

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**JAIR ALBERTO SCHOMMER**

**ELEMENTOS CONSTITUINTES DA ORDEM NEGOCIADA NO PROCESSO DE**  
**LIVRE ADMISSÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

**CURITIBA**

**2018**

**JAIR ALBERTO SCHOMMER**

**ELEMENTOS CONSTITUINTES DA ORDEM NEGOCIADA NO PROCESSO DE  
LIVRE ADMISSÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

**Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer.**

**CURITIBA**

**2018**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Giovanna Carolina Massaneiro dos Santos – CRB 9/1911

S369e  
2018 Schommer, Jair Alberto  
Elementos constituintes da ordem negociada no processo de livre admissão no cooperativismo de crédito / Jair Alberto Schommer ; orientador: Alex Sandro Quadros Weymer. – 2018.  
76 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2018  
Bibliografia: f. 64-70

1. Cooperativas de crédito. 2. Cooperativismo. 3. Identidade. I. Weymer, Alex Sandro Quadros. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20. ed. – 334.2

## TERMO DE APROVAÇÃO

### ELEMENTOS CONSTITUINTES DA ORDEM NEGOCIADA NO PROCESSO DE LIVRE ADMISSÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

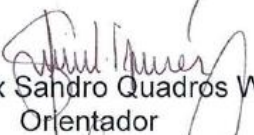
Por

**JAIR ALBERTO SCHOMMER**


Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



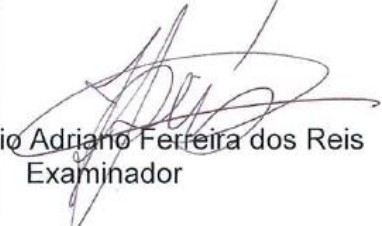
Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer  
Orientador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi  
Examinador



Prof. Dr. Julio Adriano Ferreira dos Reis  
Examinador

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos os professores do curso, em especial ao meu professor e orientador, prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer.

Agradeço a Diretoria da cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná, pela oportunidade e confiança.

Agradeço a toda a minha família, em especial minha esposa Andréia e aos meus filhos Mariana e Vinicius, que pacientemente souberam respeitar este tempo que foi necessário para a realização do mestrado e pelas vezes que a Andréia até assumiu parte das minhas tarefas de pai.

Agradeço a todos os colegas de trabalho, amigos e colegas de curso, em especial ao Marcelo e ao Paulo que além de colegas de trabalho compartilharam junto comigo a experiência vivenciada no mestrado, os quais são verdadeiros irmãos.

A PUCPR e ao SESCOOP que juntos proporcionaram a oportunidade da realização do curso.

A Deus, meu agradecimento especial, que com sua mão poderosa sempre nos guiou pelas estradas e me iluminou para a realização e conclusão do mestrado.

## Resumo

O objetivo desta dissertação foi verificar os elementos constituintes da ordem negociada no processo de livre admissão no cooperativismo de crédito. A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso em uma perspectiva construcionista (Stake, 1995), levando em consideração a triangulação de diferentes fontes de dados que foram tratados conjuntamente com o suporte da ferramenta de análise dos dados Atlas.ti 7.5.4, que auxiliou na organização e sistematização de categorias de análise conforme proposto por Bardin (2011). Como respaldo teórico optou-se pela teoria institucional, com ênfase nos pilares institucionais, bem como da ordem negociada sob a perspectiva de Straus (1978). Após a análise de conteúdo foi possível identificar vários códigos que foram agrupados em três categorias principais: processo de negociação, identidade e estratégia de expansão. Foi possível concluir que a legitimidade da livre admissão da cooperativa de crédito estudada foi um processo construído socialmente a partir da interação das categorias supracitadas, evidenciando que a identidade é uma característica do aspecto cultural-cognitivo que, a partir das expectativas, valores e interpretações dos agentes tomadores de decisão (Diretoria e Conselho de Administração), confrontadas com os aspectos de ordem regulativa e normativa, gerou um processo de ordem negociada em um ambiente caracterizado por relações de comunicação e de interesses nem sempre convergentes, mas que estabeleceram uma nova configuração em termos de posicionamento estratégico. Nesse sentido, foi possível perceber que a mudança organizacional está presente em todos os processos organizacionais, incluindo os três pilares institucionais, mas evidenciando o papel dos indivíduos em uma perspectiva interpretativista como mediadores de tomadas de decisões significativas que influenciam em mudanças nos processos de gestão, de procedimentos, de estruturas e na relação com os clientes e com o mercado.

**Palavras-chave:** Cooperativismo de crédito; Livre admissão; Ordem negociada; Identidade.

## **Abstract**

The aim of this dissertation was to verify the constituent parts of traded order in the process of free entry in movement of credit. The searching strategy is a study approach based in a constructionist understanding (Stake, 1995), taking into account the different data triangulation sources that were jointly analyzed with Atlas.ti 7.5.4, a data analysis tool, which helped in the categories of analysis organization and systematization in accordance with Bardin's proposal (2011). As a theoretical support, one opted for institutional theory with an emphasis on the institutional pillars as well as the negotiated order from the perspective of Straus (1978). In the aftermath of the content analysis it was possible to identify several codes that were grouped in three main categories: negotiation process, identity and expansion strategy. It was possible to conclude that the free entry legitimacy of the credit movement studied was a socially-constructed process from the interaction of the aforesaid categories, highlighting that identity is a characteristic of the cultural-cognitive aspect that, as of the expectations, values and interpretations of the decision makers (Board and Board of Directors), faced with regulatory and normative aspects, generated a process of negotiated order in an environment typified by relations of communication and interests that were not always convergent, but established a new configuration for strategic positioning. In this sense, it was possible to realize that the organizational change is attending in all the organizational processes, including the three institutional pillars, but highlighting the subject roles in an interpretive perspective as mediators of meaningful decisions that influence changes in management processes, procedures, structures and with customers and market relationship.

**Keywords:** Credit movement; Free entry; Negotiated order; Identity.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura do estudo.....	33
Figura 2 - Missão, visão e valores .....	44
Figura 3 - Logomarca da Uniprime pioneira do Paraná.....	45
Figura 4 - Processo de negociação.....	46
Figura 5 - Estratégia e expansão.....	50
Figura 6 - Base legal.....	55
Figura 7 - Identidade e pertencer.....	57
Figura 8 - Processo de Negociação.....	63
Figura 9 - Parte das entrevistas sobre o Processo de Negociação.....	74
Figura 10 - Parte das entrevistas sobre estratégia e expansão.....	75
Figura 11 - Parte das entrevistas sobre a base legal .....	76
Figura 12 - Parte das entrevistas sobre identidade e pertencer.....	77



## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Variação de ênfase: três pilares das instituições .....	24
Quadro 2 - Categorias de análise.....	35
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados.....	38
Quadro 4 - Intensidade dos códigos citados nas entrevistas.....	40

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AGO	Assembleia Geral Ordinária
BACEN	Banco Central do Brasil
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMN	Conselho Monetário Nacional
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SFN	Sistema Financeiro Nacional

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Apresentação do problema de pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Definição dos objetivos da pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivos geral e específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativas teórica e prática .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura da dissertação .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Quadro Teórico de Referência.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Levantamento institucional .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>Âmbito técnico e institucional .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Pilares institucionais.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4</b>	<b>Poder e ordem negociada .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5</b>	<b>Estratégia como prática social.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia da Pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Especificação do problema .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Pressupostos de pesquisa .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Apresentação do problema de pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Delimitação da pesquisa.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta e tratamento dos dados .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4</b>	<b>Facilidades e dificuldades na coleta de dados .....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>Análise dos Dados e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Contexto do objeto de análise .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise dos dados e discussão dos resultados.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1</b>	<b>Implicações gerenciais.....</b>	<b>63</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>64</b>
	<b>Apêndice A – Roteiro das Entrevistas .....</b>	<b>71</b>
	<b>Apêndice B – Autorização para Realização do Estudo de Caso .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
	<b>Apêndice C – Parte das Entrevistas Sobre o Processo de Negociação.....</b>	<b>73</b>

<b>Apêndice D – Parte das Entrevistas Sobre Estratégia e Expansão.....</b>	<b>74</b>
<b>Apêndice E – Parte das Entrevistas Sobre a Base Legal.....</b>	<b>75</b>
<b>Apêndice F – Parte das Entrevistas Sobre Identidade e Pertencer .....</b>	<b>76</b>

## 1 Introdução

De acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2016), cooperativas de crédito são associações de pessoas, que buscam por meio da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros, seja no meio rural ou no meio urbano. O objetivo da cooperativa de crédito é prestar assistência financeira e prestação de serviços de natureza bancária a seus cooperados com condições mais benéficas (OCB, 2016). Em conformidade com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2016), no Brasil as cooperativas de crédito podem ser segmentadas pelo público que atendem ou ser de livre admissão.

As cooperativas de crédito são segmentadas em função do tipo de associados para os quais estão autorizadas a operar. No caso da Uniprime Pioneira do Paraná, podem fazer parte pessoas físicas que estejam na plenitude de sua capacidade civil, na sua área de ação, concordem com o Estatuto da Cooperativa e preencham as condições nele estabelecidas. A Uniprime surge como uma cooperativa médica, com uma identidade muito bem definida. Porém, visando atender pressões do ambiente, ela passa por uma transformação, esta que foi decorrente de uma estratégia de aderir a livre admissão.

A livre admissão para o cooperativismo de crédito foi autorizada e regulamentada pela Resolução nº 3.106 de 25/06/2003 do Conselho Monetário Nacional (CMN), a qual materializa o direito constitucional (art. 5º, XVII) de qualquer cidadão usufruir das vantagens de integrar o quadro social das instituições financeiras cooperativas, e, assim, como dono e usuário, contar com uma solução distinta para as suas necessidades no setor financeiro-bancário (CMN, 2003). No artigo 5º, inciso 3º da referida resolução, reza ainda que, a autorização para o funcionamento da cooperativa de crédito está sob condição de análise e aprovação pelo Banco Central do Brasil, dos atos formais de constituição, atendida a regulamentação vigente (CMN, 2003). No artigo 3º, os pedidos de autorização de que trata o regulamento serão objeto de análise de viabilidade pelo Banco Central do Brasil, com intenção de sua aceitação ou recusa, ou seja, é faculdade do Banco Central do Brasil a análise do projeto de viabilidade para livre admissão, elaborado pelas cooperativas objetivando à livre admissão (CMN, 2003).

A Uniprime Pioneira do Paraná sempre atuou no segmento da saúde, que inicialmente, somente médicos poderiam se associar. Em 1999 a Cooperativa abriu seu quadro social para todos os profissionais da saúde e, a partir de então, os números e o resultado financeiro cresceram consideravelmente. Tornar-se Livre Admissão ou manter apenas no atual segmento,

é algo que a Cooperativa estuda há algum tempo. Pontos positivos e negativos, oportunidades e ameaças, além de comparativos com números de outras Cooperativas da região são analisados frequentemente. Percebe-se que a mudança mostra ser uma condição necessária para as organizações que querem perspectivas competitivas e sustentáveis a longo prazo, de modo que suas estratégias sejam reavaliadas a partir de forças que constroem ou estimulam novos formatos organizacionais. Tal posicionamento é coerente com a atual conjuntura mundial, que vem sofrendo grande processo de mudança e transformação, exigindo adequação das estratégias competitivas das organizações na obtenção de recursos e na busca de identidade ambiental.

Esse ambiente se caracteriza pela instabilidade e dependência entre as organizações, exercendo forças incomodas que dão origem a novas formas organizacionais (Stuart, 2000). Seus principais proponentes afirmam compartilhar uma visão da realidade como socialmente construída e concentram seus esforços principalmente na análise de organizações dentro de um setor, campo ou sociedade (Fonseca, 2003; Ventura, 2004). O ambiente institucional que mantém estas organizações, caracteriza-se por um ambiente de normas e de regulamentos rígidos, manifestados principalmente pelas determinações ditadas pelos órgãos normativos e fiscalizadores do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Assim, mesmo em suas atividades diárias, as cooperativas de crédito, independentemente do modelo de governança e do público com que trabalham, devem seguir regras rígidas e manter determinados padrões para operar de forma regular. O ambiente institucional na qual estas organizações estão inseridas, pode então afetar seu modelo inicial, exigindo níveis maiores de formalidades para se manterem operando (Dimaggio & Powell, 2005; Meyer & Rowan, 1999). Se, por um lado, essa institucionalização exige uma conformidade normativa, buscando adequação aos padrões estabelecidos, por outro, sugere também a busca do reconhecimento em seu campo organizacional, em elementos simbólicos que fornecem significados e rituais a determinadas mudanças que, para além de técnicas, são institucionais (Dimaggio & Powell, 2005; Meyer & Rowan, 1999).

Além de considerar os aspectos de competitividade e concorrência, a abordagem institucional considera que as organizações estão inseridas num ambiente constituído por regras, crenças e valores compartilhados, que embora muitas vezes não sejam visíveis, estão presentes, exercendo forças que estão constantemente refletindo sobre a realidade das organizações, especialmente em relação ao pilar cultural-cognitivo (Scott & Meyer, 1994). Com relação a perspectiva cultural sobre a realidade das organizações, Duarte Gomes (1994) defende que as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividade cultural e não máquinas ou organismos adaptativos. Desta maneira, entende-se que existem

forças técnicas e institucionais que afetam os aspectos organizacionais (Scott & Meyer, 1994), e que algumas organizações podem sofrer influências em diferentes graus por uma ou por outra força (Machado-da-Silva & Fonseca, 1996).

De acordo com Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), a partir da década de 70 o poder ganha uma condição de cientificidade no âmbito da teoria das organizações, sobretudo com o aparecimento das obras de Crozier e Friedberg (1977), Pfeffer e Salancik (1978), Mintzberg (1995) e Friedberg (1988). Motivado por duas razões fundamentais: por um lado, o poder passa a ser visualizado como um pressuposto básico da racionalidade instrumental no funcionamento das organizações; por outro lado, enquanto elemento contingente do comportamento humano, passa doravante a ser visto como um dos fatores determinantes na definição das estratégias e objetivos das organizações, dos grupos e dos indivíduos que nelas interagem.

Alguns autores mais característicos da área de organizações como Pfeffer (1981), Mintzberg (1973), Perrow (1979), entre outros, enaltecem o fato do poder que sempre esteve presente sendo uma das questões primordiais na análise dos acontecimentos sociais. Foucault (1984) diz que o poder é a variante principal na determinação dos acontecimentos sociais, sendo este o cerne da ordem negociada. Para DiMaggio e Powell (2005), o conflito de interesses é sempre resolvido por meio das estratégias de enfretamento ou negociação, os quais estão restritos ao poder e a capacidade de atuação dos agentes envolvido por meio da argumentação usada no processo de negociação coletiva e as novas organizações por ele criadas (Selznick, 1996). Straus (1978) sugere que mesmo as organizações sociais menos representativas não se formariam sem alguma forma de negociação.

Deste modo, na perspectiva da teoria da ordem negociada, abordagem adotada nesta pesquisa, o ambiente exerce forças isomórficas mediante mecanismos coercitivos, normativos e miméticos, restringindo e delimitando a estrutura de uma cooperativa de crédito segmentada. Contudo, um ambiente institucional é construído socialmente, o que conduz a refletir sobre a influência que determinados sujeitos exercem sobre essa mesma cooperativa de crédito e mediante ações organizacionais em resposta aos processos institucionais. No entanto, ao aceitar o institucionalismo como forma isolada do entendimento das relações do poder que o abrange, corre-se o risco de concordar com a inatividade como elemento primordial na constituição da sociedade.

Neste sentido, a presente pesquisa será pautada na análise dos elementos constituintes da ordem negociada no processo de livre admissão e sua influência no modelo de atuação

segmentada da Cooperativa de Crédito Uniprime Pioneira do Paraná, cuja sede está localizada em Toledo Pr.

## **1.1 Apresentação do problema de pesquisa**

A partir das considerações precedentes, foi analisado nesta pesquisa o seguinte problema: quais os elementos constituintes da ordem negociada no processo de livre admissão na cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná?

## **1.2 Definição dos objetivos da pesquisa**

### ***1.2.1 Objetivos geral e específicos***

Objetivo geral da pesquisa é analisar quais são os elementos constituintes da ordem negociada no processo de livre admissão na cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

1. Identificar o modelo de atuação de mercado da cooperativa;
2. Verificar a condução do processo de negociação da livre admissão;
3. Verificar os elementos influenciadores no processo de negociação da livre admissão e os principais atores envolvidos;
4. Identificar aspectos culturais-cognitivos presentes no processo de negociação;
5. Identificar aspectos normativos presentes no processo de negociação da livre admissão;
6. Identificar aspectos coercitivos presentes no processo de negociação da livre admissão.



### 1.3 Justificativas teórica e prática

A mudança organizacional é definida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro aspecto, capaz de gerar influencia em partes ou no conjunto da organização” (Wood, Curado, & Campos, 1994). Entretanto, pesquisadores argumentam que qualquer mudança tem grande chance de fracassar se os empregados não estiverem abertos para a mudança ou se eles acreditam que a mudança não terá êxito (Seijits & Robert, 2011). A mudança organizacional na Cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná, justifica o estudo aqui desenvolvido, evento único para oportunidade de investigação.

Por outro lado, um dos grandes desafios dos gestores na atualidade é transformar o capital humano de suas empresas em vantagem competitiva, para que elas possam apresentar bom desempenho em um ambiente de mudanças, envolvendo rápidas transformações e se tornando um diferencial na atuação (Jones, 2007). Weymer (2005) com base no trabalho de Scott (2001), argumenta que as transformações sociais ocorridas nas últimas décadas têm induzido o interesse de estudiosos organizacionais no que se refere, principalmente, às relações interorganizacionais. Diante das constantes mudanças do mercado e das forças exercidas pelos ambientes técnico e institucionais, as organizações precisam adotar ações organizacionais em resposta a essas forças constrangedoras, tornando o interesse substancial da análise organizacional, extremamente relevante para a compreensão mais aprofundada da complexidade que norteia as estruturas organizacionais.

Para a cooperativa de crédito que está em busca de mudanças, em consonância como ambiente em que está inserida e que atualmente atua de forma segmentada e pretende fazer abertura do quadro social e atuar na forma da livre admissão, considerando a sua importância econômica e posição estratégica diante das pressões políticas, econômicas e sociais, vem de encontro com o advento da Resolução do Bacen número 4.434, de 05 de agosto de 2015 que rege sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias, a mudança de categoria e o cancelamento de autorização para funcionamento de Cooperativas de crédito, trouxe uma nova perspectiva para o cooperativismo de crédito.

Essas mudanças têm como objetivos fomentar processos, potencializar recursos, e responder mais rapidamente as exigências e oportunidades do mercado. Essas exigências e oportunidades, sob a ótica da teoria institucional, são provenientes de forças isomórficas que

direcionam as empresas a homogeneização, em que mecanismos coercitivos, normativos e miméticos dão origem as novas formas organizacionais e, conseqüentemente, redirecionam as decisões e as práticas organizacionais.

Desta forma, a contribuição prática se justifica não só pela importância do setor no mercado financeiro e na economia, mas principalmente pelos subsídios que este trabalho poderá fornecer a dirigentes e tomadores de decisão. A sobrevivência das organizações tem sido apontada como altamente dependente da capacidade de elas próprias, continuamente, modificarem-se e reinventarem-se.

A justificativa teórica é pautada na importância da análise da ordem negociada a qual induz mudanças em busca do desenvolvimento e crescimento das instituições. No entanto, mudanças trazem incerteza e insegurança no ambiente organizacional (Elias, 2009; Peccei, Giangreco, & Sebastiano, 2011), as quais são frutos de estratégias oriundas da ordem negociada. A perspectiva do grau de mudança nas organizações, deve ser de acordo com as condições de alteração da organização. Sendo que as mudanças podem ser incrementais ou radicais, em consonância, respectivamente, as alterações que sejam de pequeno alcance e não ponham em risco as premissas fundamentais da organização ou impliquem uma descontinuidade radical com as condições anteriores do seu funcionamento (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Contudo, a cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná que hoje atua de forma segmentada, voltada à área da saúde, vem desenvolvendo pesquisas e estudos quanto a viabilidade e conformidade para abertura do quadro social. Quais as estratégias de atuação que serão implementadas, qual será o público alvo, de que forma atuar e quais os argumentos a ser utilizados para de forma estratégica obter a concordância do quadro social. Outrossim, a cooperativa tem uma preocupação grande com os atuais cooperados que veem a cooperativa de forma diferente e tem um atendimento diferenciado para que os mesmos não percam este sentimento de pertencimento. Quais os argumentos de convencimento serão utilizados pela Diretoria e pelo Conselho de Administração, respaldados pela estratégia como uma prática na Uniprime, diante da necessidade de uma ordem negociada.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira:

Na primeira parte foi apresentada a introdução, com uma breve contextualização sobre a temática proposta. Na sequência, foram apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas teórica e prática, bem como a estruturação do trabalho.

Na segunda parte são apresentados os elementos conceituais da pesquisa, que suportam a definição teórica do trabalho. A princípio é apresentado um breve contexto sobre o entendimento da ordem negociada, os conceitos institucionais e os processos isomórficos: teoria institucional, os pilares institucionais e os ambientes técnico e institucional.

