

Crescimento organizacional: Um estudo da relação prática entre contexto, competências organizacionais e lideranças



Organizational growth: A study of the practical relationship between context, organizational capabilities, and leadership

Maria Elisa B. Bernardes  e Vanja A. Ferreira 

Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, MG, Brasil

Notas das autoras

Maria Elisa B. Bernardes é agora professora associada do Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Fundação Dom Cabral; Vanja A. Ferreira é agora gerente de projetos para empreendedorismo no Centro Social Cardeal Dom Serafim.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Maria Elisa B. Bernardes, Avenida Princesa Diana, 760, Nova Lima, Minas Gerais, Brasil, CEP 34018-006. *E-mail:* mariaelisa@fdc.org.br

Para citar este artigo: Bernardes, M. E. B., & Ferreira, V. A. (2023). Crescimento organizacional: Um estudo da relação prática entre contexto, competências organizacionais e lideranças. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(4), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230253.pt>



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

Resumo

Objetivo: Explorar um processo de crescimento organizacional, considerando diferentes fatores intervenientes: o contexto institucional, as competências organizacionais e os papéis dos líderes.

Originalidade/valor: Do ponto de vista da literatura, o estudo contribui ao explicar o processo prático de encadeamento de diferentes pressões institucionais (regulatórias, normativas e cognitivas) que levaram ao crescimento, quando aliadas às disposições organizacionais e à melhor preparação da liderança para enfrentamento dos desafios. Para a prática, evidencia a importância do alinhamento entre lideranças e sobre o efeito da capacitação quando responde às expectativas do contexto institucional.

Design/metodologia/abordagem: Realizou-se um estudo de caso das cooperativas de crédito singulares filiadas à Central Sicredi PR/SP/RJ, no qual se analisaram as práticas segundo as interpretações dos envolvidos. Foram levantados documentos, e entrevistaram-se 24 executivos de três níveis diferentes de dez cooperativas. Realizou-se, de maneira indutiva, a análise do conteúdo, e os temas foram catalogados em sua recorrência.

Resultados: Emergiu uma explicação dinâmica, em que a pressão contextual atuou como catalisadora da transformação das práticas pela via da aprendizagem, e para a evolução da interação entre a alta e a média gerências num processo decisório mais ágil, gerador de inovações e propício à entrega de valor otimizada, desejada pelo mercado, pelos clientes e pela sociedade em geral. As tomadas de decisões assertivas e responsivas desenvolveram competências organizacionais para o crescimento diferenciado.

Palavras-chave: estratégia como prática, estudos organizacionais, liderança, cooperativas, crescimento

Abstract

Purpose: To explore a process of organizational growth, considering different intervening factors: the institutional context, organizational capabilities, and the roles of leaders.

Originality/value: From the literature point of view, the study contributes by explaining the practical process of linking different institutional pressures (regulatory, normative, and cognitive) that led to growth when combined with organizational dispositions and better leadership preparation to face challenges. For practice purposes, it highlights the importance of alignment between leaders and the effect of training when they respond to the expectations of the institutional context.

Design/methodology/approach: A case study of the singular credit cooperatives affiliated with Central Sicredi PR/SP/RJ was carried out in which the practices were analyzed according to the interpretations of those involved. Documents were collected, and 24 executives from three levels of ten cooperatives were interviewed. An inductive content analysis was performed, and the themes were cataloged according to their recurrence.

Findings: A dynamic explanation emerged according to which contextual pressure acted as a catalyst for the transformation of the practice through learning and the evolution of the interaction between upper and middle management in a more agile decision-making process. It also generated innovations and led to optimized delivery of value, expected by the market, customers, and society in general. Assertive and responsive decision-making developed organizational competencies for differentiated growth.

Keywords: strategy as practice, organizational studies, leadership, cooperatives, growth

INTRODUÇÃO

Buscar maior entendimento sobre o crescimento organizacional é um dos principais objetos de pesquisa no tema da estratégia e tem sido foco de numerosos estudos. Conforme levanta Machado (2016), pode-se classificar grande parte desses estudos em três vertentes principais: os que estudam o crescimento a partir da liderança, em geral empreendedora (Haque et al., 2016; Winborg & Landström, 2001); os que estudam o crescimento a partir do uso que as organizações fazem dos recursos internos (Dobni & Sand, 2018; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997); e os que estudam a capacidade da organização de se adequar às condições contextuais (Bowen & Clercq, 2008; Davidsson & Henrekson, 2002; Deng & Zhang, 2018). Justamente por serem abordagens específicas, separadamente se mostram incompletas para explicar um fenômeno que é complexo e mais provavelmente resultante da inter-relação de diversos fatores.

Na tentativa de endereçar essa dissonância, o objetivo do estudo aqui apresentado foi adotar uma abordagem ancorada na complementaridade das dimensões e na promoção da conciliação, integrando o papel das lideranças, da organização e do contexto para analisar o processo de crescimento. Na verdade, não é novo e é crescente o número de autores que vêm trabalhando na conciliação da visão de recursos com a análise das forças institucionais (Crubellate et al., 2008; Kang & He, 2018; Oliver, 1997; Peng & Heath, 1996). Também não é inédita a argumentação que alia o campo da estratégia com o da teoria das organizações (Davis & DeWitt, 2021; Queiroz et al., 2007), nem abordagens que consideram a inter-relação das ações individuais com as forças institucionais (Su et al., 2017). No entanto, ainda são escassos os estudos empíricos que desvendam como as inter-relações e suas recursividades acontecem na prática. Segundo pontuam Maciel e Augusto (2013), as abordagens de recursos e institucional se beneficiariam da visão micro que a abordagem da prática pode trazer. A pesquisa aqui relatada buscou suprir essa lacuna.

Sendo assim, condizente com as ancoragens teóricas, foi realizada a investigação do processo de crescimento das cooperativas de crédito singulares filiadas à Central Sicredi PR/SP/RJ, pois elas alcançaram resultados superiores ao do setor e ao dos pares no período de 2010 a 2017, configurando-se num caso relevante. A análise considerou os impactos percebidos das forças do contexto, dos recursos organizacionais mobilizados e das atitudes das lideranças à luz da prática (Schatzki, 2001, 2005, 2017). Os resultados apontaram para uma explicação dinâmica, em que a pressão contextual

atuou como catalisadora da integração entre a rede de líderes nas organizações (alta e média lideranças) e a agilidade do processo decisório. As decisões, por sua vez, focaram a inovação e o oferecimento de respostas mais valorizadas pelo mercado, que, em retorno, as recompensou.

