema Cresol serviu como parâmetro para que o sistema Ecosol o imitasse. A legitimidade do sistema Cresol foi parcialmente estendida ao sistema Creditag por sua associação e pelo sucesso das mudanças, traduzido pelo crescimento progressivo dos indicadores financeiros, ampliação significativa do portfólio de serviços das cooperativas e ampliação das relações de parceria com outras instituições financeiras e não governamentais. Como observa Valadares (2003), cooperativas tendem a modelar a si mesmas após outras cooperativas terem demonstrado que as novas adoções (inovações) contribuíram para sua legitimação e sucesso empresarial, assim como se observou no comportamento do Ecosol.

A adoção das novas práticas pelo sistema Creditag foi efetiva na mobilização de recursos e de articulações institucionais devido à legitimidade da parceria com o Cresol. Essa legitimidade era, como mencionado, uma das expectativas dos diretores do sistema Ecosol quanto ao convênio, buscando “credibilidade na praça” e maior “respeito dos bancos” para poderem efetivar convênio de compensação financeira. Assim, a validação de êxito da mudança mimética operada por outra organização do campo (o sistema Creditag) induziu as cooperativas do sistema Ecosol a também buscarem as inovações.

Contudo, a essência do isomorfismo no sistema Ecosol não se concentra na fusão ou no convênio com o sistema Cresol, mas nas práticas organizacionais mimetizadas. Após o convênio destacam-se três principais mudanças miméticas no sistema Ecosol: (i) adoção de planejamento regular de metas financeiras; (ii) implantação e gestão de um novo sistema de informação; e (iii) modificação na estrutura organizacional com a constituição de um conselho consultivo. Essas práticas adotadas pelo sistema Ecosol/MG foram elaboradas e são utilizadas pelo Cresol e também já o eram pelo sistema Creditag.

A primeira ação do convênio foi a realização de planejamentos financeiros para o segundo semestre de 2010 em todas as unidades do sistema Ecosol/MG. Eles visavam definir metas de crescimento, que deveriam ser elaboradas pelos próprios membros dos PACs e das cooperativas. Os planejamentos geralmente começavam com a apresentação do convênio com o Cresol, esclarecendo que “não se tratava de um processo de fusão, mas da implantação de novos serviços para melhorar o desempenho da cooperativa”. A legitimidade conferida ao sistema Cresol era discursivamente transmitida aos participantes dos planejamentos. A vinculação do Cresol à representação de “organização consolidada” e “da agricultura familiar”, sempre colocada em evidência nas apresentações, buscava a legitimação do processo através do discurso, demonstrando que a forma de funcionamento do Cresol é apropriada àquela realidade social, mas explicitava também que esse discurso objetivava a reação dos diretores sobre como eles representam (subjetivamente) o Cresol, corroborando as proposições de Suchman (1995) sobre a construção da legitimidade.

Os planejamentos se configuraram como “novas” práticas organizacionais implantadas pelo sistema Ecosol. A realização de planejamentos financeiros já era uma das práticas usadas no Cresol e foram implantadas e executadas no Ecosol. Os planejamentos foram operaciona-

lizados usando um modelo de planilha de descrição de metas e ações fornecida pelo técnico do Cresol. As planilhas deveriam ser preenchidas a partir das discussões feitas pelo grupo de cooperados em Minas Gerais. Após todos os PACs e cooperativas terem compilado essas informações, as planilhas deveriam ser remetidas ao técnico do Cresol que iria monitorar o desempenho das cooperativas.

O técnico do sistema Cresol que assessorava as organizações em Minas Gerais tinha acesso a informações contábeis das organizações conveniadas mediante um sistema de informação implantado pelo Cresol. Segundo os dirigentes do Ecosol/MG, o sistema de informação é mais atualizado que aquele utilizado por eles e também já foi implantado no Creditag. O acesso direto do técnico do Cresol aos dados do Ecosol ampliou o monitoramento (técnico) das carteiras, um dos objetivos do convênio. Depois de estabelecidas as metas financeiras nos planejamentos, elas seriam rigorosamente monitoradas por meio do sistema, tanto pelo Cresol como pelos próprios diretores do Ecosol/MG.

Por causa do convênio, o Ecosol modificou sua estrutura organizacional, criando um conselho consultivo ligado ao conselho de administração. Sua função era contribuir para o monitoramento das metas e ações planejadas. O conselho consultivo já fazia parte da estrutura organizacional do sistema Cresol e já estava em execução no Creditag. Um de seus objetivos era contribuir para a formação de futuros dirigentes. Seus membros, que não devem ser ocupantes de outros cargos, acompanhariam a execução das metas e o cotidiano operacional das cooperativas. A inserção desses conselheiros no cotidiano da organização permitia a interação deles com o quadro social e com o aparato técnico-gerencial utilizado pela cooperativa.

