

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

**MARCELO JOSÉ FIGUEIREDO**

**ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO DE UMA REDE COOPERATIVA  
EGOCENTRADA SOB A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM  
INTEORGANIZACIONAL**

**CURITIBA**

**2018**

**MARCELO JOSÉ FIGUEIREDO**

**ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO DE UMA REDE COOPERATIVA  
EGOCENTRADA SOB A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM  
INTEORGANIZACIONAL**

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. Alex Sandro Quadros Weymer.

**CURITIBA**

**2018**

*Dedico a minha amada esposa  
Deisy que sempre está ao meu lado,  
apoiando e sendo minha fortaleza nos  
momentos em que mais preciso.*

## **AGRADECIMENTO**

A Deus, pois tenho a certeza que ele está sempre a meu lado em todos os momentos de minha vida.

A meus pais Francisco e Dionilce e a minha esposa Deisy que sempre me apoiaram e me ajudaram a seguir em frente nessa caminhada.

A meu orientador, professor Dr. Alex Sandro Quadros Weymer, pelos ensinamentos transmitidos e pela confiança.

Aos meus amigos e irmãos Jair e Paulo pelo companheirismo e parceria nas viagens e compartilhamento de ideias.

A cooperativa que acreditou e contribuiu para a realização do mestrado.

Aos colegas de mestrado pelo companheirismo e convivência durante todo o período de estudos.

Aos professores do curso de Mestrado em Gestão em Cooperativas da PUCPR que contribuíram com seus ensinamentos durante o curso.

## RESUMO

As organizações estão inseridas em um ambiente complexo e dinâmico, exigindo ações integradoras para que propiciem um posicionamento estratégico com perspectivas de longo prazo. As instituições de crédito procuram inovar de maneira cooperativa com outras instituições que estão imersas num mesmo ambiente, evidenciando a importância da aprendizagem na dimensão interorganizacional, como um processo de construção de conhecimentos compartilhados. Nesse sentido o objetivo deste trabalho foi verificar a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional, a partir da construção de uma rede de relacionamento composta por 23 organizações, desenvolvida a partir de uma cooperativa de crédito do estado do Paraná, denominada organização focal. A metodologia tem caráter quantitativo com uso de técnica da análise de redes como método de pesquisa. O levantamento de dados foi dividido em duas partes: (1) mapeamento das organizações integrantes da rede a partir da indicação da organização focal; (2) planificação da estrutura de relacionamento a partir da aplicação de questionários estruturados com ênfase nas dimensões de aprendizagem e inovação. Os dados foram tratados com o apoio do software Unicet, que é um programa computacional específico para análise de redes. Após a análise dos dados, foi possível constatar os sociogramas, suas relações e graus de similaridades existentes na centralidade da rede e que a relação entre as dimensões aprendizagem e inovação depende da direção na qual a informação está seguindo (*InDegree* ou *OutDegree*), pois quando trata-se de saída da indicação de relacionamento com outra organização (*OutDegree*), a integração do conhecimento, convergência de pensamento e quantidade de informações é maior do que o *InDegree* (chegada da indicação). Essa comprovação demonstra que algumas organizações apresentam maior contribuição com relação a outras, possuindo um destaque maior na rede, que foi evidenciado pela similaridade entre os graus de centralidade nas diferentes dimensões analisadas.

**Palavras-Chave:** Rede, Inovação e Aprendizagem.

## ABSTRACT

Organizations are embedded in a complex and dynamic environment, requiring integrative actions to provide a strategic positioning with long-term perspectives. Credit institutions seek to innovate in a cooperative way with other institutions that are immersed in the same environment, evidencing the importance of learning in the interorganizational dimension, as a process of construction of shared knowledge. In this sense, the objective of this work was to verify the relationship structure of an egocentrad cooperative network under the perspective of interorganizational innovation and learning, from the construction of a network of relationship composed of 23 organizations, developed from a state credit cooperative of Paraná, denominated focal organization. The methodology is quantitative with the use of network analysis technique as a research method. The data collection was divided into two parts: (1) mapping of organizations that are members of the network from the indication of the focal organization; (2) planning the relationship structure based on the application of structured questionnaires with emphasis on the dimensions of learning and innovation. The data were treated with the support of Unicet software, which is a specific computational program for network analysis. After analyzing the data, it was possible to verify the sociograms, their relationships and degrees of similarities existing in the centrality of the network and that the relation between the learning and innovation dimensions depends on the direction in which the information is following (InDegree or OutDegree), because when it is the output of the indication of relationship with another organization (OutDegree), the integration of knowledge, convergence of thought and quantity of information is greater than InDegree. This evidence demonstrates that some organizations have a greater contribution to others, having a greater prominence in the network, which was evidenced by the similarity between the degrees of centrality in the different dimensions analyzed.

**Key-words:** Network, Innovation and Learning.

## LISTA DE FIGURAS – SOCIOGRAMAS DA REDE

Figura 1 – Importância da Relação .....	45
Figura 2 – Ações Políticas .....	46
Figura 3 – Troca de Informações.....	47
Figura 4 – Redução de Custos .....	48
Figura 5 – Atividades Sociais .....	49
Figura 6 – Entrada de Novos Mercados .....	50
Figura 7 – Razão Voluntária.....	51
Figura 8 – Razão Formal (contratos).....	52
Figura 9 – Razão Obrigatória (regulamentos) .....	53
Figura 10 – Razão de Dependência (recursos) .....	54
Figura 11 – Razão Momentânea.....	55
Figura 12 – Rede Geral.....	56
Figura 13 – Quantidades de Informações Úteis Compartilhadas.....	57
Figura 14 – Convergência na Maneira de Pensar da Empresa.....	61
Figura 15 - Integração do Conhecimento.....	65
Figura 16 - Contribuição para a Inovação.....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cooperativas integrantes da rede .....	43
Tabela 2 – Centralidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas.....	58
Tabela 3 – Densidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas .....	59
Tabela 4 – Buraco estrutural da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas..	60
Tabela 5 – Centralidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa.....	62
Tabela 6 – Densidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa.....	63
Tabela 7 – Buraco estrutural da rede de convergência na maneira de pensar da empresa .....	64
Tabela 8 – Centralidade da rede de integração do conhecimento .....	66
Tabela 9 – Densidade da rede de integração do conhecimento .....	67
Tabela 10 – Buraco estrutural da rede de integração do conhecimento.....	68
Tabela 11 – Centralidade da rede de contribuição para a inovação.....	70
Tabela 12 – Densidade da rede de contribuição para a inovação .....	71
Tabela 13 – Buraco estrutural da rede de contribuição para a inovação .....	72

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1 Objetivos geral e específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
<b>2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>18</b>
2.1 ORGANIZACOES COOPERATIVAS .....	18
2.1.1 Cooperativas .....	19
2.1.2 Cooperativas de Crédito .....	21
2.2 REDES .....	23
2.2.1 Redes Horizontais e Verticais.....	24
2.2.2 Redes de Inovação .....	25
2.2.3 Redes Egocentradas.....	26
2.3 APRENDIZAGEM.....	27
2.3.1 Compartilhamento de Informações e a Integração do Conhecimento.....	29
2.3.2 Convergência de Pensamento e Quantidade de Informações.....	30
2.3.3 Aprendizagem Interorganizacional.....	31
2.3.4 Aprendizagem Relacional e Dimensões de Análise Interorganizacional.....	32
2.3.5 Joint Sensemaking (Construção de Sentido Conjunta).....	33
2.3.6 Imersão Relacional em Redes Interorganizacionais.....	34
2.4 CENTRALIDADE, BURACOS ESTRUTURAIS E INOVACAO.....	35
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>37</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	38
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	38
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	38
3.1.3 Outros termos relevantes .....	40
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2.1 Finalidade da pesquisa.....	40
3.2.2 Método de pesquisa .....	41
3.2.3 Dimensão temporal da pesquisa .....	41
3.2.4 População e Amostragem .....	41

3.2.5 Dificuldades na Coleta de Dados.....	43
3.2.6 Fonte e coleta de dados.....	43
<b>4 ANÁLISE DE DADOS – PARTE I.....</b>	<b>45</b>
4.1 Sociograma da rede de importância da relação .....	45
4.1.1 Sociograma da rede de ações políticas .....	46
4.1.2 Sociograma da rede de troca de informações .....	47
4.1.3 Sociograma da rede de redução de custos .....	48
4.1.4 Sociograma da rede de atividades sociais.....	49
4.1.5 Sociograma da rede de entrada de novos mercados .....	50
4.1.6 Sociograma da rede de razão voluntária.....	51
4.1.7 Sociograma da rede de razão formal (contratos).....	52
4.1.8 Sociograma da rede de razão obrigatória (regulamentos) .....	53
4.1.9 Sociograma da rede de razão de dependência (recursos) .....	54
4.1.10 Sociograma da rede de razão momentânea.....	55
<b>5 ANÁLISE DE DADOS – PARTE II.....</b>	<b>56</b>
5.1 Sociograma da rede geral.....	56
5.1.1 Sociograma da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas .....	57
5.1.2 Centralidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas.....	58
5.1.3 Densidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas .....	59
5.1.4 Buraco estrutural da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas .....	60
5.1.5 Sociograma da rede de convergência na maneira de pensar da empresa .....	61
5.1.6 Centralidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa.....	62
5.1.7 Densidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa.....	63
5.1.8 Buraco Estrutural da rede de convergência na maneira de pensar da empresa .....	64
5.1.9 Sociograma da rede de integração do conhecimento.....	65
5.1.10 Centralidade da rede de integração do conhecimento .....	66
5.1.11 Densidade da rede de integração do conhecimento.....	67
5.1.12 Buraco estrutural da rede de integração do conhecimento .....	68
5.1.13 Sociograma da rede de contribuição para a inovação.....	69
5.1.14 Centralidade da rede de contribuição para a inovação .....	70
5.1.15 Densidade da rede de contribuição para a inovação.....	71
5.1.16 Buraco estrutural da rede de contribuição para a inovação .....	72
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....</b>	<b>77</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade de perspectivas no cenário mundial impulsiona as empresas a ser cada vez mais agressivas em suas ações comerciais, buscando estratégias que visem atrair a atenção de seus consumidores no intuito de fidelizar o relacionamento. As organizações estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo, tendo a necessidade de relacionar-se entre si para que consigam ter um posicionamento estratégico que as diferencie do mercado em que estão atuando.