Os achados desta pesquisa contribuem para a literatura ao elucidar os papéis intervenientes da influência do contexto, das competências organizacionais e das práticas dos líderes de maneira complementar, para explicar o crescimento organizacional. Eles proveem também uma explicação para o processo prático de encadeamento de diferentes pressões institucionais (regulatórias, normativas e cognitivas), que podem levar ao crescimento, quando aliadas às disposições organizacionais, e à melhor preparação da liderança para enfrentamento dos desafios. Por fim, contribuem ao elucidarem sobre a importância do alinhamento das lideranças e sobre os impactos de processos de capacitação e sua transposição para a prática, principalmente quando respondem às expectativas institucionais do contexto.

Para tanto, o artigo inicia-se pela revisão das literaturas sobre crescimento organizacional. Em seguida, apresenta as abordagens de conciliação empregadas na pesquisa, respondendo aos desafios epistemológicos e metodológicos. Após a descrição específica da metodologia empregada, as particularidades das cooperativas de crédito e o caso da Central PR/SP/RJ Sicredi são apresentados e analisados. Finalmente, conclui-se com a síntese dos resultados e a descrição do processo dinâmico e de suas consequências.

O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL EM TRÊS VERTENTES

Machado (2016), em sua revisão de literatura sobre crescimento de empresas, aponta três vertentes principais, nas quais se pode classificar a maior parte dos estudos: os que focam a atuação da liderança empreendedora, os que atribuem o crescimento à otimização do uso dos recursos organizacionais e os que estudam a adequação das empresas às condições contextuais.

Com efeito, a atribuição do crescimento organizacional à ação eficaz da liderança remonta a Schumpeter (1911) e à sua visão do empreendedor inovador, que faz avançar empresas e países. Desde então, muito foi decifrado por meio do estudo das características do empreendedor (Hornaday & Aboud, 1971; McClelland, 1961) sobre a capacidade visionária do líder estratégico (Westley & Mintzberg, 1989; Haque et al., 2016) e sua habilidade de comunicação (Chan et al., 2021) e sua capacidade de buscar recursos (Winborg & Landström, 2001) e de se relacionar, cultivando *networks* favoráveis (Reed et al., 2004; Sullivan & Ford, 2014). Também alguns estudos

focaram o papel da aprendizagem e do aperfeiçoamento do líder/empreendedor para melhoria da *performance* organizacional (Brettel & Rottenberger, 2013; Corbett, 2007; Subramony et al., 2018). São estudos ricos, mas que descrevem o fenômeno do crescimento com foco em apenas uma dimensão.

Adotando o ponto de vista da organização, outra abordagem, que foca os recursos organizacionais (*resources-based view* – RBV), tem também elevado número de estudos que explicam o crescimento pela via das competências coletivas. Penrose (1959) está na origem do entendimento de que as empresas precisam se fiar nas suas capacidades específicas e distintas para que possam articular seu próprio crescimento. Autores como Wernerfelt (1984) e Barney (1991) aprofundaram essa compreensão propondo enquadramentos para análises. Com efeito, segundo levantamento realizado por Nason e Wiklund (2018), a teoria dos recursos tem dominado os estudos sobre crescimento organizacional no últimos tempos e são justamente Penrose (1959) e Barney (1991) os autores mais citados. Essa abordagem busca entender o impacto positivo do desenvolvimento de competências organizacionais, da construção de alianças, da melhoria dos processos e das capacidades de coordenação lateral (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) no desenvolvimento organizacional. Estudos mais recentes também exploram as capacidades dinâmicas da alta direção (Kor & Mesko, 2013) e para inovação (Dobni & Sand, 2018; Schoemaker et al., 2018) no sentido da melhoria da *performance* organizacional, que leva ao crescimento.

Por fim, abordagens que acentuam a força do contexto e sua exigência de adaptação buscam entender as condições que facilitam ou desencorajam o empreendedorismo e/ou o desenvolvimento das empresas (Bowen & Clercq, 2008; Davidsson & Henrekson, 2002; Deng & Zhang, 2018). Com origem na visão institucionalista (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), estuda-se como as organizações lidam com as pressões contextuais para *legitimação*, o que lhes possibilitaria receber os recursos necessários para que possam crescer. A revisão realizada por Su et al. (2017) atesta sua crescente adesão ao campo do empreendedorismo.

Com efeito, conforme salientam Alvensson e Spicer (2019) e Aragón-Correa et al. (2020), a clássica contribuição de Scott (1995) permanece uma referência. Scott (1995) e muito similarmente Suchman (1995) elucidaram como pressões institucionais se produzem e como seu endereçamento pode gerar crescimento. Conforme conceitua Suchman (1995, p. 574, tradução nossa): “legitimidade é a assunção ou percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas, segundo algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente

construídos”. Assim, para uma organização ser considerada legítima, implicaria outorgá-la a receber benefícios (recursos) do contexto. Para Scott (1995) e Suchman (1995), a legitimidade compreende três diferentes dimensões: normativa, cognitiva e regulatória. A dimensão normativa diz respeito ao que levaria uma entidade a responder às expectativas ou aos valores da sociedade. A cognitiva se faz evidente quando a organização busca se legitimar por meio da conformidade ao aspirado *modus operandi* social. E a dimensão regulatória se dá quando o ator social busca se adequar identitariamente e em práticas às normas e regras da sociedade. Ora, estudiosos do processo estratégico organizacional têm reforçado que a conquista de legitimidade seria fundamental para o acesso aos recursos que levam ao crescimento (Abdallah et al., 2011; Scherer et al., 2013; Zimmerman & Zeitz, 2002), inclusive em instituições financeiras (Munir & Baird, 2016). No entanto, também aqui se tem uma visão apenas parcial do fenômeno.

Em suma, as três abordagens teóricas apontadas por Machado (2016), embora proeminentes, conseguem explicar, isoladamente, apenas parte do fenômeno do crescimento, mas ofereceriam maior precisão ao processo ao serem conciliadas.

ABORDAGENS CONCILIATÓRIAS: INTEGRANDO INDIVÍDUO, ORGANIZAÇÃO E CONTEXTO

Não é novidade na literatura a existência de estudos com a visão de recursos que buscam associar o olhar sobre as competências organizacionais à necessidade de as empresas se adaptarem às condições do contexto, de forma a construírem alinhamento: integram teoricamente a RBV com a abordagem institucional. Autores como Oliver (1997) e Peng e Heath (1996) vêm, desde os anos 1990, instigando para a complementaridade das duas (Oliver, 1997) e também para o processo decisório individual (Peng & Heath, 1996). Por um lado, estudiosos nessa vertente conciliatória afirmam que a RBV pode ser enriquecida com a compreensão de que, apesar das especificidades organizacionais, as decisões são tomadas em contextos institucionalizados, que imprimem peso a elas (Crubellate et al., 2008; Popadiuk et al., 2014). Por outro lado, conforme apontam Queiroz et al. (2007), há também o argumento no sentido inverso, que considera a própria legitimidade um recurso estratégico importante e difícil de imitar.