A terceira parte destaca os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa. São apresentadas as questões de pesquisa, a delimitação do campo de pesquisa, as variáveis, as definições constitutivas e operacionais. São apresentados também o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, bem como as fontes e o tratamento dos dados coletados.

Na quarta parte, é apresentado de que maneira foram analisados e interpretados os dados e a discussão acerca dos resultados frente aos objetivos desta pesquisa de verificar os fatores constituintes no processo de negociação da estratégia de livre admissão de uma cooperativa de crédito.

As considerações finais são apresentadas na quinta parte, destacando os pontos fundamentais explorados, sugestões para estudos futuros e recomendações práticas para o processo de abertura do quadro social.

A dissertação encerra-se com a apresentação das referências teóricas utilizadas e com os apêndices, os quais serviram de apoio na realização desta pesquisa.

## 2 Quadro Teórico de Referência

A referência teórica é amparada na concepção da teoria neoinstitucional, com ênfase em seu sentido sociológico (Powell & Dimaggio, 1999). Neste sentido, as instituições não são definidas somente como regras e normas, da maneira como aparecem em tratamentos econômicos clássicos, consideram-se também os modelos mentais e morais, símbolos e construções cognitivas que oferecem significados que preservam a ação humana (Powell & Dimaggio, 1999). Este posicionamento também redefine a cultura e os sistemas culturais como sinônimos de instituições, retomando a discussão sobre instituições os conjuntos de hábitos e símbolos que fornecem modelos de comportamentos (Hall & Taylor, 1996).

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

Apesar da diversidade de opiniões e de ser um dos conceitos mais polêmicos em termos de subsídios teóricos e aplicação prática, “instituição” tem sido um conceito muito discutido nos estudos organizacionais há algum tempo (Peci, 2006). Para Scott (1995), as instituições surgem das interações sociais, são estruturas e práticas do tipo regulatório, normativo e cognoscitivo que dão segurança, significado e coerência ao posicionamento social. Ela faz a diferenciação em relação às organizações, que caracteriza como estruturas e práticas que permitem o funcionamento das instituições; são entidades construídas em torno de processos definidos que asseguram a conquista de seus objetivos (Scott, 1995). Em geral, as instituições são tratadas como mecanismos de geração ou manutenção de solidez aos grupos sociais (Peci, 2006). Os primeiros estudos adotaram o conceito de instituições sob um ponto de vista prescritivo, preocupados em como uma organização poderia se tornar instituição, ganhando reconhecimento, estabelecendo-se perante a sociedade e sobrevivendo ao ambiente do negócio (Peci, 2006).

Na visão do construtivismo social por Berger e Luckmann (2002), a atividade humana está sujeita a se tornar um hábito. Em conformidade com os autores, uma ação frequentemente repetida se torna formatada em um padrão específico que, após ser reproduzidos com economia de esforços, é usada como padrão. Assim, as atitudes rotineiras são adotadas com o mínimo de

esforço mental sobre como agir em uma determinada situação (Berger & Luckmann, 2002). Esse processo de formação de rotinas procede toda a institucionalização. A parte mais importante da formação de rotinas da atividade humana é convivência com a institucionalização destas atividades (Berger & Luckmann, 2002). Para Scott (1995), a institucionalização é o processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma explicação pública da realidade social.

De acordo com Berger e Luckmann (2002), no construtivismo social as instituições são caracterizadas de ações que se tornam hábitos, abertos a todos os indivíduos de um grupo social e que regem padrões de comportamento, produzindo estabilidade. Instituições são, assim, estruturas sociais socialmente construídas que, além de instigar as ações, também as limitam por meio de regras e normas que reduzem as incertezas nas relações (Berger & Luckmann, 2002). Para eles, a institucionalização consiste na usualidade e na caracterização, processos que possibilitam a formação das instituições e que são pertinentes à realidade objetiva e habitual (Berger & Luckmann, 2002).

Meyer e Rowan (1999), influenciados pelo construtivismo social, em um dos trabalhos fundamentais do neoinstitucionalismo, suportam que as estruturas organizacionais formais revelam mitos dos contextos institucionais em que estão inseridas. Para eles, as organizações que agregam elementos socialmente reconhecidos e racionalizados em suas estruturas formais possuem maiores condições de maximizarem sua legitimidade a aumentar seus recursos e a capacidade de sobrevivência. Para Tolbert e Zucker (1999), a relevância do trabalho de Meyer & Rowan reside essencialmente em traduzir as implicações do uso da estrutura formal para os propósitos simbólicos, enaltecendo-se, dessa forma, as delimitações de explicação de caráter mais racional da estrutura.

Ao buscarem a legitimidade, as organizações tendem a procurar mais conformidade com os padrões adotados como socialmente corretas (Scott, 1995). Neste sentido, a legitimidade emerge como uma condição que traduz a conformidade da organização com regras, normas e sistemas culturais. Mas a veracidade é também socialmente construída na medida em que depende da interação e da interpretação dos sujeitos sobre as organizações e sua conformidade a padrões institucionalizados (Scott, 1995). E como resultado de tais interações, os sujeitos desenvolvem mapas cognitivos em comum, geralmente assumindo uma noção de práticas institucionais apropriadas, que então são amplamente disseminadas como referências normativas, reconhecidas como verdadeiras (Hall & Taylor, 1996). Para Suchman (1995), a identidade incorpora uma dimensão cognitiva e explicita o papel do reconhecimento social,

sendo definida como percepção generalizada ou hipótese de que as ações de uma organização são almeçadas e apropriadas dentro de um sistema socialmente constituído de normas, valores, crenças e definições.

Por outro lado, o neoinstitucionalismo evidencia a abordagem macroinstitucional, logo, a análise está voltada ao ambiente, ou seja, abordam-se os setores, os campos organizacionais e as áreas interorganizacionais em desvantagem as unidades organizacionais ou dos agentes. Para Scott e Meyer (1994), o setor social inclui todas as organizações de uma mesma sociedade que oportunizam um determinado tipo de produto ou serviço com as suas organizações associadas, como fornecedores, financiadores, reguladores, dentre outros. A restrição fica estabelecida em termos funcionais e não de forma geográfica, fazendo com que possam haver unidades funcionalmente inter-relacionadas, porém, geograficamente distantes.

Já DiMaggio e Powell (2005) sugerem que a unidade de análise nos estudos organizacionais deva ser o campo organizacional, entendido como “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que fornecem produtos e serviços similares”. Nesta ênfase, o campo organizacional não é constituído apenas por empresas concorrentes, mas envolve a “totalidade dos sujeitos envolvidos”. A sobrevivência organizacional não está apenas voltada a troca de materiais e recursos em seu campo organizacional, mas também de trocas figuradas.

Para Aldrich e Whetten (1981), o ponto inicial para todos os estudos de associados organizacionais está no vínculo ou processos entre duas organizações. Esses autores apontam três maneiras de pensamento sobre o conteúdo de uma relação:

- a) conteúdo de comunicação, ou a passagem de informação de uma organização para outra;
- b) conteúdo de troca, ou as mercadorias e serviços advindo entre as organizações;
- c) conteúdo normativo, a partir da confiança que as organizações têm umas com as outras devido a alguma característica ou atributo social. Todos estes três elementos podem estar presentes ao mesmo em um momento estabelecido entre as organizações.

No âmbito empresarial, quando existe o objetivo de um vínculo definido, imagina-se que as organizações procuram atingir objetivos específicos para suprir suas carências (Williamson, 1989). Assim, as organizações procuram minimizar os custos de transações mediante a complementariedade de recursos com outras organizações que também possuem recursos limitados, fazendo uma análise da viabilidade de produzir ou comprar no mercado

levando em consideração as limitações da parte produtiva da empresa (Williamson, 1989)

A homogeneização e a disparidade organizacional são o centro das discussões neoinstitucionalistas, sendo que Dimaggio e Powell (2005) sustentam que as principais origens de burocratização e racionalização organizacional se modificam ao longo do tempo. A burocracia ainda permanece como definidora de aspectos organizacionais comuns, mas a mudança estrutural das organizações é cada vez menos levada pela competição ou pela necessidade de eficácia (Dimaggio & Powell, 2005). Para Dimaggio e Powell (2005), “as mudanças ocorrem como resultados de processos que induzem as organizações a se tornarem cada vez mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes”. Para eles, as formas de homogeneização afloram da estruturação de campos organizacionais.

Contudo, para Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), a mudança pode ser planejada ou não planejada, conforme é estruturadamente desencadeada do interior da organização, ou é influenciada por fatores externos, aos quais a organização procura se adequar de forma reativa. A mudança planejada pressupõe algum tipo de estabilidade e previsibilidade das condições em que a organização vai operar, ou que permite diferenciar no tempo, a fase de concepção e planejamento da fase de implementação das alterações consideradas necessárias, enquanto que a mudança não planejada resulta das pressões para manter ou aumentar a competitividade, em função de alterações verificadas por novas estratégias, tecnologias ou por parte dos concorrentes. Para Andrews (2005), os teóricos da linha sociológica do institucionalismo sustentam que muitas das práticas gerenciais e procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não são suportadas somente por serem mais eficientes, mas em consequência de práticas culturais em geral que podem levar a maior legalidade. Neste sentido, em consonância com o objetivo desta dissertação, parte-se da premissa de que o poder é um dos principais fatores nas mudanças organizacionais, os quais são motivados por razões que não dizem apenas respeito à busca pela eficiência, mas à busca da conformidade com o ambiente institucional e social em que as organizações estão inseridas e, assim, à sua legitimidade no sistema social (Andrews, 2005).

## **2.1 Levantamento institucional**

Um dos primeiros trabalhos sobre instituição foi abordado por Berger e Luckmann (2002). De acordo com estes autores, ações rotineiras se tornaram características, que, ao serem

transmitidas ao longo do tempo e das gerações, passaram a ser objetivadas, ou seja, aceitas como verdadeiras. Assim, a criação de um conjunto de valores e conhecimentos compartilhados origina uma realidade socialmente constituída, institucionalizada e aceita na sociedade (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1996). De acordo com Scott (2001), as instituições:

- a) são estruturas sociais que tem reunido alto grau de flexibilidade;
- b) são compostas de elementos cognitivos, normativos e regulativos, que, junto a com as atividades e recursos, fornecem suporte e essência para a vida social;
- c) são transmitidas de várias formas, incluído sistemas simbólicos, sistemas de relações, rotinas e produtos;
- d) atuam em vários níveis de esfera; desde o sistema mundial até relações interpessoais localizadas;
- e) propõem segurança, mas sujeitas a ações de mudança e interrupções.

Para Scott (2002) instituições são definidas como estruturas regulatórias, agências governamentais, leis, tribunais e profissões. De acordo com alguns teóricos institucionais (Meyer & Rowan, 1999; Meyer & Scott, 1983; Zucker, 1987; Dimaggio & Powell, 2005), os componentes que exercem forças e possibilidades incluem não somente o Estado e as profissões como instituições, mas também grupos de interesses e a opinião pública.

Neste sentido, instituições são estruturas sociais mutáveis e constantes, formado de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Giddens (1997) aponta que instituições, por definição, são a características mais duradouras da vida social, dando segurança e estabilidade para o sistema social através do tempo e do espaço. A manutenção e estabilidade das estruturas sociais se dá por meio da institucionalização, que, segundo Zucker (1987), é o sistema pelo qual os sujeitos individuais divulgam o que é socialmente definido como real, bem como a aceção de um ato que foi definido como parte evidente da realidade social. Desse modo, os atos são percebidos como objetivos e exteriores. Eles são objetivos quando potencialmente replicáveis por parte de outros sujeitos mantendo a essência, e exteriores quando seu entendimento é impalpável, é reconstruído como entendimento intersubjetivo de modo que eles sejam vistos como parte do mundo externo (Zucker, 1987; Berger & Luckmann, 2002).

Contudo, de acordo com Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização ocorre por meio de três processos: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização é a constituição e padronização de novas formas estruturais pelas organizações em resposta a problemas inerentes, podendo ser posto como um processo de pré-institucionalização (Tolbert



& Zucker, 1999). A objetificação está relacionada com um certo grau de conformidade social entre os gestores da organização sobre a estrutura a ser assumida, acompanhada de uma crescente adoção dessa estrutura pelas organizações em geral (Tolbert & Zucker, 1999). A sedimentação está fundamentada na continuidade histórica da estrutura através das gerações de membros da organização e dependerá da baixa resistência dos grupos de oposição, apoio de grupos defensores e correlação positiva com resultados desejados (Tolbert & Zucker, 1999).

## **2.2 Âmbito técnico e institucional**

Um ambiente institucionalizado é apto a modificar a estrutura de uma dada organização e persuadir seu funcionamento não menos decisivamente que seu ambiente técnico (Scott & Meyer, 1991). É importante mencionar, no entanto, que ambiente técnico e ambiente institucional são vistos com características da mesma dimensão ambiental. Para Dimaggio e Powell (2005), as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que norteiam parte considerável da vida organizacional (Dimaggio & Powell, 2005).

Aldrich (1979) alega que, os principais elementos que as organizações deveriam considerar importantes são as outras organizações. Embora a posição antecedente do autor apontar a interdependência das organizações por insumos, é importante salientar que “organizações competem não somente por recursos e clientes, mas pela força política e legitimidade institucional, pela vantagem tanto social quanto econômica” (Dimaggio & Powell, 2005).

Por outro lado, Fernandes (2006), diz que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas a partir da interação humana ao se compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como a sua satisfação e produtividade. O ambiente institucional exerce pressões de identidade que levam as organizações a terem ações parecidas em resposta aos processos institucionais, levando ao isomorfismo, ou seja, similaridade de forma e estrutura com esse ambiente (Zucker, 1987). Essas forças isomórficas englobam regras, normas e ações que forçam as organizações a se remodelar e harmonizar as características e condições do

ambiente, por meio de mecanismos coercitivos, normativos e miméticos.

Em relação ao isomorfismo coercitivo “(...) resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais executado sobre as organizações por outras organizações das quais dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações operam” (Dimaggio & Powell, 2005). O Estado em seu papel de regulação exerce forças concretas de mudanças isomórficas nos campos organizacionais (Dimaggio & Powell, 2005). A existência de um ambiente legal comum, como é o caso do setor financeiro e das cooperativas de crédito, influencia diversos aspectos da ação e da essência das organizações (Dimaggio & Powell, 2005).

No que diz respeito ao isomorfismo mimético, é uma forma de imitação que se refere a um processo institucional e mudança das organizações por autenticidade em um campo definido, e não exclusivamente por buscarem melhor desempenho econômico (Altamirano, 2006). Um determinado aspecto de rotina acompanha os processos miméticos de mudança, por meio da qual as mudanças são aceitas para provar a legitimidade e dar valor a uma organização (Altamirano, 2006).

Por fim, o isomorfismo normativo é um processo institucional de mudança organizacional e se apresenta pela profissionalização (Altamirano, 2006). É um processo pelo qual os integrantes de uma mesma profissão definem formas e circunstâncias de trabalho comuns, para determinar uma base cognitiva de aceitação para a soberania da profissão (Altamirano, 2006). As semelhanças das formas de trabalho e das práticas empregadas pelos profissionais conduzem as organizações, como também à semelhança de suas formas e prática (Altamirano, 2006).

Contudo, segundo Meyer e Rowan (1999), o isomorfismo apresenta algumas consequências para as organizações: (i) elas inserem elementos reconhecidos de fora, não impreterivelmente em termos de eficiência; (ii) usam regras de avaliação externos ou rituais para definir seus valores, e (iii) ficam dependentes de instituições externas para reduzirem o alvoroço e manterem o equilíbrio. Assim, o isomorfismo está associado ao sucesso e a sobrevivência das organizações (Meyer & Rowan, 1999). A inserção de medidas e práticas já experimentadas no campo organizacional, fazendo da organização uma subunidade e não um sistema independente, restringe a possibilidade de ruína (Meyer & Rowan, 1999). Portanto, o isomorfismo é um método institucional de mudança nas organizações. A busca da conformidade normativa e de legitimação que está na origem desse processo, levando as organizações a se adequarem aos modelos regulatórios estabelecidos e a se tornar semelhantes

àquelas organizações que possuem reconhecimento social no campo organizacional e que por isso são aceitas como lícitas.

### 2.3 Pilares institucionais

Scott (2001) associa os mecanismos institucionais isomórficos as diversas correntes da teoria institucional, organizando-as sobre três pilares, de acordo com a ênfase em elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos. Segundo Scott (2001), os três pilares constroem barreiras da estrutura social, fornecendo a maleabilidade que resiste à mudança, exigindo reflexões sobre a natureza distinta e a contribuição de cada elemento. Dessa forma, os três pilares formam uma ligação desde o consciente até o não-consciente, desde a legalidade forçada até a concedida.

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cultural-cognitivo</b>
<b>Bases de submissão</b>	Obediência	Obrigação social	Pressupostos
<b>Bases de ordem</b>	Regras regulativas	Expectativas ligadas	Esquemas constitutivos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
<b>Lógica</b>	Instrumentalidade	Apropriada	Ortodoxa
<b>Indicadores</b>	Regras, leis e sanções	Certifica�o Acredita�o	Crenças comuns e lógicas partilhadas de a�o
<b>Bases de legitima�o</b>	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

**Quadro 1.** Varia o de  nfases: Tr s Pilares das Institui es.  
Fonte: Scott (2001).

O primeiro pilar   o Regulativo, ele diz respeito  s estruturas institucionais regulativas

que limitam e regulam as ações por meio de regras, monitoramento, sanções e punições de maneira formal (Scott, 1995). A legitimidade das ações dos sujeitos está associada ao cumprimento destes regulamentos (Scott, 1995), restringindo as incertezas entre os sujeitos do meio quanto as suas ações, na medida em que as relações vão compartilhando significados (March & Olsen, 1989; Kiun, 2001), que são alterados ou reproduzidos mediante as relações entre os participantes num processo de apreciação constante da realidade (Berger & Luckmann, 2002).

Por outro lado, o segundo pilar é o Normativo, onde a estrutura normativa insere uma dimensão prescritiva, avaliativa na vida social, incluindo valores e normas que definem os significados legítimos para fins válidos (Scott, 1995), enraizados na lógica do adequado (March & Olsen, 1989) perfazendo a rotina dos sujeitos em diferentes situações e papéis sociais, revelando aspectos morais e conduta cultural alinhada. Este pilar está associado com a profissionalização do mecanismo normativo, porém, ampliando sua atenção para os papéis sociais. Entende-se como profissionalização, o esforço coletivo de membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, controlar a produção de produtores, e estabelecer uma conexão cognitiva e legitimada para sua autonomia ocupacional (Dimaggio & Powell, 2005).

A presença e a força dos sistemas normativos variam em nível de análise (Scott, 2001). Dentro das organizações, analistas como Philip Selznick tem examinado mudanças de objetivos e imposições interpessoais sobre o comportamento. Em nível amplo, pesquisadores têm estudado as regras e reuniões difundidas pelo negócio e associações profissionais (Scott, 2001). Teóricos compreendem a convicção normativa das instituições enaltecendo a influência da estabilidade das crenças e normas, as quais são englobadas e impostas por outros (Scott, 2001). Para os primeiros teóricos normativos, como Parsons, compartilhar normas e valores é considerado como base da ordem social sólida (Scott, 2001).

Por fim, o último é o pilar cultural-cognitivo, que ampara significados que são compartilhados entre os sujeitos acerca das estruturas regulativas e normativas (Scott, 1995). Estas estruturas são da realidade que cerca os sujeitos, que constroem e continuamente negociam a realidade social, num contexto que mira estruturas simbólicas, objetivas e externas que oferecem direcionamento para as ações, ao tempo que servem como categorias para o pensar e o agir, bem como de base para a construção da identidade dos sujeitos (Scott, 1995). Como consequência, as interações ficam mais complexas entre os sujeitos (organização, pessoas) atribuindo ao contexto característica dinâmica (Li & Berta, 2002), pois o convívio

entre os sujeitos constituintes e constituídos de estruturas de significado compartilhados proporciona a constante interpretação dos padrões de ação instituídos. O pilar cultural-cognitivo possui como indicadores o que é culturalmente sustentado e conceitualmente correto, bem como sua base de legitimação está sustentada pelas crenças comuns e lógicas partilhadas da ação (Scott, 2001), e neste sentido, Schein (2009) diz que a liderança está conceitualmente fundida com a cultura, sendo essa o resultado de um amplo processo de aprendizagem de grupo motivado pelo líder.

Segundo Dimaggio e Powel (2005), o mecanismo mimético é resultante de respostas padronizadas frente às incertezas. Quando tecnologias são insuficientemente entendidas, quando objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente produz incertezas, organizações podem se basear em outras organizações como modelo (Dimaggio & Powel, 2005). As vantagens do comportamento mimético na economia da ação humana são consideráveis; quando uma organização apresenta um problema como causa tenebrosa ou soluções incertas, procura solução apropriada com pouco gasto (Dimaggio & Powel, 2005). A organização que foi copiada pode não estar ciente ou não ter o desejo de ser copiada, servindo apenas como uma fonte conveniente de práticas que deram certo (Dimaggio & Powel, 2005). Modelos podem ser propagados involuntariamente, indiretamente através de empregos ou rotações, ou explicitamente por organizações como firmas de consultorias ou associações de negócios comerciais (Dimaggio & Powel, 2005).