Objetivos estratégicos induzem as instituições a formarem alianças, a relação de dependência entre elas são mais evidentes ainda no mercado atual, onde empresas se aliam para diminuir custos e agregar valor ao seu produto, essas parcerias podem ter origem no ambiente que compete a concorrência ou não, podendo ainda ter sua origem através dos desafios internos das próprias empresas.

Uma forma de estratégia organizacional são as redes de relacionamento, elas pressupõem agrupamentos, coletividade, relacionamento de grupos e organizações, possibilitando diversos tipos de relações, as redes contribuem para o aperfeiçoamento dos ativos organizacionais (Tomaél, Alcará & Di Chiara, 2005).

As redes são meios de abertura das empresas estarem mais próximas de fornecedores, distribuidores e ainda podem viabilizarem o acesso a outros recursos, como conhecimento e informação, esses elementos podem vir a oportunizar benefícios competitivos as organizações parceiras e consequentemente conseguir um desempenho com maior ganho e diferencial competitivo de mercado (Ferreira e Armagan, 2011).

Segundo Marteleto (2001) o sentido das redes sociais é considerar a ideia de compartilhamento de valores e negócios que, para promover o crescimento da rede é necessário que a informação e o conhecimento seja compartilhado.

A estrutura em rede é combinada por um grupo de empresas diferentes que organizam ações conjuntas, sendo por meio de ações formais ou não, acordos e relações pessoais. O objetivo da estrutura em rede visa diminuir custos das organizações, obter vantagens operacionais em ambientes improváveis e complexos (Motta & Vasconcelos, 2004).

Seguindo o mesmo contexto alguns autores como Grant (1996), definem as redes de inovação entre as organizações como a promoção de interações de modo colaborativo, dependendo primordialmente do compartilhamento de informações e conhecimentos.

Diversas são as razões que podem levar as empresas a estabelecer relações de cooperação para inovar, podendo resultar da quantidade de informações necessárias, o período

de criação dos novos produtos e a sua comercialização, e ainda do alto custo envolvido e riscos inerentes, tais como: tecnológico e de mercado (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

A técnica dinâmica de criação, aquisição e relação de conhecimentos visando a ampliação de capacidades e recursos que possam vir a contribuir para a atuação de um melhor desempenho organizacional, esse conceito pode ser definido como aprendizagem organizacional (Lopes, Peón & Ordáz, 2005).

A aprendizagem para que ocorra, é necessário que a empresa providencie uma situação apropriada para facilitar as ações em grupos, com o objetivo de criar e acumular conhecimentos individuais (Nokaka, 2004).

As informações ou conhecimentos bem gerenciados, consegue gerar capacidades de inovação das organizações, que por sua vez se caracterizam como celeiros de conhecimentos para a solução de problemas, essa abordagem solidificou-se a partir de estudos empíricos que apresentam ideias de transferências de conhecimentos (Grant, 1996).

As cooperativas são instituições que investem em aprendizagem organizacional e inovação, procurando fazer parcerias e realizar ações com o intuito de sobressairer perante a concorrência, segundo a OCB (2013), as cooperativas é uma sociedade de pessoas que visam crescer e desenvolver seu negócio de maneira conjunta.

Segundo o Banco Central do Brasil cooperativa de crédito é uma instituição financeira constituída por pessoas para fornecer serviços financeiros a seus cooperados, esses por sua vez são ao mesmo tempo donos e usuários do negócio. Os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos e ainda conseguem participar das decisões da cooperativa, pois cada associado tem poder de voto, assim como os direitos e deveres são iguais.

A Uniprime Pioneira do Paraná que integra a OCB (Organização das Cooperativas do Brasil), é uma cooperativa de crédito fundada em 30 de junho de 1996 por um grupo de profissionais da área médica com o objetivo de oferecer condições de crescimento e desenvolvimento a todos os profissionais da saúde da região. Aos poucos, por meio da autorização do Banco Central, estenderam os benefícios também aos empresários e atualmente atua como uma cooperativa de livre admissão (UNIPRIME, 2018).

A cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná atualmente conta com mais de 7.000 cooperados, a cooperativa tem intensificado sua atuação com novos produtos e serviços, procurando abrir novas agências para um crescimento contínuo e de forma mais agressiva (UNIPRIME, 2018).

Trata-se de elaborar novos modelos de negócios, novos meios de suprir as necessidades dos consumidores, de cooperar e competir no ambiente empresarial, bem como,

novos processos organizacionais, ou seja, buscar a melhoria dos métodos e sua modernização, visando novas maneiras de atuar no mercado (FNQ, 2008; INMA, 2016).

Através disso, espera-se suprir as mais diversas necessidades da sociedade cooperativista ou não, aumentando a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela organização (FNQ, 2008; INMA, 2016).

A cooperativa percebeu a necessidade de fidelizar ainda mais seus cooperados e observou a ausência de alguns produtos e serviços necessários para isso, surgiu com isso a ideia de unir forças com outras organizações cooperativas e não cooperativas, segundo Bremer (2000) a cooperação denota de instituições que trocam competências e que a relação exercida é de realizar atividades conjuntas.

Nesse sentido a presente dissertação verificou qual a estrutura de relacionamento de uma rede egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional na cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações precedentes, analisou neste estudo o seguinte problema:

**Qual a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem inteorganizacional?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivos geral e específicos

Objetivo geral:

Verificar a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional na cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná.

Objetivos específicos:

1. Identificar a estrutura de relacionamento da rede egocentrada com base na

- centralidade e densidade da rede;
2. Identificar a centralidade das organizações da rede com base nas dimensões da aprendizagem: integração do conhecimento, convergência de pensamento e quantidade de informações;
  3. Identificar a centralidade das organizações da rede com base na dimensão da inovação: contribuição para inovação;
  4. Analisar a similaridade das centralidades a relação entre inovação e aprendizagem da rede.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

As organizações cada vez mais estão inseridas na competição e na busca por novas ideias e métodos para sua sobrevivência no mercado. Por conta da constante pressão e devendo estar atentas aos concorrentes, inovar acabou se tornando uma necessidade vital para as organizações, mantendo-se assim, ativas no ambiente competitivo e visando elevar seu desempenho organizacional produzindo e concebendo serviços e produtos de alto valor agregado e com elevação no padrão de qualidade (Lee et al, 2010).

A organização inovadora define seu foco em pesquisas e novos desenvolvimentos como estratégia central para investimentos, visando assim à concepção de valor para o negócio, com estratégias que disciplinam e ordenam as condições necessárias para tal.

A inovatividade organizacional é composta pela habilidade e capacidade para inovar, e essas habilidades, além dos conhecimentos necessários, estão disponíveis para tirar vantagem das oportunidades de mercado frente à concorrência (Lynch, Walsh & Harrington, 2010).

Atualmente a inovação não se trata apenas de necessidade comum ou ainda uma característica atrelada ao comportamento humano, mas sim de um fator essencial pra a permanência no mercado.

Devido a inovação em novos produtos e serviços afetarem diretamente o resultado das organizações as mesmas estão buscando meios para se destacarem em um cenário econômico cada vez mais competitivo. O compartilhamento de informações e de espaços corporativos ganham força para diminuir custos além de otimizar recursos humanos e financeiros, essa nova estrutura tem o conceito de estratégias interorganizacionais que tem o mesmo significado de cooperação e colaboração, gerando resultados e força competitiva (Wincler e Molinari, 2011).

A contribuição prática do presente estudo teve a justificativa de fornecer informações necessárias na área de inovação e aprendizagem para que os dirigentes da cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná tomem possíveis decisões baseados nas relações existentes entre os integrantes da rede, e com isso venham a elaborar estratégias que possam corroborar com seus objetivos.

O conhecimento das respostas dos atores organizacionais da rede e as suas interações constitui um relevante objetivo para a evolução dos estudos organizacionais. A justificativa teórica embasa-se na importância da análise da estrutura de relações e dos fatores que levam ao desenvolvimento institucional.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira:

Na primeira seção já apresentada, contemplou a introdução, com uma breve contextualização sobre a temática proposta. Na sequência, foram apresentados o problema de pesquisa a ser analisado, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas teórica e prática, bem como a estrutura do trabalho.

Na segunda seção são apresentados os elementos conceituais da pesquisa, que sustentam a demarcação teórica do trabalho. Inicialmente é apresentado um breve contexto sobre: organizações cooperativas, cooperativas, cooperativas de crédito, redes, redes horizontais e verticais, redes de inovação, redes egocentradas, aprendizagem, compartilhamento de informações e a integração do conhecimento, convergência de pensamento e quantidade de informações, aprendizagem interorganizacional, , aprendizagem relacional e dimensões de análise interorganizacional, joint sensemaking (construção de sentido conjunta), imersão relacional em redes interorganizacionais, e por fim centralidade, buracos estruturais e inovação.

O terceiro capítulo destaca os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. São apresentadas as questões de pesquisa, 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, assim como as fontes e o tratamento dos dados coletados.

A quarta e quinta seções, a análise dos dados é explorada, incluindo a contextualização do nível de análise, a análise quantitativa que permitiu a planificação da estrutura de relacionamento da rede e a análise qualitativa obtida por meio de entrevista semi-

estruturada.

As considerações finais são apresentadas no sexto capítulo destacando os pontos fundamentais, sugestões para estudos futuros e recomendações práticas aos integrantes da rede.

As implicações gerenciais são apresentadas no sétimo capítulo, discorrendo considerações que podem vir a contribuir com ações da alta direção da empresa.