Acenando com a inclusão de outra dimensão, desde Peng e Heath (1996), o primeiro autor vem argumentando que é necessário que se consi-

dere o processo decisório individual – *strategic choice* – nas análises de contexto institucional já somadas à visão de recursos (Peng, 2002; Peng & Heath, 1996; Peng et al., 2009; Peng et al., 2008). Analogamente, Popadiuk et al. (2014) argumentam que a diferenciação entre organizações submetidas às mesmas pressões institucionais é explicada em grande parte pela ação de atores na escolha do uso dos recursos, quais sejam: empreendedores institucionais que subvertem e recriam as pressões. Nessa mesma linha, Crubellate et al. (2008) propuseram um modelo que denominaram “visão baseada em recursos legítimos”, que integraria a intersubjetividade das percepções e ações de decisores organizacionais, que estão limitados pelas necessidades de legitimação, no dinamismo do processo estratégico das organizações. Também aqui a proposta integra a percepção do indivíduo, dos processos organizacionais e das forças institucionais do contexto.

Epistemologicamente, essas conciliações se sustentam por se fundamentarem em teorias sociológicas da estratégia: abordagens que definem as instituições a partir de sistemas cognitivos e padrões de significação que guiam a ação humana, enfatizando a natureza “altamente interativa das relações entre as instituições e a ação individual” (Hall & Taylor, 2003, p. 210). Aqui, há forte influência dos trabalhos de Giddens (1984) e Certeau (1990), que elucidam o caráter simultaneamente voluntário e determinista da ação humana nos contextos institucionais. A adoção do olhar sociológico para a estratégia implicaria, assim, considerar a estratégia como uma atividade institucionalizada, uma ação ou prática social (Hendry, 2000; Whittington, 2006).

Metodologicamente, a pesquisa conciliadora aqui relatada se viabilizou ao considerar as organizações como um conjunto entrelaçado de práticas (Schatzki, 2001, 2005, 2017) executadas por indivíduos em determinado contexto. As práticas seriam as “atividades humanas organizadas”, não regularizadas e articuladas por meio de entendimentos, regras e teleoafetividades (Schatzki, 2001, p. 16), e são vistas aqui como a principal fonte de mudança social. Conforme esclarecem Maciel e Augusto (2013) e Passos e Bulgacov (2019), por essa via, a unidade de análise são as práticas, consideradas suas imbricações nas organizações e no contexto. Logo, entende-se que fenômenos como conhecimentos, significados, atividades, poder, linguagem, instituições sociais e transformações ocorrem no campo da prática. Ela é o foco desta pesquisa, que procura entender com profundidade as transformações que levaram ao crescimento organizacional.

Sendo assim, adotar essa abordagem para a pesquisa implica estar atento ao que as pessoas fazem com os recursos que acessam no seu cotidiano (Whittington, 2003) e ao impacto que provocam no contexto. Por essa via

há uma conciliação da dualidade entre micro e macro, indivíduos e sociedade (Bispo, 2013; Schatzki, 2005; Whittington, 2003): o micro se centrando nas práticas, o *mezzo* na organização e o macro no olhar para o extraorganizacional, para as derivações ou os sistemas mais amplos nos quais uma determinada organização está inserida (Whittington, 2006). Ainda que, aqui, todos os elementos sejam identificados a partir do ponto de vista dos atores organizacionais implicados, recuperados pelos seus relatos, em suas próprias interpretações.

Faz-se mister ressaltar que tem sido crescente a abordagem da prática para estudos no campo da estratégia (Floyd et al., 2011; Whittington, 2006) e sua interpelação com abordagens institucionais relevadas (Suddaby et al., 2013), mas são ainda escassos os estudos empíricos que desvendaram como as inter-relações e suas recursividades acontecem, sobretudo na realidade brasileira. A pesquisa realizada buscou suprir essa lacuna, investigando como as práticas se agenciaram para gerar o crescimento das cooperativas de crédito singulares filiadas à Central Sicredi PR/SP/RJ, analisado do ponto de vista da interpretação dos próprios atores organizacionais envolvidos, e considerando tanto as ações individuais quanto o arranjo organizacional e o contexto institucional em que se inserem.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único, que, segundo lembra Yin (1994), permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. O processo estratégico foi definido como uma prática social (Hendry, 2000), em que diferentes níveis de liderança influenciam o resultado organizacional (Floyd et al., 2011), constroem legitimidade (Abdallah et al., 2011) e geram resultados na sua relação com elementos de sua rede externa, que pode vir a ser o crescimento organizacional. O caso estudado foi o das cooperativas de crédito singulares filiadas à Central Sicredi PR/SP/RJ, que se diferenciaram ao alcançarem um crescimento de 29,60% no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2017. No mesmo período, todo o sistema financeiro nacional cresceu na média anual de 5,76%, as cooperativas de crédito obtiveram um crescimento de 19,56%, e as cooperativas do Sicredi alcançaram 24,97%. Isto é, ainda que considerando as vantagens concedidas às cooperativas brasileiras, nesse mesmo universo, a Central cresceu acima dos pares.

A Central em questão atende aos estados Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro e está presente em 408 municípios. Além do crescimento diferen-

ciado, o caso se configura como particularmente interessante para esta investigação, porque as cooperativas de crédito brasileiras tiveram uma mudança nas condições institucionais em 2010, quando uma resolução do Conselho Monetário Nacional determinou uma alteração na governança delas. Sendo assim, este estudo procurou investigar como as práticas da Central investigada se reconfiguraram a partir das mudanças contextuais e como as dinâmicas organizacionais e seus recursos foram se agenciando para a condução do crescimento.

Como já esclarecido, adotou-se a perspectiva ancorada nas práticas (Whittington, 2006) segundo as interpretações dos entrevistados. Para esse fim, foram coletados dados por meio de análise documental: informes institucionais, relatórios institucionais anuais, *highlights* do plano estratégico e documentos referentes ao perfil e à capacitação dos participantes, dos temas tratados e das escolas. Realizaram-se também entrevistas semiestruturadas com 24 executivos de três níveis diferentes pertencentes a dez diferentes cooperativas da Central. Para triangulação de fontes (Yin, 1994), entrevistou-se o presidente da Central, o responsável pelo seu planejamento estratégico, além de um presidente de cooperativa, cinco diretores de operações, cinco diretores de negócios, cinco diretores-executivos, um diretor de expansão, um diretor de supervisão e quatro gerentes.