De acordo com o exposto, percebe-se a importância do ambiente e dos mecanismos isomórficos na sustentação das relações entre organizações, na medida em que exercem forças inconvenientes que podem definir novas situações organizacionais, redefinir as já existentes e especificar as maneiras como elas devem ser feitas. É importante salientar, no entanto, que as pressões isomórficas não eliminam a possibilidade de ação por parte das organizações, no sentido de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições ambientais, visando ao alcance de seus objetivos e a manutenção dos seus interesses (Machado-da-Silva & Fonseca, 1996; Machado-da-Silva; Fonseca & Fernandes, 2000).

Neste sentido, as configurações sociais acontecem em uma interação entre os sujeitos e as forças isomórficas de maneira similar, de modo que a autonomia da ação organizacional proveniente das práticas e estratégias em resposta a processos institucionais podem variar num contínuo que vai da semelhança à oposição (Oliver, 1991). A organização como referência não é dada pela realidade objetiva, mas antes pela interação dos indivíduos e, como tal, socialmente construído e influenciado pela cultura organizacional que medeia a interação das pessoas no

espaço organizacional (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). De acordo com Moran e Volkwein (1992), esta perspectiva enfatiza o modo pelo qual os grupos interpretam e negociam a realidade, tendo por base uma cultura organizacional, mediante a qual partilhados pressupostos confere consensualidade e validação à partilha das perspectivas sobre o funcionamento organizacional.

Para Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), a perspectiva construtivista da cultura entendida como o resultado de uma construção social da realidade, afigura-se interessante pelo que significa em matéria de explicação da origem e evolução da cultura organizacional, problemas insuficientemente abordados pelas perspectivas anteriores. O processo de atribuir significado ou de dar sentido a um evento organizacional é um fenômeno coletivo, que se fundamenta na construção social da realidade, em que as percepções, o conhecimento prévio e os juízos sobre os eventos interagem para conferir significado as manifestações da cultura. A cultura pode funcionar como facilitadora ou dificultadora na resolução de problemas, pelo que, mais importante do que o problema da homogeneidade cultural versus heterogeneidade, é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos. E neste sentido as organizações podem obter bons resultados com culturas “fortes”, com culturas “fracas”, com um a cultura “singular” e com um a cultura “plural”, residindo a questão fundamental na rapidez e adequação das repostas às exigências do meio envolvente (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011)

Deste modo, faz-se necessário pesquisas que visem explorar o grau em que essas forças se apresentam em contextos específicos de referência, e de que forma os sujeitos que fazem parte desse contexto se posicionam por meio de ações organizacionais, a fim de entender os processos e por quais padrões de conexão se formam.

## **2.4 Poder e ordem negociada**

O ponto de vista aqui apresentado, parte do propósito que o relacionamento entre os diversos atores sociais nas organizações diz respeito a relações de comunicação, de ordem negociada, de conhecimento e de relação de poder. As relações de poder podem ser consideradas centrais na configuração como o conhecimento é difundido, é distribuído e assim é legitimado.

Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), dizem que é a experiência cotidiana, o fato

de que nem sempre estamos em consonância com os outros relativamente a interesse, pontos de vista e normas de conduta nas organizações. Esta realidade, está na origem de um conflito. Cada uma das partes da controvérsia procura, então, uma saída para a tensão conflitual, adotando uma diversidade de formas, imposição unilateral da solução, cedência de uma das partes às exigências da outra, não fazer nada na crença de que o tempo se encarregará de originar a solução pretendida, aceitação da mediação de terceiros e negociar uma solução de compromisso (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). A escolha de soluções para resolver a diversidade conflitual, é função de uma multiplicidade de condicionantes, dentre as quais se destacam a natureza e o tempo disponível. É neste contexto que a negociação emerge como forma de resolver os múltiplos conflitos nas organizações (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Para compreender a forma como é usado o poder nas organizações, Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), dizem que a introdução de qualquer plano requer a colaboração de todos os intervenientes. Contudo, em virtude dos recursos de poder que cada um detém e do modo como os utiliza, torna-se necessária uma avaliação desta dimensão organizacional, identificando o que é facilitação e o que é resistência. Mesmo as mais reprimidas das ordens sociais não se formariam sem alguma forma de negociação (Strauss 1978). Uma ordem negociada é oriunda do estabelecimento do dar e receber dentro de uma estrutura prevista por preceitos mais abrangentes e geralmente mais formais, regras, normas ou ansiedades para garantir os objetivos traçados.

Mintzberg (1995), realizou um estudo fundamental em relação ao poder e nas suas múltiplas manifestações comportamentais e funcionais nas organizações. O seu estudo apurado em relação ao poder nas organizações nos permite ver as suas características em extensão e profundidade. O poder está extremamente voltado aos objetivos das organizações. Segundo Giddens (1997), tratar o poder simplesmente no uso das decisões com autoridade para desenvolver os objetivos coletivos, faz desaparecer qualquer possibilidade de ver as relações entre poder e exploração. O fato destes valores coletivos ou mesmo os valores que estão ocultos (*i.e.* ignorados) tem peso, embora não manifesto, podem ser o resultado de uma ordem negociada, construída sobre os conflitos entre as partes que detêm um diferencial de poder que foi ignorado. Na medida em que o poder sugere a existência de objetivos coletivos, a mudança social seria fundamentalmente a evolução cultural, ou seja, mudança nos sistemas de valores, normas e ideias (Giddens, 1997). As fontes básicas das mudanças tinham que ser buscadas nas mudanças dos valores culturais e das próprias normas, não em alguma espécie de fatores de

“nível mais baixo” que, no máximo, exerceriam um efeito “condicionado” sobre a mudança social, e conclui dizendo que o poder é simplesmente uma extensão do consenso, dos meios que uma sociedade usa para atingir os objetivos traçados (Giddens, 1997).

Para Touraine (1996), toda a relação social comporta uma relação de poder. Não existe uma relação social puramente horizontal. Em um nível mais elevado, as relações entre as classes não são unicamente conflituais, pois as classes lutam pela liderança de um campo cultural e pelo controle das formas pelas quais a sociedade “se produz” a si mesma. Portanto, Crozier e Friedberg (1977), definem o poder como uma relação e não como um atributo dos atores, que não se pode desenvolver a não ser pela troca entre os atores comprometidos numa dada relação. Na medida que esta relação entre as duas partes supõe troca e adaptação entre ambas de forma recíproca, o poder está inseparavelmente ligado a negociação, já para Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), o poder é uma relação recíproca, mas desequilibrada. É recíproca porque está subordinada a um processo de negociação e de troca. Só nessas condições podem existir relações de poder. É desequilibrada porque qualquer relação de poder não permite que dois atores, no mínimo, possam utilizar trunfos iguais numa relação de troca (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). O poder não é infinito para um grupo e seus objetivos, estratégias táticas, bem como seus direcionamentos não são sempre os mesmos e a razão da permanência e condução do campo social são suas realizações em relação as estruturas organizacionais (Faria, 2001).

Para Weber (1963), o poder legítimo dos atores, nas organizações, advém do conhecimento e da competência. Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011) ressaltam que é necessário refletir sobre o grau de satisfação que os resultados obtidos permitem, nomeadamente aqueles que se relacionam com a eficácia da negociação, os termos de competências negociais das partes, as estratégias e formas negociais utilizadas, a duração e gestão do tempo, o número e extensão de concessões dadas e recebidas.

Deste modo, para Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), o poder como recurso e fonte da ação coletiva nas organizações, permite-nos verificar que estas, antes de mais, são uma construção humana e social. Estratégias e objetivos organizacionais, individuais e grupais são socializados a partir de situações contingentes, dando oportunidade a configuração de sistemas de ação concretos. Estes não são só o resultado de uma zona de incerteza derivada de situações de imprevisibilidade comportamental para resolver problemas pertinentes da organização, como ainda são objeto de uma regulação de um jogo em que as relações de poder e as estratégias dos atores assentam na cooperação e consecução de resultados comuns.



Sendo assim, as disputas de poder em um campo, geram as instituições que, por sua vez mantem a ordem estabelecida através do compartilhamento de valores e são o pressuposto para novas configurações que direcionam para estratégias como prática social.

## **2.5 Estratégia como prática social**

A estratégia é um conceito fundamental no mundo dos negócios, sendo tradicionalmente apontada no mundo dos negócios sob uma perspectiva econômica. No entanto, em conformidade com a virada prática nos estudos organizacionais, que trazem à tona a possibilidade de estudar os elementos que representam comportamentos rotinizados e que sustentam as atividades ordinárias cotidianas nas organizações, a estratégia passa a ser compreendida como uma prática social (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). E como prática social resgata a preocupação ao nível micro de análises, ao atribuir papel relevante aos participantes, mas também dispõe esforços para a compreensão ao nível macro, na medida em que as práticas sociais estão relacionadas a regras e recursos que estruturam a ação social dos sujeitos (Suddaby, Seidl & Lê, 2013).

Para Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), no início da década de setenta a questão da subalternidade em termos de cientificidade, marcadas pelas limitações da visão, ideológica e macrosocial, sobre o poder, foi ultrapassada, ao se reconhecer a função estruturante do poder a nível das estratégias e do comportamento político individual, grupal e organizacional. De acordo com Mintzberg (2006), o entendimento de estratégia como uma prática social, são as ferramentas utilizadas nas atividades do fazer estratégia e, principalmente, a ideia de que administrar as organizações exige uma ação deliberada de análise e planejamento que fundamenta a concepção compartilhada do que seja administrar no mundo das organizações de negócios.

Contudo, na perspectiva de Crozier e Friedberg (1977), as organizações como sistema de ação concretas são sempre uma construção social que decorrem dos objetivos e das estratégias dos autores que as integram. Na estrita medida em que o poder é personificado pela margem de manobra que os atores dispõem numa relação que implica reciprocidade, dependência e negociação, o uso do poder é sempre uma possibilidade atravessada pela imprevisibilidade comportamental nas organizações (Crozier & Friedberg, 1977). Existe assim uma zona de incerteza, cuja imprevisibilidade comportamental é o resultado da liberdade, das

estratégias e da autonomia dos autores face aos constrangimentos formais e estruturais das organizações (Crozier & Friedberg, 1977).

A estratégia como prática social abordada neste trabalho, oriunda das estratégias cotidianas diariamente construídas na prática e socialmente aceitas como corretas, aqui vinculada a estratégia da livre admissão, visa ampliar seu raio de ação social, dando oportunidade de acesso aos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. É percebida pela teoria que a concepção de estratégia como prática social surge como parte do movimento da virada prática nos estudos organizacionais (Rasche & Chia, 2009), em que a relevância é discutir a estratégia como a realização de pessoas nas organizações, em busca do entendimento da estratégia como um ativo organizacional (Whittington, 2006).

### 3 Metodologia da Pesquisa

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos, o posicionamento epistemológico, o problema de pesquisa e as perguntas norteadoras e as definições constitutivas e operacionais, também são abordados a delimitação do estudo, a coleta e o tratamento dos dados e as facilidades e dificuldades encontradas na realização da coleta de dados. A pesquisa se caracteriza como qualitativa que, de acordo com Oliveira (2016), é um processo de reflexão e análise da realidade por meio da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Na abordagem qualitativa, todos os fatos e fenômenos são significativos e relevantes, e são trabalhados por meio de técnicas (Martinelli, 1999).

A estratégia de pesquisa utilizada é um estudo de caso, que segundo Huberman (1987), Stake (1995) e Mucchielli (1996), é uma estratégia metodológica do tipo descritivo e interpretativo, com corte transversal de temporariedade. Nesse sentido, o interesse específico é analisar com profundidade um determinado fenômeno social intrínseco, em que apenas uma organização é o objeto de estudo: a cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná, a qual integra o sistema Uniprime e está vinculada a sua central na cidade de Londrina, Paraná.

Por fim, o emprego da triangulação de dados primários (*i.e.* entrevistas) e secundários (*i.e.* ata da AGE da livre admissão, projeto de abertura do quadro social enviado ao Bacen e regimento interno), teve como objetivo auxiliar no fechamento das informações analisadas. Assim, reduz-se o risco de que as conclusões do estudo reflitam distorções ou limitações e conduzam a conclusões mais creditáveis. As discussões são subsidiadas não somente pelas entrevistas, mas também pelo projeto de abertura do quadro social, enviado e aprovado pelo Bacen, bem como da ata de aprovação pelos cooperados da abertura do quadro social.

#### 3.1 Especificação do problema

Diante da proposta da convergência entre os conceitos procedentes nas referências teóricas, busca-se investigar o seguinte problema: quais os elementos constituintes da ordem negociada no processo de livre admissão na cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do

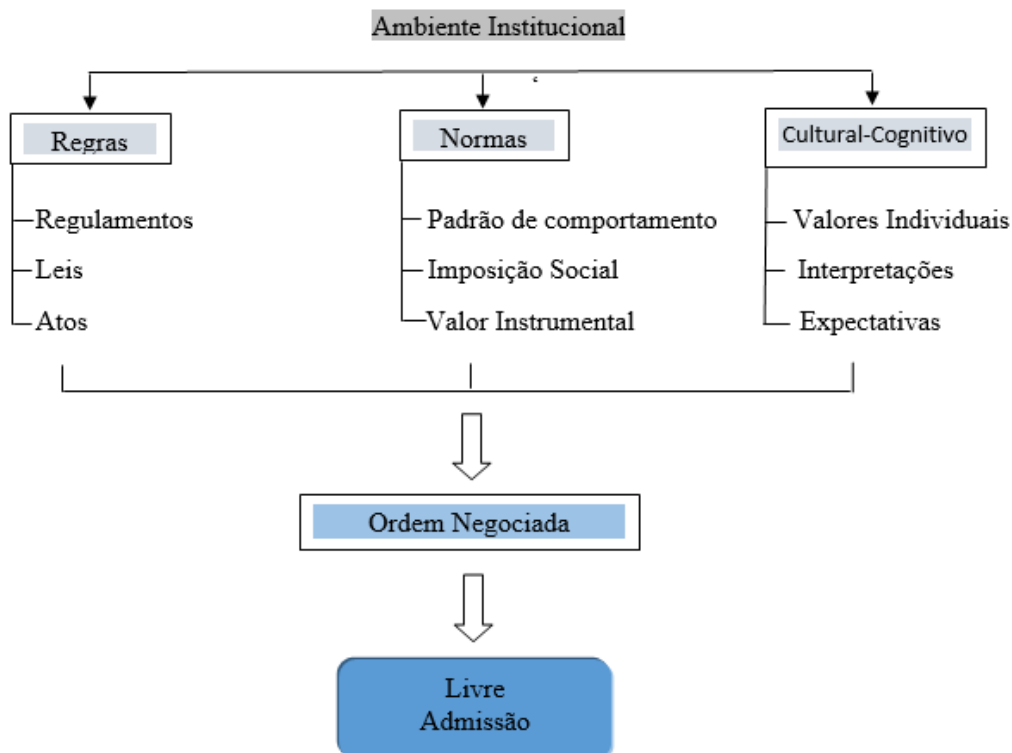
Paraná?

### 3.1.1 Pressupostos de pesquisa

1. Identificar o modelo de atuação de mercado da cooperativa.
2. Verificar como foi a condução do processo de negociação da livre admissão.
3. Identificar os elementos influenciadores no processo de negociação da livre admissão e os principais atores envolvidos.
4. Identificar os aspectos culturais-cognitivos presentes no processo de negociação.
5. Identificar os aspectos normativos presentes no processo de negociação da livre admissão.
6. Identificar os aspectos coercitivos presentes no processo de negociação da livre admissão.

### 3.1.2 Apresentação do problema de pesquisa

Diante do exposto, o problema de pesquisa é ilustrado na Figura 1.



**Figura 1.** Estrutura do estudo.

Fonte: O autor (2017).

**3.1.3 Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Definição Constitutiva (DC)</b>	<b>Definição Operacional (DO)</b>
<b>Regras</b>	As estruturas institucionais regulativas limitam e regulam as ações por meio de regras, monitoramento, sanções e punições de maneira formal. A legitimidade das ações dos sujeitos está associada ao cumprimento destes regulamentos (Scott, 1995), restringindo as incertezas entre os sujeitos do meio quanto as suas ações, na medida em que as relações vão compartilhando significados (March & Olsen, 1989; Kiun, 2001) que são alterados ou reproduzidos mediante as relações entre os participantes num processo de apreciação constante da realidade (Berger & Luckmann, 2002).	Foi operacionalizado por meio de entrevistas direcionadas aos níveis de diretoria, gerencia geral, gerencia administrativa e financeira e gerentes de agência, além de análise documental (projeto de abertura do quadro social enviado e aprovado pelo Bacen, Ata da Assembleia Geral Extraordinária para aprovação da abertura do quadro social e o Regimento Interno) e observação participante na Assembleia Geral Extraordinária.
<b>Normas</b>	A estrutura normativa insere uma dimensão prescritiva, avaliativa na vida social, incluindo valores e normas que definem os significados legítimos para fins válidos (Scott, 1995), enraizados na lógica do adequado (March & Olsen), 1989) perfazendo a rotina dos sujeitos em diferentes situações e papéis sociais, revelando aspectos morais e conduta cultural alinhada.	

<b>Cultural-cognitivo</b>	O pilar cultural-cognitivo, ampara significados que são compartilhados entre os sujeitos a acerca das estruturas regulativas e normativas, ou seja, da realidade que cerca os sujeitos, que constroem e continuamente negociam a realidade social, num contexto que mira estruturas simbólicas, objetivas e externas que oferecem direcionamento para as ações ao tempo que servem como categorias para o pensar e o agir, bem como de base para a construção da identidade dos sujeitos (Scott, 1995). Como consequência, as interações ficam mais complexas entre os sujeitos (organização, pessoas) atribuindo ao contexto característica dinâmica (Li & Berta, 2002), pois o convívio entre os sujeitos constituintes e constituídos de estruturas de significado compartilhados proporciona a constante interpretação dos padrões de ação instituídos.	
<b>Ordem Negociada</b>	Mesmo as mais reprimidas das ordens sociais não se formariam sem alguma forma de negociação (Strauss 1978). Uma ordem negociada é oriunda do estabelecimento do dar e receber dentro de uma estrutura prevista por preceitos mais abrangentes e geralmente mais formais, regras, normas ou ansiedades para garantir os objetivos traçados.	

**Quadro 2.** Variáveis constitutivas e operacionais das categorias.  
Fonte: O autor (2017).

### 3.2 Delineamento da pesquisa

A estratégia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi um estudo de caso (Huberman 1987, Stake 1995 e Mucchielli 1996), de caráter descritivo e explicativo com corte transversal de temporalidade, com inferências analíticas para auxiliar na identificação dos elementos constituintes da ordem negociada no processo da estratégia de livre admissão. As variáveis de definição constitutiva para a análise de dados foram a entrevista, a análise documental e a observação participante.

A técnica de análise de dados utilizados foi a análise de conteúdo com auxílio do software ATLAS.ti 7.5.4. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um roteiro de

entrevista semiestruturado, o qual foi aplicado a nove gestores em diferentes níveis, sendo: três diretores, um gerente geral, uma gerente regional administrativa e financeira e a quatro gerentes de agência. Como estratégia de pesquisa predominantemente qualitativa, foi considerada apropriada para o estudo, observando que a pesquisa qualitativa “ajuda o pesquisador a ir além das concepções iniciais e gerar ou revisar estruturas teóricas” (Miles & Huberman, 1994).

A pesquisa teve por objetivo, verificar os fatores constituintes no processo de negociação da estratégia de livre admissão de uma cooperativa de crédito, apresentando similitudes nas suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente institucional. De acordo com Vieira, Carvalho e Silva (2002), esse processo de homogeneização é definido como isomorfismo, o qual é um processo limitador que força uma unidade da população a se parecer com outras unidades que estão diante do mesmo conjunto de condições no ambiente em que se encontra.

### ***3.2.1 Delimitação da pesquisa***

Foi definido o escopo desta pesquisa a partir da escolha da cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná, objeto do estudo de caso. Como instrumento para a coleta de dados primários foi utilizado um questionário semiestruturado para as entrevistas (APENDICE A), previamente definido, contendo dezoito perguntas, sendo a décima quarta pergunta aberta para as considerações do entrevistado. As entrevistas foram realizadas com nove participantes selecionados pelo critério intencional de escolha (Maxwell, 2005), sendo esta uma estratégia em que configurações específicas, pessoas ou atividades são escolhidos deliberadamente, a fim de fornecer informações que não podem ser obtidas a partir de outras escolhas. Ao total foram: três diretores, dois gerentes regionais e quatro gerentes de agência, sendo que somente o diretor presidente do conselho de administração não possui vínculo empregatício com a cooperativa via CLT (Consolidação da Leis do Trabalho, LEI N° 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017).

Tolman e Brydon-Miller (2001) acreditavam que a pesquisa qualitativa deveria ser “participativa”, no sentido de trabalhar em colaboração com os participantes da pesquisa para gerar conhecimento que é útil para os participantes, bem como para o pesquisador, contribuindo para a transformação pessoal e social. Diante disto, o número de participantes foi definido com base no interesse principal da pesquisa de organizar elementos característicos da identidade organizacional de liderança e estratégia, sendo considerado suficiente para a segurança e

confiabilidade das informações obtidas, e pela redundância das informações observadas durante a análise de conteúdo.

