

As Influências da Dinâmica de Lógicas Institucionais na Trajetória Organizacional: o Caso da Cooperativa Veiling Holambra

Maísa Gomide Teixeira[†]

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Karina De Déa Roglio^Ω

Universidade Federal do Paraná

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as influências da dinâmica de lógicas institucionais nas decisões sobre mudanças estruturais adotadas por uma cooperativa. Com esse intuito, foi realizada uma apreciação da literatura sobre o conceito de lógicas institucionais e sobre algumas peculiaridades da administração em cooperativas. Alega-se que essas organizações são híbridas e, como tal, reportam-se à complexidade institucional adotando práticas e crenças consistentes com características de mais de um ambiente institucional. Nesse sentido, a abordagem de estudo de caso qualitativo e o método de história oral basearam a pesquisa que envolveu técnicas de entrevista semiestruturada, observação não participante e análise documental. Foi realizado um resgate histórico da trajetória da Cooperativa Veiling Holambra, de 1948 a 2011, no qual foram evidenciados elementos que se relacionam com diferentes lógicas institucionais. O estudo reforça as lógicas como não excludentes e contribui na compreensão do fenômeno do hibridismo em organizações. Ademais, ele propicia que seja reavaliada a aparente contradição entre práticas com finalidade social e práticas voltadas para o mercado.

Palavras-chave: Institucionalismo organizacional. Lógicas institucionais. Cooperativas. Hibridismo.

Recebido em 10/10/2012; revisado em 17/10/2013; aceito em 08/04/2014; divulgado em 05/02/2015

***Autor para correspondência:**

[†] Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Paraná
Vínculo: Professora Visitante da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Endereço: Av. Senador Filinto Müller, Cidade Universitária - Campo Grande – MS – Brasil
E-mail: 85maisatx@gmail.com Telefone: (67) 8117-1666

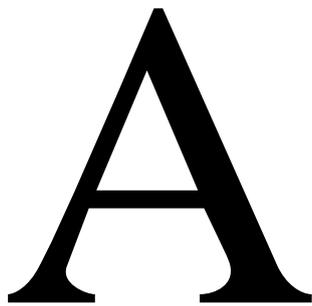
^Ω Doutora pela Universidade Federal de Santa Catarina Vínculo: Professora da Universidade Federal do Paraná Endereço: Rua Prefeito Lothário Meissner, Curitiba – PR - Brasil
E-mail: karinaroglio@gmail.com
Telefone: (41) 9977-5343

Nota do Editor: *Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes*



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO



pesquisa relatada neste artigo tem como objetivo analisar as influências da dinâmica de lógicas institucionais nas decisões sobre mudanças estruturais na trajetória da Cooperativa Veiling Holambra, no período de 1948 a 2011. A análise da trajetória organizacional mostra a mobilização dos atores para fazer prevalecer seus interesses nas decisões relacionadas com a adoção de mudanças na estrutura da cooperativa. Nessa trajetória, a organização enfrentou três crises, em 1952, 1986 e 1995, que foram identificadas como marcos referentes às decisões sobre mudança estrutural. Para compreender essas decisões, a abordagem de lógicas institucionais se mostra útil. Ela tem sido aplicada para a compreensão das dinâmicas de campo organizacional, permitindo a análise integrada do comportamento das organizações em relação a estruturas societárias. Dessa forma, as considerações sobre efeitos em nível meso ou micro podem ser vinculadas a mudanças em nível macro sem, para isso, que seja adotada uma perspectiva de uniformidade e de homogeneidade organizacional, como se pressupõe em modelos de resposta organizacional isomórficos.

Referindo-se à perspectiva de uniformidade, Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) discorrem que, em estudos institucionais, havia maior consideração com dinâmicas de campo que, como respostas organizacionais às pressões normativas, manifestavam-se de forma semelhante. Portanto, apenas o conhecimento sobre um tipo de efeito de dinâmica de campo se ampliou, enquanto o próprio desvelar de como e por que os efeitos isomórficos emergem permaneceu inexplorado. Os autores ressaltam, assim, a importância ao longo dos estudos institucionalistas de transitar de um enfoque na mudança convergente para outro, em que se considerem os processos não isomórficos que ocorrem nos contextos, uma vez que a noção de estruturação que envolve o estabelecimento e a especificação gradual de papéis, de comportamentos e de interações não implica reprodução perfeita.

Concebe-se o conceito de lógica institucional no que ele diz respeito à variedade de orientações que são legitimadas em função do contexto espaciotemporal. A realidade social é compreendida como envolta em diversas lógicas, conflitantes ou não, que podem ser combinadas e trabalhadas pelos atores (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), de modo a suscitar disposições que não refletem a mera reprodução das condições estruturantes. É nesse sentido que Thornton e Ocasio (2008) propõem que as contradições inerentes ao conjunto de lógicas institucionais fornecem aos indivíduos, aos grupos e às organizações os recursos culturais

para transformar identidades, organizações e a própria sociedade. Esse é um dos pressupostos de mudança institucional que advém do conceito de lógicas institucionais.

A referência à abordagem de lógicas institucionais eleva a concepção de complexidade institucional como fundamental para se buscar um entendimento dos fenômenos organizacionais. Essa concepção, conforme Kraatz e Block (2008), tem como princípio que, apesar de as organizações confrontarem e serem condicionadas por instituições, os sistemas institucionais não são necessariamente unificados ou coerentes. As organizações situam-se em contextos com múltiplas tensões institucionais, as quais, conforme criam condições para fragmentações e conflitos, propiciam a existência de formas diferenciadas de arranjos organizacionais.

Dessa forma, o campo das organizações cooperativas apresenta-se como campo instigante de análise. Durante a década de 1990, pairou sobre as cooperativas brasileiras a sombra da ineficiência administrativa e da improdutividade operacional, destoantes do novo modelo de competição mundial que passava a ser seguido no país com a abertura do comércio. A liberalização comercial fez com que as cooperativas enfrentassem severas dificuldades. Houve casos de dissolução, como o da Cooperativa Agrícola Cotia. Todavia, com as modificações em termos de identidade e estratégias, paulatinamente, o sistema se reestruturou, e as organizações cooperativas têm despontado em diversos segmentos econômicos.

Essa transição, contudo, comprometeu a imagem que reputava o cooperativismo como terceira via de desenvolvimento e o aproximou de modelos sinalizados mais fortemente pelo comportamento econômico. O cooperativismo foi considerado como terceira via por um longo período após sua criação, por ter se desenvolvido paralelamente às grandes doutrinas econômicas, constituindo uma linha alternativa para o desenvolvimento social, preservando do capitalismo a ideia de lucro e da propriedade privada, e do socialismo a solidariedade e o sentido de justiça social (MELO, *online*, 2011). Alguns estudos (e.g. Saraiva, 2010; Taylor 1994) retratam mudanças revelando que o ambiente institucional do campo das organizações cooperativas se desenvolve sob crescente influência da lógica institucional de mercado; o que traz uma série de implicações em termos de práticas e padrões administrativos adotados por essas organizações. Porém, levando-se em conta a sua natureza dual, historicamente condicionada, defende-se que o processo de reestruturação em cooperativas não se dê de forma direta, como um curso inexorável, o que leva a crer que motivações, interesses e valores intersubjetivos estejam apoiados em diferentes lógicas institucionais, condicionando

conflitos nas decisões e estratégias da organização. Sob essa ótica, a reestruturação de organizações cooperativas passa a ser concebida como fenômeno multifacetado.

Dessa forma, este estudo traz contribuição ao institucionalismo organizacional ao explorar as possibilidades analíticas do enfoque intraorganizacional, o qual estaria sendo relegado em prol de exames macro, como sugere Kirschbaum (2010). O autor afirma que, não obstante a repercussão do trabalho de DiMaggio (1991), o qual reivindica maior atenção aos aspectos micro e meso para avançar o neoinstitucionalismo, percebe-se pouco esforço nesse sentido. Estudos dessa natureza são os que podem efetivamente conectar o sentido da ação dos gestores com as dinâmicas institucionais que entrecortam a organização (KIRSCHBAUM, 2010).

Este artigo foi estruturado de forma a contemplar, após esta introdução, elementos teóricos que se inter-relacionam na construção dos argumentos de suporte da pesquisa. Posteriormente, os procedimentos metodológicos adotados para a condução do estudo são apresentados e, em seguida, prossegue a seção de análise e discussão dos dados. Ao fim do trabalho, são apresentadas as conclusões, as implicações práticas do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS E ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A concepção de lógicas institucionais surgiu tendo como base as ideias de Friedland e Alford (1991). Os autores denominaram de lógica institucional “o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas o qual constitui os princípios organizacionais de uma ordem institucional e fornece vocabulários de motivos e um sentido de ‘si’ aos atores sociais” (p. 248). As ordens institucionais de onde emanam as lógicas que fornecem orientação a sociedade ocidental são: o capitalismo, Estado, democracia, família, religião e ciência (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). De acordo com a formulação de Friedland e Alford (1991), são as lógicas institucionais que fornecem o contexto maior para a contestação que ocorre no nível organizacional. Devido ao fato de elas operarem simultaneamente em múltiplos contextos institucionais, os indivíduos estão sujeitos a múltiplas lógicas. As "contradições" que existem entre as lógicas institucionais são destacadas pelos autores por prover oportunidades para a agência em nível organizacional. “As contradições institucionais são as bases dos conflitos políticos mais importantes da nossa sociedade, é por meio dessas políticas que a estrutura institucional da sociedade se transforma” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 256).

Na visão de Thornton (2004), Thornton, Jones e Kury (2005), Thornton e Ocasio (2008), os principais setores ou ordens societais que exercem influência nos regimes institucionais e organizacionais da sociedade ocidental são: mercado, corporações, profissões, Estado, famílias e religiões, como se pode observar no Quadro 1. À medida que a utilização das premissas da abordagem de lógicas institucionais se tornou cada vez mais frequente na pesquisa institucionalista, o consenso com relação às implicações das lógicas institucionais na tomada de decisão para a adoção de práticas e estruturas organizacionais se tornou notório. Assim, o questionamento da universalidade do pressuposto de racionalidade econômica incutido por Thornton (2002) ganhou força. A autora expõe que “apesar das forças econômicas que se chocam sobre as organizações, como os atores interpretam o significado e as consequências dessas forças econômicas é condicionado por lógicas institucionais de ordem superior” (p. 82).

Característica	Mercado	Corporações	Profissões	Estado	Famílias	Religiões
Sistema econômico	Capitalismo Investidor	Capitalismo gerencial	Capitalismo pessoal	Capit. de bem estar coletivo	Capitalismo pessoal	Capitalismo ocidental
Efeito da analogia simbólica	Mercado como transação	Hierarquia como corporação	Profissões como uma rede relacional	Estado como mecanismo de redistribuição	Família como firma	Templo como banco
Fontes de identidade	Sem rosto	Papéis burocráticos/ quantidade produção	Reputação pessoal / qualidade da inovação	Ideologia política da classe social	Reputação da família/ relações pai e filho	Associação ocupacional e vocacional c/ divindades
Fontes de legitimidade	Preço das ações	Posição de mercado da firma	Especialização pessoal	Participação democrática	Lealdade incondicional	Evocação sobrenatural
Fontes de autoridade	Ativismo do acionista	Quadro de diretores / gerência	Associações profissionais	Dominação burocrática/ partidos políticos	Dominação patriarcal	Carisma pessoal do profeta/ poder e status do sacerdócio
Base das estratégias: aumento de...	Eficiência das transações	Tamanho e diversificação da firma	Reputação/ qualidade do ofício	Bem coletivo	Honra, segurança e solidariedade familiar	Simbologia sobrenatural de eventos naturais
Mecanismos informais de controle	Análise do segmento industrial	Cultura organizacional	Profissional celebridade	Bastidores da política	Política familiar	Culto
Mecanismos formais de controle	Imposição da regulação	Autoridade da diretoria e gerência	Supervisão interna/externa	Imposição da legislação	Regras de herança e sucessão	Racionalização da usura/ normas de tabus
Forma organizacional	Mercado	<i>M-Form</i>	Organização em rede	Burocracia legal	Parceria familiar	Congregação religiosa
Lógica de investimento	Capital comprometido com mercado de capitais	Capital comprometido com a corporação	Capital comprometido com o elo de relacionamento	Capital comprometido com a política pública	Capital comprometido com a casa	Capital comprometido com a salvação

Quadro 1: Lógicas institucionais dos setores societais.