As entrevistas foram gravadas, e fez-se uma análise do conteúdo de maneira indutiva (White & Marsh, 2006) a partir do que emergiu das falas dos entrevistados. Catalogaram-se os temas à medida que foram mencionados, e examinaram-se as suas recorrências. A análise das entrevistas procurou recompor as interpelações entre as ações individuais, as escolhas diferenciadas da organização e as pressões contextuais. Buscou-se o entendimento do processo e de sua dinâmica, descritos pelo ponto de vista dos entrevistados, construindo-se uma metaversão dos fatos. Trechos das transcrições serão apresentados como evidência das interpretações atribuídas.

O CASO DA CENTRAL COOPERATIVA E SUAS RESPOSTAS ÀS MUDANÇAS DO CONTEXTO

As cooperativas de crédito são definidas como uma “associação voluntária de pessoas para satisfação de necessidades econômicas, sociais e culturais” (Sicredi, 2016). Elas integram o Sistema Financeiro Nacional e são regulamentadas pelo Conselho Monetário Nacional com supervisão do Banco Central. A gestão de cooperativas é regida por chamados princípios cooperativistas e implica: adesão voluntária e livre; gestão democrática;

participação econômica; autonomia e independência; interesse pela comunidade; intercooperação; educação, formação e informação.

A Central PR/SP/RJ do Sicredi foi constituída em 1985 como Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná (Cocecrer-PR), emulando um modelo existente, que aliava uma cooperativa de crédito a uma cooperativa agropecuária (Haase, 2014). A marca Sicredi foi adotada em 1992 e, em 1995, constituiu-se o Banco Cooperativo Sicredi S. A., o primeiro banco privado cooperativo brasileiro. Segundo seu manifesto identitário, a Central reconhece-se como instrumento de organização econômica que pretende promover o empreendedorismo, oportunidades de negócio, crescimento, educação e desenvolvimento dos associados. Sua missão declarada é “valorizar o relacionamento e oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (Sicredi, 2016). Para tanto, ela se rege pelos princípios do cooperativismo, já apresentados. A Central PR/SP/RJ atende atualmente aos três estados, estando presente, no momento do estudo, em 408 municípios, alcançando um milhão de associados em 2017.

O desenvolvimento dessa cooperativa e os impactos favoráveis da relação dela com o contexto institucional entre 1995 e 2008 foram estudados por Saraiva e Crubellate (2012). Eles concluíram sobre a reciprocidade da visão de mundo dos dirigentes e a implementação de estratégias alinhadas a uma nova identidade legitimada institucionalmente. A pesquisa aqui relatada parte do ano subsequente a essa investigação de 2009, com a mudança da lei das cooperativas.

A mudança no contexto institucional

No Brasil, a Lei do Cooperativismo (Lei nº 5.764) regula que a gestão seja realizada por uma diretoria ou um conselho de administração, composto por associados eleitos em uma assembleia geral. Segundo Reisdorfer et al. (2017), no principal modelo adotado pelas cooperativas brasileiras e pelas de crédito em geral, o presidente e o vice-presidente usualmente compunham a diretoria executiva. Uma mudança nesse arranjo foi provocada pela Lei Complementar nº 130, de 2009 (Lei Complementar nº 130, 2009), e pela Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 3.589, de 2010 (Bacen, 2010), que determinaram que as cooperativas deveriam “adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada, cujos membros sejam eleitos pelo referido conselho entre pessoas físicas associadas ou não associadas” (Bacen, 2010). Essa

orientação exigiu uma readequação, com revisão de papéis dos principais executivos da maioria das cooperativas, que não necessariamente tinham a requerida formação para exercer as novas atribuições.

A Central Sicredi PR/SP/RJ, diante do desafio da mudança na lei, resolveu investir em um programa de capacitação de grande escala para preparar seus executivos para a mudança exigida pelo Bacen, por meio de um Programa de Desenvolvimento Avançado da Liderança. Esse programa foi conjeturado no planejamento estratégico de 2010 da instituição, que previa três ondas de crescimento: inicialmente focar a base existente, uma próxima onda com foco na expansão dentro da área de ação das cooperativas singulares e a terceira onda voltada à conquista de novos mercados. Segundo o desenho do plano, as ondas tinham alicerce nas capacitações das lideranças em: ciclo de crédito, modelo operacional, modelo comercial, precificação e tarifas, liquidez e capital, gestão de pessoas, estrutura sistêmica e quadro social.

O Programa de Desenvolvimento foi implementado a partir de 2011 e teve como objetivos principais declarados: proporcionar aos participantes uma visão mais ampliada de mercado e de mundo, integrando temas de estratégia e *marketing*; instigar a troca de experiências entre os participantes em relação aos modelos e às práticas que geram valor para o executivo e para a sua prática global; aumentar as capacidades de liderança sobre a perspectiva da cultura e da inovação; conhecer estratégias de crescimento em mercados emergentes ou mercados consolidados e debater sobre elas, assim como estratégias e tendências de *marketing*; permitir a reflexão e redefinição do papel das lideranças estratégicas como arquitetas na construção do futuro do Sicredi PR/SP/RJ. O programa, ainda em andamento no momento da pesquisa, incluiu horas de aulas no Brasil e visitas – e também aulas – a cooperativas de crédito no exterior, ocorridas a partir de 2014 (Singapura, Inglaterra, Canadá e Estados Unidos). A primeira turma foi constituída de 35 executivos (17 presidentes e 18 diretores) das singulares que constituem a Central. Após os primeiros resultados positivos, duas outras turmas foram formadas, e o programa se estendeu para turmas de gerentes (a liderança intermediária nas cooperativas).

As mudanças nas práticas e as novas competências organizacionais

Segundo os entrevistados, o programa de capacitação teve grande impacto porque gerou significativa mudança nas práticas dos executivos, propor-

cionando maior adequação das ações organizacionais às expectativas do mercado. Por meio da análise do conteúdo das entrevistas, foram identificadas as mudanças nas práticas – ações e posturas quotidianas dos líderes, em função das aprendizagens descritas. Os conteúdos que emergiram indutivamente como as maiores mudanças foram: melhoria do repertório de gestão para tomada de decisão, melhoria no exercício da liderança, ampliação da visão de mundo, desenvolvimento da equipe, inovação, racionalização do processo decisório (baseado em fatos e dados), maior conformidade às expectativas da sociedade e às regras estabelecidas, e melhor interlocução com os superiores. A Tabela 1 elenca a frequência com que os temas citados apareceram nas entrevistas realizadas.