### **3.3 Coleta e tratamento dos dados**

A realização das entrevistas ocorreu presencialmente pelo próprio pesquisador em dias e horários definidos conforme disponibilidade dos entrevistados e, cujos locais foram nas dependências da sede administrativa da cooperativa na cidade de Toledo e nas respectivas agências dos gerentes entrevistados nas cidades: Toledo, Guaíra e Marechal Candido Rondon, todas pertencentes ao estado do Paraná. Os entrevistados foram esclarecidos com relação ao objetivo da pesquisa, também da forma de condução da mesma, garantindo o sigilo a respeito da identidade do participante e suas respectivas respostas. Além disto, foi consentido a participação na entrevista, a qual foi integralmente gravada e os dados foram transcritos para análise e triangulação, que ocorreu pela análise conjunta da fonte de dados primários (entrevistas P1 a P9 do quadro 3) e secundários (documentos P10 a P12 do quadro 3), com auxílio do software ATLAS.ti 7.5.4 e por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

O estudo de caso foi realizado na Cooperativa de Crédito UNIPRIME Pioneira do Paraná, localizada em Toledo Paraná, conforme termo de autorização (Apêndice B). O quadro 3 demonstra o perfil dos entrevistados e o material coletado para a triangulação.



<b>CÓDIGO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>SEXO</b>	<b>CARGO</b>	<b>TEMPO DE VÍNCULO</b>
<b>ATLAS.ti 7.5.4</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>(M) Masculino (F) Feminino</b>	<b>(D) Diretor (G) Gerente</b>	<b>Anos</b>
<b>P1</b>	<b>E1</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>21</b>
<b>P2</b>	<b>E2</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>7</b>
<b>P3</b>	<b>E3</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>10</b>
<b>P4</b>	<b>E4</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>8</b>
<b>P5</b>	<b>E5</b>	<b>M</b>	<b>G</b>	<b>4</b>
<b>P6</b>	<b>E6</b>	<b>M</b>	<b>G</b>	<b>7</b>
<b>P7</b>	<b>E7</b>	<b>M</b>	<b>G</b>	<b>17</b>
<b>P8</b>	<b>E8</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>15</b>
<b>P9</b>	<b>E9</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>21</b>
<b>P11</b>	Projeto de abertura do quadro social enviado ao BACEN			
<b>P12</b>	Ata da AGE de aprovação da Livre Admissão			
<b>P13</b>	Regimento Interno atualizado			

**Quadro 3.** Perfil dos entrevistados e material coletado para a triangulação.

Fonte: O autor (2017).

O passo inicial na análise qualitativa foi ler as transcrições das entrevistas, notas de observação ou documentos, os quais, segundo Bardin (2011), foram segregados e codificados em categorias de análise com o objetivo de explorar melhor os valores, opiniões, atitudes e crenças. O objetivo da codificação não foi contar coisas, mas a “divisão” dos dados em categorias para facilitar a comparação entre as coisas da mesma categoria, em função da repetição das palavras (Bardin, 2011), com auxílio do Atlas.ti. Além disto, ouvir as entrevistas gravadas antes da transcrição foi uma oportunidade para a análise, assim como o processo de transcrever as mesmas e reorganizar as notas de observações. Durante a leitura e audição, foram escritos notas e lembretes (*i.e.* memorandos) sobre o que foi visto e ouvido, resultando em ideias preliminares sobre as categorias e seus relacionamentos. Os memorandos desempenharam uma função relacionada com a análise de dados, como uma reflexão sobre os métodos, a teoria e seus propósitos, porém, eles foram usados como uma técnica essencial na análise qualitativa. Os memorandos não só captam o pensamento analítico sobre os dados, como também facilitam tal pensamento, estimulando e auxiliando na ligação e análise dos dados.

Seguindo o que foi proposto por Bardin (2011), a análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo, que se trata de um conjunto de técnicas de análise das informações e que visa buscar por procedimentos definidos. No conteúdo da mensagem descrita, indicadores

permitam a inferência de entendimentos relativos às condições de produção das mensagens, ou seja, manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 2011).

Em suma, seguiu-se as fases de análise de conteúdo descritas por Bardin (2011). A primeira fase foi a pré-análise, momento este em que ocorreu o primeiro contato com os documentos e materiais coletados por meio de organização, a fim de torná-lo operacional, e uma leitura flutuante com o objetivo de ordenar as ideias, que consistiu em escolher e separar os documentos que serviram de base para a análise com a formulação de proposições e dos objetivos. Concluiu-se esta fase com a referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que tratou da determinação dos indicadores por meio de recortes de texto nos documentos analisados. A segunda fase consistiu na exploração do material por meio da utilização do software ATLAS.Ti 7.5.4. Por fim, na terceira fase ocorreu o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, momento este que se retomou o referencial teórico com o objetivo de embasar as análises e dar sentido a interpretação as quais, pautadas em inferências, buscou-se o que está obscuro nos significados das palavras apresentadas, em profundidade, o discurso dos enunciados.

Para auxiliar em uma análise mais profunda dos dados, utilizou-se a ferramenta tecnológica, por meio de um programa de software, o ATLAS.Ti 7.5.4L, ferramenta esta que é utilizada nas pesquisas qualitativas, a qual nos auxiliou na operacionalização em cada uma das fases de análise, pois para Bardin (2011) o computador é capaz de realizar tarefas que o ser humano, algumas vezes, não consegue esgotar. A triangulação ocorreu pela fonte de dados primários (entrevistas) e secundários (documentos), em uma análise conjunta. Para Maxwell (2005), o pesquisador qualitativo experiente começa a análise de dados imediatamente depois de terminar a primeira entrevista ou observação e continua analisando os dados durante todo o processo de coleta de dados, sendo o sucesso oriundo da constância e do raciocínio crítico das interpretações com a finalidade de levantar explicações que proporcionem a exploração aprimorada das análises realizadas (Yin, 2001).

O Quadro 4 retrata os códigos utilizados e o número de vezes que cada um foi utilizado na análise das entrevistas:

Código	Número de vezes citado	Código	Número de vezes citado	Código	Número de vezes citado
Tática	72	Fidelização	9	Valorização	1
Conjunção	71	Poder	8	Área da Saúde	1
Identidade	52	Desafio	8	Conexão	1
Risco	49	Burocracia	7	Tornar regular	1
Pertencer	43	Princípio Cooperativista	7	Regularização da Base	1
Mercado	36	Processo	7	Confiança	1
Negociação	34	Ser Dono	6	Imagem	1
Vantagens	33	Gestão	6	Conhecimento	1
Seletividade	33	Direcionamento	5	Segregação	1
Resistencia	27	Procedimento	4	Afinidade	1
Legalidade	24	Crescimento	4	Perda da Base	1
Concorrência	23	Objetivos	3	Necessidade	1
Foco	21	Novos Negócios	3	Oportunidade de Base	1
Procedimento Legal	21	Embasamento	2	Saturação de Mercado	1
Livre Admissão	18	Competitividade	2	Retenção da Base	1
Democracia	18	Histórico	2	Ameaça da Base	1
Se Sentir Dono	16	Solidez	2	Estrutura	1
Ameaças	16	Regras	2	Normatização	1
Desvantagem	15	Associados Aptos	2	Disseminar	1
Limitação	15	Público	2	Exclusividade	1
Retenção	14	Regulamentação do Bacen	2	Regulamentar a Base	1
Participação	11	Diferencial	1	Expansão	1
Base Legal	10	Proteção da Base	1	Prejuízo da Base	1
Decisão	10	Prospecção	1	Nivelamento	1
		Credibilidade	1		

**Quadro 4.** Intensidade dos códigos citados nas entrevistas.

Fonte: O autor (2017).

As categorias de análise identificadas e que serviram de contexto na dissertação, foram: processo de negociação, estratégia e expansão, base legal/segmentada e identidade.

### 3.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

As dificuldades encontradas foram muito pequenas, considerando o apoio irrestrito da diretoria e dos gerentes em relação a realização do mestrado, do fornecimento dos documentos e da participação nas entrevistas. Com relação aos documentos que serviram de base de análise, os mesmos foram fornecidos na medida em que se encontravam disponíveis, sendo que o projeto de abertura do quadro social foi fornecido logo após a sua aprovação por parte do Bacen. A ata da AGE (Assembleia Geral Extraordinária), foi fornecida após a realização e conclusão da redação da mesma, onde efetivamente os cooperados aprovaram a abertura do quadro social, condição está imposta pelo Bacen para efetivação do projeto aprovado pelo mesmo, fato ocorrido durante a realização desta pesquisa. Por último, já com suas considerações ajustadas em relação ao projeto aprovado pelo Bacen e a respectiva aprovação pela AGE, foi fornecido cópia do Regimento Interno.

Em relação as entrevistas, das nove entrevistas realizadas, sete se concretizaram na cidade de Toledo, sendo cinco na sede administrativa e duas na agência de Toledo, as outras duas entrevistas ocorreram nas agências de Guaíra e Marechal Candido Rondon, em que a maior dificuldade encontrada para realização destas duas entrevistas foi o deslocamento até as respectivas cidades. Em relação as entrevistas realizadas na cidade de Toledo, as maiores dificuldades encontradas foram em relação a disponibilidade de tempo dos diretores, considerando que, além de executivos da Cooperativa, os mesmos são médicos e exercem sua atividade nos consultórios, clínicas e hospitais. Além de o Diretor Superintendente da Cooperativa também estar atualmente ocupando o cargo de Diretor Presidente da Unimed Costa Oeste de Toledo. Porém, em nenhum momento suas agendas de atividades comprometeram a qualidade das entrevistas, seja ela qual for, principalmente como mencionado anteriormente, pelo apoio irrestrito dos mesmos em relação ao incentivo dado para a condução desta dissertação e realização do mestrado.

## **4 Análise dos Dados e Discussão dos Resultados**

Esta seção tem por objetivo analisar o objeto de estudo aqui realizado. Dessa forma, decidiu-se em realizar a análise dos dados e, paralelamente, apresentar a discussão dos resultados. A análise dos dados discorreu com uma breve apresentação dos elementos desta pesquisa, por meio da análise do conteúdo das entrevistas, do projeto de solicitação de abertura do quadro social (livre admissão) enviado ao Bacen e da ata de aprovação da livre admissão realizada por AGE (Assembleia Geral Extraordinária), demonstrado pelas categorias codificadas e assim, tratar a respeito da discussão dos resultados, inferências analíticas e sugestões para futuras pesquisas.

### **4.1 Contexto do objeto de análise**

A Uniprime Pioneira do Paraná, constituída no ano de 1996, é uma cooperativa singular de crédito, classificada na categoria “Clássica” (art. 15 Resolução 4434/15), é filiada à Central Interestadual de Cooperativas de Crédito – Uniprime Central, que tem sua sede social estabelecida na Rua General Canrobert Pereira da Costa, 1456 - Centro, Toledo - PR, 85900-150, inscrita no CNPJ sob nº 01.286.361/0001-09. No encerramento do exercício de 2.016 a cooperativa apresentou um patrimônio líquido de R\$ 36,8 milhões, ativo total na ordem de R\$ 191,8 milhões, uma carteira de Crédito de R\$ 110,7 milhões e o resultado antes do pagamento dos juros sobre o capital social de R\$ 8,2 milhões, equivalente a um retorno sobre o capital social de mais de 34,7% ao ano.

A história da Uniprime Pioneira do Paraná iniciou no ano de 1996, quando um grupo de 20 sócios-fundadores constituiu a primeira cooperativa do Sistema no Estado do Paraná, abrindo as portas para os cooperados com apenas dois colaboradores. No ano seguinte, a Cooperativa em busca de crescimento, inaugurou sua agência de atendimento aos cooperados nas cidades de Ubiratã, Goioerê e Medianeira e, na sequência, em Marechal Cândido Rondon, Assis Chateaubriand, Palotina e Guaíra. Com isso, ampliou o quadro social para todos os profissionais da área da saúde. Doze anos depois inaugurou a sede própria da Cooperativa em Toledo e ampliou seu leque de produtos, apresentando aos cooperados a Previdência Privada.

Em 2012, inicia uma nova fase, uma nova marca que nasceu para continuar a evolução. É fundada a Central Interestadual de Cooperativas de Crédito, com oito singulares nos Estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. Assim, nasceu a Uniprime Pioneira do Paraná. A família Uniprime Pioneira do Paraná cresceu ainda mais em 2015, com a inauguração da agência de Santa Helena e no ano de 2016 celebra duas décadas de fundação.

Linha do Tempo dos 20 anos de atividade:

- 1996 - Em 30 de junho, a Uniced Pioneira do Paraná foi fundada, com 20 sócios-fundadores, e quadro social exclusivamente de médicos. Em 15 de outubro, iniciou suas atividades em Toledo, na Rua Santos Dumont, 2705.
- 1997 - Em 4 de agosto foi inaugurado a agência de Ubitatã. Em 13 de novembro, inaugurou-se a agência Medianeira e em 20 de setembro a agência de Goioerê iniciou suas atividades.
- 1998 - Em 31 de março a agência de Marechal Cândido Rondon iniciou suas atividades e em 4 de julho foi inaugurada agência de Assis Chateaubriand.
- 1999 - Em 27 de janeiro foi inaugurada a agência de Palotina e em 17 de setembro a agência de Guaíra iniciou suas atividades. Em setembro, houve a ampliação do quadro social para todos os profissionais da área da saúde, que permanece até hoje.
- 2008 - Mudou sua sede para uma nova estrutura, na Rua Gal. Canrobert Pereira da Costa, 1456, em Toledo - Pr.
- 2012 - Passou a se chamar Uniprime Pioneira do Paraná. Neste ano a cooperativa lança o consórcio por meio da intercooperação da Administradora de Consórcios Sicredi.
- 2015 - Em setembro lançou um novo site, mais moderno, completo e dinâmico. Em 6 de fevereiro foi inaugurada a agência de Santa Helena.
- 2016 - A cooperativa lança seu cartão de crédito por meio intercooperação da Administradora de cartões Sicoob. Lança a emissão própria de boletos de cobrança e se inicia a comercialização dos ramos seguro de vida, auto, residência e empresarial, com quatro companhias de seguro.
- 2017 - É aprovado e instituído por intermédio da AGO (Assembleia Geral Ordinária), o novo padrão de governança instituído pelo Bacen, decretado pela Resolução 4434/15. A cooperativa lança no mercado por meio da intercooperação a maquina de cartões Sipag em parceria com o Bancoob. No dia 09 de outubro, por meio de uma AGE (Assembleia Geral Extraordinária), aprovou-se a abertura do quadro social para a livre

admissão bem como a expansão da área de atuação que compreende a cidade Mundo Novo – Ms, onde se pretende futuramente abrir uma agência de atendimento. Também neste ano, a cooperativa se prepara para mudar sua sede administrativa e a agência de atendimento da cidade de Toledo - Pr para uma nova estrutura, própria, ampla e com um novo conceito de sustentabilidade, visando a manutenção do atendimento e primando pelo padrão Uniprime.

A cooperativa possui uma estrutura funcional de 57 (cinquenta e sete) colaboradores, sendo 13 (treze) na unidade administrativa e 44 (quarenta e quatro) funcionários nas agências, que atualmente somam 9 (nove), sendo a agência da Sede na cidade de Toledo/PR e os demais nas cidades de Ubitatã, Palotina, Marechal Candido Rondon, Assis Chateaubriand, Guaíra, Medianeira, Santa Helena e Goioerê. A Missão, Visão e os Valores da Uniprime Pioneira do Paraná são apresentados na Figura 2.



**Figura 2.** Missão, Visão e Valores da Uniprime Pioneira do Paraná.

Fonte: [www.uniprimepioneirapr.com.br](http://www.uniprimepioneirapr.com.br).

A logomarca da Uniprime Pioneira do Paraná está retratada na Figura 2, que em seu significado, a marca Uniprime representa uma identidade forte e em consonância com os objetivos da instituição, apresentando em seu próprio símbolo, a composição de duas alianças entrelaçadas, que trazem como significado a existência de uma relação de confiança entre a Cooperativa e o Cooperado. O desenho do ícone também faz alusão a conceitos como entrosamento, cooperação, solidez, soma de esforços e infinitude, características essas, que estão atreladas aos valores e princípios de atuação da Cooperativa.



**Figura 3.** Logomarca da Uniprime Pioneira do Paraná.

Fonte: [www.uniprimepioneirapr.com.br](http://www.uniprimepioneirapr.com.br).

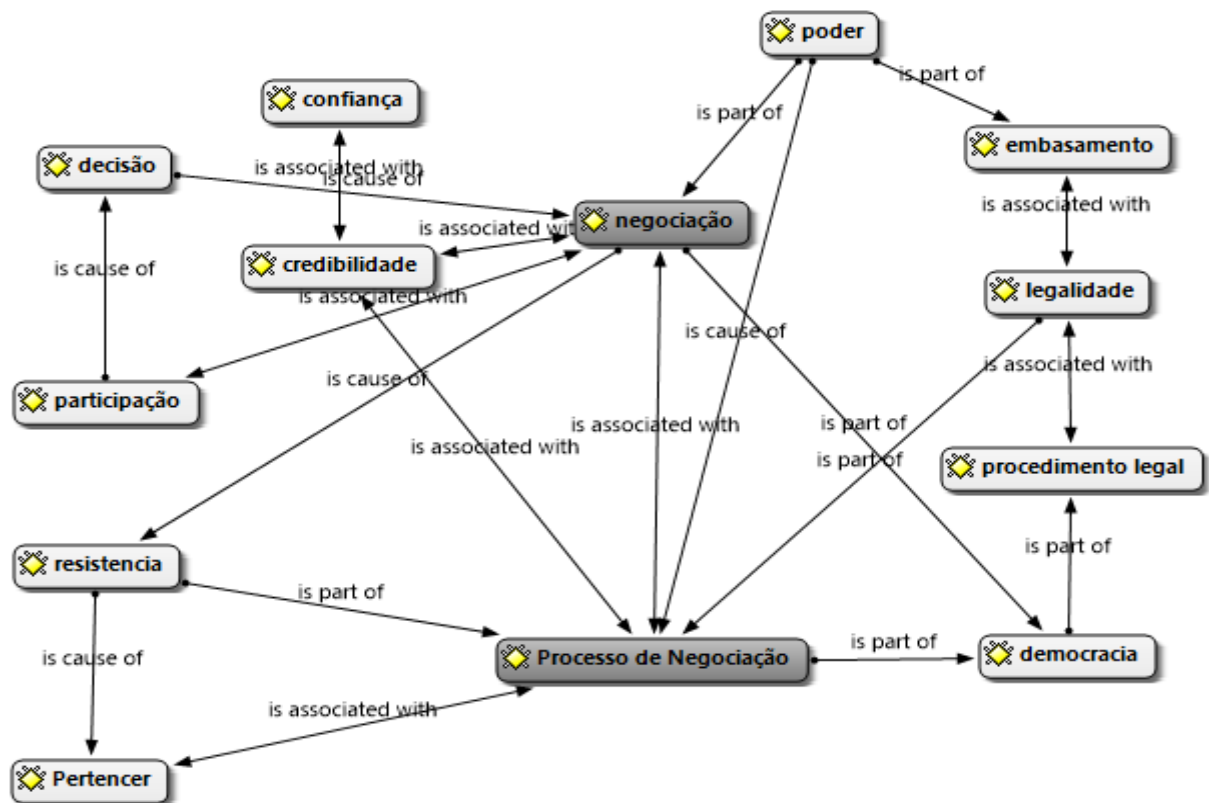
## 4.2 Análise dos dados e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos, em consonância com o problema da pesquisa, retratado pelas perguntas do objetivo geral e pelos objetivos específicos.

### 4.2.2 Processo de negociação

O processo de negociação da livre admissão foi retratado por duas perguntas de pesquisa, verificar a condução do processo de negociação da livre admissão e identificar os elementos influenciadores no processo de negociação da livre admissão, (respectivamente a segunda e terceira perguntas da pesquisa). A Figura 4 retrata a condução do processo de negociação e as dificuldades encontradas.





**Figura 4.** Processo de Negociação.

Fonte: dados primários (2017).

Uma negociação é um processo que se desenrola no tempo e no espaço e, fundamentalmente, neste estudo de caso, decorre da lógica da soma positiva, a qual é uma crença de que é possível uma parte obter benefícios sem que signifique perda à outra parte. A orientação e postura que o negociador adota frente a esta lógica, irá condicionar todo o processo de negociação e respectivo resultado. A lógica da soma positiva segue uma linha integrativa e conduz os negociadores a uma maior concentração, voltada aos interesses em presença. O processo de negociação envolveu uma decisão democrática, decorrente de um procedimento legal que teve por embasamento uma disputa de poder entre os cooperados e o Conselho de Administração. A negociação deste poder envolve uma decisão de participação na base de cooperados. Sendo que houve resistência decorrente do sentimento de pertencer, este que envolve o principal sentimento do cooperado com a cooperativa.