Fonte: Baseado em Thornton (2004, p. 44), Thornton, Jones e Kury (2005, p. 168).

Cada setor societal possui uma lógica central que reforça o princípio organizador dos setores. Na sua vez, estes enunciam “os vocabulários de motivos, as lógicas de ação e o sentido de si nos setores sociais específicos (THORNTON 2004, p. 42)”. Apesar de todas as organizações serem repletas de interesses econômicos, políticos e sociopsicológicos, Thornton (2004) alega que suas fontes, seus significados e os seus efeitos no foco de atenção são condicionadas por lógicas institucionais de ordem superior.

Para demonstrar o efeito de lógicas institucionais, Thornton (2004) apresenta o Quadro 1, explicando que ele traz elementos-chave de taxonomia de tipo ideal para cada um dos setores sociais. A autora afirma que lógicas institucionais se referem às taxonomias das instituições básicas na sociedade ocidental, cada qual com seu próprio princípio axial e rotinas e rituais associados. Conseqüentemente, as lógicas condicionam uma interpretação e visão de estruturas e mecanismos de governança organizacional arquetípicos, usados para coordenar a atividade econômica, como parte de uma gama de instituições em nível societal. Nesse sentido, o conteúdo das células no quadro representa as supostas características em dado elemento se, hipoteticamente, a lógica de um setor se manifestasse em sua forma pura.

Lógicas têm sido descritas, essencialmente, em termos de elementos culturais cognitivos (SCOTT, 2004, p. 22; SCOTT, 2008, p. 187). Scott (2008) comenta que a atenção a aspectos culturais dos campos organizacionais ficou durante muito tempo em segundo plano. Havia mais consideração com as abordagens relacionais, no entanto, com o aparecimento do ensaio de Friedland e Alford (1991), a reversão desse quadro foi estimulada. Esses autores, conforme Scott (2008), fizeram progresso na elaboração mais aprofundada dos sistemas culturais-cognitivos que motivam e permeiam algumas das mais importantes lutas entre grupos, organizações e classes (lutas, por exemplo, sobre os relacionamentos mais apropriados entre instituições, sobre qual lógica institucional deveria regular diferentes atividades, ou sobre qual tipo de lógica se aplicaria melhor a cada categoria de pessoa).

Pode-se assumir, pois, isto: enquanto o conceito de instituição abrange dimensões regulativas, normativas e cognitivas, normalmente em meio das fronteiras do campo organizacional, lógicas institucionais assentam em aspectos culturais-cognitivos que, normalmente, entrecortam os campos de atividade. A dimensão cultural-cognitiva das instituições destaca-se somente a partir do institucionalismo organizacional¹, quando passa a representar sua característica mais distintiva. O hífen no rótulo ‘cultural-cognitivo’, Scott (2008) explica, seria pelo reconhecimento de que processos interpretativos internos são perfilados por referências culturais externas.

Nesse pilar cultural-cognitivo das instituições, são enfatizadas as concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e do modelo (*frame*), pelo qual o significado é acessado. Isso implica que, para a compreensão de aspectos apoiados no pilar cultural-cognitivo, a noção de intersubjetividade se releva. Facetas culturais de signo são tratadas como sistemas simbólicos, percebidos como externos e objetivos aos atores individuais, enquanto a representação interna do ambiente e das atividades ocorre mediante os significados que, por sua vez, são constituídos por símbolos. Portanto, para entender e explicar qualquer ação deve-se considerar não somente suas condições objetivas, mas a interpretação subjetiva que o ator faz dessa ação, o que salienta o papel desempenhado pelo referencial comum de significados construído socialmente (SCOTT, 2008).

Conforme Kraatz e Block (2008) algumas intuições e imagens críticas podem ser atribuídas à abordagem conjunta do institucionalismo cognitivo e do pluralismo institucional. Especificamente, os autores argumentam que as pessoas se tornaram capazes de vislumbrar uma organização que pode ter múltiplas identidades institucionalmente especificadas e, portanto, “uma organização que pode ser a corporificação estrutural ou a encarnação de múltiplas lógicas, uma organização que pode ser legitimada por múltiplas mitologias e uma organização em meio da qual diversas crenças e valores poderão ser simultaneamente *taken-for-granted*” (p. 244 – tradução nossa). Nesse sentido, Lounsbury (2007) explica que a fundação para o conflito e mudança contínua provém dos múltiplos tipos de sistemas de crenças historicamente enraizadas e, portanto, as lógicas institucionais concorrentes favorecem a variação em práticas e comportamento de grupos de atores distintos.

Conforme o aparato teórico institucionalista de que se fala neste estudo, a mudança organizacional normalmente é vislumbrada como decorrência de pressões externas. Contudo essa concepção foi duramente criticada e levou à transição para novo enfoque, em que a mudança endógena também recebe atenção. Os modelos de mudança endógena, todavia, ganharam suporte a partir do desenvolvimento de trabalhos na corrente de lógica institucional. Esta concebe a possibilidade de heterogeneidade e variabilidade em resposta às pressões institucionais. A multiplicidade de orientações, os conflitos e as ambiguidades reforçam mais oportunidades aos atores do que se pressupunha e, dessa forma, a mudança implicada em processos de lógica institucional não caracteriza um movimento unicamente exógeno, ao passo que também não representa uma tendência endógena, mas coevolucionária. Atores sociais, apoiados em lógicas institucionais, são os articuladores das pressões por mudança. A figura 1 tem o intuito de esboçar a complexidade dos processos sociais coevolucionários.

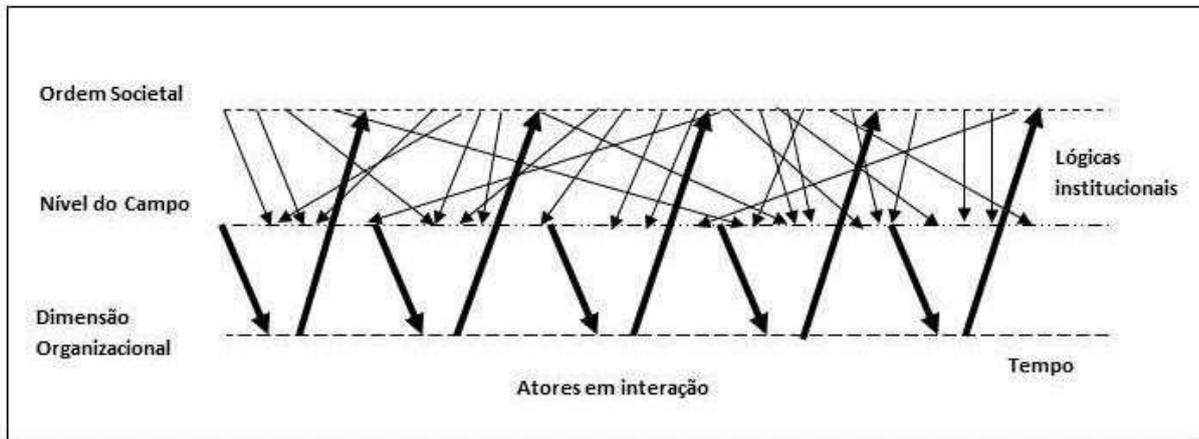


Figura 1: Complexidade dos processos de mudança implicada em transições de lógica institucional
 Fonte: Teixeira (2012)

A linha no extremo superior representa as diferentes ordens sociais ou instituições básicas, identificadas por Friedland e Alford (1991), que constituem a sociedade ocidental. Cada uma está associada a uma lógica institucional distinta e, portanto, com respectivos sistemas de significado e entendimentos normativos. Conforme Nigan e Ocasio (2010), lógicas múltiplas podem interagir e competir por influência em todos os domínios institucionais. Assim, Teixeira (2012) explica que nos campos institucionais as lógicas, que servem de referência para o comportamento das organizações, possuem peso diferenciado. Ao passo que as práticas e estruturas das organizações representam manifestações tangíveis das lógicas, quando combinadas e configuradas de forma recorrente ao longo do tempo passam a fornecer *feedback* ao domínio societal.

Com base nessas colocações, as cooperativas apresentam-se como um instigante objeto de análise. A natureza híbrida desse tipo de organização e as mudanças que estariam ocorrendo no campo indicando recomposição do arranjo de lógicas são enfatizadas nesse sentido.

A obra de Schneider (1999) revela que o ideário cooperativista foi criado junto com o movimento operário do século XIX, que buscava a superação das adversidades impostas pelo modelo capitalista. Com organizações cooperativas desejava-se proporcionar formas de trabalho alternativas daquelas encontradas nas empresas capitalistas, enfatizando-se um ambiente social diferente para dar maior dignidade ao trabalhador. Acreditava-se, de acordo com o autor, que a criação e a multiplicação das cooperativas poderiam ser instrumento para minorar as situações de dependência e de exploração capitalista para o proletariado. Dessa forma, ao passo que se buscavam condições distintas de trabalho, não se desejava romper com o capitalismo, mas propiciar meios para os trabalhadores também tirarem proveito do sistema.

Portanto, de acordo com o conceito de organizações híbridas de D'Aunno, Sutton e Price (1991), as cooperativas enquadram-se nessa descrição.

Organizações híbridas, para D'Aunno, Sutton e Price (1991), são aquelas que adotam práticas e crenças consistentes com características de mais de um ambiente institucional. Para os autores, as organizações apresentam dificuldade para se adaptar a ambientes fragmentados com valores discrepantes e crenças conflitantes a respeito do comportamento e estrutura adequados. Em razão dessa limitação na habilidade de resposta às demandas conflitantes, conformam-se a elas apenas parcialmente. As premissas baseando essa definição reportam-se a Meyer e Rowan (1977, p. 356) que perceberam que as organizações se arriscam muito ao terem de escolher entre variadas crenças para as quais adotarão práticas internamente consistentes. Logo, elas incorporam vários tipos de elementos estruturais incompatíveis, visando ao suporte externo. O argumento central no trabalho de D'Aunno, Sutton e Price (1991) é o de crescente penetração de contradições interinstitucionais nas práticas cotidianas das organizações contemporâneas. Conflitos no ambiente institucional estariam sendo mapeados na estrutura e práticas dessas organizações.

Nas cooperativas, a dimensão dual englobada pelo empreendimento é explicitada por Bialoskorski (2002) que destaca, em termos de mercado, a lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços. Por outro lado, a visão societária preza pela elevação da riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a solidariedade e a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados. Os princípios cooperativistas mantidos como critério de filiação pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) visam à coexistência dessas duas dimensões nas cooperativas. Para Schneider (1999, p. 49), eles representam os valores “que iluminam e orientam a vivência de qualquer cooperativa” e permitem identificar a fisionomia típica deste tipo de organização em qualquer parte do mundo. Não obstante a possibilidade de adequação às peculiaridades de cada povo e região, “no essencial, procurarão ser organizações livres, autônomas, inspiradas na ajuda-mútua e no predomínio do processo de cooperação sobre o da concorrência” (SCHNEIDER, 1999, p. 49).