A dissertação encerra-se com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas e com os apêndices, os quais serviram de apoio para análise deste trabalho.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Neste capítulo são apresentados as abordagens teóricas referentes aos assuntos tratados no decorrer do estudo, inicialmente explana-se as organizações cooperativas(i), o conhecimento desse universo é o ponto de partida, sendo de grande importância pelo fato de que o estudo se desenvolve em um ambiente cooperativo. - sub títulos discorrendo sobre Cooperativas, o que são e como se comportam com ênfase em Cooperativas de credito, (tópico que engloba o contexto), assuntos esses que dão suporte a pesquisa, na sequencia iniciasse como os conceitos sobre Redes (ii), - sub títulos sobre; Redes horizontais e verticais; Redes de inovação, e , Redes egocentradas, seguindo-se de Aprendizagem (iii), - sub títulos, Compartilhamento de informações e integração do conhecimento; Aprendizagem interorganizacional; Aprendizagem de integração do conhecimento, convergência de pensamento e quantidade de informações; Aprendizagem relacional e dimensões de análise interorganizacional; Joint Sensemaking (construção do sentido conjunto); Imersão relacional em redes interorganizacionais, e encerrando com Centralidade, buracos estruturais e inovações (iv), enaltecendo o que essas formas de redes horizontais podem trazer de vantagens para as cooperativas e todos os envolvidos no meio; Conteúdo explanado e sustentado pelo crivo de diferentes autores das mais variadas áreas e em diferentes épocas focando passado e presente, demonstrando diferentes ideias que se sustentam décadas após décadas de literaturas sobre os assuntos discorridos, e logo toda a temática é envolvida em um mesmo contexto.

### 2.1 ORGANIZACOES COOPERATIVAS

Podemos conceituar a cooperação como algo indefinido, com várias faces e pode ser alocado em várias citações, para Erik Boettcher (1974), o conceito pode delinear ações, relações entre indivíduos ou mesmo no âmbito institucional, como conceito de organizações, por fim a cooperação é decisão planejada entre indivíduos de um mesmo grupo com um mesmo objetivo e uma mesma visão, “cooperação é a atuação consciente de unidades econômicas (pessoas naturais ou jurídicas) em direção a um fim comum, pela qual as atividades dos participantes são coordenadas através de negociações e acordo” (Erik Boettcher, 1974, P. 22).

Por serem empresas sem fins lucrativos as organizações cooperativas tem certa dificuldade de controle entre os cooperados, para isso que atuam em assembleias gerais a fim

de explanas e sanar qualquer dúvida que possa ser gerada no decorrer do processo organizacional, para Bialoskorski Neto (2000), esse é um dos pontos que devem ser considerados para que não dificulte a gestão organizacional, pontuando que a eficiência deve partir também dos cooperados e não só de quem gere a organização, o sistema possuir uma visão ampla do todo, contribuindo para o crescimento de todos para fortalecer a união governamental.

Vilela, Carvalho & Lopes (2008), corrobora que nesse modelo específico de governança a relação é mais clara e transparente, sua política contribui para que isso ocorra, principalmente por ser uma questão cultural da gestão, ao comparar formas de gestão entre governantes de cooperativas e de empresas privadas, pela forma mais autoritária utilizada e por questões políticas desenvolvido pelo segundo modelo de governança.

### 2.1.1 Cooperativas

Será que uma Cooperativa é, de facto, uma Empresa? Para Lima (2004) as cooperativas são pura simplesmente uma forma alterada de empresas capitalistas, sendo auto gestoras, se permitem reduzir seus custos sem diminuir a competitividade do mercado, por meio de comparações distintas no mercado, Helmberger e Hoos (1962), corroboraram que o objetivo é criar um equilíbrio entre os desejos de seus associados e os valores monetários que sustentam suas variáveis, como essa visão as cooperativas entram em um patamar de empresa:

Deve ficar claro que a empresa cooperativa pode legitimamente ser visto como uma empresa aqui definida. Ela incorpora pessoas e privadamente possui ativos físicos. Ela mobiliza fatores de produção, produzem bens e serviços, e conta principalmente com os proventos da venda de sua produção para atender aos custos que incorre, assim como faria qualquer empresa. No entanto, o seu caráter econômico difere daquele do tipo usual de empresa em numerosos aspectos. (Helmberger & Hoos, 1962, p. 75).

Outros autores se debruçaram sobre este tema, a Aliança Cooperativista Internacional – ACI (2018) conceitua cooperativa como “uma associação de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada”. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2018) a ajuda mútua que define o valor da organização onde a responsabilidade comum associada igualdade de um todo cria um

ambiente de equidade e solidariedade. O artigo 4º da Lei n. 5.764/71 define o regime cooperativista como sendo, “[...] sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades”. Para (ACI, 2018), cooperativas são, “uma associação autônoma de pessoas, que se reúnem voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada”. Já no prisma nacional, em 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), sendo tão somente implantada juridicamente - como sistema - em 1971 pela Lei no 5.764/71, citada acima e definida como:

- I** - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II** - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III** - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV** - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V** - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI** - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII** - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII** - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX** - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X** - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI** - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (artigo 4º da Lei n. 5.764/71).

Por sua vez Carvalho (2010) pressupõe que os governantes e seus cooperados inclinam-se, para uma nova linha de pensamento contornando os vieses da história e analisando o modo de participação nas tomadas de decisões, esse despertar coletivo exige que a visão seja global, e que a concorrência está para qualquer modelo de empresa e para se sustentarem nesse novo cenário de mercado as cooperativas terão que implantar novos modelos de gestão, como tentáculos que consigam absorver do próprio mercado e de concorrentes novas formas de se capitalizar trazendo resultados cada vez mais lucrativos, no

atual cenário não cabe mais gestões inflexíveis e hierárquicas o mercado impulsiona para redes de inovações e as aprendizagem interorganizacional.

Hansen et al., (2011), contempla que mesmo diante de tantas visões e definições sobre Cooperativismo, as cooperativas jamais poderão perder a essência da sua formação, mesmo que se adaptando e se fundindo no novo âmbito de mercado para poder se impor e se manter. Por tanto para que aja desenvolvimento em uma rede, devesse conhecer os cooperados, seus recursos, e principalmente suas teias de negócios, ter seus princípios integrados com uma visão social de democracia, encontrar uma definição que conjugue toda a complexidade que cabe em uma cooperativa não é tarefa fácil, os ramos múltiplos que as cooperativas alcançam as tornam complexas e mesmo como seu grande crescimento dentro de um universo estritamente capitalista seu primordial sempre será o social com seu sistema voltado para o homem e mesmo assim conseguindo competir com um universo de empresas que ter por definição outra natureza e ideia de mercado, embora sua visão e razão de ser não seja gerar lucro pelo lucro, sua rede de inovações precisa estar estruturada e amparada de maneira minuciosa e estritamente eficiente sendo capaz de conduzir a fins positivos e lucrativos que lhe permitam sobreviver.

As cooperativas podem ter a aspiração de se tornarem a maior organização não governamental da existência, porem são e serão sempre baseadas em valores e princípios, para Meinen (2012), a visão cooperativista é ter por objetivo a obtenção de uma vida digna para milhares de pessoas englobando todo a esfera mundial a Sescoop (2018), define que: “O Cooperativismo é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus fundamentos são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (OCB Sescoop, 2018).

### 2.1.2 Cooperativas de Crédito

Trindade et al, (2010) explana que nos anos 90 após abertura dos bancos de cooperativos foi que se consolidou o ramo do credito, devido a isso o campo de credito pode ofertar serviços bancário mais completos aos seus associados, conseqüentemente ocorreu uma grande evolução das organizações no âmbito do crédito, mas para o autor as cooperativas de crédito cresceram muito menos que as instituições financeiras governamentais de privadas nos últimos anos, a fatia do mercado ainda é tímida em vista tudo o que pode oferecer.

Batendo de frente com um mercado extremamente agressivo e competitivo e um sistema cada vez mais dispendioso e fechado, é nas cooperativas de crédito que os associados encontram uma saída e certa vantagem diante do competitivo ramo financeiro, as cooperativas de crédito despontam como um dos ramos mais movimentados e proativos do setor de cooperativismo e segundo o Banco Central do Brasil - BACEN (2018), são as que tem maior propósito e comprometimento com seus cooperados.

Para Melloni (2005), as cooperativas de crédito não tem fins lucrativos, seu único objetivo é prestar os serviços aos seu cooperados, devidamente habilitado e fiscalizado pelo BACEN ( Banco central do Brasil), no prisma do autor o microcrédito e o principal serviço que são oferecidos ao associados, esse com infinitas vantagens, o atendimento é focado para o associado e como é personalizado oferece exatamente o que é necessitado e procurado, tudo com juros bem abaixo do mercado financeiro, mais facilidades nas aprovações e respostas rápidas, presando sempre pelo bem estar do cooperado, os de crédito são e para o IBGC (Instituto Brasileiro de governança corporativa), os riscos de crédito são medido de forma diferentes por essas instituições, não sendo tão mecânico e automático.

No exercício da governança corporativa, os temas tratados muitas vezes são subjetivos e ambíguos, o que demanda dos agentes de governança forte capacidade de avaliação, fundamentação e julgamento. A consideração do perfil de risco, o entendimento dos papéis dos agentes de governança e o uso de critérios éticos são essenciais para que sejam tomadas decisões mais equilibradas, informadas e refletidas. (IBGC, 2015, P. 16).

Presando que as cooperativas de crédito nasceram para oferecer por meio do cooperativismo a prestação de serviço aos seus cooperados, ela como tudo no setor é regido por lei, as cooperativas de crédito são submetidas à Lei nº 5.764,3 de 16 de dezembro de 1971, pelo Art. 6º as associações cooperativas são consideradas:

- I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto atividades econômicas iguais ou correlatas às das pessoas físicas ou, ainda, atividades sem fins lucrativos;
- II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - confederações de cooperativas, as constituídas de, pelo menos, três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades, (Lei nº 5.764,3 Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas, CAPITULO III).

