



Cooperativa de Crédito na Pandemia da Covid 19: uma Análise à Luz das Forças Isomórficas

Credit Cooperative in The Covid 19 Pandemic: An Analysis in the Light of Isomorphic Forces

Cooperativa de Crédito Ante la Pandemia del Covid 19: Un Análisis a la Luz de las Fuerzas Isomorficas

Iriana Gonçalves dos Santos Schaedler¹

iriana.schaedler@unioeste.br

<http://lattes.cnpq.br/2654215974890567>

<https://orcid.org/0009-0007-1532-5931>

Daiane Bottega Bandini¹

daiane.bandini@unioeste.br

<http://lattes.cnpq.br/7522044741715621>

<https://orcid.org/0009-0009-7143-2461>

Leandro Augusto Toigo¹

leandrotoigo@yahoo.com.br

<http://lattes.cnpq.br/3973674128626084>

<https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>

Delci Grapegia Dal Vesco¹

Delci.Vesco@unioeste.br

<http://lattes.cnpq.br/3321706750568197>

<https://orcid.org/0000-0002-0818-3142>

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOEST, Brasil¹

Recebido em: 10/03/2023 / **Revisão:** 13/03/2023 / **Aprovado em:** 25/09/2023

Editores responsáveis: Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa e Prof. Dr. Jonas Fernando Petry

Processo de Avaliação: Double Blind Review

DOI: <https://10.47357/ufambr.v5i2.11954>

Resumo

À luz da teoria institucional, o estudo objetivou identificar os reflexos da pandemia da COVID-19 nos controles orçamentários da Cooperativa de Crédito do Sicredi Aliança Paraná/São Paulo. De abordagem qualitativa, se utilizou a método de análise de conteúdo em entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco diretores da cooperativa. Os resultados possibilitaram a construção de quatro proposições de forças isomórficas que agindo durante a pandemia da Covid-19 na cooperativa analisada. Nos controles orçamentários, ocorreu uma acentuação na observância de riscos na concessão de crédito e maior participação orçamentária. Alteração nos controles de gestão de pessoal e no planejamento estratégico também foram encontrados. Outro achado e contribuição significativa está na indicação de que em uma organização que possui uma cultura sólida, clara e transparente pode passar por um período de crise, como o da Pandemia da Covid-19, com maior tranquilidade e assertividade nas decisões. Além de propiciar aos seus colaboradores e cooperados, uma imagem de segurança e estabilidade, baseado nas suas políticas de contenção de risco em momento de crise.

Palavra-chave: Cooperativa de Crédito. Controle Gerencial. Orçamento. Isomorfismo.

Credit Cooperative in The Covid 19 Pandemic: An Analysis in the Light of Isomorphic Forces

Abstract

In the light of institutional theory, the study aimed to identify the effects of the COVID-19 pandemic on the budgetary controls of the Sicredi Aliança Paraná/São Paulo Credit Cooperative. Using a qualitative approach, the content analysis method was used in semi-structured interviews carried out with five directors of the cooperative. The results made it possible to construct four propositions of isomorphic forces acting during the Covid-19 pandemic in the analyzed cooperative. In budgetary controls, there was an accentuation in the observance of risks in granting credit and greater budgetary participation. Changes in personnel management controls and strategic planning were also found. Another significant finding and contribution is the indication that an organization that has a solid, clear and transparent culture can go through periods of crisis, such as the Covid-19 Pandemic, with greater tranquility and assertiveness in decisions. In addition to providing its employees and members with an image of security and stability, based on its risk containment policies in times of crisis.

Keyword: Credit Union. Management Control. Budget. Isomorphism.

Cooperativa de Crédito Ante la Pandemia del Covid 19: Un Análisis a la Luz de las Fuerzas Isomórficas

Resumen

A la luz de la teoría institucional, el estudio tuvo como objetivo identificar los efectos de la pandemia de COVID-19 en los controles presupuestarios de la Cooperativa de Crédito Sicredi Alianza Paraná/São Paulo. Con un enfoque cualitativo, se utilizó el método de análisis de contenido en entrevistas semiestruturadas realizadas a cinco directivos de la cooperativa. Los resultados permitieron construir cuatro proposiciones de fuerzas isomórficas que actúan durante la pandemia de Covid-19 en la cooperativa analizada. En los controles presupuestarios se acentuó la observancia de riesgos en el otorgamiento de crédito y una mayor participación

Cooperativa de Crédito na Pandemia da Covid 19: uma Análise à Luz das Forças Isomórficas

presupuestaria. También se encontraron cambios en los controles de gestión de personal y planificación estratégica. Otro hallazgo y aporte significativo es el indicio de que una organización que tiene una cultura sólida, clara y transparente puede atravesar períodos de crisis, como la Pandemia Covid-19, con mayor tranquilidad y asertividad en las decisiones. Además de brindar a sus empleados y afiliados una imagen de seguridad y estabilidad, basada en sus políticas de contención de riesgos en tiempos de crisis.

Palabra clave: Unión de Crédito. Control de Manejo. Presupuesto. Isomorfismo.

1. INTRODUÇÃO

A teoria institucional nos últimos anos passou por mudanças organizacionais com três vertentes da teoria, a velha economia institucional, a nova economia institucional e a nova sociologia organizacional (Scapens, 2006). A velha economia institucional (OIE), tem como foco a maneira como instituições moldam suas ações, baseadas nos pensamentos de agentes humanos individuais, já a nova economia institucional (NIE), tem como interesse identificar como as estruturas são usadas para governar na economia e utiliza o raciocínio econômico para explicar a diversidade organizacional, por fim, a nova sociologia institucional (NIS), procura explicar as instituições em um ambiente organizacional que molda as estruturas e sistemas organizacionais (Scapens, 2006). O isomorfismo institucional oferecido através da teoria institucional é um fenômeno que procura explicar e estabelecer uma série de relações entre organização e o ambiente externo, tanto no que se refere às reações da organização à variável ambiente quanto aos processos institucionais que ela adota (Luz & Lavarda, 2021). Uma vantagem competitiva do isomorfismo é o seu papel legitimador nas instituições tidas como isomórficas, o que oferece a elas maior sobrevivência no mercado (Augusto, 2006). Essa sobrevivência é relevante, especialmente, quando acontecem crises macrofinanceiras, como foi a pandemia da COVID-19 (Parker, 2020). Para Pavlatos e Kostakis (2015) durante uma crise macrofinanceira, o uso de técnicas de planejamento e de estratégias de longo prazo, como os desenvolvidos com orçamento, recebem maior destaque pelas instituições, por isso é de se esperar um aumento no uso dessas ferramentas de controle e de informação durante uma crise. Ferramentas de controle e de informação, podem ser entendidos como artefatos de controle gerencial que envolvem processos de mensuração, acumulação e comunicação de informações monetárias e não-monetárias sobre aspectos das dimensões de desempenho da organização, incorporando por isso uma vasta opção de ferramentas e técnicas de gestão (Oyadomari et al., 2008). A relação entre orçamento empresarial e controle gerencial, tem sido amplamente pesquisado recebendo críticas e conotação de utilidade que podem ser entendidas como percepções geradas por algum estímulo ou evento (Mucci, 2014). A pandemia da COVID-19 foi um evento de crise sanitária mundial, que forçou as instituições a se reinventarem na tentativa de não interromperem as suas atividades em razão do *lockdown* (Parker, 2020). Um estudo realizado durante a pandemia da COVID-19 revelou que durante este período ocorreram mudanças nas instituições como o uso do trabalho remoto e a adesão por reuniões *online*, também, o uso de tecnologias para monitorar os funcionários à distância, que gerou em contrapartida, um maior engajamento desses funcionários na busca por resultados (Delfino & Kolk, 2021). De Vito e Gómez (2020) observaram as implicações políticas da COVID-19 nas instituições de crédito e assumiram a existência de uma flexibilidade operacional nos cenários de risco moderado e alto que trouxeram um diferimento fiscal de seis meses sobre os empréstimos e um direto fornecimento de dinheiro às organizações através de um empréstimo-ponte concedido pelo governo. Para eles, os empréstimos-ponte foram mais eficazes nas instituições pela prevenção de uma crise de caixa maciça de seis meses após a instalação da pandemia. O estudo de Calgaro e Vizeu (2018) compreendeu que nas cooperativas de crédito, existe um processo de empresificação em que o Estado atua como elemento determinante nas mudanças ocorridas neste tipo de instituição, sobretudo nas práticas de gestão, seja por meio do direcionamento de recursos públicos ou de instrumentos legais. As causas que levam uma organização a promover mudanças em seus controles gerenciais ou contabilidade gerencial constitui uma questão que carece de expansão, uma vez que o fenômeno que envolve esse processo de mudança e a forma como isso acontece não tem sido amplamente discutido (Scapens, 2006). Se sabe que a motivação do processo de mudança pode ter origem interna ou externa ao ambiente da organização e que essas origens ambientais podem ser responsáveis por moldar o sistema de contabilidade gerencial (Angonese & Lavarda 2017). A mudança em uma