Nas últimas décadas, o desafio de adequação a uma sociedade capitalista apresentou-se particularmente difícil para as cooperativas. No Brasil, com a liberalização comercial na década de 1990, as cooperativas enfrentaram severas dificuldades, mas se adequaram e têm despontado em diversos segmentos econômicos. Alega-se que esse momento tenha representado a transição para um novo arranjo de lógicas institucionais no campo das

organizações cooperativas. A nova orientação estaria implicando o aumento do emprego de práticas e estruturas com características mais condizentes com setores societais de mercado e corporação (TAYLOR, 1994; SARAIVA, 2010) e no distanciamento de crenças e formas organizacionais com características relacionadas com setores de Estado, profissões e família (ver Quadro 1).

Como exemplos de mudanças estruturais decorrentes do hibridismo de lógicas em cooperativas, pode-se citar os trabalhos de Saraiva (2010) e Taylor (1994). Saraiva (2010) identificou, no setor de crédito cooperativo, mudanças relacionadas com o emprego de práticas mais características das organizações bancárias capitalistas. Entre essas práticas, o autor cita a verticalização da estrutura organizacional, a ênfase no crescimento e na lucratividade, a eficiência medida pela rentabilização do capital e pela participação no mercado, técnicas de fidelização dos associados e o interesse na internacionalização dos negócios, por meio de parcerias. No ramo agropecuário, Taylor (1994) apontou que o novo cenário implicou a queda dos objetivos coletivos para um patamar mais baixo, nas considerações da tomada de decisão organizacional. Como consequência, o fornecimento de serviços a pequenos produtores e a redução da desigualdade social deixaram de ser visados e se passou a privilegiar a promoção da produção agrária de estilo industrial (agronegócio), a admitir incentivos aos executivos e a ampliar o foco no gerenciamento centralizado.

Alegando que a passagem para uma nova orientação de lógica no campo das organizações cooperativas estaria sendo retratada por meio da transferência direta e simples de abordagens de gerenciamento estratégico, Jäger e Beyes (2010) sugerem cautela. Não obstante o mérito em demonstrar o movimento progressivo das cooperativas para um modelo em que prevalece a racionalidade econômica, os autores advertem que deslocamentos de racionalidade em organizações híbridas deveriam ser analisados observando a fundo as particularidades destas organizações. O posicionamento dos autores, nesse sentido, converge com a proposta do hibridismo de lógicas institucionais.

Rao, Monin e Durand (2003) descrevem a hibridização como o estabelecimento institucional por meio de processos *bottom-up*, em que a identidade tradicional não é completamente substituída. Glynn e Lounsbury (2005) observam que, apesar da fusão de lógicas institucionais em algumas dimensões de comportamento, outras dimensões permanecem sem alteração. Isso teria implicações, conforme Rao, Monin e Durand (2003), no processo decisório das organizações, que devem tentar conciliar as novas demandas que advém do ambiente e a identidade tradicional da organização.

Assim, Haveman e Rao (2006) propõem que o hibridismo apresenta, também, relevante papel no refundir das organizações, por meio da integração de novas facetas, ao passo que se preservam aspectos de sua história e de sua ideologia. Vale notar que, apesar de esses autores relacionarem explicitamente o hibridismo à mudança organizacional, integram elementos de persistência e estabilidade em sua apreciação do fenômeno quando propõem a retenção de elementos tradicionais como resultado do processo de hibridização. A possibilidade de considerar mudança e estabilidade de forma inclusiva, como potencialmente compatíveis na análise do hibridismo, permite abraçar a concepção alternativa proposta por Farjoun (2010) de estabilidade e mudança como dualidade. Com essa perspectiva, o autor deseja romper com as premissas dicotômicas dos modelos dualísticos expressas, por exemplo, em modelos de equilíbrio pontuado.

De acordo com Romanelli e Tushman (1994), concebendo a mudança dessa forma, as organizações evoluem por períodos relativamente longos de estabilidade em seus padrões básicos de atividade, até que são impulsionadas por gatilhos de mudança fundamental, em períodos relativamente curtos. Sem os abalos, as mudanças se apresentariam apenas de forma incremental, devido à existência de diversas restrições: durabilidade das instituições, pressões dos atores com interesses em manter o *statu quo*, etc. No presente estudo, em lugar de considerar formas radical e incremental de mudança como instâncias temporalmente separadas, semelhante aos episódios dos modelos de equilíbrio pontuado, opta-se por vê-las tal como Farjoun (2010) sugere, reforçando-se mutuamente.

Compreender como as organizações gerenciam o conflito por meio do hibridismo, conforme destacam Thornton, Jones e Kury (2005, p. 162), sobressai como um importante direcionamento para as pesquisas. O presente estudo reporta-se a essa questão, analisando as influências da dinâmica de lógicas institucionais nas mudanças ocorridas na estrutura organizacional de uma organização cooperativa agropecuária, a Veiling Holambra.

3 METODOLOGIA

Um estudo de caso de natureza qualitativa foi conduzido para analisar, por meio de história oral, as influências de lógicas institucionais na trajetória organizacional de 1948 a 2011. A partir da abordagem de lógicas institucionais, foram analisadas as mudanças ocorridas na organização com a adoção de novas estruturas organizacionais e a mobilização dos atores para introduzir estas estruturas na cooperativa. A investigação foi realizada no ano de 2011 na Cooperativa Veiling Holambra (CVH), que apresenta características que justificam a escolha por um único caso. Em primeiro lugar, os propósitos e as condições de

sua fundação e as características iniciais da organização condizentes com a doutrina cooperativista, promovem o caso como sendo particular, representativo ou “típico”. A CVH é hoje o maior centro de comercialização de flores e plantas do Brasil, sendo responsável por cerca de 45% do mercado nacional (VEILING HOLAMBRA..., *online*, 2011). Nos últimos anos, tem adotado estruturas arrojadas de gestão buscando modernizar-se cada vez mais. Creswell (2007), nesses casos, julga apropriada a escolha pela unicidade.

A modalidade do estudo de caso adotada é instrumental, conforme a tipologia de Stake (2000), ou seja, o caso não constitui especificamente o objeto da pesquisa; no entanto possui utilidade para o desenvolvimento de proposições teóricas. Deste modo, o caso em si tem interesse secundário, facilitando a compreensão de outro fenômeno, as lógicas institucionais, sua influência no processo decisório e nas mudanças organizacionais. O método da história oral baseou a pesquisa de campo. Nesse molde de pesquisa, conforme Joutard (2005), o conhecimento histórico representa elemento sem o qual a realidade organizacional não poderia ser compreendida em sua essência. Dessa forma, viabilizou-se a pesquisa com emprego de corte transversal com perspectiva longitudinal, sendo o nível de análise organizacional e as unidades de análise os tomadores de decisão.

Atentou-se também para questões de validade da pesquisa qualitativa e, portanto, recorreu-se a estratégias de triangulação e descrição densa, propostas por Creswell (2007), para documentar o rigor da pesquisa. Com relação à estratégia de triangulação, foram obtidos dados de diferentes públicos na cooperativa (diretores, gerentes, cooperados eleitos e cooperados), o que possibilitou o contraste de experiências diferentes com o fenômeno. Outro procedimento indicado para reforçar os benefícios da triangulação no estudo foi a utilização de diferentes fontes de dados. Sendo assim, valeu-se de análise documental, de entrevistas e de técnica de observação não participante. Foi realizada uma leitura atenta nos materiais produzidos a partir dessas fontes, objetivando categorizar os dados coletados e perceber as ligações entre eles. O cruzamento dos dados obtidos por esses materiais contribuiu para a análise, possibilitando confirmar as informações coletadas e fornecer uma visão mais completa acerca do fenômeno.

Os documentos consistiram de seis obras históricas que se referiam à cooperativa ou à cidade de Holambra: livro lançado no quinquagésimo aniversário da Cooperativa Agroindustrial Holambra, comemorado em 1998; exemplar da revista comemorativa aos 60 anos de imigração holandesa para Holambra, publicada em 2008 (SAMENWERKING, 2008); livro que narra a história de uma família de emigrantes holandeses que participou das

atividades iniciais da cooperativa; livro sobre a história de um antigo diretor da cooperativa muito influente desde os seus primórdios (BROEK, 2008); pesquisa histórica publicada em um livro que retrata a experiência de imigração holandesa (CORREA, 2011); monografia de um ex-presidente da cooperativa, que relata toda a história da organização até 2003 (RIETJENS, 2003). Como não há muito material sobre esse assunto, tudo que foi encontrado foi considerado.

No processo de análise documental, também foram consultados os registros oficiais das reuniões da Diretoria e Assembleias dos membros; notas pessoais do presidente da Cooperativa; o Estatuto Cooperativo; Relatórios Anuais (de 1998 a 2010); e fotos fornecidas pela organização.

Foram realizadas 19 entrevistas semiestruturadas com membros da Cooperativa com duração aproximada variando entre 1,5 a 2 horas cada uma, as quais foram gravadas e transcritas. Para preservar a sua confidencialidade, a identificação desses membros não é revelada, sendo utilizada a identificação apresentada no Quadro 2. As citações utilizadas para ilustrar os resultados foram extraídas diretamente de registros de entrevista e receberam pequenos ajustes de edição para eliminar erros gramaticais e linguagem inadequada.

Além disso, nos valem de observação focada, técnica que, de acordo com Angrosino e Pérez (2000), envolve, necessariamente, entrevistas e concentra-se em grupos bem definidos de atividades. As observações foram coletadas em duas fases do processo de decisão, um evento de cada: Assembleia Informativa e Assembleia Deliberativa. Essa escolha se deveu à importância para o estudo de obter evidências sobre como se realiza o processo decisório na organização e como as práticas adotadas nesse processo refletem as diferentes lógicas. Acredita-se que a investigação dessas etapas do processo decisório contribuiu para a análise do movimento dos grupos identitários que se apoiam em lógicas distintas.

Nos eventos em que foi realizada a observação não-participante, utilizou-se um roteiro previamente elaborado, de modo a estruturar a observação e produzir registros que pudessem ser recorridas durante a análise. Com o objetivo de ser menos intrusivo, o pesquisador permaneceu discretamente sentado em um dos cantos do auditório observando e anotando os acontecimentos. Ao término das assembleias, o pesquisador participou das confraternizações, nas quais houve oportunidade de realizar questionamentos sobre os fatos ocorridos e aprofundar nas questões pertinentes à pesquisa. Nessas ocasiões, também, foi realizado o agendamento de algumas entrevistas.

Código da entrevista	Grupo de entrevistados	Tempo na organização
D1	Diretor	6 anos
D2	Diretor	10 anos
G1	Gerente	7 anos
G2	Gerente	10 anos
G3	Gerente	16 anos
CE1	Cooperado eleito	2 anos com funções administrativas
CE2	Cooperado eleito	16 anos com funções administrativas
CE3	Cooperado eleito	9 anos com funções administrativas
CE4	Cooperado eleito	6 anos com funções administrativas
CE5	Cooperado eleito	21 anos com funções administrativas
CE6	Cooperado eleito	17 anos com funções administrativas
CE7	Cooperado eleito	16 anos com funções administrativas
C1	Cooperado	22 anos sócio
C2	Cooperado	5 anos sócio
C3	Cooperado	6 anos como funcionário e sócio há 9 anos
C4	Cooperado	6 anos como funcionário e sócio há 9 anos
C5	Cooperado	Sócio há 21 anos. Pai era cooperado
C6	Cooperado	Sócio há 2 anos. Pai era cooperado
Ex-presidente da CAPH	Ex-presidente da CAPH	15 anos com funções administrativas

Quadro 2: Codificação dos participantes da pesquisa

Fonte: Pesquisa de campo

O acesso aos documentos da cooperativa, aos entrevistados e eventos da organização foi obtido mediante a construção do relacionamento entre pesquisadora e a organização estudada. Com as sucessivas visitas ao local de estudo e explicações concernentes ao trabalho, aos poucos foi se estabelecendo a confiança. Além das concessões solicitadas pela pesquisadora à cooperativa, foram realizados convites para participação nos eventos exclusivos aos membros da organização e houve acesso ao convívio informal nas confraternizações realizadas antes e após as assembleias. Vale mencionar que essas oportunidades de convívio informal foram importantes para obter relatos dos entrevistados de forma menos intrusiva.