Deste modo, a negociação aqui discutida, ocorreu entre o posicionamento da Diretoria Executiva frente ao Conselho de Administração em relação a abertura do quaro social e estes, consequentemente, na AGE (Assembleia Geral Extraordinária), frente aos cooperados. Assim,

ficou evidente pelo conflito normatizado por questões de estratégia de mercado da cooperativa e, por outro lado, o objetivo de proteção dos interesses dos cooperados.

Esta postura negocial, para o efeito, permite uma definição mútua de regras para regularem a resolução do diferendo e, conseqüentemente, uma procura mais ativa de um leque alargado de soluções e de benefícios mútuos, fazendo do ato de negociar a arte de criar valor (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Para tanto, o poder aqui representado e legitimado, através do processo de eleição em AGO (Assembleia Geral Ordinária), é usado pelo presidente da cooperativa e seus conselheiros na condução do processo de negociação de forma muito transparente e objetiva, em busca de aprovação pela assembleia da livre admissão. Os relatos da entrevista do Diretor Operacional (E8), abaixo descritas, evidenciam esta situação, bem como, no apêndice C, o relato dos demais entrevistados.

E8: Porque eu não estou representando apenas o que penso. Tenho de pensar pelos meus cooperados. Os que me deram mandato e o legitimaram. Os quais eu represento.  
E8: É importante que todos os envolvidos tenham a noção exata de que podemos enfrentar esse tipo de resistência. Por outro lado, mostrar os benefícios e forma, como se pretende fazer. E as necessidades que têm disso. Então, se tivermos habilidade nessa comunicação, acho que conseguimos vencer esse obstáculo.

Diante do exposto, em resposta a segunda pergunta da pesquisa, pode-se dizer que o processo de negociação foi conduzido de uma forma democrática, seguindo a hierarquia administrativa da cooperativa, com o consenso dos diretores que levaram a proposta ao conselho de administração, que também deu seu parecer favorável e assim foi levado a assembleia para aprovação da livre admissão por parte dos cooperados. Isto que está evidenciado pelo Diretor Superintendente, em E1, e pela Gerente Regional Administrativa e Financeira, em E4, nos relatos das entrevistas a seguir e, ainda, no apêndice C.

E1: É uma questão que partiu de uma percepção da diretoria executiva, dessa necessidade. E foi levada para o conselho de administração, que entendeu. Posteriormente, foi levado para uma assembleia geral. Porque é só ela que pode determinar a abertura do quadro social.  
E4: Por parte do quadro social eu entendo que a gente tem que trabalhar bem isso para que eles percebam essa nossa visão de que é importante para o crescimento da cooperativa.

Não obstante, a negociação foi conduzida seguindo o procedimento legal em que após o consenso da diretoria e do conselho de administração, o processo com o projeto de intenção de abertura do quadro social foi encaminhado ao Bacen, para suas considerações e análise, o qual foi devidamente aprovado por aquela autarquia, que condicionou a conclusão do processo pela aprovação dos cooperados em Assembleia Geral Extraordinária, sendo novamente enviado

àquele órgão para o registro de conformidade. Deste modo, nos relatos a seguir, observa-se que parte do projeto enviado ao Bacen para abertura do quadro social (E10), onde o Diretor Presidente da Cooperativa se manifestou lendo o ofício com o parecer do Bacen, mencionando sua aprovação, bem como a nova redação em relação ao novo público alvo com a abertura do quadro social.

E10: Imediatamente, o presidente Dr. Orley Alvaro Campagnolo apresentou para a assembleia o ofício do Banco Central do Brasil N° 117048114 que aprova o Processo 1701627846 que trata do projeto de alteração estatutária dessa Cooperativa visando ampliação das condições de associação.

E10: A nova proposta de redação foi apresentada da seguinte forma: “Art.3 - O ingresso ou a permanência no quadro social é livre àqueles que desejarem utilizar os produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa, desde que adiram aos propósitos sociais, concordem, preencham e satisfaçam as condições estabelecidas neste Estatuto e no Regimento Interno da Cooperativa. Parágrafo primeiro - O número mínimo de associados será aquele definido em lei. Parágrafo segundo - O número de associados será ilimitado quanto ao máximo. Art. 4º - Poderão associar-se à Cooperativa: a) Pessoa física residente e/ou domiciliada na área de ação da Cooperativa; b) Pessoa jurídica sediada na área de ação da Cooperativa, observadas as disposições da legislação em vigor.” Na sequência, o presidente colocou em discussão, os artigos 1, 3 e 4, questionou aos associados presentes se haviam dúvidas ou questionamentos, não havendo manifestações, colocou a proposta de alteração da redação em votação e foram aprovadas por unanimidade.

Apesar do processo de negociação ter ocorrido dentro de uma normalidade, seguindo todos os procedimentos legais, em resposta a terceira pergunta da pesquisa, que menciona os elementos influenciadores no processo de negociação de livre admissão, percebeu-se uma resistência do Conselho de Administração em relação a intenção de abertura do quadro social, implicando em uma negociação com a Diretoria, e na AGE com os cooperados. De acordo com Carvalho Ferreira, Neves & Caetano (2011), na cultura de risco, em função de sua focalização no futuro, o processo decisório requer competência técnica, autoridade e uma grande capacidade de funcionar em um ambiente de elevadas tensões e pressões. Fato demonstrado pelo poder do conselho de administração, em conduzir o processo de negociação de uma forma democrática. E a resistência percebida, aguçada pelo sentimento de pertença foi superada, reinado a credibilidade e a confiança depositadas pelos cooperados no Conselho de Administração e na Diretoria executiva.

Para a Diretoria Executiva enfrentar a resistência, de acordo com Mintzberg (1973), em seu estudo sobre as funções chave da gestão, o mesmo identifica a negociação como tarefa fundamental na atividade empresarial. É, portanto, aceitável admitir que a capacidade para negociar eficazmente seja uma competência indispensável para o êxito da atuação do negociador, o que pode ser confirmado pela declaração do Diretor Financeiro (E1), onde em

suas palavras exalta a credibilidade e a confiança depositados na Diretoria Executiva:

Eu até acredito que foi a credibilidade, no que a diretoria executiva estava dizendo. Então, os resultados demonstrados pela cooperativa, até então e, de repente, a demonstração que seria bom a argumentação de que essa abertura seria boa para a cooperativa, teve uma influência fundamental nessa decisão (E1).

Para Desroche (1976), as empresas sociais e associações existem em meio a situações de eterna tensão entre mobilizar-se por um ideal, ao mesmo tempo que alcançar patamares de desempenho que viabilizem sobrevivência econômica da organização. A resistência por parte dos cooperados aqui retratada, pode ser percebida pelos relatos nas entrevistas a seguir, os quais ficaram mais evidentes nos relatos dos gerentes, podendo ser percebida especialmente nas respostas do Gerente Geral (E7), bem como no apêndice C em anexo.

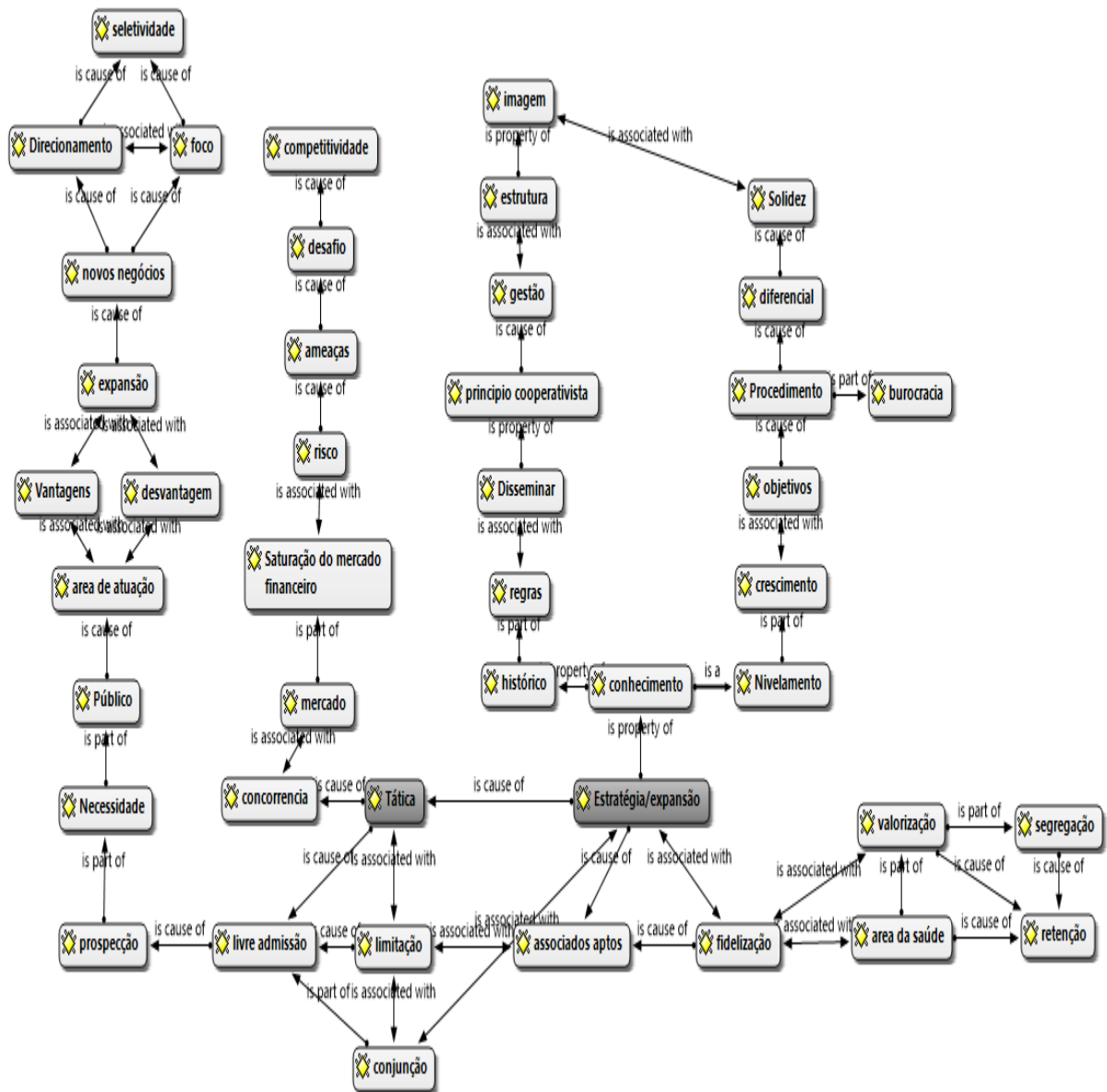
E7: Por parte do conselho, foi feito um estudo, mostrando essa necessidade da cooperativa de abertura. Por parte do cooperado, desconfiança de abrir uma cooperativa com medo de que se torne um banco onde tem de enfrentar filas, tudo o mais. Mas entendeu que é uma necessidade de crescimento que as cooperativas, principalmente no nosso segmento, precisam crescer.

E6: Eu percebo, no nosso quadro gerencial, diretoria executiva e conselho de administração, uma ideia firme de que se a lei de admissão acontecer e está acontecendo, temos de fazer. Mas com cautela. Continuar sendo seletos nas nossas aberturas.

E4: “Não, livre admissão a gente não quer ser”, porque não é ideia de abrir para todo mundo e passar a atender mal ou perder a qualidade de atendimento que a gente tem para o nosso cooperado.

#### ***4.2.3 Estratégia e expansão***

A Figura 5 retrata a estratégia, tendo como premissa a expansão, em que se parte do princípio do crescimento da base, aliado a capacidade, conhecimento e estruturação interna e a retenção da base atual.



**Figura 5.** Estratégia e expansão.

Fonte: dados primários (2017).

A estratégia propriamente dita, usada como parâmetro de negociação, que objetiva a abertura do quadro social e atuar na livre admissão, desmembra-se em dois vieses principais demonstrados pela rede criada e ilustrada na Figura 5. A estratégia com objetivo de expansão da base, aliada a capacidade, conhecimento e estruturação interna e a estratégia com vistas a retenção da base atual. As quais ficaram evidentes nas respostas dos entrevistados, em que foi identificada a percepção dos gestores em relação a afinidade do cooperado com a cooperativa frente a livre admissão. Analisamos quais serão as estratégias de atuação da cooperativa com a livre admissão.

As intenções táticas são mais específicas e temporalmente mais restritas do que as estratégicas, uma vez que representam um meio de realizar as intenções estratégicas e de caracterizar as posturas comportamentais adotadas no decurso de uma resolução de um conflito (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). De acordo com Thomas (1992), este tipo de intenções tem sido desenvolvido a partir das investigações em matéria de negociação, geralmente enfatizando mais o conflito de interesses ou de objetivos e implicando a procura de um acordo entre as partes (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Para Friedberg (1988), a estratégia dos atores na organização é sempre racional, mas nunca de uma racionalidade absoluta. É uma racionalidade limitada, inscrita nas contingências do funcionamento da organização (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011), e diante disto, a estratégia com vistas ao crescimento e expansão da base, requer táticas bem definidas diante de uma conjunção que lhe oferece inúmeras oportunidades de novos negócios, mas que também escondem armadilhas, uma vez que o mercado financeiro é extremamente competitivo e possui uma tecnologia de ponta para atender os seus clientes. Diante de uma concorrência acirrada, mais do que nunca é necessário ter muito claro na estratégia, quais são as oportunidades de interesse da cooperativa que o mercado oferece, quais são as vantagens e desvantagens dentro do nicho pretendido, quais são seus limites e quais os riscos que a cooperativa está correndo ou se expondo.

Esta lucidez estratégica em busca da expansão deve estar condicionada na busca de novos negócios, tendo foco e direcionamento e assim priorizar de forma seletiva os novos cooperados. Em consonância com Maio (2001), que diz que a estrutura de governança tem de ser animada pela visão do projeto associativo, bem como pela missão da organização e pelos valores dos membros da cooperativa. Em relação a seletividade dos novos cooperados, fica evidente nas entrevistas do Diretor Presidente (E9) e de um gerente (E6), que dizem:

E9: Atrair, de forma seletiva, cooperados pessoa física ou jurídica, que, hoje, não teriam nenhum vínculo que permitisse, pela norma atual e praticamos hoje, de se associar à cooperativa.

E6: Porque vamos trabalhar muito direcionado com nossos cooperados. Direcionando a quem queremos que trabalhe com a cooperativa. Então, vai buscar sempre manter a sua identidade.

Em relação a estratégia como oportunidade de expansão, fica evidente que a cooperativa tem um amplo espaço de crescimento no mercado financeiro, aliado a uma demanda, considerando principalmente que o mercado financeiro cada vez mais está direcionando seus clientes para os meios eletrônicos de atendimento, enquanto a Uniprime tem priorizado o atendimento personalizado, em consonância com um quadro de colaboradores preparados e

aptos, o que pode ser notado pelas entrevistas, pelo projeto de abertura do quadro social enviado ao Bacen (P11), pela ata da AGE (P12), pelo regimento interno e no apêndice D em anexo, estão evidenciadas nas falas que seguem abaixo.

P11: A Uniprime Pioneira do Paraná encontra-se preparada, e todos os aspectos, para atender ao público alvo pretendido e a nova cidade a ser incluída no estatuto social com este projeto. Portanto, suas atividades na nova área de atuação e novo perfil do quadro social serão iniciadas imediatamente após a aprovação, pelo Banco Central do Brasil, dos atos assembleares, objeto da decisão de seus associados, que ocorrerá em até 90 (noventa) dias da autorização por esta autarquia.

P12: A nova proposta de redação foi apresentada da seguinte forma: “Art.3 - O ingresso ou a permanência no quadro social é livre àqueles que desejarem utilizar os produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa, desde que adiram aos propósitos sociais, concordem, preencham e satisfaçam as condições estabelecidas neste Estatuto e no Regimento Interno da Cooperativa. Parágrafo primeiro - O número mínimo de associados será aquele definido em lei. Parágrafo segundo - O número de associados será ilimitado quanto ao máximo. Art. 4º - Poderão associar-se à Cooperativa: a) Pessoa física residente e/ou domiciliada na área de ação da Cooperativa; b) Pessoa jurídica sediada na área de ação da Cooperativa, observadas as disposições da legislação em vigor”. Na sequência, o presidente colocou em discussão, os artigos 1, 3 e 4, questionou aos associados presentes se haviam dúvidas ou questionamentos, não havendo manifestações, colocou a proposta de alteração da redação em votação e foram aprovadas por unanimidade.

A estratégia como oportunidade de expansão aliada a capacidade, conhecimento e estruturação interna, Carvalho Ferreira, Neves e Caetano, (2011) dizem que em virtude da complexidade e da evolução do meio e da tecnologia, a estrutura organizativa deverá permitir a disponibilidade rápida e com qualidade de produtos e serviços, responder as crescentes exigências em termos de singularidade e de pertença das pessoas que trabalham na organização, integrar no processo produtivo e organizativo as peculiaridades culturais de que os atores organizacionais são portadores, e com efeito semelhantes ao código genético de cada indivíduo. Isto é perceptível na cooperativa que possui uma política de gestão muito clara, com regras que permeiam a estrutura, porém, sem com isto torna-la burocrática e lenta, possui um alto investimento na formação e treinamento dos seus colaboradores norteadas pelo bom atendimento e priorizam a solidez aliada a imagem da cooperativa. Pode-se perceber este fato em partes de algumas entrevistas, especialmente no que foi mencionado pelo Diretor presidente (E9) e no projeto de abertura do quadro social (P11) enviado ao Bacen, que estão abaixo descritas.

E7: Mas nós temos um pessoal preparado.

E6: A empresa está se reestruturando para atingir esses novos segmentos.

E7: Eu acho que se a gente não tivesse preparado e só pensasse em abrir, expandir e não segurar, mostrar que tem um plano, tem normas para isso, a gente não normatizar bem e nossos colaboradores estão na linha de frente e sabem muito bem o que deve ser feito.

E9: Temos todos os profissionais de todas as profissões, temos empresas que não são da área de saúde, indústrias, por conta do que a lei permite, através dos (vinculados)

[00:17:18]. Então, já temos essa experiência de emendar com um universo muito mais amplo do que da área de saúde. Se soubermos fazer a devida lição de casa, de como vamos aplicar isso em uma escala maior, aproveitando a experiência que temos, acho que não tem problema.

No viés da estratégia como retenção da base, percebe-se uma grande preocupação com a preservação da base atual de cooperados e sua retenção, fica evidenciado a valorização da mesma e a constante busca pela fidelização. Além disto, é evidente a visão em relação aos novos cooperados, para que os mesmos entendam a política e a cultura da cooperativa e se integrem, adaptando-se a ela. Abaixo, são descritas partes de algumas entrevistas, onde são relatadas informações em relação a estratégia de atratividade e fidelização dos cooperados.

E1: É o que viemos fazendo desde o início. Tentamos reforçar esses conceitos cada vez mais. Principalmente, no atendimento. Não só personalizado. Mas de qualidade para o cooperado. E seja um grande diferencial na nossa cooperativa. Nem é preciso dizer dos nossos produtos, taxas que são bem mais vantajosos do mercado. Se, aliado a isso, tivermos um atendimento de qualidade, achamos que a fidelização sempre acontecerá.

E3: de que forma eu vou manter esse atendimento, essa comunicação, tudo que eu tenho com o cooperado atual em relação à admissão.

E4: Ter o atendimento prime, para se manter o bom atendimento, se manter a qualidade.

E4: A gente não quer ser banco e aí que a gente procura estar muito perto do cooperado, procura cuidar muito do que o cooperado quer, do interesse, ter produtos e serviços que realmente atendam às necessidades dele, então nesse sentido eu acho que não.

Para Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), o compromisso como intenção estratégica, pressupõe que cada uma das partes está disponível a ceder algo dos seus interesses para obter um resultado satisfatório para ambas as partes, ou seja, um resultado que consista basicamente no afastamento das diferenças e na mesma via, a colaboração. Enquanto intenção estratégica, caracteriza-se por uma postura no processo de conflito, que visa a procura da satisfação do interesse de ambas as partes, o que requer muita paciência e grande empenho, perceptível no projeto de abertura do quadro social (P11) enviado ao Bacen.