organização e o seu reflexo nos controles e na contabilidade gerencial é um processo complexo que pode ser compreendido sob diferentes abordagens teóricas, inclusive através do isomorfismo (Angonese & Lavarda 2017). Por isto, observado a importância do uso de controles gerenciais em época de crise (Pavlatos & Kostakis, 2015), a possibilidade do isomorfismo ser adotado como uma estratégia de legitimidade e de sobrevivência das instituições em um mercado competitivo (Mucci, 2014) e, que as cooperativas de crédito sofrem influência do Estado em muitas de suas ações (Calgaro & Vizeu, 2018) esta pesquisa busca responder: **Quais são os reflexos isomórficos nos controles gerenciais e orçamentários na cooperativa de crédito Sicredi Paraná/São Paulo, durante a pandemia do COVID-19?** O objetivo desta pesquisa é compreender como as forças isomórficas agiram sobre os controles gerenciais e orçamentários da cooperativa de crédito Sicredi Aliança Paraná/São Paulo sob influência da pandemia da COVID-19. Justifica-se esta pesquisa visto a crise instalada pela pandemia da COVID-19 que mostrou ao mundo a necessidade de maior colaboração interdisciplinar entre os países e todos os membros e instituições da sociedade para superar a emergência e as implicações de saúde, econômicas, sociais e ambientais, tanto imediatas quanto de longo prazo (Leoni et al., 2021). Avaliar as transformações ocorridas nas cooperativas de crédito em decorrência da pandemia de COVID-19 em relação aos controles gerenciais e orçamentários, na tentativa de compreender os efeitos das forças isomórficas na mudança desses controles em direção a um modelo mais flexível e participativo, torna-se relevante e inovador (Pinto, Santos & Martes, 2021). Espera-se com esta pesquisa uma contribuição social e prática, ao propor a existência de reflexos isomórficos nas instituições a partir da pandemia da COVID-19 para compreender, sobretudo, como essas forças agiram nos controles gerenciais durante este período de crise. Para Luz e Lavarda (2021) entender as transformações que ocorreram nos controles gerenciais e na rotina das instituições durante e após a experiência da pandemia é uma oportunidade de contribuir de forma prática à gestão organizacional. Metodologicamente espere-se contribuir com este estudo, através da aplicação do método qualitativo de forma construcionista, que permite os pesquisadores assumirem uma postura epistemológica não positivista, para considerar que a realidade é socialmente construída (Rouleau & Cloutier 2022). Por isto, eventos como a pandemia que reestruturam as sociedade e como as relações são construídas, passa a ser relevante.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria Institucional

Para DiMaggio e Powell (1983) a teoria institucional, oferece por meio do isomorfismo institucional a evidencição de três maneiras de mudança isomórfica nas instituições: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo. Estes três tipos de isomorfismos ocorrem a partir das mudanças isomórficas institucionais, cada um com os seus próprios antecedentes, por exemplo, o isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade, o isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza e, o isomorfismo normativo, associado à profissionalização (DiMaggio & Powell, 1983). O isomorfismo coercitivo refere-se às pressões que as instituições tendem aderir em um dado campo organizacional diante das exigências advindas do Estado (DiMaggio & Powell, 1983). Para os autores, essas exigências podem vir através de leis e regras impostas para serem seguidas. Carvalho, Vieira e Silva, (2012) explicam que o isomorfismo coercitivo pode ser manifestado através da conformação da instituição a pressões formais ou informais exercidas por organizações que exercem domínio sobre recursos, especialmente financeiros. No isomorfismo mimético, a manifestação dele na instituição pode ser explicada através da influência de outras organizações que indicam ter credibilidade nas suas práticas

sociais pela legitimidade alcançada por eles no mercado (Oyadomari et al., 2008). Ou seja, trata-se da adoção pelas instituições de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares (Carvalho et al., 2012). Por isto, quando manifestado as organizações têm a tendência de se imitar em resposta às incertezas, assim, quando as organizações não têm certeza de que atitude deve tomar elas buscam um grupo de referência, organizações similares que se igualam a elas na mesma situação (Yi & Tayles, 2009). O isomorfismo normativo caracteriza-se pela profissionalização que delimita e institui um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações ou atividades específicas (Carvalho et al., 2012). O uso da força normativa, resulta especialmente da profissionalização que usa como fonte a educação formal e a legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas nas instituições (Vailatti, Da Silva & Vicente, 2016). Assim, pode se entender que este tipo de isomorfismo deriva da profissionalização, da ampliação e institucionalização que ocorre pela qualificação das atividades profissionais, por meio da educação formal (DiMaggio & Powell, 1983). Essa formação pode estar apoiada em especialistas universitários, onde eles influenciam e orientam os indivíduos com similaridade de grau o que resulta em posicionamentos similares, na tentativa de desenvolver as atividades através de uma nova maneira de enxergar os problemas e abordá-los nas tomadas de decisão de forma muito semelhante (DiMaggio & Powell, 1983). Outra característica do isomorfismo normativo é a de conduzir a formas comuns de interpretação e ação frente aos problemas e exigências organizacionais, institucionalizadas em uma subcultura ocupacional (Machado da Silva & Fonseca 2010). O isomorfismo surgiu dentro do campo organizacional inicialmente por estudos de vertentes sociológicas do novo institucionalismo, que contribui para uma abordagem sobre o significado na produção e reprodução das práticas sociais (Augusto, 2006). Para o autor, através de práticas sociais, o isomorfismo passa a ser um legitimador que demonstra as motivações que levam as instituições a se adaptarem as pressões externas e internas.

2.2 Controles gerenciais e orçamento

A palavra controle quando utilizada na gestão, não se trata do sinônimo de "poder", mas, as ações das quais os gerentes fazem para garantir que suas organizações tenham um bom desempenho (Merchant & Otley, 2007). Por isso, um sistema de controle de gestão é projetado para ajudar uma organização a se adaptar ao ambiente em que está inserido e fornecer os principais resultados desejados nessa organização (Merchant & Otley, 2007). A existência de um controle de gestão em uma organização pode auxiliar quando há a necessidade de um rápido ajuste à novas circunstâncias, como foi com a crise da pandemia da COVID-19 (Passetti et al., 2021). Por isto, um controle de gestão na organização, favorece a coordenação de ações e processos organizacionais que se entendem apropriados para enfrentar uma situação atípica, como foi a pandemia (Passetti et al., 2021). A existência de controles gerenciais torna-se relevante, por exemplo, em organizações de concessão de crédito, para contornar desafios como a perda por inadimplência, considerado o risco de o devedor não honrar o valor assumido de compromisso (Annibal, 2008). Por isto, as cooperativas de crédito devem levar em consideração que um mau gerenciamento de controle gerencial, de risco de crédito e orçamento, pode acarretar vários problemas para administração das cooperativas, que vão desde a alocação ineficiente de capital até a insolvência em momentos econômicos adversos (Annibal, 2008). A relevância do uso do planejamento e orçamento para a gestão das organizações é destacado por Leite et al. (2006). Para os autores um processo orçamentário consiste em um conjunto de atividades como (i) planejamento, (ii) coordenação, (iii) preparação, (iv) controle e reprogramação das operações empresariais. Para eles, o êxito deste processo está nivelado à existência de um plano de contas contábil que não atenda apenas às necessidades administrativas e financeiras, mas também, a missão e o negócio da empresa. Para Mucci, Frezatti e Dieng (2016) o orçamento é um artefato

dinâmico e por isto é difícil estabelecer fronteiras para a sua função. Para eles, o controle orçamentário torna-se relevante quando as organizações e gestores, compreendem o efeito e as funções desse controle gerencial, sob a perspectiva de otimizar o desempenho e a capacidade de adapta-se às transformações do ambiente. Entende-se que os controles gerenciais e de orçamento são primordiais para as organizações que almejam manter-se competitivas no mercado além de serem instrumentos que conduzem e formalizam o planejamento estratégico da organização (Leite et al., 2006). Assim, os controles não devem ser vistos como artefatos estáticos de planejamento, mas, como ferramentas dinâmicas que compreendem preocupações de como eles podem melhor ser explorados no ambiente organizacional (Mucci et al., 2016).