Ventura (2009), destaca que para que aconteça um sistema governança eficiente nas cooperativas de crédito e outra qualquer instituição financeira é primordial que aja muita eficiência no que tange a construção de mercados com consolidadas formas de monitoramento interno, para que suas atividades sejam sustentadas e contem com segurança , perpetuidade e prosseguimento de suas atividades e que por efeito consolide todo os sistema financeiro.

## 2.2 REDES

Para que entendamos a base do presente artigo é essencial que conceituamos as redes que permeiam uma organização cooperativa, para que no decorrer do emaranhado fique claro para qual rede a organização é voltada.

O que define uma rede pode ser considerado como um termo genérico de um conjunto de pessoas ou coisas, e que seguem interligados, unidos uns aos outros e com regras bem definidas da atuação da rede, Lipnack & Stamps (1992) define que, “Enquanto fonte ou receptora de informações, uma pessoa é um nó. Enquanto portadora de informações, fazendo uma conexão entre nós, uma pessoa é um elo. A essência do trabalho em redes reside no relacionamento pessoa-pessoa” (Lippnack & Stamps, 1992, p. 10).

Para que uma rede se desenvolva e siga seu ciclo é necessário que exista um administrador, esses não necessitam tem mais autonomia que os demais, mas que apenas lidere, criando condições próprias para que aconteça o escoamento dos dados interessantes, Ayres, B (2001), esclarece para que a rede se desenvolva deve haver objetivos em comum e ideias que mirem um mesmo horizonte mesmo que pensem em caminhos diferentes, os laços de solidariedade selam uma rede, autor ainda defende que o indivíduo deve se sentir integrante a rede e perceber-se pertencente ao grupo.

Porter (1998, in Amato Neto, 2000), define o conceito de rede como sendo:

“este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e

teoria de pequenos grupos. no caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas.” (amato neto, 2000:46)

Marcon & Moinet (2000), concordam que o termo rede tem vários significados em muitos contextos e que muito menos esse termo é novo, se no passado ele era definido em armadilha para apanhar animais, hoje ele e redefinido para capturar ideias e formar mercados.

### 2.2.1 Redes Horizontais e Verticais

Para Marcon & Moinet (2000), as redes horizontais podem ser classificadas como redes de cooperação, as organizações mesmo sendo interdependentes escolhem atuar de forma conjunta, tendo os mesmos objetivos que podem ser dos mais variados, essa redes são definidas pela colaboração de seus indivíduos, que seguem de forma flexível respeitando a natureza de suas relações, são nessas redes que se formam as alianças comerciais e organizacionais. Verschoore & Balestrin (2008), defende a mesma linha de pensamento dos autores antes citados e classifica as redes horizontais partilham de um mesmo objetivo através da colaboração simetrica todas as empresas tem benefícios a implantação de uma rede de cooperação busca: “reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas” (Verschoore & Balestrin, 2008 a, p. 1045).

Diferentes das cadeias produtivas classificadas como redes verticais, nas horizontais não a um indivíduo ao centro ou acima, todos estão no mesmo patamar, por tanto todos tem tomada de decisão com mesmo peso dentro da trama da rede e os benefícios tem sua distribuição equilibrada

Ao contrário de redes verticais ou cadeias produtivas, em redes horizontais cooperativas inexistente a figura da organização focal que coordena as demais. Este modelo organizacional pressupõe que todos têm a mesma possibilidade de participação na gestão e nas decisões, com equilíbrio na distribuição dos benefícios (Verschoore & Balestrin 2008).

Por sua vez as redes verticais classificadas como redes de hierarquia, para Marcon & Moinet (2000), muitas vezes essas formas de rede são utilizadas para que grandes

organizações possam ter uma proximidade com seus clientes, normalmente são utilizadas entre matriz e filial, onde é claro a autonomia da matriz e a pouca autonomia da filial, estabelecendo assim uma cadeia hierárquica onde a matriz toma as decisões e a filial as acata.

### 2.2.2 Redes de Inovação

Quanto ao conceito de rede de inovação as empresas criam uma nova ideia de realimento entre si com uma hábil organização, Silva & Heber (2014), cita que a necessidade de se criar novas formas de competir com o mercado e não perdendo a essência de se pensar na sua performance sempre voltada para melhorias da união , assim pode-se minimizar as mudanças do mercado agindo por uma ação conjunta organizacional gerando força competitiva para se manterem firmemente atuantes nesse novo contexto de mercado que vive atualmente.

Essa nova visão de mercado dentro das organizações cooperativas reflete expressivamente no formato de gestão e suas relações com os agentes econômicos, agora estruturas horizontais tomam lugar onde antes era ocupado por estruturas verticais com domínios hierárquicas, por meio da construção de redes ampliam-se as competências e a aprendizagem por absorção de conhecimentos é automático quando se implanta uma rede de informações por tudo ser transmitido de maneira horizontal todos conseguem alcançar as informações que antes obedeciam a uma rede hierárquica ineficiente, bastando agora integrar as diferentes informações e integra-las nos diferentes agentes de cada setor organizacional, para Çakar & Erturk (2010), toda essa informação associada as vantagens de serem competitivas coloca as organizações não só em um patamar nacional mas sim internacional, levando em conta que as informações surgem de todos os âmbitos do mercado. “associada à vantagem competitiva e como “uma das mais importantes dinâmicas que permite pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional” (Çakar & Erturk, 2010, p. 327). Minayo, Hartz, & Buss, 2000; Seidl & Zannon, 2004

Na visão de diversos autores como, Mohr, Sengupta & Slater, 2005; Barlow Hills & Sarin, 2003, a evolução do marketing nada mais que um reflexo da implantação de novas redes de inovação em todos os setores do mercado e que o marketing convencional por si só

não entrega o que a rede é capaz de integrar e dividir entre si, as ferramentas convencionais muitas vezes não ocupam mais espaço por serem inadequados para lidar com desafios criados e proposto pela própria rede.

Como atuam de maneira articulada e coordenadas as redes são como um agrupamento de organizações, Garcia (2000) defende a ideia de que toda e qualquer decisão está unicamente ligado à rede e não tendo necessariamente algum contrato físico, e acentua que isso pode ser prejudicial mas que por fim isso colabora não criando muitas barreiras na troca de vantagens competitivas da rede.

Para Rede Ulbra de Inovação (2018), a visão é diferentes dos autores acima citados, defendendo que tudo tem que ser formal e organizado, com configurações jurídicas, e que as redes regidas por esses acordos formais podem transmitir com maior intensidade tais informações a rede o que seria positivo para a competitividade de mercado, Melhorar a ciência coletiva dos sistemas de inovação (nacional, regional e setorial), construindo condições para a ação conjunta de atores regionais com vista ao(s) setor(es) econômico(s) de interesse desse coletivo (Rede Ulbra de Inovação, 2018 p. 387).

A própria inovação é amparada basicamente pela criatividade e o lançamento novas ideias, a inovação sempre será a visão de algo inédito, a inovação acontece quando um produto, ideia ou serviço é inserido no mercado ou quando o processo inovatório é gerido pela empresa, sustenta Carvalho (2009), que toda inovação por sua própria natureza nada mais é que um processo social e coletivo e que quanto mais complexo for o meio mais será o teor agregado de aprendizado.

Já para alguns autores pontuam que a inovação pode se deparar com uma barreira preestabelecida pelas organizações e de cunho cultural, como observadas por Kaasa & Vandi (2010), que em uma abordagem sociológica a cultura tanto pode unificar pessoas como pode criar barreiras entre as mesmas, “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (Kaasa & Vandi , 2010, p. 584).

### 2.2.3 Redes Egocentradas

Nossa principal rede nesta pesquisa é a Egocentrada, sendo construída a partir da indicação de uma cooperativa central denominada “organização focal” sendo assim voltada para o ego, para Wasserman & Faust (1994), toda a teia da rede segue uma estrutura com visão para o centro, sendo a organização focal o principal ator de toda a rede seguindo uma estrutura hierárquica em que se seguem assim todos os autores tem seus papéis nessa cadeia produtiva, ainda para o autor os autores devem ser dominados como interdependentes, visto que não criam uma correção autônoma uns com os outros.

Na visão de Wellman (1992), em uma pesquisa que busca focar redes egocentradas, devem-se estabelecer formas de comparar a ordem hierárquica de cada autor da rede, para o autor esses comparativos devem ser criados a fim de se analisar a rede, primeiramente deve observar que tipo de indivíduo pertence a rede e cada relação que cada um tem o ego, qual a característica da estrutura da rede, analisando sua densidade, centralidade e buracos estruturais.

As redes egocentradas correspondem a um contorno crítico das redes pessoais com o indivíduo em primeiro plano, mais centradas no ego, para Wellman (1992), são redes centradas em torno a um indivíduo distinto, são egocentradas quando apenas as relações de um sujeito são ponderadas ou com quem se relaciona diretamente, no mesmo segmento Marques (2010), concorda e discorre que: “[...] apenas as relações diretas do indivíduo e as eventuais relações entre esses contatos primários, ou seja, apenas as relações diretas e não mediadas a no máximo um passo de distância do ego [...]” (Marques, 2010, p.49).

Redes egocentradas nada mais são que um nó na teia de conexões, e em respeito à importância da rede, o ciclo é fechado e os participantes se se conhecem quase que intimamente, logo quem as estuda ou faz parte delas tem facilidade de obter perspectivas sendo que o indivíduo se encontra no centro, com o mesmo entendimento Fazito & Soares (2008), corroboram que a visão é micro, concentrada somente no olhar individual de apenas um nó.