P11: Como atratividade e fidelização dos cooperados a Uniprime Pioneira do Paraná desenvolveu diversos diferenciais competitivos no longo de seus 20 (vinte) anos, que são amplamente divulgados aos cooperados e colocados em prática no dia-a-dia da cooperativa pela Diretoria e Funcionários, como:

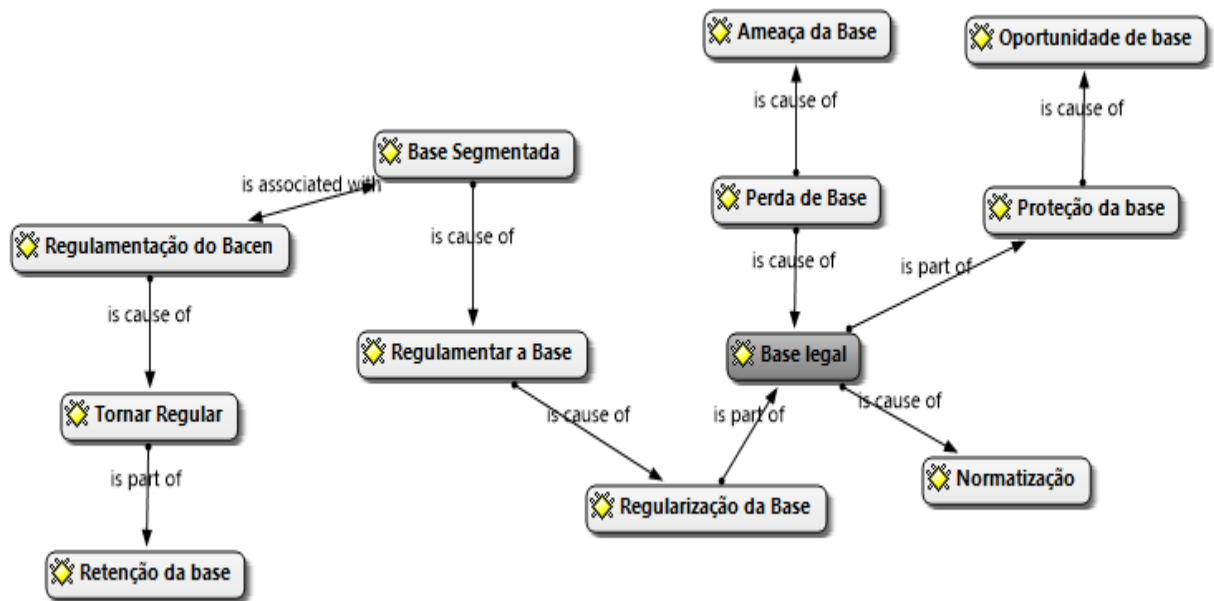
- \* Ser cooperado: Muito mais que um correntista, um cliente especial, dono do negócio;
- \* Equipe: Qualificação contínua dos nossos colaboradores, traduzem-se em melhor atendimento, qualidade dos serviços, profissionalismo, comprometimento e uma melhor qualidade de vida a todos os participantes;
- \* Participação no Resultado: As sobras são distribuídas aos cooperados, na forma estabelecida pela Assembleia dos cooperados;
- \* Taxas Diferenciadas: Prática das menores taxas em operações de crédito e aplicações financeiras;



- \* Atendimento Diferenciado: Diferente do atendimento dado pelos bancos, cada cooperado é atendido por um colaborador de forma diferenciada;
- \* Acesso à Diretoria: Todos os cooperados possuem acesso direto à Diretoria Executiva, que está presente diariamente na Cooperativa;
- \* Produtos de Captação e Crédito: Os produtos são configurados e direcionados ao perfil de cada cooperado;
- \* Agilidade: Todas as propostas de negócios são avaliadas e liberadas, com a maior agilidade, sem prejuízo da segurança;
- \* Nicho: Operar em nicho específico (médicos e profissionais da saúde) com e renda acima da média, permite a operar com baixo risco e ser um profundo conhecedor do segmento que atuamos.
- \* Tradição da marca: Nos seus mais de 20 anos de crescimento sustentável e resultados positivos, a cooperativa obteve reconhecimento nas cidades que atua com fortalecimento da marca “UNIPRIME”.

**4.2.4 Base legal (segmentada)**

A Figura 6 retrata a rede criada na forma de atuação da cooperativa e a busca da regularização da base perante os órgãos competentes, e a intenção da diretoria e do conselho de administração na sua retenção e normatização.



**Figura 6.** Base Legal.  
 Fonte: dados primários (2017).

Como forma de identificar o modelo de atuação de mercado da cooperativa, em conformidade com a pergunta número um de pesquisa, a Uniprime Pioneira do Paraná, que ao longo dos seus 21 anos de história, sempre atuou com o público de forma segmentada voltada a área da saúde, atendendo os profissionais e pessoas ligadas a ela, agora parte em busca da

livre admissão. Esta não só como forma estratégica voltada ao crescimento e expansão da cooperativa, mas também como forma de legitimação da base. Aqui, esta é mencionada como base legal, que trata da questão da permanência na cooperativa dos atuais sócios que de alguma maneira perderam o vínculo e que neste ato não foram desligados do seu quadro social. De acordo com o mencionado nas entrevistas são de um número considerável, fato que também é uma das grandes preocupações da diretoria e do conselho de administração, que motivaram a busca pela regularização da base em conformidade com o que está normatizado pelo Bacen. Regido pelo indicador da base coercitiva, considerando ser uma ameaça eminente de autuação por parte deste órgão e a conseqüente perda desta grande gama de cooperados, sem contar com a perda dos negócios que estes cooperados já mantêm com a cooperativa e que deveriam ser encerrados, sem a possibilidade de retenção, sendo que os mesmos já conhecem a cultura da cooperativa e estão habituados com os serviços e produtos.

De acordo com o Bacen, um associado de uma cooperativa de crédito que perdeu o vínculo empregatício que gerou a possibilidade de se cooperar, deve fazer o desligamento da mesma, se ele for associado de uma cooperativa que congregue somente funcionários de uma empresa ou grupo de empresas. Caso seja associado de uma cooperativa cujo vínculo não seja o empregador ou de uma cooperativa de livre admissão, não há necessidade de se desligar da cooperativa. Nos termos da regulamentação vigente, a cooperativa singular de crédito que não seja de livre admissão de associados, pode fazer constar de seus estatutos previsão de associação de aposentados que, quando em atividade, atendiam os critérios estatutários de associação. A Lei nº 5.764, de 1971, em seu artigo 35, exige a exclusão de associados que deixem de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa. Assim, a administração da cooperativa está obrigada a providenciar a sua exclusão, nos termos legais. Adicionalmente, de acordo com o inciso III, do artigo 21 da referida Lei, deve constar no estatuto social da cooperativa a forma de devolução do capital ao associado que se desliga.

Parte das entrevistas abaixo relatadas, notadamente pelo Diretor Operacional (E8), trazidas no apêndice E, respaldam a preocupação e o objetivo da diretoria e do conselho de administração da cooperativa na busca pela livre admissão, não só como forma estratégica de crescimento e expansão, mas também pela estratégia de regularização da base em conformidade com o normatizado pelo Bacen. Fato este, que talvez seja o maior motivador e argumento perante a assembleia para vencer a resistência dos cooperados.

E4: pode no papel ser livre admissão.

E4: porque se fosse para falar “vamos ser livre admissão” e abrir para todo mundo, de maneira alguma isso seria aprovado.

E5: Está se adequando à livre admissão, devido normas. Mas não quer abrir o quadro social para todos.

E8: Outra coisa também é que quando alguém sai da cooperativa, perde o vínculo, então nós estávamos sendo notificados porque – não sei se é bem notificado, mas foi cobrado da gente – que quando alguém perde o vínculo você tem que encerrar a conta dele.

E8: não sabemos até que ponto a parte Central, no futuro, pode se agarrar em alguma resolução, normal ou lei que obriga que as cooperativas façam a exclusão do seu quadro [00:01:04] social de uma gama significativa de cooperados que continuem na cooperativa.

E8: A livre admissão, obviamente, de um ato só, iria resolver, por completo, esse problema. Esse é um ponto.

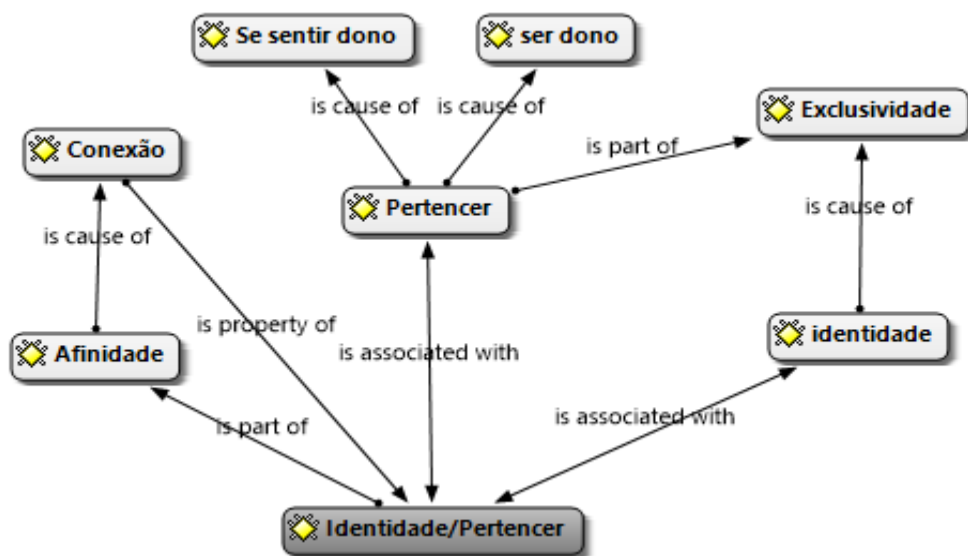
E7: com a abertura do nosso quadro social, isso viria a calhar muito bem, então é outra coisa que nós pensamos e para isso nós fizemos os estudos todos.

E7: Outra coisa também é que quando alguém sai da cooperativa, perde o vínculo, então nós estávamos sendo notificados porque – não sei se é bem notificado, mas foi cobrado da gente – que quando alguém perde o vínculo você tem que encerrar a conta dele.

E8: temos uma ameaça legal que é a perda do direito de associado dos que perderam o vínculo original.

#### 4.2.5 Identidade

A Figura 7 retrata a rede criada pelo sentimento de pertencimento e identidade do cooperado com a cooperativa.



**Figura 7.** Identidade e pertencer.

Fonte: dados primários (2017).

Para Friedberg (1988), qualquer indivíduo dentro da organização não aceita ser tratado como uma entidade passiva em relação aos meios que são utilizados para a consecução dos objetivos da organização. Cada indivíduo tem seus próprios objetivos e os seus projetos, que procura desenvolver mesmo que confrontando com as contingências estruturais e institucionais da organização e, diante do exposto, verificar as condições de permanência dos atuais cooperados na percepção dos gestores.

Segundo Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2011), se as pessoas percebem as mudanças como ameaçadoras para alguns aspectos da sua vida na organização, terão tendência a resistir a tais mudanças. Contudo, a mudança não é ameaçadora para as pessoas envolvidas, se for percebida como benéfica para elas (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Deste modo, a identidade e o sentimento de pertencimento aliado ao atendimento exclusivo e personalizado oferecido pela cooperativa, manifestado pelo indicador da base cultural-cognitivo, faz com que o cooperado se sinta verdadeiramente dono. Motivado pela afinidade e consequente conexão com a cooperativa faz com que ele tenha o sentimento de exclusividade, fato que é nítido inclusive na visão da cooperativa em ser a principal instituição financeira do cooperado com crescimento contínuo e sustentável. Mas em se tratando de um processo de negociação de mudança, a participação das pessoas neste processo constitui um importante fator de redução da resistência e de aceitação desta. Este fator não significa, contudo, que a participação se traduza necessariamente em mudança de melhor qualidade, do ponto de vista da organização, dado que conduz, geralmente, a soluções de compromisso e de convergência de diversos interesses, mas sim que o processo de mudança será socialmente validado pelos atores organizacionais. Esta aceitação pode ser extremamente relevante a médio e longo prazo e, sobretudo, na fase de consolidação das mudanças implementadas (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Isto evidencia o aspecto cultural-cognitivo mencionado na pergunta de número quatro dos objetivos específicos, que pode ser percebido nas entrevistas a seguir e no apêndice F.

E1: Manter esse perfil que é uma das grandes preocupações nossas.

E2: Eles valorizam muito o nosso trabalho, nossa diferenciação de atendimento.

E1: E nossa intenção, inicialmente, é prospectar esses cooperados e trazer para dentro, mostrar nossa filosofia e maneira de trabalhar. Com certeza, se isso os trouxe a nos procurar, com essa intenção, tenho certeza que essa identidade não será perdida.

E5: Acho que é mais na questão de estarmos preparados para ingressar na livre admissão e manter o atendimento e relacionamento com os atuais cooperados que temos. A preocupação, de repente, é de transformar em livre admissão e não manter o padrão de atendimento que a Uniprime tem hoje.

E7: Então uma coisa que a gente deve cuidar muito são os nossos antigos cooperados e que eles estejam bem servidos.

E8: Não vejo restrição nem legal, nem afetiva. Eu vejo mais os fatores que restringem que são culturais. Da cultura da empresa. Porque temos uma forte cultura, hoje, segmentada. E isso é uma coisa icônica, muito forte. Quando você mexe com símbolos, ícones e imagens muito fortes, você precisa ter argumentos muito consistentes para evitar barreiras, resistências. Isso, sem dúvida que (penso nisso) [00:15:40]. É a verdadeira dificuldade que pode existir.

E4: Então eu vejo a dificuldade principalmente dos médicos, a cooperativa iniciou como médicos e depois abriu o quadro social para demais profissionais da saúde, isso quatro anos depois da fundação. Foi em 96 a fundação, em 2000 a abertura do quadro social para demais profissionais da saúde. Hoje nós estamos em 2017, 17 anos depois a gestão, o conselho de administração tem um odontólogo, o resto todo são médicos. E isso para mim é cultural, a cooperativa é dos médicos, por quê? Por que não se rompeu essa barreira ainda?

É desejável uma organização ter uma cultura forte que integre e controle mais, do que diferencie. Uma cultura forte é definida pela homogeneidade, estabilidade, profundidade e intensidade da partilha dos pressupostos fundamentais que cimentam os elementos humanos da organização. Se uma organização estável apresenta uma longa, variada e intensa história, enfrentou com sucesso problemas difíceis de sobrevivência, possui por certo uma cultura forte, mas que deve ser adequada e que lhe permita fazer face aos problemas de adaptação ao seu meio externo e de integração do seu meio interno (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano 2011).

Por meio das entrevistas realizadas, percebe-se este sentimento de pertencimento nos relatos especialmente do Diretor Superintendente (E1), do Diretor Operacional (E8) e do Diretor Presidente (E9). Nestes trechos fica manifestada a preocupação para tal, bem como o registro feito na ata de votação da livre admissão, em que o cooperado se manifestou sendo favorável, porém enfocou a importância de preservar quem já é cooperado (E11). No projeto de abertura do quadro social enviado ao Bacen e nos relatos das entrevistas no apêndice F, em que se evidencia algumas das razões pelas quais os cooperados enaltecem o sentimento de pertencimento e a identidade com a cooperativa. No qual, destaca-se ainda que a estrutura organizacional é composta por pessoas diretamente responsáveis pela captação e relacionamento com os associados, que lhe permite, com os produtos e serviços disponíveis, por meio de uma linha de trabalho voltada à conquista, manutenção e acompanhamento dos novos cooperados. Fato este, que se justifica pela missão da cooperativa que diz: ofertar produtos, serviços e orientações financeiras com eficiência, qualidade e segurança, agregando valores e crescimento aos participantes com o diferencial cooperativista. O que reforça o sentimento de pertença presente nos seus valores que estão voltados para o cooperativismo, credibilidade, resolutividade, honestidade, respeito, atendimento diferenciado, sustentabilidade, inovação e agilidade, de forma muito intrínseca.

E1: Estamos trabalhando para que não perca essa identidade.

E1: No primeiro momento, a maioria dos cooperados ou pretendentes a isso, que não na área de saúde, que nos procuraram, tem alguma identidade ou relação com os já cooperados. Ou seja, são amigos, parentes. De certa forma, já conhecem a nossa filosofia, modo de trabalhar.

E3: A gente percebe que nós somos diferenciados, nosso atendimento é diferenciado.

E4: eu penso no sentido que as pessoas querem ser Uniprime.

E4: A comunidade percebe o diferencial do atendimento da cooperativa, principalmente quando ouve um cooperado falar da forma como a gente atende, dos produtos e serviços, da taxa de juros.

E5: Perder a identidade, não corre se tiver bem estruturada e organizada. A identidade da Uniprime, hoje, é bem vista no município e região. Tem sempre o foco no bom atendimento, relacionamento. Se tiver uma estrutura boa, não perde essa identidade, aderindo a livre admissão.

E6: Porque vamos trabalhar muito direcionado com nossos cooperados. Direcionando a quem queremos que trabalhe com a cooperativa. Então, vai buscar sempre manter a sua identidade.

P10: Nosso pleito nas condições de admissão de cooperados, que constarão do estatuto social, após aprovação por essa Autarquia, conforme estabelecido no Art. 16 da Resolução do CMN nº 4434/15, será de livre admissão de cooperados, desde que desejam utilizar os serviços da cooperativa, adiram aos propósitos sociais, concordem, preencham e satisfazem as condições estabelecidas no Estatuto Social, sendo vedado, na forma da legislação em vigor, as instituições financeiras, e as pessoas físicas ou jurídicas, que exerçam atividades que contrariem seus objetivos ou com eles colidam, conforme redação proposta.

P10: Busca de aderência (fidelização) através da ética, profissionalismo e agilidade como fatores diferenciais.

P11: Dr. José Maria Barreira Neto se manifestou favorável a ampliação e abertura do quando social, enfocando a importância de preservar quem já é cooperado.

## 5 Considerações Finais

Este estudo de caso favoreceu para identificar os elementos constituintes da ordem negociada presentes na condução do processo de negociação da estratégia de livre admissão da cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná. Os quais se confirmaram pela negociação da estratégia como oportunidade de crescimento e expansão e em paralelo pela regularização da base perante os órgãos reguladores. Isto em conformidade com os pilares institucionais que subsidiaram na verificação da legitimidade do processo de negociação da livre admissão. Na identificação do pilar coercitivo, provocado pelas normatizações do Banco Central e o mimetismo desafiado pelas dúvidas da cooperativa, pela busca por legitimidade por meio da imitação de outras organizações retratadas como mais fundamentadas e amparadas por lei, sem com isso ferir a identidade do cooperado pelo sentimento de pertencimento em seu aspecto cultural-cognitivo. A livre admissão se concretizou durante o desenvolvimento desta dissertação, notadamente pela ata de aprovação por parte dos cooperados que serviu de base e como fonte de dados secundário da pesquisa, norteadas pela negociação como estratégia de mercado e, em contrapartida, pela proteção dos interesses dos cooperados.

Em busca de conformidade com os padrões adotados como socialmente corretos, as organizações buscam condições que traduzem por meio de regras, normas e sistemas culturais, a legitimidade, que é construída na medida em que depende da interação e interpretação dos sujeitos sobre as organizações e sua conformidade a padrões institucionalizados, nos quais a identidade incorpora uma dimensão cognitiva e explica o papel do reconhecimento social (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011). A identidade com a organização intensifica o sentimento de pertença em seu aspecto cultural-cognitivo e, conseqüentemente, aflora a resistência dos cooperados em relação a forças que constroem e direcionam à homogeneidade. Apesar de ficarem evidentes as pressões de marcos regulatórios, concorrentes com a livre admissão, fazem-se necessários os ajustes para uma nova configuração estratégica da Uniprime Pioneira do Paraná, por intermédio da negociação que conduz discutir a estratégia como a realização de pessoas nas organizações, em busca do entendimento da estratégia como um ativo organizacional. A Uniprime Pioneira é um modelo de negócio diferenciado que tem realmente uma proposta de unir resultados econômicos e transformações sociais.

Schein (2009), fala que a liderança na condução do processo de negociação está conceitualmente entrelaçada com a cultura, sendo este o resultado de um complexo processo de

aprendizagem de grupo, parcialmente influenciado pelos líderes. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos da cultura estarem mal adaptados, é função da liderança em todos os níveis da organização, reconhecer e fazer algo em relação à conjuntura (Schein, 2009). O que mais importa aos líderes é eles se tornam conscientes da cultura organizacional em que estão inseridos, sendo que o entendimento cultural é desejável a todos, mas é primordial a quem for liderar, apoiado pelo isomorfismo em seu aspecto cultural-cognitivo (Schein, 2009).

A cultura pode funcionar como facilitadora ou dificultadora na resolução dos problemas, em que mais importante do que o problema da homogeneidade cultural versus a heterogeneidade, é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos. Neste sentido, as organizações podem obter bons resultados com culturas fortes, com culturas fracas, com culturas singulares ou plurais, residindo a questão fundamental na rapidez e adequação das respostas às exigências do meio envolvente (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

A negociação como fruto do poder diante da ótica da teoria da ordem negociada, aflora de forma mais intensa num ambiente organizacional com uma cultura consolidada, faz o sentimento de pertencer ser mais aguçado por parte do cooperado, exigindo estratégias mais concretas e bem elaboradas por parte dos líderes, para a sua consecução diante das mudanças requeridas. Isto se torna evidente nas entrevistas de forma intrínseca na sua visão, missão e valores, fazendo-se também presente nos símbolos que compõe a sua logomarca, que o se “sentir dono” e ter um atendimento diferenciado faz com que o cooperado se torne exigente, buscando cada vez mais soluções concretas, em contrapartida exige da equipe de atendimento uma preparação continuada e com estratégias muito bem definidas.