2.3 Pandemia da Covid-19

Durante o período pandêmico causado pela disseminação do vírus COVID-19 observou-se que mundialmente as organizações passaram a buscar alternativas que viabilizassem a continuidade de suas atividades, adequando-se ao novo cenário da pandemia que forçou as instituições a se ajustarem rapidamente às novas circunstâncias (Passetti et al., 2021). A pandemia da COVID-19 produziu respostas governamentais altamente visíveis, com variações, velocidade e severidade que se alteravam entre si nas formas de diretrizes e regulamentos com os quais as organizações foram legalmente ou por pressão social, obrigada a cumprir (Parker, 2020). De acordo com Passetti et al. (2021) o surto global COVID-19 oferece uma oportunidade única para estudar como as organizações responderam a uma crise sistêmica por meio da mobilização do controle gerencial. Através do isomorfismo institucional é possível relacionar claramente as mudanças que ocorreram nas instituições mediante ao cenário pandêmico em suas atividades dentro dos controles gerenciais (Luz e Lavarda, 2021). O mercado a partir da crise ocasionada pela pandemia da COVID-19 pode perceber a relevância dos controles gerenciais para o bom andamento de suas atividades o que ocasionou no investimento nesta área, pois as organizações tiveram que se reinventar e se adequar às novas exigências (Passetti et al., 2021). Neste período pandêmico mudanças nos controles gerenciais orçamentários tiveram que ser realizados pelas organizações que buscaram uma reestruturação rápida frente o desafio da crise econômica instaurada mundialmente, que tornou os processos menos burocráticos e mais flexíveis (Luz e Lavarda, 2021).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso realizado na cooperativa de crédito, Sicredi Aliança Paraná/São Paulo. O sujeito de pesquisa é a cooperativa que faz parte do sistema Sicredi que é formado por mais de 5,5 milhões de associados, com cerca de 2,2 mil agências no Brasil, distribuídas em mais de 100 cooperativas com um quadro aproximado de pessoal de 30 mil colaboradores (<https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>). A abordagem desta pesquisa é qualitativa e, quanto ao objetivo através de uma postura epistemológica construcionista, pode ser entendida como explicativa ou interpretativa. Em ambos os posicionamentos o pesquisador explica ou interpreta de forma indutiva os dados identificados em campo e concentra-se na informação recebida pelos sujeitos que constroem socialmente as suas relações e, reproduzem essa experiência para o pesquisador (Mattos, 2020; Gioia, 2021). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas entre o período de dezembro 2021 a fevereiro de 2022 com cinco colaboradores indicados pela cooperativa. Os entrevistados ocupam cargos de direção que correspondem a (i) diretor de operações, (ii) gerente de operações, (iii) gerente de ciclo de crédito, (iv) assessor de planejamento estratégico e *business intelligence*, e (v) gerente de gestão de pessoas. As entrevistas foram realizadas de forma *online* utilizando-se como ferramenta o aplicativo remoto *teams*. Elas foram feitas até a exaustão e totalizaram três horas e dez minutos

Cooperativa de Crédito na Pandemia da Covid 19: uma Análise à Luz das Forças Isomórficas

de gravação que resultaram em 36 páginas de transcrição. Se buscou entrevistar cargos de direção e gerência que pudessem explicar as mudanças nos controles da cooperativa, por isso a análise contempla desde processos de pessoal até de concessão de crédito, passando por gerenciamento de processos, área que responde por todas as outras áreas administrativas da cooperativa. A tabela 1 apresenta a identificação dos entrevistados, cargo, sexo e tempo de cooperativa.

Tabela 1
Nomenclatura dos entrevistados

Nomenclatura	Cargo	Sexo	Tempo de cooperativa
Entrevistado GO	Gerente Operacional	Masculino	16 anos
Entrevistado GCC	Gerente de Ciclo Operacional	Masculino	26 anos
Entrevistado APEBI	Assessor de planejamento estratégico e <i>business intelligence</i> (BI)	Masculino	15 anos
Entrevistado DO	Diretor de operações	Masculino	27 anos
Entrevistado GGP	Gerente da área de gestão de pessoas	Masculino	5 anos

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022).

A identificação dos entrevistados nas falas destacadas como evidência empírica, está conforme demonstrado na coluna nomenclatura da tabela 1. A tabela 2 apresenta os aspectos de carreira e escolaridade dos entrevistados.

Tabela 2
Carreira e escolaridade dos entrevistados

<p>“Eu ingressei, eu tinha 15 para 16 anos, como jovem aprendiz aqui na cooperativa. E isso fazem 20 anos, 21 anos, mês que vem. Ingressei como jovem aprendiz ou estagiário, trabalhei como caixa, auxiliar administrativo, assistente administrativo e depois gerente administrativo. Analista de crédito e assessor administrativo, agora gerente de operações. (Entrevistado GO).</p>
<p>“Estudei na Unioeste, me formei em administração e tenho uma pós feita na Univel, em administração. Eu estou na cooperativa há 26 anos. Comecei no mercado de trabalho, no Banco do Brasil como estagiário e na sequência cheguei para o Sicredi e estou aqui. (Entrevistado GCC).</p>
<p>“Atualmente eu estou como assessor de planejamento estratégico e business intelligence (BI) [...], estou a um pouco mais que 18 anos na cooperativa, iniciei final de 2003 como estagiário e passei por várias funções dentro das agências, como caixa, antes de caixa, estagiário, passei pela função de atendente de crédito, depois houve uma reestruturação e passei a ser assistente de negócios, depois fui promovido para gerente de negócios, e atendia os públicos alta renda pessoa física. (Entrevistado APEBI).</p>
<p>“Hoje eu atuo como gerente da área de gestão de pessoas da cooperativa Sicredi Aliança, Paraná São Paulo, no sistema Sicredi eu estou a 15 anos, sempre atuando na área de gestão de pessoas e aqui na Sicredi Aliança, que é uma das cooperativas que faz parte do sistema, eu estou a 5 anos, desde 2017, [...]” (Entrevistado GGP).</p>
<p>“Eu iniciei minha história no Sicredi em 1995. Eu vou fazer 27 anos de Sicredi agora, dia 2 de janeiro, comecei como contador na cooperativa, aqui na Sicredi vale do Piquiri [...] A minha formação é contabilidade, sou contador. Depois desse trabalho, trabalhei 7 anos na Sicredi vale do Piquiri, depois eu trabalhei durante 12 anos na central Sicredi, lá de Curitiba, na área de auditoria e supervisão de auditoria e desde final de 2012, comecei de 2013 que eu vim trabalhar aqui na Sicredi aliança, já como diretor de operações [...]” (Entrevistado DO).</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022).

Compreende-se conforma a tabela 2 que existe na instituição uma tendência em oferecer oportunidades de crescimento para os colaboradores que já fazem parte da cooperativa. Os cargos de gerência, ocupados pelos entrevistados, em sua maioria começaram com cargos de estagiário. Os cargos atuais de diretor de operações e gerente de gestão de pessoas, deixam transparecer que iniciaram a carreira com cargos mais direcionados as funções que exercem hoje, no entanto ao longo dos anos na cooperativa, assim com os outros, também tiveram oportunidade de crescimento que os trouxeram a posição de cargos de chefia que exercem atualmente. A tabela 3 demonstra o detalhamento das atividades realizadas pelos entrevistados.

Tabela 3
Detalhamento das atividades

"[...] tem uma equipe, que faz todas as contas a apagar de todas as agências aqui da cooperativa, é tudo centralizado aqui [...] o contador, que assina pela contabilidade, fica lá em Porto Alegre, então eles que são responsáveis pela contabilidade, mas toda a parte de acompanhamento dos lançamentos, pendências, cobrar as agências de eventual lançamento errôneo ou acompanhamento dos números de Balanço a gente faz por aqui, receitas e despesas [...]. Nós fazemos também a parte de TI da cooperativa [...] tem que instalar o sistema, trocar algum equipamento, a impressora parou de funcionar, a sistema caiu[...]. A parte de infraestrutura: compra, reformas, reparos [...] deixar agência pronta para operar também é conosco. Junto a isso, nós temos alguns projetos, por exemplo: estamos instalando um sistema fotovoltaico para economia de energia nas agências[...]. Tem também uma equipe de caixas backup que a gente chama, [...] que o trabalho deles é cobrir férias dos caixas nas agências [...] eu monto uma agenda, cada mês eles estão numa agência diferente, e a parte da recepção aqui, também que fica sob a minha gestão" (Entrevistado GO)

"[...] a gente chama de ciclo de crédito, porque acompanha desde a análise e concessão do crédito até a recuperação dele, então todo esse ciclo, a gente que acompanha" (Entrevistado GCC).