O tipo de enquete transversal adotado pode ser visto como uma limitação. A limitação gerada pela impossibilidade de serem analisados os relacionamentos entre as categorias de análise em sequência temporal, foi minimizada com a adoção de mecanismos sugeridos por Richardson (1999) para aproximar a investigação de uma perspectiva longitudinal. Um desses mecanismos é a formulação do material de coleta de modo a proporcionar o surgimento de informações relevantes a respeito de situações passadas. Uma forma de evitar ou amenizar o viés de memória é a utilização dos documentos como apoio nas entrevistas, tomando precauções para não influenciar as respostas. Posteriormente, as informações coletadas pelas entrevistas foram confrontadas com os registros em documentos, de modo a reduzir mais ainda eventuais problemas acarretados pelo viés de memória.

O tratamento dos dados teve início com a transcrição das entrevistas. Na sequência, foi utilizado o Software Atlas TI para a classificação dos dados resultantes das transcrições. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo de natureza qualitativa, apoiada no método de análise histórica. De acordo com Mason, Mckenney e Copeland (1997) o estudo histórico visa a um relatório descritivo, que ilumine eventos, forças e personalidades que desencadearam as circunstâncias detalhadas pelos fatos. Assim, esse foi um dos critérios adotados na análise de conteúdo, de modo a elucidar o contexto em que as decisões ocorreram em diferentes períodos da história da cooperativa.

No processo de análise dos dados, foi utilizado o modelo de Thornton (2004), que apresenta os tipos ideais de lógicas institucionais descritas no Quadro 1. Considerando a natureza híbrida das organizações cooperativas, evidenciada pela adoção de práticas e crenças consistentes com características de mais de um ambiente institucional, foi possível relacionar suas características com as lógicas de mercado, lógicas de corporações e lógicas de Estado, que constituíram as categorias de análise definidas *a priori*. A associação com essas lógicas foi verificada com base na análise das ações e decisões referentes a mudanças estruturais na cooperativa estudada. Todavia a análise histórica indicou a necessidade de complementar as categorias definidas *a priori*, de modo a retratar melhor as nuances da trajetória organizacional. Assim, as lógicas comunitária e coletivista foram acrescentadas como categorias na de análise dos dados.

Tal fato remete aos limites de utilização de tipos ideais, ou seja, o foco apenas em fenômenos extremos desconsiderando as diferentes gradações entre eles. A distinção de lógicas coletivista e comunitária apoia-se, respectivamente, na literatura sobre cooperativismo – sistema doutrinário cuja importância se deve à evolução do homem no tocante à associação coletivista – e na bibliografia sobre lógicas institucionais. Marquis e Lounsbury (2007) analisam a resistência de profissionais bancários à mudança institucional como sendo baseada em lógica comunitária. Os autores exprimem que essa lógica envolve proteção da autonomia local, implica em um sentido de servir à comunidade e interação social delimitada por uma rede de atores que partilham o mesmo espaço físico. A lógica coletivista, por sua vez, refere-se a valores humanos gerais que refletem uma tendência à cooperação e ao cumprimento com os demais. Adotando essa referência, Gouveia et al. (2003) explicam, o grupo do qual a pessoa faz parte importa mais do que a própria pessoa.

As categorias foram operacionalizadas, ademais, por meio da reconstituição da trajetória da cooperativa com a análise de documentos e entrevistas semiestruturadas e com observação

não participante de como se processa a tomada de decisão atualmente. Nessa trajetória, as três crises enfrentadas pela organização, em 1952, 1986 e 1995, foram identificadas como marcos referentes às decisões sobre mudanças estruturais, sob influência de diferentes lógicas institucionais. Buscou-se identificar os quatro mecanismos propostos por Thornton (2004, pág. 13) pelos quais as lógicas influenciam as decisões dos executivos: (i) Significado, adequação e legitimidade de fontes de poder, das estratégias e estruturas; (ii) A percepção de problemas e questões para atender ao controle das forças de mercado e à compensação do comportamento político; (iii) Respostas e soluções disponíveis e adequadas no controle de forças econômicas e da atividade política e; (iv) Decisões sobre desenvolvimento e persistência de determinadas estruturas organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão da literatura sobre a história do movimento cooperativista confirma a possibilidade de se falar em orientação por lógicas de natureza distinta: lógicas com orientação social (coletivista, comunitária e de Estado) e lógicas de corporação e mercado. Durante a trajetória da organização estudada, essas lógicas apresentaram-se nos diferentes períodos com diversos arranjos e equilíbrio. No Quadro 3, são apresentados os eventos importantes de cada período para, posteriormente, discorrer sobre eles com mais detalhes durante a análise.

1948	Inauguração da cooperativa baseada em concepção de fazenda coletiva ou Kibutz, sendo as suas diretrizes a ajuda mútua, o trabalho coletivo e a repartição dos frutos.
1952-74	1ª Crise em 1952. Substituição do primeiro Presidente da CAPH, com redirecionamento da direção da cooperativa. Em 1954 inicia-se o cultivo comercial de flores e plantas ornamentais em Holambra-SP. CAPH abre o seu departamento de vendas de floricultura (CAPH-Flores) iniciando firmemente a comercialização de flores e plantas.
1974-82	Participação da CAPH-Flores é de 34,3% do volume total de transações da CAPH. O sistema de vendas por atacado distribuidor deslança.
1982-89	Em meados dos anos 1980 a CAPH se torna maior atacadista de flores no país Em 1986 o departamento de flores enfrenta dificuldade para se manter solvente. 2ª Crise em 1986. O balanço do 1º semestre da CAPH foi péssimo. Decisão pela venda do negócio de atacado. Decisão pela introdução do leilão em 1989.
1989-91	Em 1989 o mercado atacadista de flores se inicia. Começam as transações por leilão feitas oralmente. O departamento de flores assume a responsabilidade pela comercialização Reorganização da Cooperativa Multifuncional. Decisão pela conversão dos departamentos e entrepostos da CAPH em 13 unidades de negócios com certa independência Em 1991 a CAPH-Flores retoma as atividades como Unidade de Negócios Veiling e assume a gerência do mercado de flores. Emprego do leilão de sistema analógico e em dezembro Holambra torna-se um município de S.P.
1991-99	Em 1993 se inicia o sistema de transação intermediada, em paralelo com o leilão 3ª Crise é desencadeada em 1995. Fechamento de 10 unidades. Em 1996 o leilão de sistema digital é trocado por um mais moderno. A unidade de negócios Veiling é emancipada em 1999 tornando-se uma cooperativa independente: Cooperativa Veiling Holambra.
1999-2011	Divisão dos ativos é concluída em 1º de julho de 2001 - Data oficial de início das atividades da CVH. A partir deste momento a CAPH está em processo de liquidação. Em 2004 a nova sede da CVH é fundada em Santo Antônio de Posse-SP. Em 2006 o faturamento da CVH ultrapassa o do Entrepasto Terminal de São Paulo, tornando-se o maior mercado atacadista de flores no Brasil Em 2009 é anunciada a decisão do conselho de adotar procedimentos de governança corporativa Em 2011 o processo de implantação de procedimentos de governança corporativa é iniciado

Quadro 3: Resumo de eventos importantes para a CVH

Fonte: Tsuboi e Tsurushima (2009), Rietjens (2003), Correa (2011), Relatórios anuais da CVH.

A Cooperativa Agropecuária de Holambra (CAPH) foi fundada em 1948 como parte do projeto de emigração acordado entre o Brasil e Holanda para permitir a manutenção e o desenvolvimento da comunidade. O projeto inicial foi coordenado pelo secretário da Associação Católica e Holandesa dos Fazendeiros e Horticultores (KNBTB no idioma holandês). Naquela época, Corrêa (2011) afirma que existia a crença de que a absorção dos jovens pela indústria levaria à perda do credo religioso e, portanto, isso teria motivado o envolvimento da associação nos projetos de emigração pós-guerra.

Sob a presidência do secretário da KNBTB, a cooperativa assentou suas bases em concepção de fazenda coletiva ou Kibutz, sendo as suas diretrizes a ajuda mútua, o trabalho coletivo e a repartição de seus frutos. Todo o lucro obtido pelo trabalho dos cooperados era revertido para a coletividade, divididos de maneira igualitária, independentemente de sua contribuição financeira (BROEK, 2008). A comunidade era muito pequena e fechada, situando-se em região inóspita na época em que foi constituída, o que é indicativo do peso de

lógicas coletivista e comunitária. A noção implicada na lógica coletivista, conforme Singelis et al. (1995), enfatiza os grupos como unidade de sobrevivência, sendo os indivíduos uma parte inseparável destes. Metas do grupo são priorizadas acima de metas individuais e, ademais, contempla-se uma tendência à cooperação e ao cumprimento com os demais. Por sua vez, o sentido expresso pela lógica comunitária, conforme definição de Gusfield (1975), refere-se a um sentimento de pertença a uma área particular ou a uma estrutura social dentro dessa área.

Suprindo deficiências existentes durante as primeiras décadas de imigração a CAPH passou a coordenar a ocupação dos terrenos e administrar a localidade. Conforme relato de Samenwerking (2008), a cooperativa desempenhou o papel de uma prefeitura informal, organizando e estruturando as bases para a infraestrutura da atual cidade. Nesse ponto, quando a organização assume o papel de “supervisionar” o bem-estar coletivo, percebe-se a orientação de **lógica de Estado** permeando a sua atuação. Essa observação leva em conta as características propostas no Quadro 1 segundo o qual, em se tratando desta lógica, a base das estratégias é o aumento do bem coletivo.

1ª CRISE:

Em 1951, em razão das dificuldades de adaptação ao clima e relevo e de abertura de mercado, os cultivos agrícolas iniciais e a pecuária com gado holandês frustraram a colônia de imigrantes. Além desses problemas, Rietjens (2003) assinala a administração democrática e muito onerosa e as atitudes não econômicas como causas diretas desta que pode ser considerada a primeira crise na cooperativa e que quase causou a sua dissolução prematura. Um comentário de um cooperado, que presenciou os acontecimentos desse período, auxilia na compreensão do que se passou:

A situação financeira era caótica. O Sr. Heymeijer [nome do secretário da KNBTB] era uma pessoa de bem, mais filantrópico. Ele não entendia quase nada de economia, menos ainda num país completamente estranho, né? Ele foi para Holanda para fazer um empréstimo e o banco lá concedia em certas condições, que mandasse alguém como, igual FMI agora, um tutor [...]. O Sr. Heymeijer pensou mais em social, mas quando não tem dinheiro, como é que se vai fazer? (CORRÊA, 2011, p. 169).

O trecho descreve o momento em que foi preciso solicitar recursos ao governo da Holanda para dar continuidade ao empreendimento. A ajuda financeira foi enviada, porém, condicionada a uma criteriosa avaliação por parte de um interventor com vistas a garantir a sustentabilidade do projeto. Esse interventor, conforme Broek (2008), tinha uma posição empresarial rígida e vinha com uma perspectiva diferente do que estava sendo implantado antes no projeto. Ele viria a assumir a presidência da cooperativa durante 20 anos. A partir

deste momento, conforme Broek (2008), a diretoria da cooperativa ganhou um ambiente mais profissional. Na visão de Rietjens (2003, pág. 25): “O idealismo chegava ao fim”. Embora fortemente influenciada por fatores externos, a substituição do Presidente provocou mudanças estruturais internas e a introdução da orientação por lógica de corporação, que passou a coexistir com as orientações de lógicas características do movimento cooperativista.