### 2.3 APRENDIZAGEM.

A aprendizagem é um encadeamento de transformações de conduta que se alcança através de vivências adquiridas e de fatores emocionais que normalmente estão coligados com

o ambiente onde o indivíduo está inserido e a forma que ele é estimulado a aceitar a aprendizagem, aprender é o fruto da interação ao ambiente, para Heller (1982), a aprendizagem vem quando indivíduo toma para si o que capta do meio, sendo assim transformado em aprendizagem.

[...] o homem torna-se indivíduo na medida em que produz uma síntese em seu EU, em que transforma conscientemente os objetivos e as aspirações sociais em objetivos e aspirações particulares de si mesmo e em que, desse modo, socializa “sua particularidade”. (Heller, 1982, p. 80).

Na mesma linha de pensamento Baquero (2001), afirma que é vital a compreensão da cooperação mútua e o meio facilitam o desenvolvimento da aprendizagem é nesse ambiente de troca que a aprendizagem é edificada e difundida, “[...] desenvolvimento nasce da interação entre o indivíduo e o ambiente entendido como um mundo social e cultural, no qual se incluem as relações humanas e sociais, as mediações linguístico-discursivas e os instrumentos culturais, materiais e abstratos.”, (Baquero, 2001, P. 103).

Para tanto a interação para se aja a aprendizagem deve ser com comunicação eficaz que de voz aos indivíduos, todos devem ser ouvidos, não só em momentos de crise, mas com participações ativas no meio, de modo em que em organizações o indivíduo possa solucionar situações que vão se manifestar em todas as esferas, discorre Onrubia (2001), “A aprendizagem [...] constrói, modifica, enriquece e diversifica os seus esquemas de conhecimentos, relativamente aos diversos conteúdos escolares, a partir do significado e do sentido que consegue atribuir a esses mesmos conteúdos, e ao próprio facto de os aprender (Onrubia, 2001, p. 120).

Pawlowski (2001), define que os níveis de aprendizagem organizacional podem acontecer de formas diferentes, podendo envolver o grupo ou mesmo sendo de forma individual, como organizacional, interpessoal ou interorganizacional, o mais importante dos aprendizados é o individual, sendo que o mesmo se aprende o tempo todo e deve ser passado para o grupo transformando-se em aprendizado grupal, tal aprendizado pode se tornar inútil para a organização se este não for compartilhado com o todo, pois se não houver o compartilhamento todo o aprendizado tende a se desalinhar e se limitar.

### 2.3.1 Compartilhamento de Informações e a Integração do Conhecimento.

Sobre os tão importantes temas para as organizações e suas redes podemos definir que o compartilhamento de informações no mercado moderno tem um espaço cada vez maior por conta das inúmeras informações que são levadas e trazidas pela rede e vem se tornando uma forte ferramenta, sendo assim, Garcia & D'Elia (2005), destaca esse crescimento mássico de troca de informações é reflexo dos grandes avanços tecnológicos e da velocidade como as mesmas acontecem, isso afeta o universo organizacional o impulsionando cada vez mais para a inovação.

Nokaka & Takeuchi (1997), destaca que empresas com visão Taylorianas precisam de grandes mudanças para se adequarem ao novo modelo de mercado onde o conhecimento do indivíduo vem em planos superiores, e que essa visão consiste no aprimoramento e no relacionamento para que aconteça o processamento das informações.

Silva (2002), sintetiza que dentro das organizações o conhecimento deve ser implantado de forma coerente e ter ligação direta ao processo relacionamento da organização, a integração do conhecimento de seguir uma lógica básica, que possa ter o alcance de todos na rede, essa integração interfere diretamente na memória e no processo de conhecimento da rede.

Para Tuomi (1999), esses conceitos formam uma cadeia onde informações se integram e se transformam em conhecimento , se colocada em outra ordem podemos entender que informações ao passo que se transformam em conhecimento se integram a organização, a informação convertida em conhecimento e integrada, tornasse informação e conhecimento também para outros integrantes da rede, um se torna pré requisito para o outro.

Integração para a aprendizagem envolvem comportamentos pró ativos, Ashforth (1989), destacam que a maneira que se recebe os novos na rede faz muita diferença para o meio, esta socialização deve ser investigada, pois tende a refletir sobre o que se aprende e sobre o que se pode contribuir para o todo, assim a integração desenvolve um papel importante para a aprendizagem e a socialização, contextos extremamente relevantes em uma rede organizacional. De acordo com Hakansson (2000) e Selnes & Sallis (2003, p. 84), “mais de dois terços de toda a colaboração para o desenvolvimento técnico é feita por meio de redes interpessoais informais”.

Em se tratando da integração do conhecimento, ela é mais lenta quando a rede em que está se desenvolvendo for passiva mesmo que essa passividade for boa para todos da organização, em seu estudo Martinez-Fernández (2001), quando os indivíduos interagem fica fácil encontrar soluções e em situações críticas são encontradas novas habilidades, no entanto a integração do conhecimento não é espontâneo, ele vai além do conhecimento, para integrar se deve dividir e armazenar para que outros indivíduos possa conseguir integrar esse mesmo conhecimento futuramente, por tanto o conhecimento deve ser alterado pra que possa ser reutilizado e distribuído em forma de várias fermentas de aprendizagens.

Britto (2005), ressalta que quanto mais complicado for a base em se foi desenvolvida o conhecimento, mas haverá a necessidade de se desenvolver formas para que se consiga integrar esse conhecimento, os laços de colaboração entre os indivíduos devem ser reestabelecidos de tempos em tempos, assim como a criação de novas ferramentas que facilitem que aconteça a interação desse conhecimento.

### 2.3.2 Convergência de Pensamento e Quantidade de Informações.

A convergência de pensamento pode ser definida como aspectos que identifica indivíduos, dos quais o pensamento obedece ao raciocínio lógico e que possui capacidades para administrar questões que precisam de uma solução determinada a partir das informações compartilhadas (Pitta; Santos; Escher & Bariani, 2001).

Segundo Kuhn (2000), a convergência de pensamento é a elaboração de soluções partindo das informações e conhecimentos, tendo o pensamento direcionado a uma resposta que nasce como mais perfeita, mais verdadeira e eficaz.

Uma organização norteada ao conhecimento significa aplicar o recurso saber para elevar a eficácia e reconstruir a qualidade, motivando competências com base nas informações e transformando em vantagens competitivas, que poderão ser mensuráveis como êxitos em suas atividades (Norht, 2010).

O uso da informação são fatores de variações sociais e econômicas, Barbosa (2008) defende a necessidade de uma expectativa integradora da administração do conhecimento nos ambientes organizacionais, colaborando para a competitividade da organização.

### 2.3.3 Aprendizagem Interorganizacional

Flecha et al., 2012, fazem parte das características organizacionais, toda e qualquer tomada de decisão, as tecnologias o desenvolvimento dos produtos ou serviços e toda e qualquer comunicação, tudo isso se torna uma rede interorganizacional, o aprendizado se tem base na credibilidade e todas as relações são de confiança, sustenta Lucanera (2010), que o envolvimento em uma rede necessita do empreendimento coletivo e que são necessários novas ideias para que por consequência uma ação do todo possam atender os objetivos não só da rede mais de todos os agentes formadores.

Larsson (1998) se destaca em várias abordagens sobre o assunto e seu entendimento se faz presente é amplamente difundido em várias literaturas e seu ponto de vista destacado e pontuado trazendo a luz que “a aprendizagem interorganizacional pode, então, ser vista como uma aquisição coletiva de conhecimento entre um conjunto de organizações”, nesse ponto é que se diferencia das aprendizagens organizacionais onde se presa a hierarquia, podendo ser observado então como algo que engloba o conhecimento e a energia do todo tornando-se um aprendizado mutuo e as interações dentro das organizações poderiam não existir caso as partes não se envolvessem e trocassem experiências, (Larsson et al. 1998, p 287).

Na concepção de Tigre et al. 2011. A cultura e as políticas da região onde está inserida a organização pode influenciar a maneira como uma rede pode ser formada, não se pode considerar que a localização geográfica seja uma obstrução de alcance da rede porem o meio externo de sua localização inevitavelmente ira causar impacto na gestão da região.

O aprendizado interorganizacional nada mais é que o aprendizado entre organizações e tem sido destacado como um das mais assertivas prerrogativas que se podia esperar dos relacionamentos de cooperação, Aun, Carvalho & Kroeff, (2015), destacam ainda que o sistema por ser espontâneo abrange em suas bases e possibilita a formação dia após dias de novos conhecimento difundidos e espalhados pelo meio.

Lima (2012), afirma que vários são os meios de se adquirir aprendizagens interorganizacionais e que os métodos podem ser dos mais simples ao mais complexos e algumas das formas são, fóruns criados pra trocas de informações, trocas de práticas de sucesso feitas em reuniões, reuniões para abordagens de problemas, encontros formais,

encontros informações, workshops, palestras, eventos locais, eventos em feiras externas, compartilhamento de informações por meio de website, são muito variadas as formas de se utilizar todas as ferramentais disponíveis para que um aprendizado seja difundido, essas formas citadas pelo autor pode colaborar para organizar a troca de conhecimento dos integrantes de uma rede.

Para Martins et al.(2011), a aprendizagem interorganizacional é atribuída por um sistema de colaboração que envolvem toda a rede , para que aja um consenso entre as organizações que cooperam e colaboram alguns arranjos são importantes para que aconteça as abordagens das práticas de cooperação, e seu fortalecimento, as organizações devem constantemente formarem fusões para que se amplie suas estruturas e valores, sua visão deve sempre ultrapassar as fronteiras da própria organização.

#### 2.3.4 Aprendizagem Relacional e Dimensões de Análise Interorganizacional.

No patamar da aprendizagem relacional estão envolvidos muitos elementos que abrangem a parte emocional do indivíduo neste contexto quanto mais segurança o indivíduo sentir mais sua aprendizagem se enraizara e seus relacionamentos se aprofundarão dentro da organização e o relacionamento social se expande como um todo, na visão de HOFFMANN, BANDEIRA-DE-MELLO E MOLINA-MORALES (2006), a transferência do conhecimento por meio das relações são termos que não podem ser deixados de lado no meio organizacional, e que as organizações deve transmitir conhecimento entre si, fortalecendo o processo de inovação, e que quando uma adere a inovação consequentemente uma atrás da outra ira se aderir ao mesmo e em determinado momento estará inovando e criando novos relacionamentos para rede também.