"[...] sou responsável pelo planejamento financeiro da cooperativa e das 25 agências, pelo planejamento estratégico também, do longo prazo, além da área de *business intelligence* (BI) que nós utilizamos todos os nossos dados para gerar informações para a tomada de decisões, então essa área ela tem como função não só munir o gerente de negócios, gerente da agência, mas também a diretoria com várias informações para tomar decisões né, então seria um braço aí nesse ponto também" (Entrevistado APEBI).

"[...] desenvolvimento de pessoas, então é isso o que eu faço aqui hoje na cooperativa [...]" (Entrevistado GGP).

"[...]inclui principalmente a concessão do crédito, desde a análise até a recuperação, até o recebimento de volta, consequentemente algumas recuperações e ajuizamentos que precisam ser feitos em função da dificuldade do associado ou da não mais concordância, com o que foi pactuado originalmente. A área administrativa contábil, também está sob a minha responsabilidade, de segurança, desde a segurança física como também, a segurança em termos de monitoramento, a área de gerenciamento de riscos [...] A área de controles internos, *compliance* e auditoria são da também são minha responsabilidade e a área de processos, a parte que operacionaliza todos os produtos [...]" (Entrevistado DO).

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022)

Conforme a fala dos entrevistados na tabela 3, à estruturação dos cargos e das responsabilidades é bem definida e distribuída na instituição. Durante as entrevistas, foi possível perceber que não existia incerteza nos entrevistados sobre as suas responsabilidades e atribuições e, de como deveriam conduzir o processo do qual são responsáveis. Todos transpareceram estar comprometidos com as suas causas que eram bem definidas tanto hierarquicamente como de direção na estrutura da cooperativa. A análise dos dados foi feita através do método de análise de conteúdo de Bardin (2011) que consiste em uma técnica de análise de mensagens por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos. Para aplicação desse método, as entrevistas foram empilhadas em planilha eletrônica por parágrafos e neles primeiramente marcados, qual a prática, práxis e, a ferramenta de controle realizado pelo entrevistado ou departamento na organização. Após essa primeira marcação, através da análise das práticas e práxis identificadas foi possível determinar sobre qual força isomórfica coerciva, mimética ou normativa, essas práticas se relacionavam. A partir da identificação das forças em relação as práticas, compreendidas de *práxis* e ferramentas de controle, foi possível sugerir proposições de como agem as forças isomórficas durante uma crise mundial, como foi a pandemia da COVID-19.

4. APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE

4.1 Análise isomórfica institucional

Foram extraídos das entrevistas trechos em que foi possível perceber a ação das forças isomórficas coerciva, mimética e normativa durante a pandemia da COVID-19. Essas forças por vezes agem em conjunto ou isoladamente e conduzem a realização dos controles gerencias

e das práticas realizadas pelos sujeitos. No trecho abaixo é possível verificar simultaneamente as forças coerciva e normativa quando o entrevistado relatou que no início da pandemia teve um aumento considerado de normas que conduziram a compra de Kits Covid e limpeza das agências:

De primeiro momento, a gente teve a compra dos pacotes, né? Dos kits covid, que foi a questão de máscaras, aqueles totens para álcool gel, o próprio álcool em gel. A gente teve bastante demandas, principalmente lá no início: ah! um colaborador está com suspeita de covid, foi afastado, vai ficar cumprindo isolamento, porém, como circulou ou pode ter circulado vírus na agência, vamos fazer uma higienização total na agência, então contratar uma equipe terceirizada para estar fazendo, e tirar todo mundo agência para fazer toda uma limpeza, então isso impactou um pouco para nós aqui também (Entrevistado GO).

Neste outro trecho também se manifesta em conjunto as forças coerciva e normativa. Uma por influência do mercado financeiro que conduziu a determinação pela organização dos juros e taxas aplicadas na concessão de crédito e a outra que, por normativa interna, ocorreu a determinação de estudo de viabilidade de concessão de créditos para os associados que indicassem necessitar deste recurso financeiro.

Em relação a taxas, sim, as taxas elas caíram, né! porque a Selic, ela também foi reduzida então com isso a gente também trabalhou com taxas menores, a gente tomou bastante cuidado em relação aos associados também, hoje nós temos um controle, uma classificação dos associados, conforme o histórico deles, então a gente tomou um pouco de cuidado com aqueles associados que a gente percebia que apresentariam dificuldades. Porque já apresentavam antes, então agora possivelmente, estariam mais suscetíveis ainda e a gente focou bastante que naqueles associados que realmente estavam precisando e realmente a gente sabia que era necessário aquele auxílio (Entrevistado GCC).

Na próxima à força coerciva e normativa se manifestam através da incerteza que a pandemia trazia a organização, especialmente nas questões de gestão de pessoal, então, em determinados momentos, mesmo sem a certeza de que estivessem optando pela decisão “certa” a cooperativa se pronunciava na tentativa de contar problemas e orientar os pares. Essa incerteza era gerada pela diversidade de decretos que tinham que observar ou até mesmo pela falta de clareza ou de informação que esses decretos traziam.

[...] aqui no Sicredi a cooperativa é muito humanizada, as relações são muito próximas, então as pessoas comemoram tudo, fazem confraternização, se abraçam, tudo muito envolvente e de repente a gente foi pego de surpresa com uma na pandemia, e naquele momento a gente tinha que se desapegar inclusive de alguns rituais que a gente tinha, de comemoração, festivas, de reuniões gerenciais, de planejamento, de treinamento, N coisas que acontecia de uma forma bem presencial, muito próxima e se adaptar com o modelo online, sem saber como que o negócio ia dar certo, e uma coisa que é interessante que o modelo de empresa que a gente atua hoje é um modelo que o sentido dela é ter contato direto com o público no dia a dia, então a gente teve que adaptar o negócio para poder continuar atendendo o associado no dia a dia, em alguns momentos sem saber até como fazer, porque a cada hora vinha uma coisa de um lado, seja até decreto de um jeito, seja muita informação que você não sabia se era verdade, se podia, não podia, essa questão de legislação trabalhista, adapta, não se adapta, mas, não tinha

nada que nos embasava legalmente, a cooperativa num primeiro momento para tomar essa decisão e, em alguns momentos tomando algumas decisões no susto, temos que tomar a decisão: vamos tomar a decisão né! (Entrevistado GGP).

No próximo trecho, de força normativa se manifesta através das iniciativas da cooperativa que durante a pandemia criou um comitê de soluções para deliberar normativas internas.

[...] logo que iniciamos a pandemia, nós criamos um comitê de soluções [...] quando começamos a conversar de orçamento, veio uma expectativa de 3 cenários. Os especialistas, a área de inteligência do nosso centro administrativo Sicredi - CAS, que fica lá em Porto Alegre, disseram: Nós vamos abrir novamente o planejamento de 2020 orçamentário, porque com essa mudança, é um fato relevante [...] pensamos em 15 dias, 20 dias e depois já estamos há 2 meses e sem uma expectativa de uma solução a curto prazo, então eles criaram 3 cenários lá em termos de orçamento, um primeiro cenário, que eles chamaram de cenário conservador, que é um cenário aonde que ia demorar para ter uma solução na pandemia. Um segundo cenário, que eles entenderam como um cenário realista, entendendo que a partir da virada do semestre nós já teríamos uma solução da pandemia e um cenário pessimista de que durante o ano não teria uma solução com relação a pandemia (Entrevistado DO).