Tabela 1

Maiores aprendizagens e práticas após as capacitações

Práticas aperfeiçoadas	Entrevistados que citaram
Tomada de decisão ancorada em repertório mais qualificado	75%
Exercício da liderança (mais ligada à estratégia)	75%
Ampliação da visão de mundo	71%
Desenvolvimento da equipe	63%
Adoção de práticas inovadoras	58%
Racionalização do processo decisório	54%
Maior conformidade às expectativas da sociedade	42%
Conformidade às regras	33%
Melhor interlocução entre presidente e diretor-executivo	33%

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Os entrevistados citaram que os efeitos das aprendizagens nas práticas foram incrementais. Isto é, segundo eles, cada vez que voltavam de um módulo de capacitação, de uma viagem (nacional ou internacional), já começavam a colocar em prática diversas aprendizagens. Todos os entrevistados foram enfáticos sobre como as capacitações, em especial os módulos nas instituições estrangeiras, ampliaram seus horizontes, possibilitando maior visão sistêmica. A expressão mais usada foi “abriu a minha cabeça”. Dos entrevistados, 71% mencionaram rupturas com práticas antigas e adoção de novas, mais alinhadas às demandas do contexto atual. A grande maioria (75% dos entrevistados) foi explícita ao afirmar o quanto as capacitações ampliaram

seus repertórios, habilitando-os a serem mais estratégicos na gestão, tanto da parte dos diretores quanto de seus gerentes (subordinados). Como descreve um diretor-executivo:

Eu vejo que melhoramos muito o que nós tínhamos como gestão da cooperativa. Quando eu falo gestão, eu falo gestão da estratégia, gestão da execução, gestão do planejamento (curto-médio-longo prazo). Ao conquistar nosso caminho, nós conseguimos entender melhor que a nossa ideologia cooperativa, ela é importante para os negócios, mas nós temos que ter um planejamento, temos que ter processo de execução. Tem que ser algo estruturado de forma técnica, usando todo conhecimento que nós tivemos e aplicando isso no dia a dia (Entrevistado 22).

Outro ponto muito citado pelos entrevistados foi o quanto eles melhoraram sua prática da liderança, aprendendo a exercer seu papel de formadores, de influenciadores e orientadores, evitando a tentação da diretiva, do controle de processo e da microgestão. Foi também mencionado por mais da metade deles, e nos diferentes níveis de liderança, como passaram a se dedicar a desenvolver mais as equipes. Nesse sentido, os gestores intermediários foram impulsionados para maior protagonismo, conforme descreveu um diretor (cuja disseminação da prática foi corroborada por todos os gerentes entrevistados):

[Agora] a gente lança as ideias, mas não entrega pronto [...]. A gente deixa eles construírem, eles escreverem. Nós demos as diretrizes: são esses quatro quadrantes. E [perguntamos]: o que precisamos fazer para irmos nessa direção? Quais são os projetos macros que precisamos? (Entrevistado 6).

Um número elevado de entrevistados (58%) relatou que houve maior mobilização para desenvolvimento de inovações no trabalho e de ofertas das cooperativas a partir da capacitação. Os relatos citaram que as práticas incluíram criação de comitê de inovação, adoção de práticas que envolviam maior criatividade e até propostas disruptivas. Relatos especificaram mudanças no ambiente de atendimento das recepcionistas da agência, novas práticas para acolhida de novos funcionários e até criação da Agência *Smart Container* em municípios pequenos (instaladas dentro de contêineres, sem dinheiro físico circulando, apenas para transações financeiras) ligadas ao

conceito de *cashless city* e de sustentabilidade ambiental. Todas as transformações nas práticas se deram a partir das aprendizagens, conforme descreveu uma diretora de operações:

Em praticamente todas as disciplinas [em Cambridge] se falou muito sobre inovação, sobre ouvirmos a base [para inovar]: os colaboradores, os associados... E diante do que nos foi apresentado, definimos que em nossa cooperativa iríamos implantar o “comitê de inovação” (Entrevistado 24).

Dos entrevistados, 54% relataram que o movimento gradativo da capacitação envolvendo presidentes e executivos em etapas foi provocando o que eles chamaram de “maior profissionalização” da tomada de decisão. Segundo eles, tradicionalmente, as decisões nas cooperativas eram tomadas baseadas em conhecimentos tácitos, pouco evidentes e muito personalizados. À medida que as capacitações avançavam, individualmente e no coletivo, todos passaram a adotar processos decisórios mais estruturados, baseados em fatos e dados e em análises mais estratégicas de resultados, levando a efeitos mais otimizados.

Em outra dimensão, 42% dos entrevistados mencionaram o quanto a capacitação os ajudou a adotar práticas mais alinhadas às expectativas da sociedade contemporânea, mais exigente. Concomitantemente, os relatórios consultados demonstraram o aumento constante do número de associados, saindo de 397 mil, em 2010, e chegando a um milhão de associados em 2017. Alguns entrevistados mencionaram o abandono de práticas agressivas de captação de clientes, muito praticadas no passado, apesar dos valores cooperativistas:

[O tema] da experiência do cliente/associado me marcou muito. [...] Essa é uma mudança de mentalidade e de cultura: você sair de algo que você tenta colocar o produto, que você força o produto, para você passar para algo que você tem que vender o produto que é necessário [para o associado] (Entrevistado 10).

Apesar de ter sido mencionado por apenas um terço dos entrevistados, entre eles os dois principais gestores da Central – o presidente e o diretor-executivo –, dois importantes temas ainda apareceram nos depoimentos: a importância do melhor entendimento para ajuste às novas regras (tema citado por 40% dos diretores) e da melhor interlocução entre presidentes e

diretores-executivos (tema citado por 33% dos diretores). Segundo eles, a melhoria ocorreu porque as lideranças ficaram mais próximas e porque, ao participarem dos mesmos treinamentos e comungarem do mesmo raciocínio em relação à estratégia futura das cooperativas e da Central, passaram a trabalhar com maior harmonia no propósito estratégico. Um trecho do relato de um diretor-executivo deixa isso mais claro:

A sintonia fina aumentou muito mais. E eu acho que eu não teria tanta [sintonia com o presidente] se nós não tivéssemos sentado todo dia [juntos nos cursos]. [...] Mesmo [sobre] onde você tem alguma sobreposição, onde você desce um pouquinho ou onde você quer subir um pouquinho. [...] Também alinhou muito essa questão de governo entre presidente e [diretoria] executiva (Entrevistado 19).

Sendo assim, as mudanças nas práticas motivadas pelas novas aprendizagens incluíram tanto aquelas relacionadas à gestão do líder com sua equipe e às decisões quanto as concernentes ao funcionamento interno da organização (que abrangeram desde práticas para acolhimento de novos funcionários até práticas de análise de crédito) e aquelas relacionadas às ações no mercado (de prospecção de novos associados à criação do *smart container*).