Partindo do mesmo pressuposto NONAKA E TAKEUCHI,(1997), afirmam que uma organização absorva todo conhecimento dos indivíduos e que sozinha não consegue desenvolver tal conhecimento, devera de forma simultânea abranger seus conhecimentos, observando dessa forma vemos que o conhecimento organizacional iniasse de modo individual e se propaga para todos os níveis da organização e como aqui tratamos de redes podemos posicionar que esse conhecimento ultrapassa todas as fronteiras.

Seguindo as dimensões de análise interorganizacional, podemos observar que os modelos organizacionais cada vez mais deixam de lado a verticalização e buscam as redes horizontais, alcançando com isso métodos totalmente voltados para inovação, CASTELLS, (2011), destaca que o novo mercado está todo estruturado em redes e que dentro de uma própria rede se cria parceiros e também concorrentes que se alimentam das mesmas informações, caminhando para um sucesso comum e gerando riquezas.

### 2.3.5 Joint Sensemaking (Construção de Sentido Conjunta).

Para Louis (1980), sensemaking pode ser usado para explicar quando saímos do nosso foco, quando algo que não esperamos aconteça ou quando não estamos preparados para determinado evento ou tarefa, já alguns atores preferem inseri-lo no ambiente organizacional que possa ser usado como um mapa cognitivo do meio, já Weick (1995), considera o sensemaking como uma manifestação que acontece nas organizações e que podem afetar todo o seu meio, para ele a teoria de sensemaking organizacional criou uma forma de rede onde estarão dispersas informações para o todo, e que sensemaking crie consenso e entendimento mútuo onde o instinto crie reciprocidade alinhado pela probabilidade muito mais que pela exatidão.

Weick (2001), segue em sua linha de pensamento, enfatizando que o passado pode influenciar em decisões futuras se considerando sensemaking, e que crenças e tradições da organização podem mudar uma decisão, por tanto todas as informações fazem parte dos indivíduos inseridos ao meio e a história de sua organização. Para Taylor (1995), sensemaking decorre de um processo de significados e que todos acontecimento pode influenciar em uma tomada de decisão

A natureza, distribuição e uso da informação no processo de tomada de decisão está no real encontro humano com a informação. Isso não implica que os modelos de tomada de decisão não são úteis, mas são metáforas que podem auxiliar o processo decisório. Não são portanto a realidade da tomada de decisão, mas uma das formas de representação (Taylor, 1986, p.153).

Ainda para o autor cada indivíduo tem uma forma de desenvolver o sensemaking e que sua identidade tem grande influência em sua tomada de decisão sendo assim um construtor de

sentido único de cada um, “O ato de interpretação envolve a criação de mapas representativos que simplificam o ambiente no sentido de facilitar a ação” (Weick 2001, p. 72).

Outros autores tmb corroboram sobre o sensemaking ou criação de significados, “[...] pode-se dizer que a criação de significados é um processo social contínuo que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados” (Choo, 2003, p. 128).

Para Gómez (2001), considerando o cenário em o sensemaking está sendo desenvolvido ele não deverá ser percebido como algo material, o ambiente é desenvolve a informação juntando organização e seus indivíduos e suas relações é que resultaram na criação de significado para todo o meio organizacional.

Certamente, a informação é compreendida hoje como um operador de relação. Trata-se, porém, de um agir relacionante que tem como princípio de sua forma e direção, a relação social. A informação, sendo um operador de relação, carrega em sua própria operação a relação social. Ela é que situa o acontecimento informacional no tempo e no espaço, estabelece o lócus de sua realização como cultura, como memória, como função de potência ou como produção de poder. (Gómez, 2001, p.24).

### 2.3.6 Imersão Relacional em Redes Interorganizacionais.

Em se tratando imersão relacional em redes de interorganizacionais, Granovetter (2003), destaca a existência e importância da imersão relacional em um contexto de rede sugerindo que os indivíduos tenham fortes ligações entre si, e suas ações e informações podem afetar de maneira significativa toda a organização, entretanto para Rossoni (2013, p, 67,) “os mecanismos de imersão relacional e estrutural, quando interligados, é que proporcionarão o alcance de benefícios adicionais para as organizações, mais do que se fossem usados isoladamente”

Granovetter (2003), segue corroborando que o trabalho do controle das relações que a imersão destaca que a confiança está na ponta do iceberg.

“{o} argumento da incrustação {imersão} enfatiza, por sua vez, o papel das relações pessoais concretas e das estruturas (ou ‘redes’)

dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento da má-fé. A preferência dominante em negociar com indivíduos de conhecida reputação parece confirmar que poucos confiarão realmente quer na moral generalizada, quer nos dispositivos institucionais, para afastá-los de problemas” (Granovetter, (2003), p. 78).

O mesmo autor segue destacando que imersão relacional busca conceituar-se nas próprias vontades dos indivíduos levando em consideração seus desejos e pelo o que foi motivado, lembrando que o meio é intensifica os desejos e os e seus motivos, e que cada indivíduo é uma célula que irá formar uma teia, por tanto é importante conhecer a heterogeneidade da rede observando seus vínculos relacionais, buscando assim esclarecer qual a estratégia e o desempenho da rede, Granovetter (2003).

#### 2.4 CENTRALIDADE, BURACOS ESTRUTURAIS E INOVACAO.

Lazzarino (2008), destaca que dentro de uma rede existem vários aspectos estruturais e que a centralidade é uma delas, um autor se correlaciona com outros autores, isso acontece na centralidade, em contra partida na estrutura autônoma o somente intermedia, na centralidade os autores tem acesso a todos os recursos da rede. Para A centralidade é o conceito fundamental em análises de rede Borgatti, Everett & Freeman (2005), trata-se de uma medida relacionada às diferenças de influência entre os atores com diferentes posições no arranjo. Por tanto a centralidade é diretamente ligada ao número de atores que está dentro da rede e que são ligados entre si, e a um autor que tem maior importância na rede, ainda para, Borgatti, Everett & Freeman (2005), esclarecem que quanto mais importante for um ator na rede , mais central ele será, essa colocação central oferece requisitos para interceder de maneira comunicativa junto a rede.

Em seis estudos, Pierce & White (1999), discorre a importância de apontar e esclarecer a coerência da rede e a centralidade dos autores, sendo que os mesmos afloram a distribuição de recursos, esse não podem ser centralizados para que não aconteça coesão pra obtenção dos mesmos, evitando assim conflitos competitivos, por tanto os grupos devem organizar a rede hierarquicamente, para que não ocorra desperdício de recursos e comprometimento da rede e não havendo confrontos diretos o grupo tem relações mais amigáveis.

Quando acontecem laços fracos na rede, acontecem os buracos estruturais, segundo Burt (1995), buracos estruturais são espaços existentes entre dois autores, que podem significar a ausência da relação de uma organização da rede egocentrada com fontes de recursos de informações, essa ausência de laços entre atores estão mais presentes em redes

difusas, ainda para Burt (1995) a frágil conexão que espõem buracos estruturais podem ser acrescidos pela atuação de intermediadores a fim de unir tais laços. Porém para o mesmo autor ano (1992) os laços fracos são importantes para que ocorra a entrada de novas informações na rede, se por um lado as redes densas de laços fortes são importantes para rede na questão da proximidade emocional e confiança, os laços fracos quando interligados a outros grupos extraem novas informações que voltadas alimentam a rede, esses dois elementos para o autor são fundamentais para as relações persistirem.

“[...] afirma que o agente causal do fenômeno na rede não é a fraqueza do laço, mas sim o buraco estrutural e sua abrangência. A fraqueza do laço é correlação, não uma causa. O argumento do buraco estrutural captura diretamente o agente causal, fornecendo maior suporte à teoria de rede social. Considera ainda que distanciando a atenção para longe do buraco estrutural, responsável pelo benefício da informação, ou seja, colocando a atenção na força do laço que o provê, o argumento do laço fraco obscurece o benefício do controle do buraco estrutural. Afirma ainda que ampliar o benefício do controle dentro de alguns caminhos é mais importante que os benefícios da informação do buraco estrutural.” (Burt, 1992, p. 73).

As redes podem afetar as inovações, para Ahuja (2000) as redes fechadas sem buracos estruturais com laços fortes são ideais para um ambiente de confiança e colaborativo, toda via com contatos de diversos parceiros de redes diferentes, sendo consideradas com buracos estruturais tem acessos de informações novas e diversificadas, porém para o autor tais redes com buracos estruturais atrapalham a inovação uma vez que prejudicam a confiança entre parceiros, ainda o autor sobrepõem os efeitos dos laços diretos e indiretos no desenvolvimento da inovação, e que ligações diretas compartilham recursos e conhecimento, enquanto ligações indiretas compartilham apenas informações para empresa focal.

O valor da informação é importante para o crescimento rede, Tomael (2007) considera que a retenção de conhecimento está diretamente correlacionada a informação e a inovação, mesmo a inovação sendo diferente para cada organização devido ao ambiente que a mesma está inserida a inovação ocorre quando a uma mudança no mercado, levando-se em consideração as questões ambientais que empurram as organizações a inovações não dependendo neste caso do seu meio social.