Diante da adoção de elementos mimetizados de uma organização considerada mais legítima no campo, esse processo de mudança isomórfica nas cooperativas mineiras demonstra algumas das razões, que não são apenas técnicas, que implicaram uma inflexão no comportamento organizacional. A parceria com o Cresol permitiu mais legitimidade à Ecosol nesse campo, o que implicou a credibilidade e o apoio institucional do Bacen. É preciso acrescentar, contudo, que o mimetismo foi adotado principalmente para reduzir incertezas vivenciadas pelas cooperativas do sistema Ecosol e mediar a adequação das cooperativas à regulação e às pressões do Bacen. A busca por legitimidade e por conformidade normativa, então, configuraram dois elementos constitutivos de um processo de isomorfismo institucional nas cooperativas de crédito aqui analisadas.

## 6. Conclusões

A sobrevivência de uma cooperativa de crédito solidária não depende somente da qualidade de suas relações com seu quadro social. Ela é altamente regulada e com padrões de funcionamento determinados por instituições externas. É condicionada, também, pelo ambiente institucional e pelas estruturas de governança que coordenam as transações, ligados diretamente à sua capacidade econômica e financeira.

A necessidade de adequação das cooperativas às “regras do jogo” é inerente a este ambiente institucional, no qual o Bacen determina normas e padrões para operações de instituições financeiras e induziu o isomorfismo coercitivo. Identificou-se que a busca dessa conformidade normativa, além de estar relacionada à continuidade e participação nesse “jogo”, diz respeito também a tornar as cooperativas mais reconhecidas. O atendimento aos imperativos do sistema financeiro, portanto, é uma fonte significativa de mudança isomórfica nas organizações.

Essa busca por conformidade, no caso do sistema Ecosol, imprime ao processo de mudança um aspecto institucional e não apenas técnico. As mudanças organizacionais, portanto, não são apenas uma resposta aos estímulos e demandas do mercado, mas também e, sobretudo, a fatores associados à busca pela legitimidade das organizações em seu campo organizacional. Elas ocorrem nas estruturas e práticas organizacionais, que visam adequar a organização às condições do ambiente, por meio de um processo isomórfico, conformando as organizações às estruturas organizacionais formais refletidas e refratadas como mitos no campo organizacional. O aspecto institucional reforça também a dimensão simbólica das mudanças, conferindo ao mimetismo entre os sistemas cooperativos um certo cerimonial de integração do campo.

O mimetismo implicou a adoção de novas práticas organizacionais, imitando o sistema Cresol, representado como mais legítimo do campo. Ele surge no contexto de um ambiente de incertezas vivido pelo sistema Ecosol/MG e em resposta às pressões coercitivas, mas diante do resultado parcialmente negativo das cooperativas (aumento do risco), configurando o início de um processo que buscava a reestruturação organizacional com base em modelos já reconhecidos. A adoção de mudanças miméticas foi mediada pelas interpretações e representações dos diretores das cooperativas, que julgaram a necessidade da parceria e o reconhecimento legítimo de outro sistema cooperativo, moldando os termos da parceria celebrada em Minas Gerais. Assim, apesar da imitação ocorrer, o mimetismo nunca é pleno e está sempre sujeito a novas alterações no tempo.

Não obstante, tais mudanças implicaram a formação de novos hábitos, para a apreensão e a rotinização das novas práticas nas cooperativas. A institucionalização das práticas imitadas poderá, assim, influenciar as políticas da organização e o cerimonial que envolve estruturas organizacionais preexistentes. As mudanças isomórficas podem proteger as atividades dos critérios externos de avaliação de eficiência, inclusive agregando uma reputação mais consolidada por meio da legitimidade adquirida. Entretanto, podem produzir ineficiência (em relação a seus objetivos morais) na medida em que estruturas organizacionais altamente institucionalizadas influenciem em termos de seleção padronizada e rigorosa dos tomadores de empréstimo para reduzir os riscos de crédito, excluindo agricultores de baixa renda de suas carteiras.

A futura constituição de uma cooperativa central Cresol no Sudeste representa a formação de uma “estrutura de dominação” no campo e novos padrões de coalizão interorganizacionais, pois a cooperativa central possui poder de controle sobre as singulares. A possibilidade de integração das cooperativas do sistema Ecosol/MG a ela é evidente e já foi manifestada pelos dirigentes. Caso isso se efetive, tal processo submeterá as cooperativas a novos tipos

de pressão institucional, que as conduzirão a novas práticas e formas organizacionais. A reestruturação desse campo organizacional, portanto, apesar de apresentar maior nível de homogeneização entre as organizações, representa também uma reconfiguração nas relações de poder. Neste sentido, o isomorfismo não deve ser visto como um processo histórico linear na trajetória das organizações ou como fatalismo; ao contrário, é estratégico e é produtor e produzido por sucessivas inflexões no comportamento organizacional.