O PROCESSO DE CRESCIMENTO DA CENTRAL SICREDI POR MEIO DO AGENCIAMENTO DO CONTEXTO, DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DAS LIDERANÇAS

Quando se analisam a natureza e os conteúdos das entrevistas à luz de uma abordagem integrada, ressalta-se um contraste entre a formação prévia dos entrevistados, que já era qualificada (MBAs e mestrados em Gestão de Cooperativas), e o impacto que revelaram com o programa de capacitação customizado a partir de 2011. Ainda que se reconheça a importância da capacitação da liderança para o crescimento organizacional (Brettel & Rottenberger, 2013; Subramony et al., 2018) e da posição de Schatzki (2017) sobre como a relação entre pessoas e práticas evolui por meio da aprendizagem, da “aquisição por indivíduos de itens como conhecimento (proposicional e prático), sentimentos, julgamento estético, poderes reflexivos, autoconhecimentos e traços de caráter” (Schatzki, 2017, p. 34, tradução nossa), no processo investigado, algumas explicações adicionais são imprescindíveis para se entender esse resultado.

O efeito da pressão institucional nas práticas

Primeiramente, pode-se relevar que a pressão contextual, com a demanda de mudança de atuação das lideranças e a consequente expectativa de reconfiguração de papéis, parece ter imprimido uma necessidade de conexão prática muito mais evidente para os executivos das cooperativas de crédito singulares filiadas à Central Sicredi PR/SP/RJ, ao tomarem a decisão de se capacitar. Identifica-se aqui o efeito da pressão para legitimação *regulatória* – conformidade às regras estabelecidas, segundo Suchman (1995) –, que desencadeou uma série de práticas, porém com novas interpretações individuais, sobre o contexto social e suas demandas (Schatzki, 2001). Fomentaram-se, assim, novos efeitos no desenvolvimento das competências coletivas. Ora, nem todas as cooperativas responderam da mesma forma às mesmas pressões regulatórias institucionais.

Pode-se então avançar com o entendimento de que, como o ponto mais marcante expresso pelos gestores capacitados foi referente ao repertório e à melhoria nas práticas de gestão, é possível identificar que outra das dimensões da legitimação se configurou: a *cognitiva*. Lembrando que a dimensão cognitiva da legitimidade diz respeito ao entendimento das ações conformando-se ao *modus operandi* estabelecido (Scott, 1995; Suchman, 1995), pode-se apreender que, como todas as lideranças passaram pelos mesmos treinamentos contratados, realizados pelas escolas de gestão nos diferentes países, eventualmente com o mesmo quadro conceitual (Meyer & Rowan, 1977), os líderes da Central Sicredi começaram a entender o seu negócio e as respostas necessárias da mesma maneira isomórfica. Sendo assim, quando os diferentes gestores precisaram construir juntos novas competências organizacionais mais competitivas, com respostas mais arrojadas às demandas contextuais, fiéis aos valores cooperativistas, o fato de estarem em uma interlocução mais alinhada, também relatada por eles, levou o processo de tomada de decisão e de construção do crescimento organizacional a ser mais convergente e veloz.

Com efeito, por um lado, a relação das pessoas e das práticas mudou por meio da aprendizagem, da aquisição de conhecimento, melhorando julgamentos e poderes reflexivos (Schatzki, 2017). Por outro lado, essa aprendizagem percorrida conjuntamente, por meio de uma interlocução coordenada, engendrou também uma interpretação coletiva, compartilhada, do contexto (Schatzki, 2001). Essa sincronia se refletiu no alinhamento das tomadas de decisões favoráveis ao crescimento, que foram sendo articuladas por meio dos entendimentos promovidos pelos cursos e nas interações para-

lelas durante as viagens e, na volta, nas próprias organizações, de maneira multidirecional, e nas diversas malhas de nexos e práticas e arranjos nos quais os diferentes líderes estavam envolvidos.

Por fim, identifica-se também a pressão contextual da dimensão *normativa* da legitimidade – a que leva a entidade a responder às expectativas ou valores da sociedade. Ao adotarem práticas consideradas mais modernas de gestão, mais alinhadas com as demandas da sociedade, sem esquecerem os valores cooperativistas, os líderes da Central Sicredi PR/SP/RJ estabeleceram as ações que foram recompensadas pelo contexto com a maior adesão de clientes/associados. São ações recursivas, moldadas e moldando o contexto (Passos & Bulgacov, 2019), pouco percebidas em instituições financeiras (Munir & Baird, 2016).

É interessante, no entanto, lembrar que o alinhamento da Central às demandas institucionais já havia sido apontado por Saraiva e Crubellate (2012), ao estudarem a história de sua formação identitária.

As práticas e o desenvolvimento de novas competências organizacionais

Alinhados aos argumentos de Crubellate et al. (2008) e Popadiuk et al. (2014), os relatos revelaram que a busca por desenvolvimento de novas competências organizacionais foi motivada pelos contextos institucionalizados, que imprimiram peso a elas. Ao fim e ao cabo, as novas práticas adotadas e legitimadas levaram à criação de novas competências organizacionais inovadoras e ao reforço de antigos valores distintivos (do cooperativismo), potencializando os recursos mobilizados para o crescimento organizacional. Aqui as práticas alinhadas aos valores cooperativistas podem ser consideradas um recurso difícil de imitar (Queiroz et al., 2007).

Adicionalmente, as competências organizacionais foram incrementadas porque a sofisticação na interpretação compartilhada das demandas do contexto levou a mudanças efetivas nas práticas que viabilizaram o desenvolvimento de novas competências – ligadas à abordagem de mercado e às inovações. Assim, o processo de aprendizagem levou à transformação das competências organizacionais (Eisenhardt & Martin, 2000), uma vez que originou: adoção de práticas de planejamento, práticas de desenvolvimento de equipes, práticas mais eficazes de análise de mercado para decisão de abertura de agências e concessões de crédito, práticas de abordagem com possíveis clientes/associados etc. Em outras palavras, as novas práticas levaram a uma grande transformação das competências de gestão das cooperativas

para oferecer respostas mais satisfatórias do que as de seus concorrentes às demandas do mercado. A competência para inovação (Dobni & Sand, 2018) foi outra aprendizagem identificada como parte das mudanças empreendidas que levaram ao crescimento superior. Recursivamente, a legitimação outorgada pelo mercado como resposta às competências organizacionais desenvolvidas é também, em si, um recurso importante para o crescimento contínuo.