Para Burt (1992) o mais importante que a informação em si é o saber receber e saber usar a informação, como o mercado é instável é difícil alguém saber de tudo a todo tempo,

porém se a rede sobre coletar e filtrar as informações, terá um instrumento valioso, entretanto o tempo é um elemento que deve ser levado em consideração, com a constatare mudança quanto mais rápido se aproveita a informação mais poderá transformá-la em inovações para rede.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A partir das constatações da base teórico-empírica fundamentada pela literatura especializada sobre os conceitos de organizações cooperativas, cooperativas, cooperativas de crédito, redes, redes horizontais e verticais, redes de inovação, redes egocentradas, aprendizagem, compartilhamento de informações e a integração do conhecimento, convergência de pensamento e quantidade de informações, aprendizagem interorganizacional, aprendizagem relacional e dimensões de análise interorganizacional, joint sensemaking (construção de sentido conjunta), imersão relacional em redes interorganizacionais, e por fim

centralidade, buracos estruturais e inovação. A metodologia segue notadamente a partir de dois elementos principais: (i) especificação do problema de pesquisa e (ii) delineamento da pesquisa. A especificação do problema de pesquisa apresenta as perguntas que direcionam o trabalho de campo e a definição constitutiva e operacional das variáveis, em seguida o delineamento pauta-se no detalhamento da estrutura de investigação deste mestrado.

### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Diante da proposta da convergência entre os conceitos precedentes nas referências teóricas, buscou-se investigar o seguinte problema:

**Qual a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional?**

#### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

- Qual a estrutura de relacionamento da rede egocentrada com base na centralidade e densidade da rede?
- Qual a centralidade das organizações da rede com base nas dimensões da aprendizagem: integração do conhecimento, convergência de pensamento e quantidade de informações?
- Qual a centralidade das organizações da rede com base nas dimensões da aprendizagem: integração do conhecimento e convergência de pensamento?
- Qual a centralidade das organizações da rede com base na dimensão da inovação: contribuição para inovação?
- Existe similaridade das centralidades a relação entre inovação e aprendizagem da rede?

#### 3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

As variáveis propostas para este estudo são:

- a) Tamanho da rede

**Definição Constitutiva:** é a quantidade de transações imagináveis dispostas em uma matriz, descontando a diagonal, pois o ator não pode relacionar-se com si próprio (Weymer 2005).

**Definição Operacional:** Através de um primeiro contato com os diretores da instituição focal, foi identificado o número de organizações que compõem a rede por meio da técnica bola de neve, como será mencionado na metodologia.

b) Centralidade da Rede: Betweenness Closeness

**Definição Constitutiva:** A questão de centralidade em estudos de redes, a apreensão central está focada na noção de distância, ou seja, quanto menos os laços para existir a conexão, seja ela direta ou indiretamente um ator a outro na rede (Masquietto, Neto & Giuliano, 2011).

**Definição Constitutiva:** Betweenness ou centralidade de intermediação é atribuída a importância a um membro em função da passagem de fluxo por ele, para interligar outro dois membros da rede (Freeman, 1979).

**Definição Constitutiva:** A closeness ou centralidade de proximidade é definida pela soma das distâncias entre determinado vértice e todos os outros da tabela. É uma medida que indica a proximidade de um determinado ator em relação aos demais integrantes da rede (Nooy et al, 2005).

**Definição Operacional:** Foi operacionalizado com base na análise estatística dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos dirigentes e gestores do nível estratégico das organizações e calculados mediante o uso do *software* UCINET.

c) Densidade da rede:

**Definição Constitutiva:** A densidade da rede é um tamanho obtido pela proporção da quantidade de nós, ou seja, ligações observadas para o número de nós possíveis teoricamente, quando envolve grupos menores a densidade é colocada como medida de coesão do grupo (Granovetter & Mitchell 1976).

**Definição Operacional:** Foi operacionalizado com base na análise estatística dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos dirigentes e gestores do nível estratégico das organizações e calculados mediante o uso do *software* UCINET.

d) Buraco estrutural:

**Definição Constitutiva:** O buraco estrutural pode ser compreendido como a concepção de que pessoas distintas podem encontrar-se, de maneira divididas numa estrutura social, representa a chance de agenciar o fluxo de conhecimentos e controlar os projetos e os formatos que trazem em conjunto tais pessoas (Burt 1992).

**Definição Operacional:** Foi operacionalizado com base na análise estatística dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos dirigentes e gestores do nível estratégico das organizações e calculados mediante o uso do *software* UCINET.

### 3.1.3 Outros termos relevantes

#### Sociograma

Sociogramas são reproduções gráficas das semelhanças existentes em um grupo de indivíduos e, mais do que uma técnica de apresentação, os Sociogramas constituem um método de exploração, uma vez que permite a identificação de episódios sociométricos e a análise estrutural de um grupo (Moreno, 1992).

## 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta seção é destinada à descrição do plano de investigação, e contempla a finalidade da pesquisa, método de pesquisa, dimensão temporal, população, facilidade e dificuldades na coleta de dados e fonte e coleta de dados.

### 3.2.1 Finalidade da pesquisa

A inovação e seus avanços é norteadada por conjuntos de conhecimentos, podendo ser compartilhados e aperfeiçoados por meio das redes. Inovação é considerada fruto do processo de compartilhamento e aprendizado (Propis, 2002 & Patruco, 2003).

Diante do exposto, a finalidade principal da presente pesquisa é **verificar qual a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem inteorganizacional.**

### **3.2.2 Método de pesquisa**

O delineamento da pesquisa deste estudo é do tipo levantamento, segundo Fonseca (2002), são estudos exploratórios e descritivos sua característica, essa pesquisa proporciona um conhecimento direto a realidade e tem a economia e rapidez como vantagens, possibilita ainda uma riqueza na análise estatística devido a obtenção de dados serem de forma agrupada em tabelas. Esse trabalho tem suas características de forma descritiva e explicativa a partir de coleta de dados primários e secundários.

A primeira etapa consiste no mapeamento das empresas integrantes da rede de relacionamentos da Cooperativa de Crédito Uniprime Pioneira do Paraná. A segunda etapa, com característica quantitativa, é assinalada para a estruturação da rede de relacionamento da Cooperativa, a partir da aplicação de questionários fechados nas organizações indicadas preliminarmente. Os dados coletados deram subsídios para a construção de matrizes sociométricas. Para esse objetivo, foi utilizado o método de análise de redes com uso do *software* UCINET, que constitui programa computacional para análise de redes.

A terceira etapa trata da análise qualitativa dos dados obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas com atores-chaves das organizações identificadas na primeira etapa da pesquisa. O roteiro da entrevista foi formatado a partir da consulta e análise documental de dados secundários, segundo Cellard (2008) a análise documental beneficia a observação do método de maturação ou evolução dos envolvidos e seus comportamentos.

A análise de conteúdo é munida de ferramentas metodológicas que se aprimora firmemente e que se aplica a discursos diferentes (Bardin, 1977).

O nível de análise é a rede interorganizacional da Cooperativa de Crédito Uniprime Pioneira do Paraná, e a unidade de análise são as organizações integrantes da rede.

### **3.2.3 Dimensão temporal da pesquisa**

O presente questionário validado por Weymer (2005) foi apresentado para 23 organizações, das quais 21 responderam no período de 20 de maio de 2018 a 20 de julho de 2018.

### **3.2.4 População e Amostragem**

A população da presente pesquisa consiste nas organizações que integram a rede de

relacionamento da Cooperativa de Crédito Uniprime Pioneira do Paraná, e a amostragem identificada pela técnica *snowballing* (bola de neve). Essa técnica combina uma amostra de atores a partir da indicação do primeiro entrevistado, que, por sua vez, indica outro com o qual mantém relacionamento em uma cadeia de conexões.

Assim, a rede em estudo trata dos atores sociais identificados a partir de uma organização focal, escolhida de propósito e auto-gerada a partir do primeiro contato com esta organização. É importante salientar que o tamanho da rede em estudo não inclui todos os atores sociais que fazem parte ou prestam algum serviço na cooperativa. No entanto, pode-se afirmar que as organizações listadas na rede são suficientes para os interesses deste estudo, já que incluem não somente as relações voluntárias da organização focal, mas também aquelas atividades comuns e obrigatórias (Weymer, 2005).

Após o primeiro contato com a gestora administrativa da cooperativa da organização focal, o próximo passo foi conseguir através de sites e e-mails acesso aos responsáveis das outras organizações.

Após esses contatos e a apresentação do projeto de pesquisa, foi explicado que seria necessário o preenchimento de um questionário pelos dirigentes ou pessoas por eles indicados.

A organização focal enviou uma listagem dos 23 empresas, sendo essas as organizações ou clientes principais que de alguma forma corroboram com a organização focal.

A lista com as 23 organizações foi apresentada, porém 21 responderam o questionário, essa lista conta com: 1 instituição de serviço a aprendizagem cooperativa, 1 central cooperativa, 1 cooperativa médica, 5 seguradoras, 1 banco cooperativo, 1 soluções em domicilio bancário, 01 administradora de consórcios, 02 bancos privados, 02 empresas de advocacia, 02 empresas de segurança e monitoramento e 06 cooperativas de crédito, incluindo a organização focal.

A escolha dessas organizações foi feita pela importância enfatizada pela cooperativa de crédito Uniprime Pioneira do Paraná, concentrando atenção naquelas específicas do setor cooperativista.

Tabela 1 - Cooperativas integrantes da rede

COOPERATIVA	SIGLA
1. SESCOOP	SES
2. UNIPRIME CENTRAL INTERESTADUAL	UCI
3. UNIMED COSTA OESTE	UCO
4. LIFE FLE1 ADM E CORRETORA DE SEGUROS	LFA
5. UNIMED SEGUROS S/A	US
6. SANCOR SEGUROS DO BRASIL S/A	SSB
7. LIBERTY SEGUROS S/A	LB
8. MAPFRE SEGUROS GERAIS S/A	MSG
9. BANCO COOPERATIVO DO BRASIL	BANCOOB
10. SIPAG – SOLUÇÕES INTEGRADAS DE PAGAMENTO	SIP
11. ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS SICREDI LTDA	ACS
12. BANCO DO BRASIL S/A	BB
13. BANCO BRADESCO S/A	BBR
14. INVIOLÁVEL TOLEDO LTDA.	IT
15. ARAUZ & ADVOGADOS ASSOCIADOS	AAA
16. IVAÍ SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E COBRANÇA EXTRAJUDICIAL	ISA
17. PROFORTE S/A TRANSPORTES DE VALORES	PRO
18. UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ	UPP
19. UNIPRIME DOURADOS	UD
20. UNIPRIME CENTRO OESTE DO BRASIL	UCO
21. UNIPRIME DO IGUAÇU	UI
22. UNIPRIME CAMPOS GERAIS	UCC
23. UNIPRIME OESTE PAULISTA	UOP

Fonte: Dados primários

### 3.2.5 Dificuldades na Coleta de Dados

As dificuldades foram presentes durante toda a coleta de dados, pois algumas organizações possuem sede fora do município da organização foco do estudo. Os primeiros contatos foram feitos por e-mail, não tendo sucesso com essa prática em um segundo momento foi realizado contato via telefone durante os períodos de 20 de maio de 2018 a 20 de julho de 2018, onde dos 23 questionários aplicados obtive o retorno de 21 questionários.