Através da análise dos dados e nos trechos destacados foi possível entender que houve uma pressão do Estado, por meio de decretos com medidas a serem tomadas de enfrentamento ao COVID-19. Em conjunto a isto, a cooperativa tomou medidas extras, motivadas por forças normativas, que a exemplo citamos a revisão da sua cartela de crédito que se adequou à necessidade do associado, oferecendo oportunidade para os que apresentavam necessidade de recursos financeiros com redução de taxas e oferta de linhas de crédito da cooperativa e não só as governamentais concedidas. No início da pandemia, os especialistas do Centro administrativo do Sicredi - CAS, projetaram três cenários orçamentário, conservador, realista e péssimo e recomendaram a revisão do orçamento anual 2020 para as cooperativas. Contudo, a previsão péssima não se concretizou e, pelo contrário, houve um resultado positivo ao final do ano de 2020, explicado pelos entrevistados em razão da interferência do Estado que injetou linhas de crédito e determinou a postergação dos vencimentos de parcelas dos financiamentos. Algumas outras medidas também foram realizadas pela cooperativa, como a compras de kits covid (Máscaras, totens, álcool gel) e higienização no ambiente quando havia suspeita ou a confirmação de casos de COVID nas agências. Também ocorreu a instalação de tendas para uso fora das agências para a adequação da cooperativa as normas de distanciamento e não aglomeração, mas, acima disso, segundo os entrevistados, as tendas visavam propiciar conforto para os associados na fila de espera oferecendo proteção ao sol, chuva e assentos para espera do atendimento. Com a pandemia a cooperativa que tem como uma de suas políticas estar próxima do associado e, isto se reflete em um comportamento mais humanizado e próximo entre colegas, sofreu impacto nas suas relações internas neste sentido. De uma hora para outra, os colaboradores se viram tendo que cortar certos rituais na cooperativa, como encontros e comemorações presenciais, ocorrendo o afastamento de pessoas para trabalhar em *home office*, e remanejamento de pessoal. Em alguns momentos dado o volume de normativas e informações que não se sabiam ser verdadeiras, algumas decisões tiveram que ser tomadas às cegas, visando o atendimento das normativas, sem a certeza de que eram as mais assertivas, em razão da insegurança que o início da pandemia trouxe a instituição. Os decretos do governo federal, estadual e municipal com determinações diversas a serem tomadas para contenção do vírus da COVID-19 eram recebidos pelo departamento de gestão de pessoas que sinalizava aos demais gerentes as determinações e as alterações que ocorriam nos decretos. Outras ações na área de

gestão de pessoas também ocorreram, como o investimento na informação, com a distribuição de placas e avisos em todos os lugares para os colaboradores e associados de como se prevenir contra a COVID-19. Considerado os resultados das forças coerciva e normativa que agiram em conjunto, foi possível fazer a primeira proposição (P1) de pesquisa em relação as alterações nos controles de orçamento, pessoal e, operacional nessas forças: **P1:** Forças coerciva e normativa agiram simultaneamente durante a pandemia da Covid-19 e provocaram alterações nos controles orçamentários em relação a concessão de crédito, alteração nos controles de gestão de pessoal, em razão de restrição e afastamento, também em controles operacionais, que abrangeu toda a cooperativa em relação a readequação dos serviços, formas de trabalho e, readequação de despesa, com gastos extraordinários com proteção de colaboradores e associados.

No trecho abaixo é possível verificar a ação conjunta de forças isomórficas mimética e normativa, a primeira quando o entrevistado esclarece que houve uma determinação da central localizada na cidade de Curitiba, onde é gerenciado as mais de 100 cooperadas do sistema Sicredi, para a compra de respiradores que foram doados para os hospitais. E, a força normativa, quando ele comenta que houve outras demandas que eram determinadas internamente, quando recebiam informativos de necessidade de aplicação.

A gente recebia bastante demanda das agências, dos gerentes, conforme o dia a dia, eles iam se deparando com a situação e eles iam demandando e o próprio comitê de soluções também. A questão dos kits de máscara, álcool em gel para colaboradores. A gente fez uma doação, para os hospitais, de respirador e isso foi até uma questão que veio da central, não veio nem do comitê de soluções e nem de nenhum dos gerentes, veio algo mais de cima, lá de Curitiba, então tinha todo um movimento, então algumas cooperativas aderiram, algumas cooperativas doaram um respirador, outras dois [...] algumas, se juntaram em duas, três cooperativas para doar um respirador né, cooperativas menores. Então tivemos esse movimento aí também (Entrevistado GO).

Neste próximo trecho a força mimética e normativa transparecem quando o entrevistado comenta que muitas das decisões durante a pandemia foram tomadas com base no que era determinado por essa central de Curitiba que fazia pesquisas de mercado, mas, que em conjunto, também deliberavam ele e outros pessoas de cargos estratégicos sobre como deveriam agir durante a pandemia em relação aos controles.

A nossa central, através do (pessoa A) que é o assessor de ciclo da central Paraná. Ele nos coordenou bastante nesse sentido, dizendo assim, olha: dá para reduzir taxa, o mercado está reduzindo. E dentro da cooperativa a gente tinha bastante nessa parte de comitê, a gente tem muitos comitês aqui, então nós temos o comitê gestor de crédito também. Onde tem (pessoa B), que é o gerente de desenvolvimento de negócio de crédito, ele trabalha a parte de prospecção de crédito, então eu, ele e o assessor de ciclo de crédito, o (pessoa C), que é o diretor de operações, nós nos reuníamos e avaliávamos juntos: ah! As taxas estão aderentes ao mercado? O que nós estamos ganhando na taxa é muito? é pouco? dá para reduzir mais ainda? olhando para o associado para atender ele e, está cobrindo o nosso custo? Então assim, a gente teve todo um comitê gestor crédito que acompanhou, ia junto, a gente discutia, não foi uma decisão única tomada por mim ou por alguém, sempre foi em um em conjunto, no Comitê"(Entrevistado GCC).

Na fala abaixo o entrevistado comenta que em razão da pandemia tiveram que revisar o planejamento estratégico, por conta do cenário econômico e de mercado (força mimética) que se revelou de risco e que a partir da pandemia para os próximos anos, incluíram no planejamento estratégico um cenário de contingência (força normativa).

Nós tínhamos um plano de longo prazo, o ciclo 2016 2020, ele encerrou final de 2020 no último ano, teve já o início do covid sim, e algumas ações que nós havíamos traçado para esse último ano tiveram que ser adaptadas ou algumas delas até deixaram de acontecer, por conta desse cenário que ocorreu, nós tivemos que fazer algumas adaptações olhando para a realidade daquele momento [...] então foi bem no final do ciclo e aí no final de 2020, nós construímos a estratégia para o triênio 21/23 e aí nós já olhamos para a nossa cooperativa com um olhar, dentro de uma pandemia, muitas ações já foram construídas pensando, nesse cenário e talvez até olhando com um pouco mais de zelo para algumas situações, pensando até na manutenção da covid ou não né, é uma coisa que ainda não nos deixou né, então tem que considerar esse fato (Entrevistado APEBI).

É possível perceber com base nos dados e trechos destacados que medidas foram tomadas em observação ao movimento do mercado e por influência do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, constituído sob o estatuto do serviço Nacional autônomo. <http://www.sescoopsc.org.br/secao/institucional>. Por influência da SESCOOP recomendações em nível sistêmico (para todas as cooperativas do sistema SICREDI) foram realizadas, como a de que as agências doassem para os hospitais aparelhos respiradores, o que ocasionou um movimento entre as agências para atendimento da recomendação. Além disso, com a pandemia se percebeu que o associado mantinha a rotina de ir à agência, então houve a recomendação de que os serviços que pudessem ser resolvidos de forma *online* ou pelo caixa eletrônico, que fossem adotados como uma política de enfrentamento à COVID, na forma de reduzir a circulação de pessoas nas agências e, propiciar proteção aos colaboradores e associados. A observação do aceleração da oferta do PIX (pagamento instantâneo brasileiro) pelo Banco Central também favoreceu a demanda pela recomendação aos associados do uso de serviços *online* e para a cooperativa foi algo positivo que o Banco Central realizou nesse período. Muitas das ações como as formas de liberação de crédito foram determinadas em reuniões, guias e manuais apreciados pelo comitê de soluções da cooperativa e pelo comitê de gestão de risco, onde participavam pessoas do CAS – Central Administrativa do Sicredi, que observava a realidade do mercado e adaptava as propostas internas na tentativa de melhorar a cartela de serviços para os associados. Cartilhas e guias foram desenvolvidos pelo CAS, baseadas na realidade do mercado e de concorrentes na observação de quais medidas durante período pandêmico deveriam ser tomadas, para a proteção de risco na concessão de crédito. Em relação ao orçamento, depois de revisado o planejamento estratégico dos anos 2016/2020, especialmente o ano de 2020, em decorrência da pandemia, que se adequou a realidade que o mercado apresentava na época, as metas do triênio 2021/2023 foram feitas prevendo eventos da pandemia. Com base na análise realizada foi possível construir a segunda proposição de pesquisa: **P2:** As forças miméticas e normativas agiram simultaneamente durante a pandemia da COVID-19 e influenciaram decisões beneficentes como a doação de respiradores e de estratégia, como a alternância dos controles de orçamento e planejamento estratégico.

No trecho abaixo o entrevistado destaca a redução de custos que decisões de força normativa geraram como o não deslocamento para outra cidade e a substituição de cursos presenciais para online.