Nessa época, pode-se entender que a Holanda encontrava-se em situação de dependência com os Estados Unidos que, por meio do Plano Marshall, trabalhava para a reestruturação europeia. Assim, o plano inicial de emigração, por depender financeiramente da Holanda, desviou os seus propósitos, como pode ser entendido a seguir.

Ora, o Sr. Heymeijer, com ideal coletivista, para pedir auxílio reportou-se a uma Holanda que estava direcionada à exploração capitalista, não sendo interessante a seu governo investir em uma colônia cuja base era o trabalho comunitário e a divisão dos lucros entre todos. Assim, para se efetivar o investimento holandês, uma das exigências teria sido sua saída da presidência da Cooperativa, que passou a ser ocupada por alguém mais condizente com as intenções capitalistas holandesas (CORRÊA, 2011, p. 167).

Com o novo Presidente, afirma Samenwerking (2008), mudanças internas significativas na Cooperativa CAPH resultaram em reestruturação financeira, diversificação dos produtos, modificações nas estruturas produtivas, entre outros. A diversificação das suas atividades tornou-se central para o desenvolvimento da cooperativa. Essas mudanças indicam um desvio de orientação de lógica institucional de Estado para a **lógica de Corporação**, cuja característica-chave da base das estratégias organizacionais passa a ser o aumento do tamanho e a diversificação da firma (ver Quadro 1).

O cultivo comercial de flores e plantas ornamentais em Holambra-SP, que posteriormente se torna a atividade central da cooperativa, começa por volta de 1954. A partir de 1960, convencidos do crescimento da demanda de flores por todo o Brasil, houve adesão de muitos produtores associados à CAPH, que antes não viam com seriedade a floricultura como atividade agrícola. Até a metade dessa década, conforme Tsuboi e Tsurushima (2009), o faturamento da venda de flores na cooperativa representava somente 1 a 2% do faturamento total. Em 1971, o faturamento da venda de flores supera, pela primeira vez, a dos outros setores, o que fez com que a CAPH abrisse em 1974 o seu departamento de vendas de floricultura (CAPH-Flores) e, conforme descrevem os autores, iniciasse firmemente a comercialização de flores e plantas. Em meados dos anos 80, a CAPH se torna a maior atacadista de flores do país (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009).

Como consequência, a cooperativa sofre uma reestruturação no período entre 1982-85, e a área de produção é reduzida para uma fábrica de ração, abatedouro frigorífico, preparo de ovos para consumo, *packing house* das frutas cítricas, barracão de flores e plantas, estação para melhoramento genético de suínos e setor financeiro. Nesse período, a CAPH despontou no mundo empresarial como uma potência econômica. No entanto, os avanços na área econômica, segundo Rietjens (2003), eram revertidos para o comprometimento de objetivos sociais de maior amplitude dentro da comunidade. A cooperativa assumiu responsabilidades pelo centro médico, áreas de lazer e clube social, assistência à velhice, creche, entre outras atividades sociais. É possível perceber que, nesse período, havia na organização uma maior proporcionalidade entre os pesos atribuídos, por um lado, às orientações que privilegiam aspectos comunitários e coletivistas e, por outro, às orientações corporativas e mercadológicas.

Contudo, no decorrer dos anos, a maior especialização, formalização, profissionalização e redução de atividades sociais refletem as transições na dinâmica de lógicas institucionais. Nesse ponto, destaca-se o terceiro mecanismo proposto por Thornton (2004, pág.13) pelo qual as lógicas influenciam as decisões dos administradores: são respostas e soluções consideradas adequadas para o controle de forças econômicas e da atividade política. A profissionalização, conforme as declarações dos Conselheiros CE6 e CE4, foi uma consequência das decisões de aumento de tamanho, coerente com as características de lógica de corporação retratadas no Quadro 1.

A cooperativa também estava passando por uma transformação, porque era praticamente uma cooperativa de holandeses. Na época tinha muitos produtores ou holandeses ou descendentes de holandeses e a cooperativa precisava crescer, então, por sorte que, eu estando no conselho, por ter relacionamento com os produtores brasileiros, japoneses, pude ajudar em grande parte deste desenvolvimento e a gente conseguiu expandir muito nesse período. (CE6)

Até 10-15 anos atrás, a cooperativa era bem mais regionalista, bem mais da região da Holambra mesmo. Então, era tudo mais próximo, tudo muito mais familiar: “Ah, é meu vizinho e papapi, papapá”. Só que a cooperativa começou a crescer, ela começou a ir para outras regiões, a trazer pessoas de outras regiões, começou a ter miscigenação de culturas. Por que antes eram basicamente os holandeses e entre eles se entendiam. E daí a cooperativa começou a crescer, aí a gestão teve que começar a ser mais profissional. (CE4)

Nesse ponto, é importante notar que a estratégia de crescimento da organização passou a assumir maior peso nas decisões organizacionais, sobrepondo-se à preocupação comunitária predominante na filosofia cooperativista. Para crescer e centralizar maior quantidade e variedade de produtos na organização, tornava-se necessário abarcar novas culturas e grupos, até mesmo os produtores Nikkeis que, de certa forma, concorriam com os holandeses na

produção de flores. Portanto, este aparece como o mecanismo (i) proposto por Thornton (2004) de adequação das estratégias e estruturas. Ademais, pela fala do entrevistado CE4, pode-se perceber indícios do mecanismo (ii) quando a profissionalização aparece como uma questão para atender o controle das forças de mercado. Como se percebe na Tabela 1, com exceção do primeiro período em que a cooperativa estava se estruturando com a chegada dos imigrantes, o crescimento do número de cooperados ocorreu de forma mais acentuada entre 1982 e 1989, o que é indicativo de maior peso da lógica de corporação nesse período e no posterior, de 1989 a 1991, em conformidade com a Figura 2.

Tabela 1 - Crescimento da Cooperativa Agropecuária Holambra Representado pelo Número de Cooperados

Períodos	Variação do número de cooperados	Taxa de crescimento por período
1954 - 1964	76 -135	77%
1964 - 1974	135 -140	3%
1974 - 1982	140 - 171	22%
1982 - 1989	171 - 240	40%
1989 - 1991	240 - 304	27%
1991 - 1996	304 - 295	-0,03

Fonte: Livros de registro de cooperados da CAPH.

O segmento de flores e plantas cresceu em importância no Brasil entre 1980-1985 e, para responder a isso, a cooperativa estruturou um robusto sistema de atacado distribuidor. A decisão para o desenvolvimento dessa estrutura indica o mecanismo (iv) pelo qual a lógica de corporação influencia as decisões dos executivos. Esse sistema de atacado distribuidor era composto por seis entrepostos (depósitos) de venda nas principais capitais, mais de 100 linhas para suprir o mercado regional e uma frota de caminhões para distribuição. Na época, o número de funcionários da cooperativa elevou-se para mais de 1000. Rietjens (2003) ressalta, contudo, que o sistema era muito caro devido a ineficiências nos diversos elos da cadeia e, portanto, apesar do sucesso do negócio, a cooperativa foi apresentando dificuldades em manter-se solvente. Aliado a essas dificuldades internas, neste período o Brasil vivia uma séria crise inflacionária. No ano de 1986, a economia do país foi marcada com o congelamento dos preços do Plano Cruzado, que afetou diretamente a CAPH e a fez entrar na segunda crise da sua trajetória.

2ª CRISE:

O setor agrícola que, na época do congelamento de preços, estava em pleno período de safra e, portanto, apresentava preços mais baixos, foi muito prejudicado. Como a cooperativa funcionava como uma espécie de banco repassando os recursos sem garantias reais de retorno, é possível que, pelo menos, parte do endividamento bancário que possuía em 1996 tenha sido

contraído nessa época. Pode-se compreender isso quando Rietjens (2003, p. 54) assinala que o endividamento da cooperativa, em 1996, era de R\$171.470.502,64, sendo R\$104.674.203,07 somente para o Banco do Brasil.

Com o comentário do Conselheiro CE7, pode-se entender um pouco como funcionavam as operações de repasse financeiro na cooperativa.

Então, isso era histórico porque quando eu cheguei aqui em 1985 nem banco tinha em Holambra, ainda. Então, todo mundo fazia seus negócios bancários dentro deste escritório da cooperativa. Era tudo considerado adiantamento de produção. Eu devia produção para pagar no momento depois. Então, quem precisava dinheiro, no papel ele já sacava o dinheiro porque ia entregar a produção daqui a três, quatro meses. Sobre esses três meses você pagava os juros. [...] E os interesses deste giro financeiro se misturavam com os interesses próprios da cooperativa (CE7).

O risco de inadimplência por parte dos cooperados afetava sobremaneira a capacidade da cooperativa de saldar seus próprios compromissos bancários, uma vez que a organização avalizava a maioria das obrigações. Essa foi uma prática adotada muito tempo pela cooperativa com o intuito de contornar o fato de os imigrantes não possuírem nacionalidade brasileira, requisito para a obtenção dos empréstimos.

No departamento CAPH-Flores, a crise estava mais diretamente relacionada com o fracasso no controle dos 150 vendedores, que possuíam muito poder no processo de venda. O Balanço do primeiro semestre da cooperativa em 1987 mostrou péssimos resultados, levando-a a decretar a falência do departamento CAPH-Flores (TSUBOI; TSURUSHIMA, 2009). Diante dessa situação, novas mudanças estruturais se fizeram necessárias, com a decisão de vender o negócio de atacado distribuidor e de introduzir na cooperativa o sistema de leilão. O fato relatado retrata o segundo e o terceiro mecanismo proposto por Thornton (2004, pág.13). Esse acontecimento representa um marco para a organização e é considerado como uma resposta à segunda crise na trajetória da cooperativa. O depoimento do Conselheiro CE7 ilustra a situação.

Holambra começou a perder o bonde por que Holambra ficou focado em cima daquelas *Calandivas* (espécie de flor) e aí *Calandiva* começou a despencar. De 10 milhões de dúzias, despencou em questão de quatro anos para 3 milhões de dúzias e não conseguia se adequar à nova situação. Isto resultou, em 1987, que quase faliu o departamento de flor. Os produtores falaram mais ou menos para o conselho e para a diretoria (da CAPH): “Agora, deixa com nós que a gente vai resolver”. Começou a autonomia. Era todo ano quebra de braço entre diretoria e os produtores na área de flor, mas, em 1989, isso resultou que a gente começou com o nosso leilão. (CE7)

O relato acima fornece uma visão acerca da postura atuante dos cooperados e reforça a suposição de mudança na orientação coletiva que mantinha os departamentos unidos. O parâmetro coletivista nesse ponto começa a deixar de ser a cooperativa CAPH para ser o

departamento de flores. O membro do Conselho de administração (CONAD) explica que a crise desencadeou um movimento para transformar os departamentos em unidades. Quando ele diz “Aqui começa a autonomia”, denota as decisões tomadas e as mudanças estruturais delas decorrentes foram essenciais para a constituição posterior da Cooperativa Veiling Holambra.

O início das atividades com o leilão aparece como resultado dos acontecimentos desse período, como símbolo da vitória dos produtores floricultores sobre a diretoria da CAPH. Em 1989, o departamento de flores passa a atuar como mercado atacadista intermediando as transações dos cooperados com revendedores. Simultaneamente, começam os movimentos para desmembrar os setores. O mecanismo (iv) proposto por Thornton (2004, pág.13) - decisões sobre desenvolvimento e persistência de determinadas estruturas organizacionais - revelado nesse ponto da análise, demonstra a influência da lógica de mercado que, mesmo de forma incipiente, influencia as decisões dos responsáveis pela administração da cooperativa.

A decisão de adotar o sistema de leilão, em resposta às pressões internas dos cooperados e às pressões externas do mercado, resultou em mudanças estruturais significativas na cooperativa. A partir dessa época, o relógio ou o leilão tornou-se um símbolo para a cooperativa. Representava, principalmente, a entrada em uma nova era de transparência, impessoalidade, profissionalismo e gestão sob a égide do mercado, das leis de oferta e demanda.