A ação das lideranças diante das pressões e do desenvolvimento das competências organizacionais

Conforme já pontuado, é importante ressaltar que, do ponto de vista das pressões institucionais, todas as cooperativas de crédito foram submetidas às mesmas pressões, sofrendo especificamente a mudança que determinou a separação do conselho. No entanto, observou-se, nas cooperativas singulares filiadas à Central Sicredi PR/SP/RJ, a fundamental ação da liderança (Popadiuk et al., 2014): o seu presidente identificou o grande impacto que a mudança institucional implicaria para a organização e liderou a inclusão, no referido plano estratégico de 2010, da capacitação das lideranças, que suscitou a série de alterações nas práticas aqui elencadas.

A resolução do Bacen, e também o melhor entendimento das diferentes atribuições e atuações mais qualificadas e distintas da alta direção e dos gestores intermediários, desencadeou nova dinâmica mais efetiva das práticas de decisão. Passou-se a praticar o incentivo às tomadas de decisões mais autônomas e assertivas por parte dos gestores intermediários, com anuência da alta direção (que costumava ser centralizadora). Além do mais, a maioria das inovações relatadas veio de iniciativas da média gerência. Ora, os temas da importância do gestor intermediário e da essencial boa relação entre alta e média gerências para o sucesso da execução estratégica são tradicionalmente caros às abordagens da prática na estratégia (Cardoso & Lavarda, 2015).

No caso estudado, esse arranjo pôde ser comprovado mais uma vez por meio das falas, que ressaltaram a importância das decisões conjuntas e alinhadas, o maior protagonismo concedido aos gerentes nas agências na medida em que as lideranças superiores compreenderam seu papel mais estratégico, delegando as ações de implementação para as gerências locais. Os gerentes, também mais qualificados, passaram a adotar práticas mais efetivas específicas para sua agência/cooperativa. Em outras palavras, o empoderamento do gestor intermediário levou à adoção de práticas e soluções mais customizadas para cada agência/cooperativa, o que gerou boas respostas do mercado.

A dinâmica integrada

Sendo assim, pode-se concluir que, a partir da decisão de capacitar os executivos para exercerem os papéis reconfigurados (respondendo à pressão do contexto), o processo levou à transformação da organização pela via da transformação das práticas que levaram à maior legitimação das esferas de liderança, intermediadas pela sofisticação e pelos compartilhamentos de repertórios mais aderentes às demandas de mercados, clientes e sociedade em geral. Essa legitimação levou à tomada de decisão mais alinhada, assertiva, com maior busca e implementação de ações inovadoras, desenvolvendo competências organizacionais mais estimadas pelo contexto e que receberam sua recompensa pela via da adesão de mais clientes/associados, levando ao real crescimento da organização.

Em outras palavras, a execução do crescimento planejado por meio da gradativa conquista de mercados pode ser explicada pela assertividade prática dos indivíduos que, coletivamente, compartilhando interpretação do contexto e suas pressões institucionais, souberam buscar aprendizagens para reconfigurar suas práticas (ampliando visão do contexto situado e histórico, na maior conformidade às expectativas da sociedade e às regras estabelecidas; na tomada de decisão mais racional; no exercício da liderança, incentivando autonomia e o desenvolvendo equipes; e na inovação). As novas práticas resultaram no sucesso da conquista de clientes e mercados.

CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi contribuir para o melhor entendimento sobre o crescimento organizacional na prática, adotando abordagens conciliatórias: tanto as que conciliam a visão de recursos com a análise institucional quanto a abordagem que investiga o papel dos atores e de suas práticas sociais para que possam conduzir ao crescimento. Para tal, foi realizado um estudo de caso do crescimento das cooperativas de crédito singulares filiais à Central Sicredi PR/SP/RJ, que cresceu mais que seus pares sob a coordenação da Central. Realizou-se uma análise combinatória das forças institucionais, dos recursos organizacionais mobilizados e das práticas da liderança, segundo o ponto de vista dos atores entrevistados.

A abordagem de fato identificou diferentes pressões institucionais: tanto a que desencadeou o processo de mudança organizacional, isto é, a resolução do Bacen, quanto o papel institucional recompensando, por assim dizer, as novas práticas adotadas pelas lideranças capacitadas, de maneira

recursiva. Também foi interessante verificar como dimensões diferentes da legitimação (Scott, 1995; Suchman, 1995) se agenciaram para encaminhar ao resultado positivo de diferentes formas: a partir da conformidade às regras, às expectativas e ao *modus operandis* do contexto.

No entanto, não apenas a resposta à pressão do contexto explicou o crescimento, mas os relatos também revelaram a importância do desenvolvimento de competências e inovações organizacionais (Dobni & Sand, 2018). Os achados reforçam que ocorreu o agenciamento de recursos distintivos a partir das práticas individuais, o que também explica o resultado bem-sucedido. Mudanças nas práticas para melhoria do atendimento ao cliente no mercado existente, outras para atrair e para desenvolver novos mercados a partir de análises sólidas de mercado, e inovações, como as agências-contêineres para atuação em municípios pequenos, foram fundamentais.

Por fim, o crescimento também pode ser explicado pelo aperfeiçoamento dos atores na liderança (Subramony et al., 2018), não apenas pelo viés de uma atuação mais qualificada, mas, inclusive, por isso. Foi possível verificar o maior protagonismo dos gestores intermediários (Cardoso & Lavarda, 2015) ao adotarem práticas mais customizadas, porém alinhadas à estratégia, em suas cooperativas/agências. Relatos diversos reforçaram a importância do maior alinhamento entre os diferentes estratos das lideranças pelo viés das aprendizagens comuns, da melhor separação dos papéis e dos contatos sociais. Na verdade, é justamente pela compreensão da dinâmica do entrelaçamento recursivo de todas essas dimensões ao longo do tempo que temos um quadro mais completo do crescimento estudado.

Esses resultados podem beneficiar a teoria ao elucidarem os papéis intervenientes da influência do contexto, das competências organizacionais e das práticas dos indivíduos de maneira complementar para explicar o crescimento organizacional. O estudo elucidava como acontece na prática o que a literatura já apontou como solução explicativa. Também contribui ao oferecer uma explicação do processo de encadeamento de diferentes pressões institucionais (regulatórias, normativas e cognitivas), que podem levar ao crescimento organizacional, quando aliado às disposições organizacionais e à melhor preparação da liderança para enfrentamento dos desafios.

Para as organizações, os achados sinalizam os efetivos impactos dos processos de capacitação de lideranças na prática, principalmente quando respondentes às condições institucionais. E, para os gestores, reforçam a importância da atuação alinhada entre alta e média gerências.

No entanto, é preciso sinalizar que se trata de um estudo de caso único, com suas limitações inerentes à generalização, se tomado isolado. Apesar do

avanço em termos de conciliação das teorias, as abordagens aqui usadas estão circunscritas na epistemologia fenomenológica. Logo, não foram levantados dados sobre mercado, evolução da participação de cooperativas, influência da localização geográfica, densidade concorrencial, entre outros. Novos estudos em outras empresas e/ou considerando diferentes variáveis de contexto podem contribuir para a consolidação do desenho da dinâmica aqui proposto.