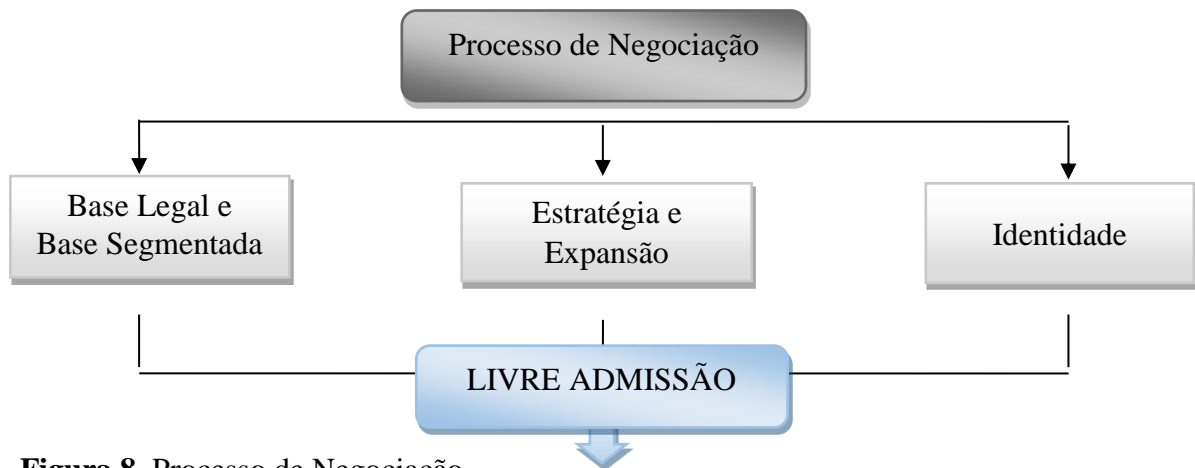
A mudança é uma constante dentro da organização, onde seus líderes devem estar atentos as tendências, especificamente das cooperativas em atender as recomendações dos órgãos normativos e fiscalizadores. Além disto, manter o ritmo de crescimento e sustentabilidade em busca de uma fatia maior de representação e participação das cooperativas no Sistema Financeiro Nacional. Por fim, manter uma política de taxas atrativas e de forma balizadora do mercado, melhorar a sua eficiência de uma forma contínua, manter investimentos sucessivos em novas e aprimoradas tecnologias.

A mudança organizacional está na ordem do dia, mudanças nos processos de gestão, mudança nos procedimentos e na organização do trabalho, mudanças nas estruturas, mudança na relação com os clientes e com o mercado, mudanças nas atitudes e nos valores da



organização.

A estrutura do estudo *a posteriori* está definida na Figura 8.



**Figura 8.** Processo de Negociação.

Fonte: o autor (2017).

O processo de negociação ocorreu em seu ambiente institucional seguindo regras impostas pelos órgãos normativos em consonância com suas leis, atos e regulamentos suportados pelo pilar coercitivo na negociação em busca da regularização da sua base de associados que aqui denominamos de base legal. No pilar normativo, a diretoria se utilizou da estratégia de expansão como ferramenta de negociação e oportunidade para novos negócios, para ampliar sua atuação no mercado por imposição social, seguindo um padrão de comportamento exigido pelo mercado financeiro, atribuindo assim, valor instrumental. Percebe-se que a identidade está intrinsecamente ligada ao aspecto cultural-cognitivo, por se tratar dos valores individuais, as interpretações e expectativas do cooperado foi a preocupação da diretoria na negociação com os cooperados, sem ferir o sentimento de pertencimento. Em consonância com todos os aspectos relatados, a Diretoria levou a proposta da livre admissão para negociação e consentimento do C.A. (Conselho de Administração), posteriormente a negociação ocorreu entre a Diretoria e C.A. com os cooperados por AGE (Assembleia Geral Extraordinária), que apreciaram e aprovam a Livre admissão.

Em consonância com este estudo de caso, sugere-se novas pesquisas com o objetivo de analisar o comportamento dos números mediante a livre admissão, em seus aspectos de crescimento, solidez e segurança, também em relação a aceitação e retenção dos atuais cooperados, da aderência dos novos à cultura e filosofia da cooperativa. Os efeitos deste trabalho revelaram ainda oportunidades de crescimento e expansão da base com vistas a retenção dos atuais cooperados, bem como a busca da regularização da base atual frente aos

órgãos normativos e fiscalizadores, frente a um mercado de extrema concorrência, fonte de pesquisa para investigar o posicionamento e aceitação da cooperativa diante da concorrência.

### **5.1 Implicações gerenciais**

O poder não decorre exclusivamente da autoridade hierárquica formal das organizações, mas também das funções e estruturas que estão diretamente relacionadas ao processo de tomada de decisão, com a execução das tarefas, com o processamento das informações, a divisão do trabalho e as interações entre a organização e o ambiente externo. Deste modo, como desafios para as Cooperativas como um todo em especial a Uniprime Pioneira do Paraná, destaco o desafio da competitividade, que depende não só do desempenho do cooperativismo de crédito, mas também de uma série de fatores externos e internos ao segmento, como a economia, os concorrentes, a regulação, a tecnologia, entre outros. Manter-se competitivo frente ao mercado e as soluções inovadoras, garantindo segurança jurídica e o adequado tratamento tributário, divulgando as forças e os diferenciais do cooperativismo de crédito, buscando fomentar o relacionamento com os associados e a identidade cooperativista como principais diferenciais do cooperativismo, aumentar a eficiência do cooperativismo de crédito por meio de ganho de escala e de soluções inovadoras, expandir para outras regiões, públicos e mercados ainda pouco explorados.

Contudo, especificamente a livre admissão como estratégia de expansão e atuação, trará para a cooperativa um desafio de conhecer o mercado em suas particularidades, com especial atenção na busca constante de recursos, tanto na captação destes no mercado financeiro, bem como no crescimento de seu patrimônio líquido, para manter a liquidez nos seus patamares mínimos exigido pelos órgãos reguladores, frente à necessidade de crédito que o mercado busca e na velocidade que os negócios ocorrem.

## Referências

- ACI. *Aliança Cooperativa Internacional*. Disponível em: <<http://ica.coop/>> Acesso em 22/09/2016.
- ALDRICH, H. (1979). *Organizations & environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ALDRICH, H. & PFEFFER, J. (1976). *Environments of organizations*. Annual Reviews Sociological.
- ALDRICH, H. & WHETTEN, D. (1981). Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity. In: NYSTROM, P. C. & STARBUCK, W. H. *Handbook of Organizational Design*. London: Oxford University Press.
- ALTAMIRANO, S. A. (2006). *Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional em el nuevo institucionalismo*. Contaduría y Administración.
- ANDREWS, C. W. (2005). *Implicações teóricas do novo institucionalismo: uma abordagem habermasiana*. Dados – Revista de Ciências Sociais.
- AUSTER, E. R. (1994). Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S. & DUTTON, J. E. *Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies*. (Vol. 10b). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Micro finanças – Democratização do Crédito no Brasil, Atuação do Banco Central*. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/bc\\_atende/port/coop.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/coop.asp). Acesso em: 11/07/2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução N° 4.434, de 25/06/2003 <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2015&numero=4434>. Acessado em 06.10.2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução N° 3.106 de 05/08/2015 [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2003/pdf/res\\_3106\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2003/pdf/res_3106_v1_O.pdf). Acessado em 03.09.2016.
- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (2002). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- BOURDIEU, P. (1998). *O Poder Simbolico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- BOURDIEU, P. (2001). *Para uma Sociologia da Ciência*. Lisboa. (70a ed.).
- CARVALHO, C. A., VIEIRA, M. M. F., & GOULART, S. (2005). *A trajetória conservadora da teoria institucional*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.

- CARVALHO FERREIRA, J. M., NEVES, J., & CAETANO, A. (2011). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- CLEGG, S., & HARDY, C. (1999). Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S., HARDY, C., & NORD, W. R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*, (V. 1). São Paulo: Atlas.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'Acteur et le Systeme. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- DESROCHE, H. (1976). *Le projet cooperatif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris: Les Éditions
- DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (2005). *A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais*. Revista de Administração de Empresas.
- DUARTE GOMES, A. (1994). *Cultura: Uma metáfora paradigmática no contexto organizacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- ELIAS, S. M. (2009). *Employees commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change*. Journal of Management.
- FARIA, J. H. (2001). *Poder e Participação: a delinquencia academica na interpretação tragtenberguiana*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, (Vol.. 41, n. 3, p. 70-76). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a09.pdf>. Acesso em: 25.11.2017.
- FERNANDES, K. R.; Z. (2006). J. C. *O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações*. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, (Vol. 10, n. 1, p. 55-72). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29.01.2018
- FOUCAULT, M. (1984). O cuidado com a verdade. In: Ewald, F. *O Dossier – últimas entrevistas*. Rio de Janeiro: Taurus.
- FONSECA, V. S. (2003). A abordagem isntitucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F., & CARVALHO, C. A. (Org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- FRIEDBERG, E. (1988). *L'Analyse Sociologique des Organisations* Pour nº 28, L'Hatmattan, Paris.
- GIDDENS, A. (1997). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- GIL, Antonio C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- GOMES, A. D. (1994). *Uma Metáfora Paradigmática no Contexto Organizacional em Psicologia*. RH Editora .

- HALL, P. A., & TAYLOR, R. C. (1996). *Political science and the three new institutionalisms*. Political Studies.aes
- HALL, R. (2001). *Organizations: structure, processes, and outcomes*. (8a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- HUBERMAN, A. M. (1987). *Dialética e Hermenêutica*. Porto Alegre: L&PM.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., & SEIDL, D. (2007). *Strategizing: the challenges of a practice perspective*. Human Relations. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075703>. Acesso em 25.11.2017.
- JONES, G. R. (2007). *Organizational theory, design, and change* (5a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hal.
- KIUN, E. H. (2001). *Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities*. Administration & Society.
- KOTTER, J. P. (1995) *Leading Change: why transformation efforts fail*. Harward Busines Review.
- LI, S. X., BERTA, W. B. (2002). *The ties that bind: Strategic actions and status structure in the US investment banking industry*. Organization Studies.
- LOPES, H. E. G. & MORAES, L. F. R. (2000). *Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas*. ENEO.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. (2003). *Respostas estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da CAPES*. Organizações & Sociedade.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., & FONSECA, V. S. (1994). *Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS*. Organizações & Sociedade.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., & FONSECA, V. S. (1996). *Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica*. Organizações & Sociedade.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., & FERNANDES, B. H. R. (1999), *Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional*. In: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, M. B. de. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., & FERNANDES, B. H. R. (2000). *Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações*. In: RODRIGUES, S. B. & CUNHA, M. P. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., & CRUBELLATE, J. M.(2005). *Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização*. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial.

- MAIO, M. C. (2001), *La gestion stratégique de la coopérative et de l'association de l'économie. Lére partie: L'entrepreneur et son environnement*. Revue Internationale de L'Économie Sociale – Recma, 281.
- MARCH, J., & OLSEN, J. (1989). *Rediscovering institutions: the institutional basis of politics*. New York
- MARTINELLI, M. L. (1999). *Pesquisa Qualitativa: um instigante desafio*. São Paulo: Veras.
- MAXWELL, J. A. (2005). *Qualitative research design*. Thousand Oaks: Sage.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1999). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W. & DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- MEYER, J. W., & SCOTT, W. R. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage Publications.
- MILES, M., & HUBERMAN, M. (1994). *Qualitative data analysis*. (2a ed.). London: Sage.
- MILES, R., SNOW, C. (1978). *Organizational Strategy: structure and process*. New York, McGraw Hill Book Company.
- MINTZBERG, H. (2006). Cinco P's para estratégia. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, & S. Ghoshal (Orgs.). *O processo da estratégia*. São Paulo: Bookman.
- MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e Dinamica das Organizações*. Publicação Dom Quixote, Lisboa.
- MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- MORAN, E. T., & VOLKWEIN, J. F. (1992). *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*. Human Relations, (Vol. 45).
- MUCHIELLI, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives em Sciences humaines*. Paris: Armand Colin.
- OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/classificacao.asp>>. Acesso em: 20/07/2016.
- OLIVER, C. (1990). *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*. Academy of Management Review.
- OLIVER, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review.
- OLIVER, A. L., & EBERS, M. (1998). *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*. Organization Studies.
- OLIVEIRA, M. M. (2016). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. (7a ed.). Editora: Vozes.

- PARSONS, T. S. (1956). *for a sociological approach to the theory of organizations*. Administrative Science Quarterly.
- PECCEI, R., GIANGRECO, A., & SEBASTIANO, A. (2011). *The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects*. Personnel Review.
- PECI, A. (2006). *A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica*. Cadernos EBAPE. BR.
- PERROW, C. (1979). *Complex organizations: A critical essay* (2nd ed.). New York: Random House.
- PFEFFER, J. (1981). *Organization Politics and the Role of Accounting*.
- PFEFFER, J., & SALANCIK, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- POWELL, W. W., & DIMAGGIO, P. J. (1999). (Org.) *El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional*. Tradução de Roberto Ramón Reyes Mazzoni, México: Fondo de Cultura Económica.
- POWELL, W.W. (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. Research on Organizational Behavior.
- RASCHE, A., & CHIA, R. (2009). *Researching Strategy practices: a genealogical social theory perspective*. Organization Studies, 30(07), 713-734. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840609104809>
- SCHEIN, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas
- SCOTT, W. R., & MEYER, J. W. (1991). The Organizational of Societal Sectors: propositions and early evidence. In: DIMAGGIO, Paul J., & POWELL, Walter W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- SCOTT, W. R., & MEYER, J. W. (1994). *Institucional enviroments and organizations: structure complexity and individualism*. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications.
- SCOTT, W. R. (1995). Introduction: Institutional Theory and Organizations. In: SCOTT, W.R. and CHRISTENSEN, S. *The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications.
- SCOTT, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. (2nd ed.) Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- SCOTT, W. R. (2002). *Organizations: rational, natural, and open systems*. (5a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- SEIJITS, G.H., & ROBERTS, M. (2011). *The impact of employee perceptions on change in a municipal governement*. Leardership & Organization Development Journal, 32(2), 190-213.

- SELZNICK, P. (1996). *Institutionalism "old" and "new"*. Administrative Science Quarterly, v. 41, p. 270-277.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of the case study research*. SAGE Publications.
- STRAUS, A. (1978). *Negociações: Variedades, Contextos, Processos, e Ordem Social*.
- STUART, T. E. (2000). *Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation*. Strategic Management Journal.
- SUCHMAN, M. C. (1995). *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*. Academy Management Review.
- SUDDABY, R. SEIDL, D., & LÊ, J. K. (2013). *Strategy-as-practice meets neo-institutional theory*. Strategic Organization, 11(3), 329-344. <http://dx.doi.org/10.1177/147612013497618>
- THOMAS, K. W. (1992). *Conflict and Negotiation Process in Organizations*. (2a ed. Vol. 3 ).
- THOMPSON, J. D. (1976). *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo. McGraw-Hill.
- TOLBERT, P. S., & ZUCKER, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. (Vol. 1), São Paulo: Atlas.
- TOLMAN, D. L., & BRYDON-MILLER, M. (2001). *A Handbook of Interpretive and Participatory Methods*. NYU Press.
- TOURAINE, A. (1996). *O Retorno do Ator*. Lisboa: Instituto Piaget.
- UNIPRIME PIONEIRA DO PARANA - Cooperativa de Crédito. Disponível em <http://www.uniprimepioneirapr.com.br>. Acesso em 21.10.2016.
- VIEIRA, M. M. F., CARVALHO, C. A., & SILVA, R. C. (2002). *Análise institucional da dinâmica de setores industriais: um estudo de caso sobre desenvolvimento e declínio de um setor industrial específico*. 2000. Projeto de pesquisa (Programa Pró-pesquisa) – Ebrap/FGV, Rio de Janeiro.
- VENTURA, E. C. (2004). *Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo do movimento pela responsabilidade social no setor bancário*. Projeto de Doutorado – Ebrap/FGV, Rio de Janeiro.
- WEBER, M. (1963). *Le savant et le politique*. Paris, Editions.
- WEYMER, A. S. Q. (2005). *Estrutura de relacionamento e respostas estratégicas das organizações do setor portuário de Rio Grande/RS*.
- WHITTINGTON, R. (2006). *Completing the practice turn in strategy research*. Organization Studies, 27(5), 613-634. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>.



- WILLIAMSON, E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Trad. Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica.
- WOOD, T., CURADO, I. B., & CAMPOS, H. M. (1994). *Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma*. Revista de Administração de Empresas.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.) – Porto Alegre/RS: Bookman.
- ZUCKER, L. G. (1987). *Normal Change or Risk Business: Institutional Effects on the "Hazard" of Change in Hospital Organizations, 1959 - 79*. Journal of Management Studies.

## Apêndice A – Roteiro das Entrevistas

O objetivo desta entrevista é levantar dados para identificar quais os fatores constituintes no processo de negociação da estratégia de livre admissão de uma cooperativa de crédito.

As informações obtidas serão empregadas para fins acadêmicos e direcionadas para o desenvolvimento da Dissertação do Programa de Mestrado em Cooperativas da Escola de Negócios da PUCPR e sua identidade será mantida em sigilo e sua contribuição será de grande valia. Agradeço pela contribuição.

- 1) A Uniprime está em busca da Livre Admissão? Porque?
- 2) Existe um anseio da comunidade para que isto aconteça?
- 3) Como os atuais cooperados analisam esta possibilidade?
- 4) Em que aspectos a livre admissão trará vantagens a Uniprime?
- 5) Quais foram os aspectos mais difíceis no processo de negociação para a Livre Admissão?
- 6) A tomada de decisões sobre a livre admissão teve participação de quem? A decisão é democrática?
- 7) Na sua opinião, quais os fatores que restringem o processo de negociação para a livre admissão? Fatores legais, normativos ou afetivos e culturais?
- 8) E quais os fatores que mais facilitaram a decisão da livre admissão?
- 9) A Uniprime corre o risco de perder a identidade com a Livre Admissão? Porque?
- 10) A busca pela livre admissão tem alguma relação com o atual quadro segmentado?
- 11) A Uniprime possui alguma estratégia de retenção dos atuais cooperados?
- 12) De que forma a Uniprime irá gerir os cooperados segmentados diante da Livre Admissão?
- 13) Com a Livre Admissão a Uniprime estará disputando os mesmos cooperados com as demais Cooperativas de Crédito. Há “espaços” ainda a ser conquistados?
- 14) Alguma outra consideração você gostaria de fazer com relação ao processo de Livre Admissão?
- 15) Qual o seu cargo na Cooperativa e a quanto tempo trabalha na cooperativa?
- 16) Qual a sua formação e qual é o seu grau de instrução?
- 17) Qual a sua idade?
- 18) Qual o seu estado civil?

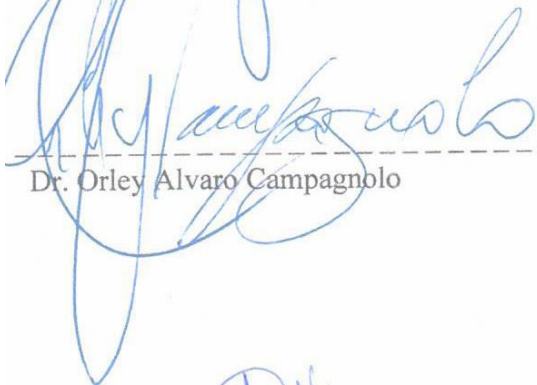
**Apêndice B – Autorização para Realização do Estudo de Caso**

Eu, Dr. Orley Alvaro Campagnolo – Diretor Presidente da UNIPRIME Pioneira do Paraná, abaixo assinado, autorizo a realização de estudo de caso sobre: **ELEMENTOS CONSTITUINTES DA ORDEM NEGOCIADA NO PROCESSO DE LIVRE ADMISSÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**, a ser conduzido pelo pesquisador e colaborador: Jair Alberto Schommer, também abaixo assinado, sendo informado sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades de coleta de dados que serão realizadas na cooperativa que represento junto a Direção.

Desta forma, a Cooperativa está ciente de sua participação nesta pesquisa do Mestrado em Gestão de Cooperativas pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Assim como, o pesquisador se responsabiliza pela guarda dos dados coletados, sendo a exposição dos resultados evidenciados na escrita desta dissertação.