A gente teve algumas mudanças sim, na questão de operacionalizar, o que a gente fazia mais voltado a evento, investimentos em eventos, a gente teve mais reuniões via teams, ao invés de trazer o palestrante, a gente teve reuniões, encontros, treinamentos via teams, a gente tinha muita questão de ir para Curitiba, para a nossa central, para fazer treinamento, leva colaborador, fica uma semana e depois volta e últimos um ano e meio, dois, não teve nada disso, então tudo isso gerava despesa: deslocamento, estadia e tudo isso passou a ser virtual. Por exemplo, a gente está com uma dificuldade aqui de sala de reunião, então no dia que eu vou ter o treinamento, eu fico em casa participando lá de casa do treinamento. Então, isso trouxe uma redução de custo para nós [...] (Entrevistado GO).

Na próxima fala de força normativa, o entrevistado comenta o afastamento da colega grávida antes da lei Federal que determinou o afastamento das gestantes e, deixa nítido a preocupação da equipe com a colega, para que ela não se sentisse sozinha neste período de afastamento.

Uma colega que ficou gestante, né! [...] toda a gestação, então ela ficou mais de ano sem vir aqui na sede, né! Então, tive uma preocupação bastante grande com ela, porque ela é uma pessoa que gosta muito de estar junto com as outras pessoas e ela tem um relacionamento grande. Então, uma ação que a gente fez foi de todo dia, pelo menos uma vez por dia, reunir toda a equipe do time para conversar com ela uns 10 minutinhos. E ela continuava demandando e sempre, em vez de ligar, fazia chama via vídeo [...] não tinha lei federal ainda, mas por precaução a gente optou dessa forma e depois sim, durante o processo, saiu a lei de afastamento das grávidas (Entrevistado GO).

No trecho abaixo o entrevistado comenta que a cooperativa através de força normativa, deliberou e norteou os colaboradores durante a pandemia, o que os deixou com uma sensação de segurança nas decisões que precisam tomar.

Quando surgiu esse problema da covid, a gente ficou bastante desnorteado, né? Ninguém tinha uma noção do que que viria pela frente, como seria a reação do mercado, do associado, qual seria o futuro disso? Então a gente teve um apoio muito grande do CAS, que é o banco, do Rio Grande do Sul, que coordena toda essa parte do crédito e a gente começou já de cara com bastante interação com eles, diariamente eram feitas reuniões, bate-papos, para alinhar as informações e a gente saber para qual caminho seguir [...] então, assim, com o início da pandemia, esse foi o apoio principal que a gente teve, né! Uma assessoria muito presente do banco e aí eles foram nos organizando e foram nos atualizando com as informações (Entrevistado GCC).

Na fala abaixo de força normativa, o entrevistado comenta do primeiro estudo de impacto da COVID-19 solicitada a ele para nortear os gestores a tomada de decisão.

O primeiro, eu lembro muito bem deste estudo do impacto diário da covid no nosso atendimento, vamos dizer assim, na nossa produção diária e foi um estudo que foi feito bem pontual baseada nos primeiros meses de pandemia e quanto isso iria impactar no nosso resultado daquele ano e se nós teríamos que reprojeter o nosso financeiro, nosso planejamento financeiro, então é essa foi a primeiro grande estudo que foi feito e já gerou uma informação para uma tomada de decisão logo na sequência (Entrevistado APEBI).

No trecho abaixo o entrevistado comenta o desafio que foi estar à frente da liderança de gestão de pessoal, e as decisões que teve de deliberar. Além da preocupação que teve com os colaboradores e as ações que por força normativa foram tomadas, como palestras sobre saúde emocional oferecidos também para os familiares dos colaboradores.

[...] fizemos várias ações da cooperativa tanto para os colaboradores e também tivemos que pensar em ações para os associados, porque afinal de contas os associados em alguns momentos buscavam uma referência na cooperativa, do que fazer, as pessoas com medo financeiramente falando [...] os colaboradores tinham que estar preparados para poder dar esse suporte para associados né, então vamos sentar aqui enquanto RH e vamos desenhar alguns projetos né, então nós trouxemos profissionais de fora, para falar com as pessoas sobre saúde emocional, para tentar trazer um pouco de estrutura para esses colaboradores, para os familiares desses colaboradores então a gente foi se adaptando [...] aí a gente foi buscando alternativas, buscando meios, [...] o lado bom é que o associado também entendeu que o momento era geral né, então aos poucos a gente foi começando a conhecer um pouco mais e aprendendo a lidar com a situação, um passo de cada vez, mas, de fato nós aqui, enquanto a liderança de RH em alguns momentos você tinha que puxar uma frente né, dar subsídio para uma direção, para um conselho, para tomada de decisão, que caminho que nós vamos, então para mim foi bem desafiador [...] (Entrevistado GGP).

Com base nos trechos destacados se observou que houve a necessidade de revisão do planejamento orçamentário com a alteração do resultado projetado e, que essa recomendação veio em nível sistêmico motivado pela pandemia mesmo com o planejamento de 2020 fechado recentemente, em dezembro de 2019. Também ocorreu a substituição dos encontros presenciais para *online* na tentativa de se manter os serviços sem prejuízo aos associados. Essa medida gerou uma redução de custos por substituição de reuniões, treinamentos, e cursos que antes eram presenciais para *online*, além de também favorecer na superação do resultado que se esperava negativo em decorrência da pandemia. Houve o afastamento de gestante, por deliberação interna da cooperativa, sem que ainda estivesse decretado a lei Federal de afastamento e, uma preocupação da equipe com o estado emocional desta colega que por isto mantiveram contato via chamada de vídeo, para conversar e integrar a colega que estava em *home office*. Diversas reuniões *online* com o CAS ocorreram para demandar orientações em nível sistêmico a serem seguidas pelas cooperativas em relação a pandemia que resultaram em guias e manuais de instrução que proporcionaram segurança nas ações tomadas pelos colaboradores no enfrentamento a covid. Uma mudança radical destacada pelos entrevistados, mas que na visão desses colaboradores foi positiva, foi a adaptação das formas de prestação dos serviços aos associados para um sistema *online*, com a utilização de diversas ferramentas de atendimento, como *teams*, *whatsapp*, e até mesmo a implantação de sistema de assinaturas digitais nos contratos o que anteriormente não era feito. Na primeira semana da pandemia a cooperativa disponibilizou canais de comunicação e sistema *online* para que os colaboradores pudessem trabalhar em *home office* e, isto foi visto como um ponto positivo que a pandemia trouxe para a cooperativa que favoreceu maior flexibilização de local de trabalho para os colaboradores. Durante a pandemia ocorreu um aumento na busca por crédito que surpreendeu a cooperativa, a previsão era por redução e aumento de inadimplência, o que não se comprovou, em razão, segundo os entrevistados, da busca por crédito ser consciente, ou seja, os associados buscavam porque realmente necessitavam. Para a análise das margens de concessão de crédito, o CAS desenvolveu uma tabela de risco por segmento o que facilitou a análise de concessão com segurança e garantia de retorno. Um dos primeiros estudos demandados para o setor de planejamento estratégico foi a mensuração do impacto da COVID-19 no dia a dia da

cooperativa feito nos primeiros 60 dias de pandemia. Esse estudo resultou posteriormente na observação de que o cenário em um primeiro momento se apresentava caótico, mas, que se revelou ao longo do período como positivo para a cooperativa. Atualmente, a cooperativa observa ter maior maturidade em relação às ações que devem ser tomadas em relação ao enfrentamento da COVID-19, em decorrência das experiências já vividas anteriormente e que proporcionam clareza para a tomada de decisões assertivas. No auge da pandemia as decisões tiveram que ser tomadas com maior rapidez e, essa experiência de maior velocidade nas informações é um dos aprendizados positivos da pandemia, que proporcionou a observação de que essa velocidade pode ser mantida em períodos normais, fora da pandemia, em concordância com a velocidade de crescimento da cooperativa, que se expande cada vez mais. Em relação aos colaboradores e familiares, ocorreram ações educacionais e de apoio emocional para que pudessem tanto se sentirem seguros e acolhidos pela instituição como, para além disso, transmitir uma mensagem positiva aos associados que também necessitavam deste tipo de apoio no início da pandemia. Um dos desafios no decorrer da pandemia foi a de que alguns colaboradores não queriam mais continuar afastados e justificavam que o isolamento estava prejudicando a sua saúde emocional, então houve a recomendação da cooperativa, respeitando o desejo desses colaboradores, de que eles procurassem o seu médico e que de posse de um laudo médico poderiam retornar ao trabalho. Outras ações foram realizadas frente aos colaboradores, como a antecipação de benefícios para que eles pudessem comprar seus materiais de consumo, seja em mercado ou farmácia, antes dos períodos de *lockdown*. Houve um aumento de controles no departamento de recursos humanos, que em um determinado momento chegou a ter mensurados números de colaboradores internados, afastados, positivados, com sintomas e outros dados pertinentes a pandemia. Ocorreu também intermediação com o plano de saúde para propiciar atendimentos diferenciados quando necessário, como a disponibilização de ambulâncias para transporte de dependentes dos colaboradores. O CAS, no início da pandemia, como medida de contenção do impacto econômico e do pânico instaurado pela incerteza, recomendou que se tranquilizassem os colaboradores de que não haveria redução de salários e, além disso, que os colaboradores mantivessem os vínculos de trabalho informais, como os que poderiam ter com diaristas, para que esse tipo de profissional também pudesse continuar honrando seus compromissos financeiros. A pandemia além de desafios, também trouxe aspectos positivos como o melhoramento da comunicação, que em formato *online* propiciou com que mais pessoas participassem das decisões gerenciais além da redução de custos e maior disponibilidade de agenda para reuniões. Com base na análise dos resultados da força normativa foi possível realizar a terceira e quarta proposição: **P3** – Ocorreram forças normativas durante a pandemia da COVID-19 que influenciaram na alteração de controles de gestão de pessoal que proporcionaram redução de custos e por isso favorecerem o resultado orçamentário positivo durante a crise da pandemia. **P4** – A solidificação da cultura do cooperativismo trouxe segurança aos colaboradores e associados diante da crise da COVID-19 alicerçados nas políticas de transparência e gestão participativa da cooperativa.