A esse respeito, um fato merece ser mencionado. Enquanto a pesquisa na cooperativa estava sendo realizada, a assistente executiva foi indagada se, eventualmente, possuía fotos que poderiam ser usadas no trabalho. Nessa ocasião, na verdade, apenas foram pedidas fotos da estrutura física da cooperativa; mas foi fornecido um disco compacto (CD) com várias fotos de épocas diferentes. Em sua maioria, as fotos históricas retratam a evolução do sistema de leilão (desde os primeiros leilões realizados oralmente na cooperativa até o mais moderno de atualmente) que, inicialmente, não tinha grande relevo para a pesquisa. No entanto, a sua importância revelou-se central durante a análise, à medida que os membros da cooperativa o apresentavam como símbolo da organização. Como foi informado, o próprio nome do departamento de flores passou a incluí-lo: *veiling* significa leilão no idioma holandês, o que o denota como forte elemento de representação.

Outra decisão importante tomada no mesmo período foi a transferência da administração de serviços públicos, até então sob a responsabilidade da cooperativa, para a primeira administração municipal de Holambra em 1991. A cooperativa deixou de prestar

serviços como manutenção de estradas, assistência de saúde, educação, fornecimento de água e esgoto, o que gerou uma redução abrupta do quadro de funcionários.

Aí a cooperativa já começou a... por exemplo, a parte de saúde, ela se desvinculou disso. Ela avisou todo mundo: “Olha, nós não vamos cuidar mais disso, se vocês quiserem vocês fundem a sua associação”. Foi o que aconteceu. Depois foi ensino também, ela falou: “Olha, eu não vou mais cuidar de escola. Isso já aconteceu lá nos anos 1980 e tal e falou: “Nós não vamos mais cuidar de escola, não vamos mais cuidar de correio, não vamos cuidar deste tipo de coisa”. Então, nos anos 1980 ela se desvinculou de muita coisa, mas ela ainda asfaltou a rua principal, ela ainda cuidava do abastecimento de água. Manteve ainda muitas outras coisas internas até 1995. (C5)

Essas mudanças denotam um afastamento da orientação por lógica coletivista e de Estado. Os indivíduos do grupo cooperativo passam a ser considerados não mais uma parte inseparável da organização, da qual ela é responsável. As características de cooperação e compromisso mútuo são revistas. Condizente com isso, nesse período, a unidade Veiling Holambra interrompeu os serviços de assistência técnica aos produtores.

Com esses acontecimentos, iniciou-se um processo de profissionalização, com a contratação de executivos com experiência em gestão de organizações não cooperativas. A discussão da profissionalização em cooperativas insere-se num debate maior de desenvolvimento empresarial do cooperativismo que se tornou efusivo nos anos 1990. A crescente necessidade de competir com empresas não cooperativas pressionava as cooperativas a ampliarem suas operações, seja em escala ou diversificação de produtos. As exigências frequentemente excediam as capacidades administrativas dos sócios, que passaram a recorrer a gerentes profissionais. Entretanto surgiram impasses entre os cooperados e os executivos contratados (*que vinham “de fora”*), o que causou a saída de muitos executivos da cooperativa. Nos fragmentos de entrevista, pode-se inferir a influência das logicas nas decisões, à medida que desponta o mecanismo de adequação da fonte de poder, não mais nas mãos dos investidores, mas dos que sabem gerir. Ademais, a influência da lógica de mercado pode ser analisada por meio da percepção do problema estrutural, que teria motivado a adoção da estrutura de governança.

Depois do fracasso da cogestão foram contratados profissionais de "fora" que talvez fossem bons profissionais, mas não conseguiram se entender com os cooperados em geral e, talvez, não entendessem o que era uma cooperativa e muito menos a "cultura de Holambra". Isso gerou graves conflitos que culminaram na saída dos executivos e/ou a quebra da unidade de negócio em questão. Tudo isso aconteceu entre 1990 e 1996, mais ou menos (Ex-Presidente da CAPH).

Como o conselheiro ficou tão envolvido, ele acha que ele é que consegue resolver melhor! Aí, no momento de transição, há uma dificuldade, por quê? Porque chega um novo profissional do mercado, ele tem uma outra visão. Uma maneira diferente

de resolver, então, há um conflito. Há um conflito porque o conselheiro acha que sabe... Já que ele estava tão envolvido, ele acha que sabe melhor. (CE2)

O conflito mencionado pelo Conselheiro CE2 reflete uma dificuldade comum em cooperativas brasileiras que tentam adotar estruturas separadas de propriedade e controle. O caso específico da CAPH é ilustrativo dos problemas decorrentes da estrutura concentrada, como mostra o trecho abaixo.

A situação já vinha ruim por uma questão de gerência, de má administração. Má administração de recursos, má administração de negócios. O negócio não rendia dinheiro, não dava lucro e o pessoal insistia em manter, insistia em não melhorar a administração ou mesmo fechar. Falar: “Não tem futuro, não tem renda, não gera lucro, portanto, encerra”. [...] O barco estava indo para um rumo que o conselho mal sabia. [...] Não tinha isenção e como eles eram dependentes, eles não conseguiam - no português vulgar - peitar os diretores. (C5).

A gestão da cooperativa revelou-se permeada por conflitos de interesse, movimentos políticos e decisões baseadas em favoritismos e questões alheias aos critérios prefixados. Outro agravamento dessa época, conforme relatado nas entrevistas, teve relação com as ditas unidades de apoio que prestavam serviços internos de banco. No trecho a seguir, o Conselheiro CE2 esclarece este ponto crucial na história da cooperativa.

O custo operacional de um financiamento era muito alto para um único cooperado, então a cooperativa mãe tomava dinheiro e repassava cédulas filhotes para os seus cooperados. Ela fazia uma única cédula com o banco e distribuía cédulas filhotes e quem era o avalista desta operação era a cooperativa mãe. Bom, a cada dez novos cooperados que tomava um financiamento, talvez seis conseguissem pagar a sua conta, quatro não pagavam. Quem era o avalista? Era a cooperativa mãe. Isso, entre outras coisas, causou a quebra da cooperativa. (CE2)

A falta de controle e ausência de critérios que caracterizavam essas operações financeiras estava presente, também, nos repasses para financiamento das unidades. Assim, em 1994, com o suporte de uma empresa de consultoria internacional, externa e isenta das influências políticas dos cooperados, foi realizada novamente uma reestruturação da cooperativa. De acordo com o ex-presidente da CAPH, esse suporte foi buscado com o intuito de realizar um realinhamento geral na cooperativa “em direção ao mercado e à maior produtividade”. No entanto as mudanças estruturais não foram suficientes para remediar a insolvência da cooperativa em junho de 1995.

Eu comecei a produzir flores em 1989. Mas, naquela época o cooperativa era uma, era CAPH que chamava. Era uma só. Essa cooperativa quebrou, esse modelo antigo de quarenta ou cinquenta, quando a cooperativa foi fundada com a imigração dos holandeses pra cá. Em 1995 essa cooperativa, na verdade explodiu ou implodiu, não sei qual é a palavra certa. Foi na crise da época, logo depois do plano real, um ano. Muitas cooperativas quebraram naquela época. (CE5)

Nesse momento da história brasileira, as cooperativas, de modo geral, foram duramente criticadas pelo seu comportamento paternalista e não econômico. Por conseguinte, muitas delas reformularam a sua missão social, de forma a torná-la condizente com princípios de lógica institucional de mercado. As entrevistas corroboraram esta posição e contemplaram formas de contestação da orientação que baseava a tomada de decisão até então. Isso é nítido, por exemplo, quando o conselheiro fiscal CE1 comenta sobre como a missão social na CVH se relaciona atualmente com os propósitos econômicos da cooperativa.

Ah, eu não vejo uma missão social, não. Eu não gosto muito dessas coisas, não. Eu não acho que tem que ter missão social. Porque a missão social você acha que um que está muito bem tem que ajudar um que é mais coitadinho. Mas, isso eu já acho que é um pouco socialista, entende? E eu não gosto disso. (...) Antigamente (a cooperativa) apoiava mais quando Holambra não era um município e a cooperativa era quase a prefeitura de Holambra, né? Mas, no fim, você viu o que deu, né? Quebrou! (CE1)

3ª CRISE:

A quase dissolução em 1995 representou a terceira crise na história da cooperativa. Em resposta a ela, a decisão pela solução dos problemas de ingerência com o fechamento das dez unidades consideradas improdutivas e desmembramento das três cooperativas remanescentes (Flores e Plantas, Pecuária e Insumos), reforça a ênfase em eficiência e revela indícios do mecanismo (iv) de decisões sobre o desenvolvimento de estruturas organizacionais. Portanto, o momento da cisão demarca a passagem da orientação primordialmente por lógica de corporação para **lógica de mercado** pelos dirigentes da cooperativa e demais participantes do processo decisório. Percebe-se a passagem da base das estratégias de “aumento de tamanho e diversificação” para “aumento de eficiência das transações”. Os modelos, teorias, padrões estabelecidos e técnicas analíticas de mercado se tornaram as bases para as decisões organizacionais. Essas mudanças na organização condizem com o novo papel institucional, isto é, uma nova referência normativa no campo das organizações cooperativas.

O movimento de transição da orientação por lógica de corporação para lógica de mercado é corroborado quando, em 2009, o grupo de representantes administrativos da cooperativa decidiu adotar procedimentos de governança corporativa. Observa-se, nessa decisão, a intenção de aproximar as ações organizacionais do sistema econômico com características de capitalismo investidor (ver Quadro 1), representando a corporificação da lógica de mercado na organização. No entanto elementos característicos de lógica de Estado, como a participação democrática, continuam presentes na cooperativa, como pode ser percebido nos relatos das entrevistas e nos episódios de observação não participante. Estes

permitiram identificar que, apesar da predominância da lógica de mercado, essa referência é permeada por orientações oriundas das lógicas remanescentes.

Portanto, por meio dos dados, é possível destacar indícios de lógica de Estado, das lógicas coletivista e comunitária concomitantemente a características de lógica de corporação e mercado. A título de síntese, na Figura 2 as lógicas que influenciaram a trajetória da organização são identificadas em diversos arranjos e equilíbrios. A ordem em que as lógicas são citadas, como também o tamanho da fonte, indica a prevalência na data especificada.

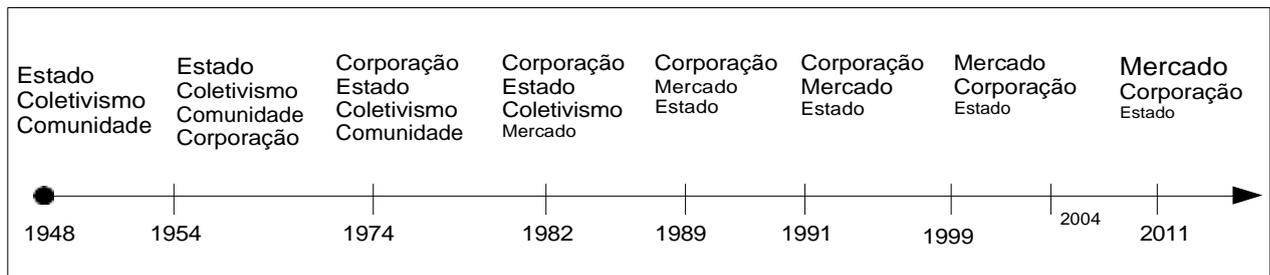


Figura 2 - Dinâmica de lógicas e a trajetória da CVH.