REFERÊNCIAS

- Abdallah, C., Denis, J.-L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 333–348. <https://doi.org/10.1108/09534811111132730>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-institutional theory and organization studies: A mid-life crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199–218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>
- Aragón-Correa, J. A., Marcus, A. A., & Vogel, D. (2020). The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on firms' environmental strategies: A review and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 339–365. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0014>
- Banco Central do Brasil (2010). *Resolução nº 3.859, de 2010*. http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859_v5_P.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bispo, M. (2013). Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 13–33. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i1.10058>
- Bowen, H. P., & Clercq, D. D. (2008). Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 747–768. <https://www.jstor.org/stable/25483297>
- Brettel, M., & Rottenberger, J. D. (2013). Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 471–490. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12002>

- Cardoso, F. E., & Lavarda, R. A. B. (2015). Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), 719–749. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0322014.50772>
- Certeau, M. D. (1990). *L'invention du quotidien, I*. Gallimard.
- Chan, H. F., Moy, N., Schaffner, M., & Torgler, B. (2021). The effects of money saliency and sustainability orientation on reward-based crowdfunding success. *Journal of Business Research*, 125, 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.037>
- Corbett, A. C. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 97–118. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.10.001>
- Crubellate, J. M., Pascucci, L., & Grave, P. S. (2008). Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, 48(4), 8–19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000400002>
- Davidsson, P., & Henrekson, M. (2002). Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms. *Small Business Economics*, 19, 81–104. <https://doi.org/10.1023/A:1016264116508>
- Davis, G. F., & DeWitt, T. (2021). Organization theory and the resource-based view of the firm: The great divide. *Journal of Management*, 47(7), 1684–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206320982650>
- Deng, P., & Zhang, S. (2018). Institutional quality and internationalization of emerging market firms: Focusing on Chinese SMEs. *Journal of Business Research*, 92, 279–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.014>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dobni, C. B., & Sand, C. (2018). Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Business Horizons*, 61(5), 797–808. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.06.002>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. <https://www.jstor.org/stable/3094429>
- Floyd, S. W., Cornelissen, J. P., Wright, M., & Delios, A. (2011). Processes and practices of strategizing and organizing: Review, development, and the role of bridging and umbrella constructs. *Journal of Management Studies*, 48(5), 933–952. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01000.x>

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Polity Press.
- Haase, P., Filho. (2014). *A trajetória do Sicredi: Uma história de cooperação*. Fundação Sicredi.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (2003). As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, (58), 193–223. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>
- Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983–999. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0003>
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *The Journal of Management Studies*, 37(7), 955–978. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>
- Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24(2), 141–153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb02469.x>
- Kang, Y., & He, X. (2018). Institutional forces and environmental management strategy: Moderating effects of environmental orientation and innovation capability. *Management and Organization Review*, 14(3), 577–605. <https://doi.org/10.1017/mor.2017.56>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. (1971). http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm
- Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. (2009). http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm
- Machado, H. P. V. (2016). Crescimento de pequenas empresas: Revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*, 23(2), 419–432. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>
- Maciel, C. D. O., & Augusto, P. O. M. (2013). A *practice turn* e o movimento social da estratégia como prática: Está completa essa virada? *Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 155–178. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000200007>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/226550>
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32–60. <https://doi.org/10.1177/0149206315610635>
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713. <https://www.jstor.org/stable/3088134>
- Passos, J. S. L., & Bulgacov, Y. L. M. (2019). Da filosofia para os estudos organizacionais: O percurso ontológico de Schatzki na teoria da prática social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27435>
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251–269. <https://doi.org/10.1023/A:1016291702714>
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21(2), 492–528. <https://doi.org/10.2307/258670>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://www.jstor.org/stable/27747526>
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blakwell.
- Popadiuk, S., Rivera, E. R., & Bataglia, W. (2014). Heterogeneity of isomorphic pressures: Intertwining the resource-based view and the neoinstitutional approach. *Brazilian Administration Review*, 11(4), 455–475. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014130003>
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2017). *Sicredi apresenta crescimento de 20% em 2017*. <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/04/sicredi-apresenta-crescimento-de-20-em-2017>
- Queiroz, M. A. L. D., Vasconcelos, F. C. D., & Goldszmidt, R. G. B. (2007). Economic rents and legitimacy: Incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Brazilian Administration Review*, 4(1), 51–65. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922007000100005>

- Reed, T. S., Heppard, K. A., & Corbett, A. C. (2004). I get by with a little help from my friends: Entrepreneurship in rock and roll networks. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 452–477. <https://doi.org/10.1177/0893318903259403>
- Reisdorfer, V. K., Haas Sicredi, F. R., Bento, M. H. D. S., Ferreira, G. M. V., & Madruga, L. R. D. R. G. (2017). Governança cooperativa: Uma abordagem sobre a segregação de funções. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/governanca-funcoes-brasil.html>
- Saraiva, A., Junior, & Crubellate, J. M. (2012). Esquemas interpretativos e estratégias institucionais em um sistema de cooperativas de crédito. *REBRAE*, 5(2), 127–140. <https://doi.org/10.7213/rebrae.7345>
- Schatzki, T. (2017). Practices and people. *Teoria e Prática em Administração*, 7(1), 26–53. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2017v7i1-32735>
- Schatzki, T. R. (2001). Introduction: Practice theory. In T. R. Schatzki, K. K. Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (pp. 1–14). Routledge.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465–484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12014>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.
- Su, J., Zhai, Q., & Karlsson, T. (2017). Beyond red tape and fools: Institutional theory in entrepreneurship research, 1992–2014. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 505–531. <https://doi.org/10.1111/etp.12218>
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.044>

- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <http://www.jstor.com/stable/258788>
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344. <https://doi.org/10.1177/1476127013497618>
- Sullivan, D. M., & Ford, C. M. (2014). How entrepreneurs use networks to address changing resource requirements during early venture development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 551–574. <https://doi.org/10.1111/etap.12009>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(Special Issue – Summer), 17–32. <https://www.jstor.org/stable/2486580>
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22–45. <http://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00055-5)
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431. <https://doi.org/10.2307/4134387>



CORPO EDITORIAL

Editor-chefe

Gilberto Perez

Editor associado

Almir Vieira

Suporte técnico

Gabriel Henrique Carille

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial

Jéssica Dametta

Estagiária editorial

Victória Andrade Rocha

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Paula Di Sessa Vavlis

Diagramação

Emap

Projeto gráfico

Libro