4.2 Esquema teórico de pesquisa

A partir da análise dos dados e das proposições a figura 1 apresenta o esquema teórico que busca demonstrar a influência das forças isomórficas durante a pandemia da COVID-19 na cooperativa de crédito analisada.

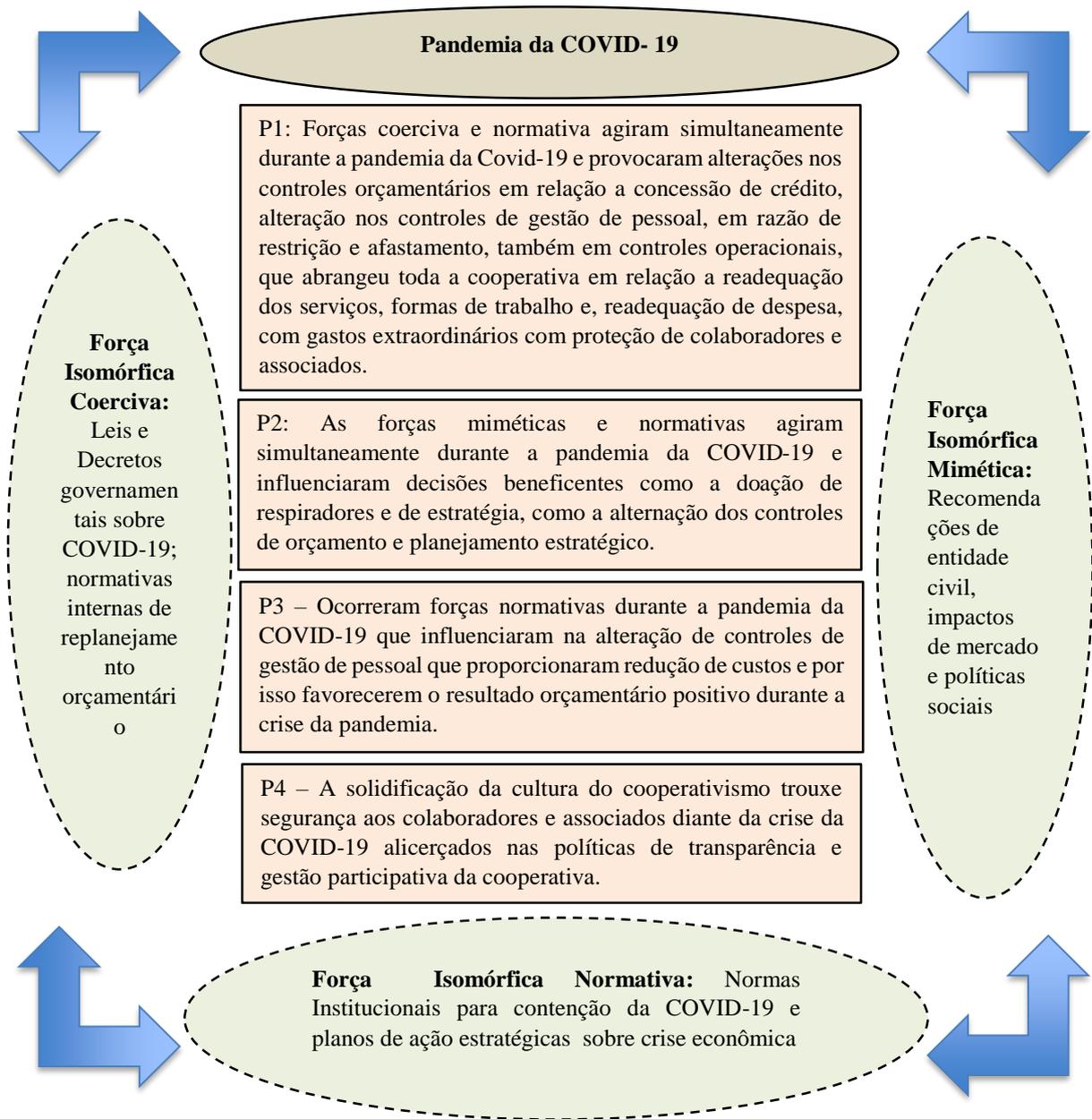


Figura 1
Esquema teórico, dados do autor (2023)

A figura 1 demonstra que a partir do fenômeno da pandemia da COVID-19 representado por um círculo fechado motivado pela sua atipicidade ou seja, que independe de influência institucional externa para a sua instalação, agiram forças isomórficas coercivas, normativas e miméticas, representados por círculos abertos que indicam a flexibilidade e agilidade das ações institucionais frente aos eventos que se desenrolaram em razão da pandemia. De acordo com os dados foi possível perceber que em conjunto, forças coercivas e miméticas agiram com forças normativas sobre determinadas práticas e controles gerenciais que permitiram a construção de quatro proposições de pesquisa. Esse movimento de influência conjunta está representado na figura através das setas nas laterais que indicam a continuidade e a homogeneidade dessas forças. Influenciada por essas forças a cooperativa tanto recebeu o impacto da pandemia, processou a informação, reformulou suas práticas e agiu em resposta como tão somente recebeu

a informação e cumpriu as deliberações, especialmente, governamentais. Tanto a tomada de decisão por influência normativa ou a adequação de polícias e controle por influência mimética, também o cumprimento das deliberações por força coerciva, foram possíveis de serem realizadas na cooperativa em razão dela ter uma cultura institucional solidificada que permitiu com que os eventos desenrolados pela pandemia, fossem de maneira institucional controlados e resolvidos de forma assertiva.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise dos dados foi possível construir quatro proposições que indicam como a partir da pandemia da COVID-19 as forças isomórficas agiram na instituição e transformaram a forma de trabalho, modificam e criaram de novos controles, também permitiram maior participação e flexibilidade orçamentária. Essas transformações na organização, foram previstas por (Luz & Lavarda, 2021) que explicam as alterações de controle gerenciais em razão da pandemia. Através dos dados foi possível entender que ocorreram alterações nos controles orçamentários, operacional, de gestão de pessoal e estratégicos, mas, que mesmo diante das incertezas que a pandemia trouxe para a cooperativa, a solidificação da cultura do cooperativismo foi determinante para que as mudanças ocorridas não impactassem negativamente nos resultados da cooperativa além de garantir a sensação pelos colaboradores e associados de segurança sobre as decisões tomadas durante este período. Uma cultura, reflete a autoimagem de uma organização que é crítica para moldar quase todos os aspectos de seu funcionamento, por isto, é essencial que se procure desenvolver um apropriado senso de identidade, que se (trans)forma com base nas próprias estruturas culturais (Zago, 2000). Assim, em uma perspectiva cultural, variáveis internas da organização abancam seu sistema de autoridade, incluindo as estruturas de autoridade formal, sistemas de controle, estruturas de tarefas e regras da organização (Heinzmann & Lavarda 2011). No caso da cooperativa analisada a solidificação da cultura interna, transparece na fala dos entrevistados, através de ações e políticas de *marketing*, onde o cooperativismo é uma chave de sucesso, que inclui transparência, organização, hierarquia e segurança. Ocorreram durante a pandemia influências isomórficas coercitivas que impulsionaram a cooperativa a se adequar as normas impostas pelo Estado, como por exemplo a obrigatoriedade do *lockdown*. A partir desta obrigatoriedade ocorreram forças normativas que refletiram na flexibilização das formas de trabalho e maior participação orçamentária, pela possibilidade de reuniões de forma remota. A experiência da pandemia vivida na cooperativa trouxe a perspectiva da importância da transparência em período de crise, com deliberações e objetivos claros a serem traçados pela equipe. A revisão do planejamento estratégico motivado pela pandemia e a previsão de impactos como este nos planejamentos futuros, indicou o uso do orçamentário como forma de controle de avaliação e mensuração de riscos pela cooperativa. A cooperativa influenciada principalmente por força isomórfica normativa, melhorou a comunicação interna e externa e, propiciou com que mais pessoas participem das decisões, também reduziu custos e gerou maior disponibilidade de agenda para reuniões através do modelo *online*. A cooperativa conseguiu manter seu resultado positivo anual, mesmo na fase mais crítica da pandemia, no ano de 2020, adotando algumas estratégias como a aposta no atendimento *online*, mantendo seu relacionamento com o associado, respeitando concomitantemente, as políticas restritivas de afastamento e isolamento. A ação simultânea de diferentes forças isomórficas sobre uma mesma prática ou controle pode ser explicada em decorrência da instituição não ser formadas por uma frente única de ação, o que resulta em diferentes posturas e estratégias, conforme a necessidade instaurada no momento. Ainda mais, em um momento de pandemia, que exigiu das instituições, criatividade, flexibilidade e agilidade em suas estratégias de ação para manter seus serviços e atendimento em continuidade (De Vito & Gómez, 2020).