Desta maneira, quando a integração das cooperativas do sistema Ecosol/MG ao sistema Cresol for efetivada e elas então se tornarem Cresol/MG, isso não poderá ser considerado apenas a consequência do fracasso de suas organizações ou de incompetências técnicas da gestão. Será preciso considerar que um processo isomórfico institucional contribuiu para as mudanças organizacionais que resultaram nessa integração.

Entretanto, o caso estudado e principalmente as mudanças miméticas aqui descritas são muito recentes e por isso trazem ainda apenas uma parte inicial do processo em curso, cujos desdobramentos também precisarão ser analisados. Outra questão é a limitação da amostra, que contemplou apenas informantes do sistema Ecosol, e por isso indica uma visão parcial do caso. Além disso, pelo caráter restrito do trabalho, não foi possível descrever as relações de poder e conflitos que permearam o processo de adesão do sistema Ecosol ao sistema Cresol.

Sugere-se que futuras pesquisas aprofundem o recorte analítico aqui proposto, analisando o processo de integração do sistema Ecosol/MG ao sistema Cresol, e ainda como suas respectivas mudanças organizacionais alterarão a lógica de operacionalização dos serviços financeiros de tais cooperativas e como as mudanças serão percebidas e interpretadas pelas demais organizações da agricultura familiar na Zona da Mata Mineira. Assim, uma perspectiva microanalítica que focalize as relações de poder envolvidas nesse contexto poderá agregar maior complexidade e profundidade a futuras pesquisas, inclusive explicitando processos de desinstitucionalização consequentes da institucionalização do novo sistema. Torna-se importante, também, analisar a reestruturação do campo organizacional do cooperativismo de crédito rural solidário em Minas Gerais e no Brasil e os padrões de comportamento a que as organizações serão submetidas a partir das novas configurações desse campo.

A análise do caso permite elucidar a possibilidade de aproximação entre a teoria institucional e a teoria das redes sociais, especialmente em suas vertentes sociológicas, o que, pelo caráter restrito deste trabalho, não foi possível desenvolver. Mesmo sabendo da existência de incompatibilidades epistemológicas entre algumas abordagens nestas duas teorias, desvelar o papel das redes sociais nos processos de integração dos sistemas cooperativos, na estruturação do campo organizacional e na transmissão do isomorfismo se projeta como uma agenda fértil para futuras investigações.

## Referências

ALTAMIRANO, Sergio A. Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional em el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, n. 219, p. 11-41, 2006.

- ANDREWS, Christina W. Implicações teóricas do novo institucionalismo: uma abordagem habermasiana. *Dados — Revista de Ciências Sociais*, v. 48, n. 2, p. 271-299, 2005.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 2009.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 13. ed. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BÚRIGO, Fábio L. *Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?* Chapecó: Argos, 2007.
- BÚRIGO, Fábio L. *Finanças e solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil*. Tese (doutorado em sociologia política) — Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- CARVALHO, Cristina A.; VIEIRA, Marcelo M. F.; GOULART, Sueli. A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849-74, 2005.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FRANÇA FILHO, Genauto C.; LAVILLE, Jean L. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFGRS, 2004.
- GREENWOOD, Ernest. *Metodología de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.
- JANSSON, Tor. *Regulação do setor de microfinanças*. Relatório do Seminário Internacional de Microfinanças. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- MARTINS, Márcia E. *O cooperativismo de crédito solidário e as representações sociais da cooperação nos municípios de Araçonga e Tombos/MG*. Dissertação (mestrado em desenvolvimento rural) — Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Org.). *El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional*. Tradução de Roberto Ramón Reyes Mazzoni. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.
- POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Org.). *El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional*. Tradução de Roberto Ramón Reyes Mazzoni. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

PRATES, Antônio A. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 90-106.

SCOTT, William Richard. *Institutions and organizations*. Londres: Sage, 1995.

SCOTT, William Richard; MEYER, John W. La organización de los sectores sociales: proposiciones y primeras evidencias. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Org.). *El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional*. Tradução de Roberto Ramón Reyes Mazzoni. México: Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 154-190.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2003.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-560, Jul. 1995.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORDY, Walter. *Handbook de estudos organizacionais*. Tradução de Humberto F. Martins e Regina Luna S. Cardoso. São Paulo: Atlas, 1998. p. 196-219.

VALADARES, José H. *Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais*. Tese (doutorado em ciências sociais em desenvolvimento, agricultura e sociedade) — Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2003.

VERGARA, Sílvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

Alair Ferreira de Freitas é doutorando em administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (Cepead/UFMG). E-mail: alairufv@yahoo.com.br.

Alan Ferreira de Freitas é professor do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV). E-mail: freitasalan@yahoo.com.br.