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao hibridismo de lógicas, o processo decisório de adoção de prática de governança corporativa é ilustrativo do seu efeito. Nesse ponto da pesquisa, pode-se confirmar o argumento central do trabalho de D'Aunno, Sutton e Price (1991), isto é, a “crescente penetração de contradições interinstitucionais nas práticas cotidianas das organizações contemporâneas”. Baseando-se na participação democrática, fonte de legitimidade de lógica de Estado, o conselho administrativo da CVH logrou a aceitação de prática que corporifica a lógica de mercado. Nesse caso, a fusão de lógica de Estado com lógica de mercado, permeando a adoção dessa prática, resultou em prática híbrida: preservou-se a democracia e a participação da sociedade no processo decisório, enquanto o controle e a formalização na cooperativa foram alavancados. Reforça-se, assim, a defesa da abordagem de lógicas institucionais como não excludentes e a compreensão do fenômeno do hibridismo em organizações.

Com a adoção da prática de governança corporativa, as atribuições ficaram mais claras na cooperativa e a estrutura mais transparente para questionar e/ou cobrar o cumprimento das funções. No que diz respeito à forma de participação dos cooperados, os apontamentos realizados por um dos conselheiros e um dos diretores são ilustrativos dos efeitos.

Enquanto a cooperativa era pequena, era formada por sócios basicamente holandeses da comunidade e ficavam dentro da Holambra, que era bem próximo de todo mundo, todo mundo se sentia dono no sentido literal: “Ah, eu posso mandar em todo mundo, posso mandar no diretor, posso mandar no funcionário...”. “O meu produto

tem que ser assim, tem que ser assado”. E conforme a cooperativa cresceu, surgiu a necessidade... falou: “Ô gente, pera aí... não é bem assim”. Se todo mundo vier e falar com o rapaz que puxa o carrinho: “Olha, puxa o meu produto primeiro” como é que vai ficar? Então aí começou a falar: “Vamos deixar mais claro como funciona uma cooperativa, o que é uma cooperativa, quais são os papéis, direitos e os deveres do sócio, quais são as responsabilidades”. Assim, começou um programa de conscientização mesmo. (CE4)

Isso, eu acho que ficou mais transparente pra eles [cooperados em geral]. Sabe aquela coisa de ingerência? Existia muito disso e você sabe que nós temos quase 300 produtores sócios e, então, é muito complicado se todo mundo der ordem, né? E quando você não sabe por qual caminho chegar, qualquer um serve e o resultado pode ficar totalmente comprometido. Então, no meu caso, a grande mudança que eu consigo visualizar foi essa, sabe? E, para a empresa, isso é fundamental, principalmente, quando a gente pensa numa hierarquia dentro de uma cooperativa. (D2)

Pode-se dizer que o emprego na cooperativa de princípios de governança corporativa visa a atender à deficiência na definição de papéis na cooperativa. Assim, integra-se à tendência de formalização de processos organizacionais na cooperativa que, para Hall (2004), vincula-se à tentativa de promover a ordem, a consistência e a previsibilidade e, conseqüentemente, a eficiência. Destacada por Lima (1998) em uma perspectiva funcionalista, a formalização organizacional pressupõe atividades guiadas por uma série de passos padronizados e predeterminados; como tal, seria imprescindível para evitar processos decisórios complexos, que implicam perda de tempo e quebra de coordenação.

Investigando-se o processo decisório de adoção de prática de governança corporativa, pode-se constatar o hibridismo de lógicas e seu efeito mais pontual na organização. Baseando-se na participação democrática, fonte de legitimidade da lógica de Estado, o conselho administrativo da CVH logrou a aceitação de prática que corporifica a lógica de mercado. Nesse caso, a fusão de lógica de Estado com lógica de mercado, permeando a adoção dessa prática, resultou em prática híbrida: preservou-se a democracia e a participação da sociedade no processo decisório, enquanto o controle e a formalização na cooperativa foram alavancados.

Vale ressaltar que o hibridismo de lógicas institucionais se manifesta no processo decisório e não somente na prática adotada, resultante desse processo. Nessa etapa, elevou-se a atenção para a influência dos atores no processo decisório, de modo a perceber os detalhes sutis das dinâmicas criadas entre os grupos para “negociar” a versão da realidade, que seria introduzida com o novo padrão de governança.

Ao menos três fatores foram importantes para esclarecer o encadeamento dos fatos, nesse caso: (i) a pressão exercida pelos gerentes contratados para a mudança na estrutura; (ii)

a autoridade emanada pelo CONAD; e (iii) o caráter não cerimonial da assembleia e da participação dos cooperados no processo decisório. Com relação ao primeiro ponto, a pressão manifestava-se pelo receio, por parte do conselho, de não conseguirem manter bons profissionais no cargo, visto que foram reportadas duas ocasiões em que os diretores, insatisfeitos com a estrutura, deixaram a administração da cooperativa. Por conta disso, um dos conselheiros teve de assumir essa posição, o que demandou dedicação na cooperativa a expensas da que era exigida na sua empresa particular. Além do mais, foram citados vários conflitos entre cooperados e gerentes, que reforçam a insatisfação que pairava na organização.

A autoridade do CONAD é atribuída ao fato de esse ser o mesmo grupo que assumiu a direção da cooperativa na terceira crise da CAPH, época descrita como dramática. O fato de terem conseguido reerguer a organização de uma situação caótica e conduzir os trâmites para inseri-la em outro modelo de atuação, que os cooperados acreditam estar mais adequado com as novas tendências, é fortemente considerado. Nesse quesito, pode-se citar ainda que os conselheiros são considerados modelos de administração de suas empresas particulares. Foi percebido nas entrevistas grande admiração por parte dos cooperados e funcionários da cooperativa, pelo fato de eles terem começado como pequenos produtores com poucos recursos e, atualmente, serem considerados empresários de “sucesso” no ramo. O terceiro fator citado foi essencial para compreender parte dos motivos por que o processo decisório ocorreu da forma descrita neste trabalho.

A preocupação de que a decisão da estrutura de governança tivesse repercussão em longo prazo, implicava considerar a soberania do sócio na organização. Em outras palavras, isso significou envolvê-lo na decisão tomada pelo conselho. Por meio do processo democrático, consubstanciá-la na Assembleia Geral, forma organizacional que historicamente representa as tradições e a ideologia cooperativista. Assim, foram dedicadas duas etapas para propor o projeto de mudanças na estrutura de governança para este público. Na primeira, percebeu-se o intuito do conselho de propiciar ou, pelo menos, passar uma ideia de participação das bases na tomada decisão. Provavelmente os acontecimentos foram organizados de modo a levar-se em conta que conforme a tomada de decisão é vista como democrática pelos cooperados e a adoção não é percebida como imposta, isso facilitaria o processo decisório, com maior aceitação e consenso em torno da proposta. A segunda etapa foi deliberativa e teve a aprovação do projeto da estrutura de governança junto com os demais orçamentos e propostas de investimento apresentados.

Por meio da observação participante e dos relatos de entrevista, os pesquisadores tiveram acesso a situações de tomada de decisão que, além de fornecerem evidências da importância de respaldo democrático nas tomadas de decisão, demonstram o quanto participativos são os cooperados nas assembleias, não hesitando em opor-se aos interesses manifestados pelo conselho de administração. Essas experiências forneceram maior embasamento ao significado das assembleias para os membros. A democracia assume grande valor no processo decisório, condizente com as características de lógica de Estado apresentadas no Quadro 1, cuja participação democrática aparece como fonte de legitimidade.

Essa constatação, aliada à verificação de que a estrutura de governança passou pelo crivo dos cooperados na assembleia, é indicativa do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório em questão e reforça a alegação de sua influência na adoção. A decisão alcançou a condição legítima na Assembleia, quando a estrutura foi votada; portanto, o hibridismo é percebido como o mecanismo, por meio do qual o grupo de conselheiros, apoiando os interesses da equipe executiva, conseguiu introduzir a prática de governança corporativa condizente com a lógica de mercado. Esse ponto é importante, pois, reporta-se à questão de como os mecanismos de hibridização podem propiciar variação, seleção e retenção de esquemas interpretativos. Diferente do modelo de mudança fundamental, a tese do hibridismo de lógica institucional, defendida no presente trabalho, eleva a atenção para a influência dos atores no processo decisório, de modo a contemplar alterações em algumas dimensões de comportamento, sem, contudo, substituir a identidade tradicional da organização. A mudança incremental revela-se, ao passo que aspectos de história e de ideologia da organização são preservados, conciliando-se com a nova orientação. Uma análise frequentemente utilizada para explicar a conciliação de distintas suposições para a mudança organizacional, fundamental e incremental, repousa nos modelos de equilíbrio pontuado que, frequentemente, apoiam o entendimento da mudança institucional no institucionalismo.

O exame de eventos organizacionais drásticos, como as três crises descritas, com consequências estruturais para a organização, reforça a adequação do modelo de equilíbrio pontuado; porém, apoiando-se em Farjoun (2010), opta-se por uma concepção de dualidade. Na perspectiva de equilíbrio pontuado, práticas, processos e formas organizacionais apoiam a mudança ou a estabilidade; portanto, são definidos como incompatíveis ou mutuamente excludentes. Em consequência, devem apresentar-se em momentos separados. No presente estudo, rejeita-se o paradoxo entre os dois conceitos, analisando o fenômeno do hibridismo como mecanismo de simultaneidade da mudança e estabilidade, como se discorre a seguir.

Elementos de ideologia e tradição são tidos como “resquícios institucionais” que, em conformidade com Dacin e Dacin (2008), possuem “importantes implicações normativas para a continuidade do passado na definição do que é considerado apropriado no presente” (pág. 334, *tradução nossa*). Esse processo denota uma preocupação de autopreservação, pois, ao simbolizar as aspirações da comunidade organizacional e o seu senso de identidade, as organizações adquirem maior resistência à mudança. No entanto, ao passo que se leva em conta o hibridismo de formas organizacionais como forma de incitar à mudança e à inovação, pode-se compreender o comportamento da organização, a partir de uma visão com ênfase em dualidade, ao contrário de dualismo (FARJOUN, 2010). Em outras palavras, elementos essenciais de resistência e mudança, estabilidade e flexibilidade e preservação e inovação são tidos como interdependentes, mutuamente condicionantes e constituintes um do outro e não opostos.

Farjoun (2010) alega que modelos de equilíbrio pontuado, ao separarem temporalmente as tensões entre estabilidade e mudança, perdem a capacidade de apreender a qualidade simultânea desses elementos. Assim, arrisca-se, por exemplo, deixar passar despercebida a influência do hibridismo de lógicas no processo decisório da Cooperativa Veiling Holambra; foi por meio da renegociação de alguns elementos estruturais, mantendo intactos outros, que mudanças significativas puderam concretizar-se na organização. A mudança ocorre por meio dos elementos de estabilidade e não apesar deles. Portanto, a análise do caso reforça o pressuposto de dualidade na renovação de organizações em que “continuidades e compromissos internos e externos são usados como âncoras para introduzir mudanças mais drásticas” (FARJOUN, 2010, p. 219).

5 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi analisar as influências da dinâmica de lógicas institucionais nas decisões sobre mudanças estruturais adotadas por uma cooperativa agropecuária. Analisando a trajetória da organização e os acontecimentos que sucederam aos três momentos tidos como críticos, as crises em 1952, 1986 e 1995, observa-se um padrão que reforça a tendência da organização incorporar as lógicas de corporação e de mercado, respectivamente. Em linhas gerais, tal influência possui três marcos: (i) Na primeira crise com a substituição do presidente da cooperativa e aderência dos cooperados ao novo estilo administrativo. Tal direcionamento teve como consequência para a organização o aumento progressivo em tamanho e em número de unidades de negócio. (ii) Na segunda crise, com a decisão pela venda do negócio de atacado, quando os cooperados produtores de flores assumiram a comercialização do produto

e com a introdução o sistema Veiling para tornar o setor mais sólido com a gestão priorizando transparência, impessoalidade e profissionalismo. (iii) Na terceira, com a mobilização dos atores para que a organização se reerguesse mais coerente com a lógica institucional de mercado. Como decorrência das decisões tomadas na terceira crise, houve fechamento de dez unidades de negócio e introdução do modelo de governança corporativa.