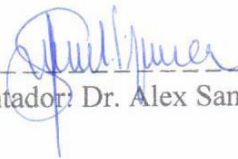
Toledo Pr. 15 de Outubro de 2017



Dr. Orley Alvaro Campagnolo



Jair Alberto Schommer



Professor orientador: Dr. Alex Sandro de Quadros Weymer

Apêndice C – Parte das Entrevistas Sobre o Processo de Negociação

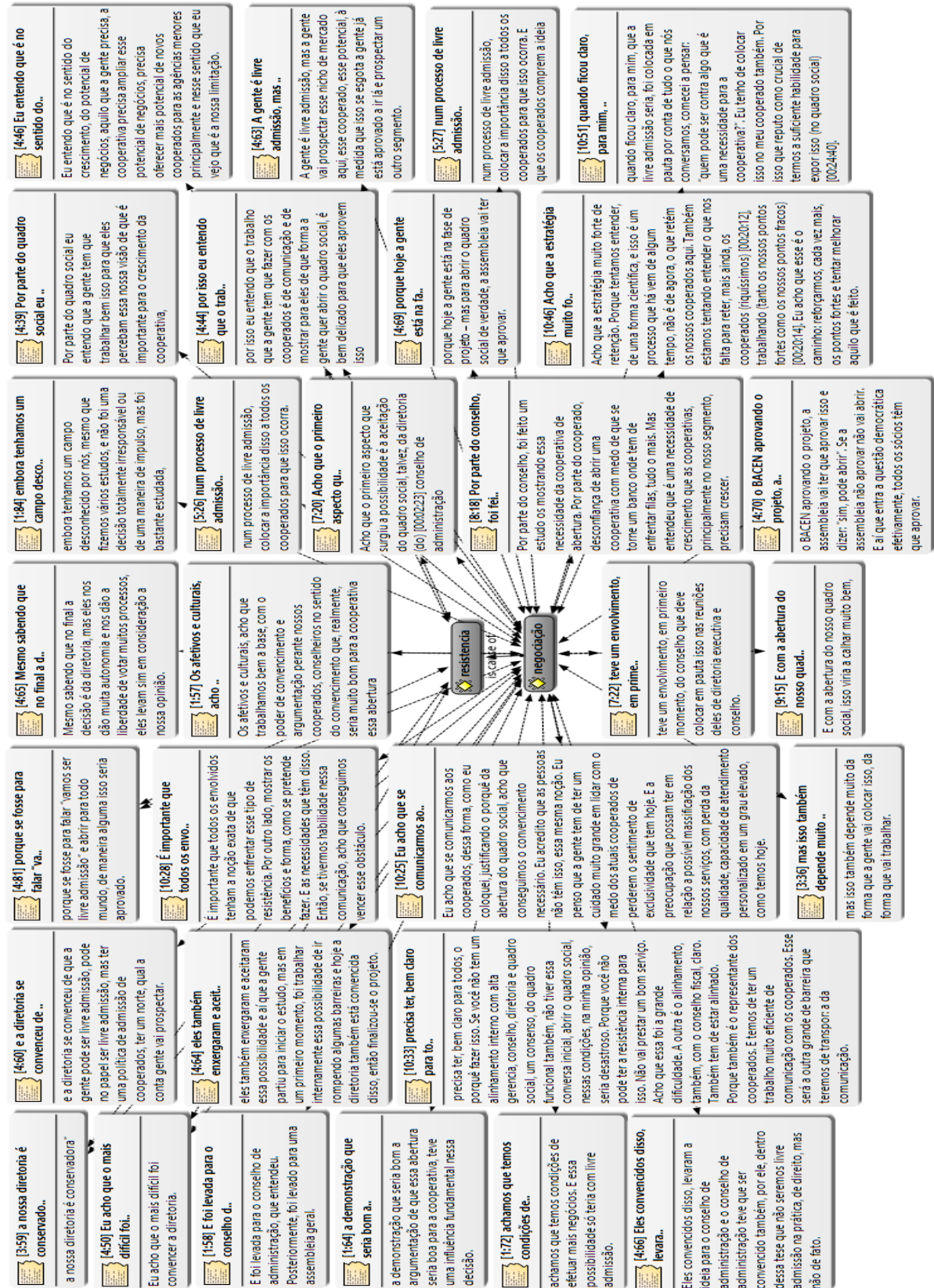


Figura 9. Parte das entrevistas sobre o Processo de Negociação.

Fonte: dados primários (2017).

## Apêndice D – Parte das Entrevistas Sobre Estratégia e Expansão

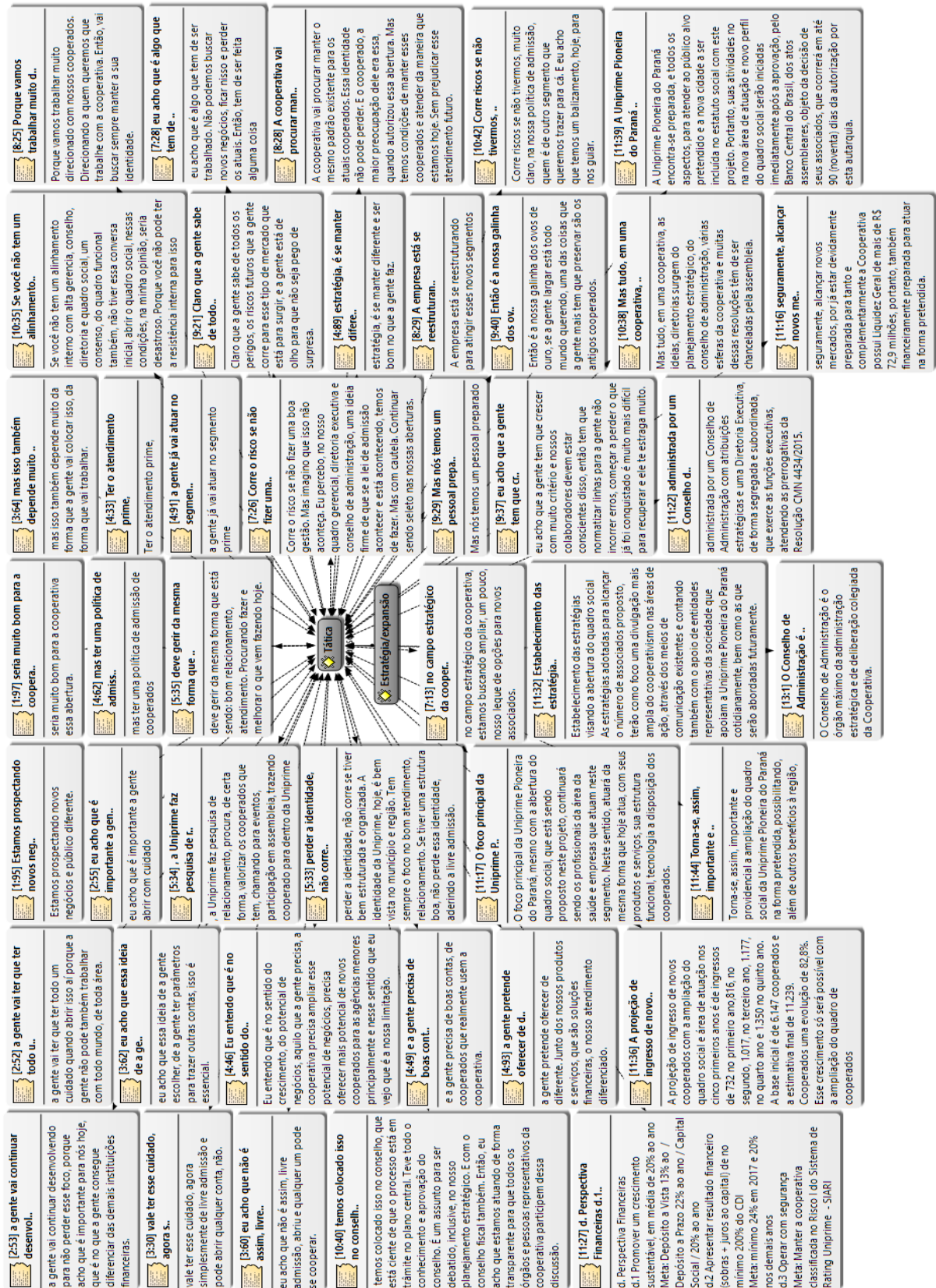


Figura 10. Parte das entrevistas sobre Estratégia e Expansão.

Fonte: dados primários (2017).

Apêndice E – Parte das Entrevistas Sobre a Base Legal

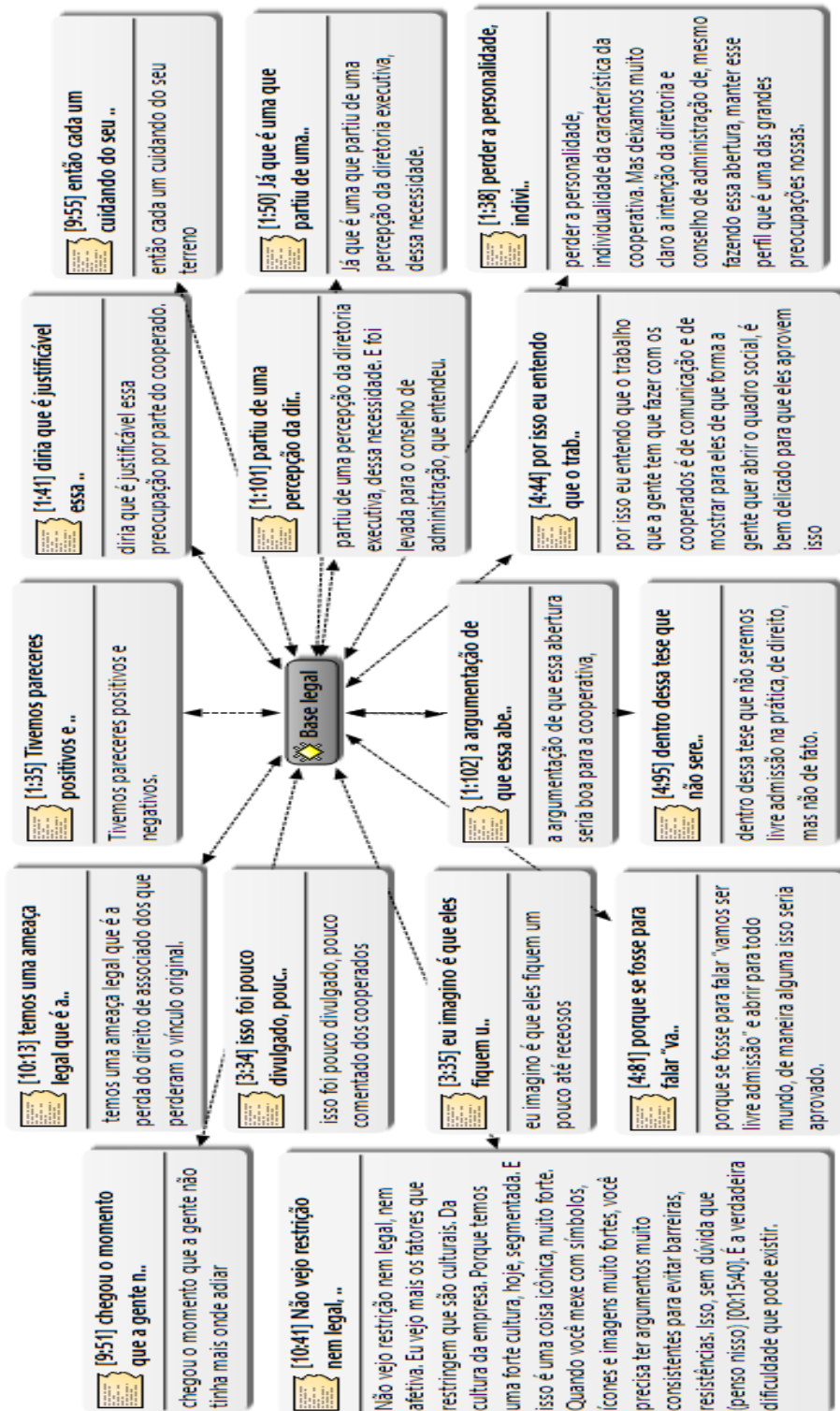


Figura 11. Parte das entrevistas sobre a Base Legal.  
Fonte: dados primários (2017).

Apêndice F – Parte das Entrevistas Sobre Identidade e Pertencer

<p><b>[1130] O fato de chamar livre admisã.</b> O fato de chamar livre admisã, não significa que seja uma abertura escancarada. Significa que podemos prospectar com os profissionais, fora da área de saúde. Que identifiquemos e nos interessa.</p>	<p><b>[1136] Claro que existe um receio mui.</b> Claro que existe um receio muito grande dos cooperados que já participam da nossa cooperativa</p>	<p><b>[1165] Estamos trabalhando para que n.</b> Estamos trabalhando para que não perca essa identidade</p>	<p><b>[1174] No primeiro momento, é maior.</b> No primeiro momento, a maioria dos cooperados ou pretendentes a isso, que não na área de saúde, que nos procuraram, tem alguma identidade ou relação com os já cooperados. Ou seja, são amigos, parentes. De certa forma, já conhecem a nossa filosofia de modo de trabalhar.</p>	<p><b>[1228] Eles valorizam muito o nosso t.</b> Eles valorizam muito o nosso trabalho, nossa diferenciação de atendimento</p>	<p><b>[1050] E sempre tive uma preocupação ..</b> E sempre tive uma preocupação com relação a perda e sensação de exclusividade. E tenho falado, inclusive, em reuniões com os colaboradores. Nunca escondi de ninguém a minha preocupação. Porque eu não estou representando apenas o que penso. Tenho de pensar pelos meus cooperados. Os que me deram mandato e o legitimaram. Os quais eu represento.</p>	<p><b>[1177] E nossa intenção, inicialmente..</b> E nossa intenção, inicialmente, é prospectar esses cooperados e trazer para dentro, mostrar nossa filosofia e maneira de trabalhar. Com certeza, se isso os trouxe a nos procurar, com essa intenção, tenho certeza que essa identidade não será perdida.</p>	<p><b>[1185] E partimos para isso, traçando..</b> E partimos para isso, traçando um planejamento em cima da abertura. Então, acredito que sendo feito dessa maneira, não tem como dar errado. Até porque essa abertura será de maneira lenta, cautelosa e bem planejada.</p>	<p><b>[328] A gente percebe que nós somos ..</b> A gente percebe que nós somos diferenciados, nosso atendimento é diferenciado.</p>	<p><b>[481] porque se fosse para falar "v.</b> porque se fosse para falar "vamos ser livre admisã" e abrir para todo mundo, de maneira alguma isso seria aprovado.</p>	<p><b>[475] Então eu vejo a dificuldade pr.</b> Então eu vejo a dificuldade principalmente dos médicos, a cooperativa iniciou como médicos e depois abriu o quadro social para demais profissionais da saúde, isso em 96 a fundação, em 2000 a abertura do quadro social para demais profissionais da saúde. Hoje nós estamos em 2017, 17 anos depois a gestão, o conselho de administração tem um odontólogo, o resto todo são médicos. E isso para mim é cultural, a cooperativa é dos médicos, por quê? Por que não se rompeu essa barreira ainda?</p>	<p><b>[1119] Nosso pleito nas condições de ..</b> Nosso pleito nas condições de admisã de cooperados, que constatarão do estatuto social, após aprovação por essa Autarquia, conforme estabelecido no Art. 16 da Resolução do CMN nº 4434/15, será de livre admisã de cooperados, desde que desejam utilizar os serviços da cooperativa, adiram aos propósitos sociais, concordem, preencham e satisfizessem as condições estabelecidas no Estatuto Social, sendo vedado, na forma da legislação em vigor, as instituições financeiras; e as pessoas físicas ou jurídicas, que exerçam atividades que contrariem seus objetivos ou com eles colidam, conforme redação proposta:</p>	<p><b>[1026] Eu penso que a gente tem de te..</b> Eu penso que a gente tem de ter um cuidado muito grande em lidar com o medo dos atuais cooperados de perderem o sentimento de exclusividade que tem hoje. E a preocupação que possam ter em relação a possível massificação dos nossos serviços, com perda da qualidade, capacidade de atendimento personalizado em um grau elevado, como temos hoje.</p>	<p><b>[523] alguns sócios-fundadores, os m.</b> alguns sócios-fundadores, os mais tradicionais, não veem com bons olhos.</p>	<p><b>[459] "Não, livre admisã a gente n.</b> "Não, livre admisã a gente não quer ser", porque não é ideia de abrir para todo mundo e passar a atender mal ou perder a qualidade de atendimento que a gente tem para o nosso cooperado.</p>	<p><b>[523] alguns sócios-fundadores, os m.</b> alguns sócios-fundadores, os mais tradicionais, não veem com bons olhos.</p>	<p><b>[478] Eu acho que o fator cultural e.</b> Eu acho que o fator cultural e afetivo é o que dificulta muito o crescimento, trabalhar muito d..</p>	<p><b>[482] Isso é algo que a gente também está tentando evitar, mas eu não sei dizer sim ou não. Eu acho que vai mudar um pouco a característica da cooperativa, no sentido de não ser mais a cooperativa dos profissionais da saúde, mas por outro lado a gente já vê isso em outras singulares.</b></p>	<p><b>[1133] estrutura organizacional compo.</b> estrutura organizacional composta por pessoas diretamente responsáveis pela captação e relacionamento com os associados, que lhe permite, com os produtos e serviços disponíveis, através de uma linha de trabalho voltada a conquista, manutenção e acompanhamento dos novos cooperados.</p>	<p><b>[128] Dr. José Maria Barreira Neto S.</b> Dr. José Maria Barreira Neto se manifestou favorável a ampliação e abertura do quadro social, enfocando a importância de preservar quem já é cooperado.</p>	<p><b>[476] A cooperativa começou com os m.</b> A cooperativa começou com os médicos e é como se a cooperativa fosse deles, só deles.</p>	<p><b>[445] eu entendo que o cooperado não..</b> eu entendo que o cooperado não quer porque ele gosta de ser exclusivo, ele gosta de dizer "eu tenho um diferencial, eu sou exclusivo", lá na Uniprimé não é todo mundo que pode ir e eu posso", ele gosta desse diferencial da exclusividade.</p>	<p><b>[478] Eu acho que o fator cultural e.</b> Eu acho que o fator cultural e afetivo é o que dificulta muito o crescimento, trabalhar muito d..</p>	<p><b>[825] Porque vamos trabalhar muito d.</b> Porque vamos trabalhar muito direcionado com nossos cooperados. Direcionando a quem queremos que trabalhe com a cooperativa. Então, vai buscar sempre manter a sua identidade.</p>	<p><b>[1027] criou um nível de relacionamen.</b> criou um nível de relacionamento muito estreito no nosso quadro social. E sem dúvida, as pesquisas mostram que é a maior razão do nosso sucesso</p>	<p><b>[1135] Busca de aderência fidelizã..</b> Busca de aderência (fidelização) através da ética, profissionalismo e agilidade como fatores diferenciais;</p>	<p><b>[437] a comunidade percebe o diferen..</b> a comunidade percebe o diferencial do atendimento da cooperativa, principalmente quando eu um cooperado falar da forma como a gente atende, dos produtos e serviços, da taxa de juros</p>	<p><b>[474] Porque as pessoas têm a cooper.</b> Porque as pessoas têm a cooperativa como um filho ou como "é minha, eu fundei a cooperativa, eu fui e abri a agência, eu sou o conselheiro da cidade, a cooperativa é dos médicos</p>	<p><b>[484] eu vejo que sim, que vai perde.</b> eu vejo que sim, que vai perder um pouco da característica do segmento. A identidade de cooperativa, isso não porque isso é algo muito forte que nós temos.</p>	<p><b>[725] Afetivos e culturais porque temos 21 porque te.</b> Afetivos e culturais porque temos 21 anos de história. E sempre trabalhamos com esse nicho de mercado. Então, é normal esses cooperados que pertencem, hoje, ao quadro social, ter o sentimento de pertence. Talvez, alguns não veem com bons olhos essa abertura do quadro.</p>	<p><b>[533] perder a identidade, não corre.</b> perder a identidade, não corre se tiver bem estruturada e organizada. A identidade da Uniprimé, hoje, é bem vista no município e região. Tem sempre o foco no bom atendimento, relacionamento. Se tiver uma estrutura boa, não perde essa identidade, aderindo a livre admisã.</p>	<p><b>[1044] o cuidado que temos de ter é m.</b> o cuidado que temos de ter é manter essa filosofia. E aí eu acho que não terá perda de identidade.</p>	<p><b>[430] Eu acho que o mais difícil foi..</b> Eu acho que o mais difícil foi convencer a diretoria.</p>	<p><b>[473] a questão cultural e afetiva é.</b> a questão cultural e afetiva é muito mais complexa e eu acho que a gente tem uma etapa para cumprir, disso que é a parte da assembleia.</p>	<p><b>[715] alguns cooperados, principalme.</b> alguns cooperados, principalmente os mais antigos alguns, tem uma certa resistência.</p>	<p><b>[826] Desenvolvemos programas de ret.</b> Desenvolvemos programas de retenção, procurar o que o cooperado seja mais fiel à cooperativa. Agora, iniciamos um programa para os novos cooperados de conhecer melhor a cooperativa.</p>	<p><b>[1041] Não vejo restrição nem legal, ..</b> Não vejo restrição nem legal, nem afetiva. Eu vejo mais os fatores que restringem que são culturais. Da cultura da empresa. Porque temos uma forte cultura, hoje, segmentada. E isso é uma coisa icônica, muito forte. Quando você mexe com símbolos, ícones e imagens muito fortes, você precisa ter argumentos muito consistentes para evitar barreiras, resistências. Isso, sem dúvida que (penso nisso) [001540]. É a verdadeira dificuldade que pode existir.</p>	<p><b>[938] Então uma coisa que a gente deve cuidar muito são os nossos antigos cooperados e que eles estejam bem servidos.</b> Então uma coisa que a gente deve cuidar muito são os nossos antigos cooperados e que eles estejam bem servidos.</p>
---	--	---	--	--	---	---	--	---	--	---	---	---	--	---	--	---	--	--	---	---	--	---	--	--	---	--	---	---	--	--	---	--	---	--	---	--	---

Figura12. Parte das entrevistas sobre Identidade e Pertencer.

Fonte: dados primários (2017).