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa demonstrou que a solidificação de uma cultura em uma instituição, como é o caso da cooperativa analisada, que tem como base princípios de solidariedade, transparência, democratização e organização, são fatores que diminuíram o impacto negativo que a pandemia poderia ter causado caso não estivesse enraizada nela uma política do cooperativismo. Observou-se que a pandemia da COVID-19 refletiu na alteração de controles gerenciais e orçamentários como em controles de gestão de pessoal e de planejamento estratégico. As principais mudanças ocorridas nos controles gerenciais, na postura e nas ações da cooperativa, durante a pandemia de COVID-19, foram principalmente em relação a maior participação orçamentária, adesão a novos controles de gestão de pessoal e, replanejamento na oferta de crédito. Os resultados positivos alcançados no período da pandemia, influenciados pelos movimentos isomórficos, especialmente normativos, tiveram êxito, pois a cooperativa buscou demonstrar de força clara e transparente a utilidade e a finalidade de cada ação de enfrentamento da COVID-19, que ocasionou uma maior integração e confiabilidade nas informações e nas ações a serem tomadas pelos envolvidos. A limitação deste estudo consiste na observação atemporal do fenômeno atípico da COVID-19 que impossibilita verificar a influência de se em outras circunstâncias haveria também a influência de forças isomórficas nos controles da cooperativa, por isto, recomenda-se como estudos futuros, o estudo de forças isomórficas em mais de uma cooperativa de crédito do sistema Sicredi, sem o olhar influente da pandemia.

REFERÊNCIAS

- Aires, M. T. (2019). Autorregulação e compliance financeiro nas cooperativas de crédito. Universidade de São Paulo. Faculdade de direito de Ribeirão Preto. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/107/107131/tde-10092021-164851/publico/MuriloTAiresOriginal.pdf>
- Angonese, R. & Lavarda, C. E. F (2017). Fatores para a implementação da mudança em sistemas de contabilidade gerencial Enfoque: Reflexão Contábil, vol. 36, núm. 1, enero-abril, 2017, pp. 139-154 Universidade Estadual de Maringá Maringá, Brasil
- Annibal, A. C. (2008). Validação Do Poder Discriminante Das Classificações De Operações De Crédito Das Instituições Financeiras Brasileiras. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008 Bibliografia.
- Augusto, P.O.M. (2006) Diversidade organizacional e novo institucionalismo: proposta de um modelo conceitual. Fundação Getúlio Vargas. Escola De Administração De Empresas De São Paulo Disponível Em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2574>
- Carvalho, C.A, Vieira, M.M.F & Silva, S.M.G. (2012) a trajetória conservadora da Teoria institucional. GESTÃO.Org – Vol. 10, No.especial, p.469 – 496, dez. 2012 ISSN 1679-1827
- Bardin, L. Análise de conteúdo (1977). Lisboa: Edições 70, 2010.
- Calgaro, R. & Vizeu, F. (2018). Ação Estatal na Empresificação das Cooperativas Brasileiras: uma análise de uma cooperativa de crédito do Paraná. EnANPAD 2018 Curitiba/PR - 03 a 06/10/2018 disponível em http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjU2MTE=
- De Vito, A. & Gomez, J.P. (2020). Estimating the COVID-19 cash crunch: global evidence and policy”, Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 32 No. 2, 106741.
- Delfino, G.F. & Kolk, B.V.D. (2020). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 34 No. 6, 2021 pp. 1376-1387 Emerald Publishing Limited 0951-3574 DOI 10.1108/AAAJ-06-2020-4657

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Source: American Sociological Review, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160. Published by: American Sociological Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2095101>
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(1), 20-29.
- Heinzmann, L., M. & Lavarda, C.E.F. (2011). Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento e Controle Orçamentário. Organizational Culture and The Process Of Planning And Budget Control. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 5 n. 13 (2011) p. 4-19
- Leite, R. M., Szabo Cherobim, A. P. M., Silva, N. H. de F. & Bufrem, L. S. (2016) Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006 Revista Contabilidade & Finanças - USP, vol. 19, núm. 47, mayo-agosto, 2008, pp. 56-72 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil
- Leoni, G., Lai, A., Stacchezzini, R., Steccolini, I., Brammer, S., Linnenluecke, M. & Demirag. I. (2021). Accounting, management and accountability in times of crisis: lessons from the COVID-19 pandemic. Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 34 No. 6, 2021 pp. 1305-1319 Emerald Publishing Limited 0951-3574 DOI 10.1108/AAAJ-05-2021-5279
- Luz, I. P. & Lavarda, E. F. (2021). Influência do isomorfismo institucional na aceitação do orçamento mediada pelas finalidades de planejamento e diálogo. vista de Contabilidade e Organizações. v.15: e174004. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174004>
- Machado-da-Silva, C. L. & Fonseca V.S. da. (2010). Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. Structuring of Organizational Structure: the Case of a Family-type Organization. RAC, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 1, pp. 11-32. Originalmente publicado na Organizações & Sociedade, v. 1, n. 1, Dezembro, 1993, pp. 42-71
- Mattos, S. M. N. de (2020). Conversando sobre metodologia de pesquisa. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020. 265 p. ISBN - 978-65-87340-83-8 DOI - 10.22350/9786587340838 Disponível em: <http://www.editorafi.org>
- Merchant, K & Otley, D. (2007). A review of the literature on control and accountability. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. (Orgs.). Handbook of Management
- Mucci, D. M. (2014). Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários. Universidade de São Paulo. Faculdade de economia, administração e contabilidade. Departamento de contabilidade e atuária. Programa de pós-graduação em controladoria e contabilidade. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07032014-195820/pt-br.php>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. *Revista De Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Oyadomari, C.J., Neto. M.R.O., Cardoso. L.R. & Lima. P.M. (2008). Facts that influence the adoption of managerial control artifacts in brazilian companies. An exploratory study from the perspective of the institutional theory. Rco – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 55 - 70 jan./abr. 2008.
- Parker, L.D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 33 No. 8, pp. 1943-1967.

- Passetti E., Battaglia M., & Biachi L. (2021). Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management ,Vol. 34 No. 6, 2021 pp. 1430-1444, control:<https://www.emerald.com/insight/0951-3574.html>
- Pavlatos, O. & Kostakis, H. (2015). Management accounting practices before and during economic crisis: evidence from Greece”, *Advances in Accounting*, Vol. 31 No. 1, pp. 150-164
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It’s strategy. But is it practice?: Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*. 14761270221118334.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: a personal journey. *The British Accounting Review*, v. 38, p. 1-30.
- Vailatti, J.L., Da Silva, F.R., & Vicente, E.F.R. (2016). Teoria Institucional aplicada à contabilidade gerencial: análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. XVI Congresso USP São Paulo 27 a 29 de julho de 2016. *Building Knowledge in Accounting*.
- Zago, C. C. (2000). Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis: UFSC.
- Yi Ma & Mike Tayles (2009). Sobre a emergência da contabilidade de gestão estratégica: Umaperspectiva institucional, *Accounting and Business Research*, 39: 5, 473-495, DOI: 10.1080 / 00014788.2009.9663379