No entanto, como D'Aunno, Sutton e Price (1991) sugerem para organizações híbridas, os conflitos no ambiente institucional estariam sendo mapeados na estrutura e práticas da Cooperativa Veiling Holambra. Com a investigação do contexto atual do processo decisório e do contexto histórico no qual as decisões foram tomadas na cooperativa o estudo demonstra que a natureza híbrida da cooperativa manifesta-se duradoura. O hibridismo apresenta-se nos episódios decisórios da cooperativa sob a forma do entrelaçamento de princípios históricos e tradicionais de democracia, igualdade e participação com estratégias administrativas de crescimento e aumento de eficiência. Por meio dos dados, é possível destacar indícios de lógica de Estado, de lógicas coletivista e comunitária, concomitantemente a características de lógica de corporação e mercado. Embora a noção de mercado implique, também, elementos de democracia, igualdade e participação, deve-se ter presente que estes são articulados pela competição e pela eficiência econômica, enquanto na lógica “cooperativista”, a sua articulação se dá com vistas à cooperação e ao compartilhamento de resultados.

Como implicação teórica, o estudo contribui para chamar atenção de estudos de processo decisório para a importância de considerar o contexto social e histórico e as diferentes racionalidades. Dessa forma, atesta-se a contribuição da abordagem de lógicas na medida em que se abre a análise para incluir tanto aspectos cognitivos quanto os elementos culturais, a racionalidade econômica junto a outras orientações historicamente enraizadas que motivam a ação. A complementação a qual se defende refere-se, também, à adoção de perspectiva histórica das decisões na qual não cabe o seu estudo isolado. A investigação sem considerar o contexto histórico no qual as decisões são tomadas pode produzir atribuições de irracionalidade nas organizações que resultam de julgamentos precipitados, formulados sem o devido cuidado analítico.

Ao tratar de como lógicas de mercado estão sendo combinadas com lógicas de orientação social, o trabalho proporciona reflexões do fenômeno de hibridismo e análise das suas repercussões em uma cooperativa. No entanto pode-se justificar a sua importância prática para além das organizações cooperativas, uma vez que as empresas típicas de mercado tendem cada vez mais a adotar comportamento de caráter social comunitário. Isso pode ser

percebido, por exemplo, com a crescente preocupação das organizações em se adequar à orientação em sustentabilidade.

Apoiando-se em Greenwood et al. (2011), o estudo importa, ademais, para que se tenha melhor compreensão de modo a auxiliar os formuladores de políticas para interpretar as forças que estão direcionando comportamentos em contextos organizacionais para, assim, contribuir para a concepção e implementação de regulações mais apropriadas.

Com relação às limitações do estudo, apesar de as comunicações externas terem sido de extrema importância para a compreensão do fenômeno estudado, principalmente no que tange à contextualização histórica, o artigo denota menor consideração aos documentos internos, tendo se valido na análise apenas dos relatórios anuais (de 1998 a 2010), das fotos fornecidas pela organização e do livro de registros.

Aparece como limite, também, o fato de as lógicas terem sido abordadas, de modo geral, por meio de indicadores objetivos, como tamanho ou decisões de mudança estrutural. Desse modo, foram pouco explorados os elementos associados aos significados, justificativas e orientações subjacentes às decisões - que muito têm a contribuir para reforçar as inferências sobre transições de lógica institucional e para evidenciar os processos sociais que estão envolvidos nestas passagens. Como o presente estudo não explorou devidamente os processos sociais, a análise da influência de lógicas institucionais se realizou por meio, principalmente, de inferências. Dessa forma, recomenda-se que outros estudos sejam realizados para que possam fornecer um tratamento mais adequado aos relacionamentos entre níveis de análise. Estudos baseando-se em mecanismos sociais como abordagem metodológica são especialmente indicados nestas situações.

Outra limitação refere-se ao foco nas influências de lógica institucional em nível meso, que inviabilizou um tratamento mais sistemático com relação à estruturação do campo. Houve empenho em apontar as lógicas institucionais de nível societal que se apresentam no campo e indicar por meio da literatura que houve mudança no arranjo de lógicas ao longo do tempo. Porém, um estudo mais amplo, envolvendo outras organizações, poderá abordar as mudanças em nível macro com mais propriedade.

Nesse sentido, mais um tema de pesquisa é sugerido. O estudo investigou a influência das transições de lógica em uma organização que se encontra em posição intermediária em campos com fronteiras geográficas relativamente definidas: das organizações brasileiras e holandesas. Estudar como a estruturação desses campos implica na disposição de lógicas

nesse nível e como a posição da organização CVH no campo (intermediária) reflete-se em difusão de práticas híbridas parece ser um interessante direcionamento para seguir. Assim, pode-se tentar averiguar se as práticas de governança híbridas, tal como se apresentam na CVH, difundem-se para outras organizações brasileiras, ou se elementos e dimensões comportamentais distintos são amalgamados. Tais abordagens são uma promessa para ajudar a reportar o que Greenwood et al. (2011) afirmam ser um tópico ainda incerto, o qual precisaríamos aprender mais: se as variantes bem sucedidas dessas novas configurações se difundem no campo organizacional e posteriormente incidem nas prescrições institucionais.

Outra sugestão diz respeito à abertura de capital para as cooperativas brasileiras que é característico da lógica de investimento em mercados (Ver Quadro 1). No Brasil, essa prática é limitada às cooperativas pela legislação (5.764/71); mas, no Reino Unido e Canadá existem cooperativas que usufruem dessa estratégia de capitalização. Há grande discussão no Brasil para que haja mudanças na lei, contudo, por enquanto, Bialoskorski Neto (2012) explica que as cooperativas brasileiras podem beneficiar-se da capitalização em mercado de capitais apenas indiretamente, com a criação de alianças estratégicas com empresas não cooperativas. Outros estudos poderão investigar como as organizações se mobilizam nesse sentido e se a legislação cooperativista brasileira reage a essa tendência.

REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, M. V.; PÉREZ, K. A. M. Rethinking observation: from method to context. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**, 2. ed. London: Sage Publications, 2000. p. 673-703.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. 2001. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo-reestruturação e estratégias**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002. p. 77-97.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BROEK, J. van D. **Holambra sonhos, lutas e vitórias**: história de um projeto de imigração bem sucedido. Campinas-SP: Editora Setembro, 2008.
- CORRÊA, A. C. P. **Holambra além das flores**: uma experiência de imigração holandesa. Holambra-SP: Editora Setembro, 2011. 307p.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five approaches. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A. Traditions as institutionalized practice: implications for deinstitutionalization. In: GREENWOOD, R. et al. (Orgs.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Thousand Oaks: Sage, 2008. p. 327-352.

D'AUNNO, T.; SUTTON, R. I.; PRICE, R. H. Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units. **Academy of Management Journal**. v. 14, p. 636-661, 1991.

DIMAGGIO, P; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P (Ed.). **The new institutionalism in organizational analyses**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 1-40, 1991.

FARJOUN, M. Beyond dualism: stability and change as a duality. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R.R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

GLYNN, M. A.; LOUNSBURY, M. 'From the critics' corner: logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. **Journal of management studies**, v. 42, n. 5, p. 1031-1055, 2005.

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In:_____. et al. (Orgs.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Chicago: Sage, 2008. P. 99-129.

GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**. v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C.R.. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**. v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

GUSFIELD, J. R. **The community**: a critical response. New York: Harper Colophon, 1975.

JÄGER, U.; BEYES, T. Strategizing in NPOs: a case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale. **Voluntas**, v. 21, p. 82-100, 2010.

JOUTARD, P. História oral: balanço da metodologia e da produção nos últimos 25 anos. In: AMADO, J.; FERREIRA, M. M. (Coords.). **Usos e abusos da historia oral**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KIRSCHBAUM, C. Elementos para uma teoria organizacional intraorganizacional. **Perspectivas Contemporâneas-Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas**, Campo Mourão, Edição Especial, p. 5-21, out. 2010.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. In: GREENWOOD, R. et al. (Orgs.). **Handbook of organizational institutionalism**. Chicago: Sage, 2008. p. 243-275.

LIMA, E.O. A formalização burocrática no contexto do ciclo de vida organizacional. **Revista de Negócios**, Blumenau – SC, v. 2, n.4, p. 1-10, 1998.

- LOUNSBURY, M. A tale of two cities: competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 289-307, 2007.
- MARQUIS, C.; LOUNSBURY, M. Vive la resistance: consolidation and community-level professional counter-mobilization in U.S. banking. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 799-820, 2007.
- MASON, R. O.; MCKENNEY, J. L.; COPELAND, D. G. An historical method for MIS research: steps and assumptions. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 307-320, 1997.
- MELO, A. **Opinião**: cooperativismo, um dos caminhos da terceira via. 2011. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/boletim/bol1234/pag2.html>>. Acesso em: 13 de fev. 2011.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- NIGAM, A.; OCASIO, W. Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: an inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's Health Care Reform Initiative. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 823-841, 2010.
- RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional change in toqueville: nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy. **American Journal of Sociology**, v. 108, n. 4, p. 795-843, 2003.
- RIETJENS, J. L. A. **Holambra**: imigração e cooperativismo. 2003. 85f. Monografia (MBA) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA USP/ Ribeirão Preto, 2003.
- ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, 1994.
- SAMENWERKING, G. V. Nascida para a cooperação. **Revista Setembro**, edição comemorativa dos 60 anos de imigração holandesa, n. 10, 2008.
- SARAIVA JUNIOR, A. **Esquemas interpretativos e estratégias institucionais**: estudo de caso em um sistema de cooperativas de crédito. 2010. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- SCHNEIDER, J.O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo-RS. Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1999.
- SCOTT, R.W. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Eds.). **Great minds in management**: the process of theory development. Oxford University Press, 2004. Disponível em: <<http://icos.groups.si.umich.edu/Institutional%20Theory%20Oxford04.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.
- SCOTT, R. W. **Institutions and organizations**: ideas and interests. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

SINGELIS, T. M. et al. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: a theoretical and measurement refinement. **Cross-cultural research**, v. 29, n. 3, p. 240-275, 1995.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000. p. 435-455.

TAYLOR, P. L. Rhetorical construction of efficiency. **Sociological Forum**, v. 9, n. 3, p. 459-488, 1994.

TEIXEIRA, M. G. **A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso Cooperativa Veiling Holambra**. 2012. 262 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba-PR, 2012.

THORNTON, P. H. The rise of the corporation in a craft industry: conflict and conformity in institutional logics. **Academy of Management Journal**. v. 45, p. 81-101, 2002.

_____. **Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. California: Stanford University Press, 2004.

THORNTON, P. H.; JONES, C.; KURY, K. Institutional logics and institutional change: transformation in accounting, architecture, and publishing. In: JONES, C.; THORNTON, P. H. (Eds.). **Research in the Sociology of Organizations**, London: JAI. 2005.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R. et al. (Orgs.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Chicago: Sage, 2008. p. 99-129.

TSUBOI, N.; TSURUSHIMA, H. **Introdução à história da indústria de flores e plantas ornamentais no Brasil**. Arujá-SP: Editora Lip Gráfica, 2009. 276 p.

GOUVEIA, V. V. et al. Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 16, n. 2, p. 223-234, 2003.

VEILING HOLAMBRA. **Cooperativa**. Disponível em: <<http://www.veiling.com.br/>>. Acesso em: 27 de abr. 2011.

ⁱ O velho institucionalismo é tipicamente associado à Selznick (1957) e seus alunos e era mais focado na organização como objeto analítico, ao invés das influências ambientais como no novo institucionalismo. Os termos novo institucionalismo e institucionalismo organizacional se referem ao conhecimento institucionalista produzido a partir das contribuições de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) e são usados de forma permutável.