Outra dificuldade apresentada teve relação com o tempo disponível dos respondentes, pois todos os questionários foram respondidos em horário comercial de todas as organizações integrantes da rede.

A utilização do software UNICET demandou tempo para a análise, devido ser um software pouco utilizado.

### 3.2.6 Fonte e coleta de dados

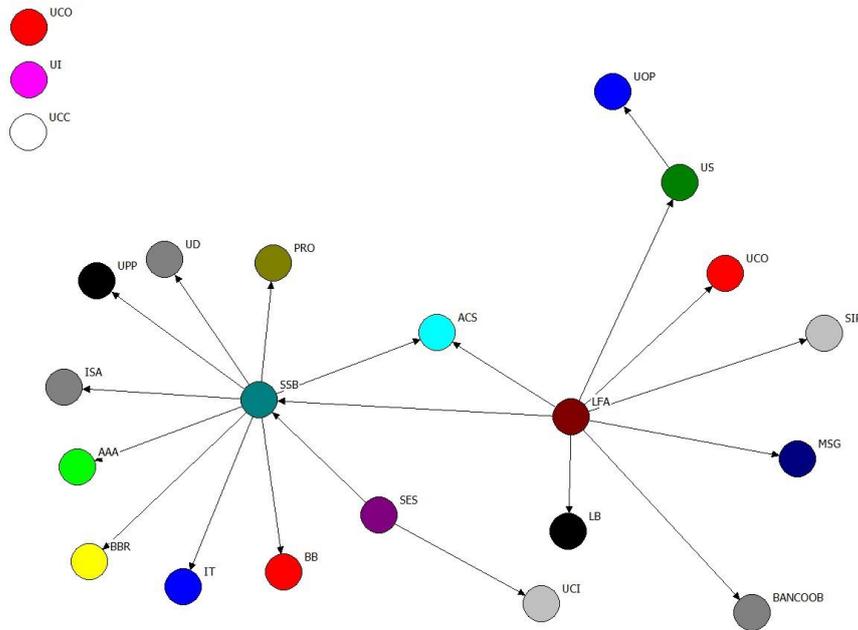
A análise de dados são apresentadas nesse capítulo, assim como a discussão dos

mesmos. No primeiro momento os questionários foram apresentados e respondidos pelos integrantes da rede com o objetivo de planificação da estrutura de relacionamento. Os questionários entregues foram elaborados e validados pelo professor Weymer (2005) de acordo com as necessidades de informações previamente delineadas em seu estudo. Em seguida ocorreu a coleta de dados necessários, posteriormente os mesmos foram tratados previamente no software Excel e logo após a análise de rede ocorreu pelo software UNICET. Os resultados gerados pelo software UNICET abasteceram de informações indispensáveis para elaboração dos resultados deste estudo. Nesses dados estão os sociogramas referentes as variáveis estudadas.



#### 4.1.1 Sociograma da rede de ações políticas

Figura 2 – Sociograma da rede de ações políticas

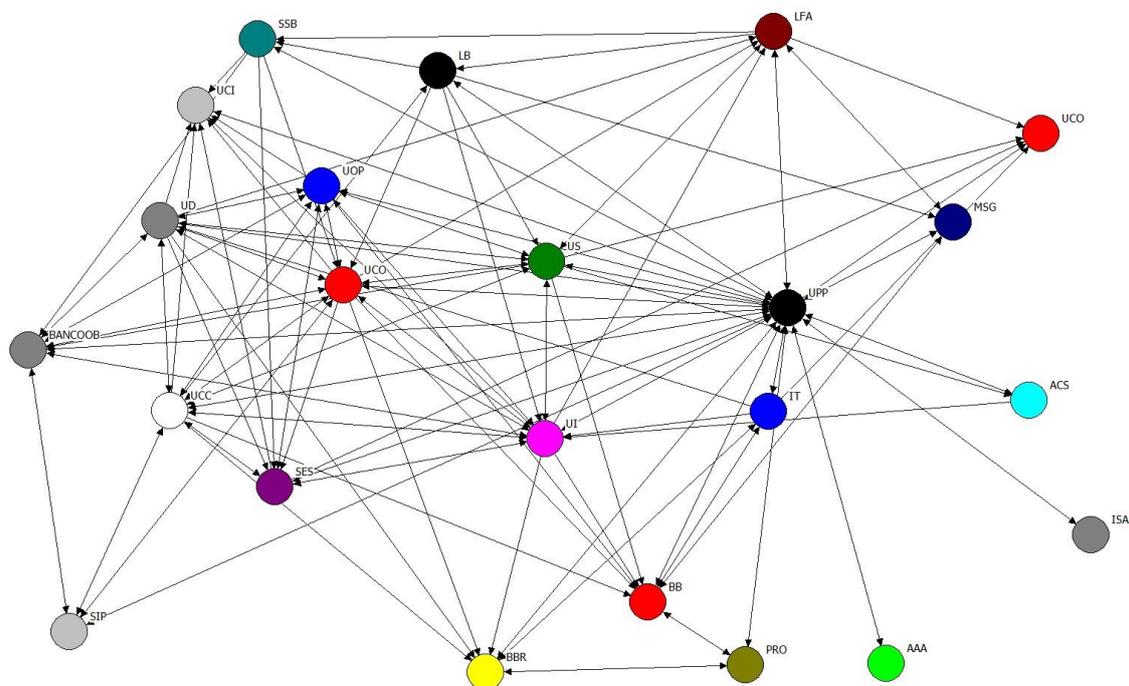


Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 2 é apresentada a rede ações políticas, faz parte das atividades desenvolvidas de maneira conjunta pelas organizações. As ligações constituídas foram de pouca relevância, porém com ressalvas para duas organizações que apresenta um alto grau de dependência para a realização de ações políticas na rede, são elas: A Life Flex Administradora de Seguros e a Sancor Seguros S/A, duas organizações que o foco principal de trabalho são seguros.

#### 4.1.2 Sociograma da rede de troca de informações

Figura 3 – Sociograma da rede de troca de informações

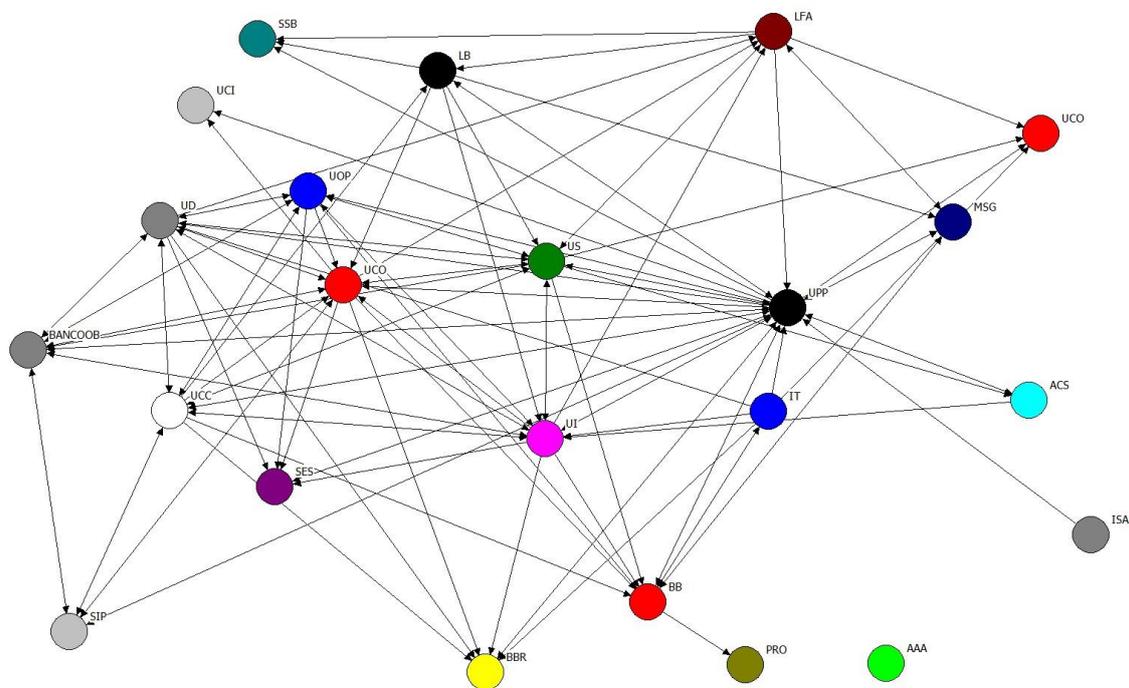


Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 3 é apresentada a rede de troca de informações, faz parte das atividades desenvolvidas de maneira conjunta pelas organizações. É importante ressaltar a centralidade das organizações, ficando apenas algumas dispersas na rede, é uma rede importante, pois as trocas de informações, podem corroborar com a criação de novas ideias ou novos produtos para as organizações.

#### 4.1.3 Sociograma da rede de redução de custos

Figura 4 – Sociograma da rede de redução de custos

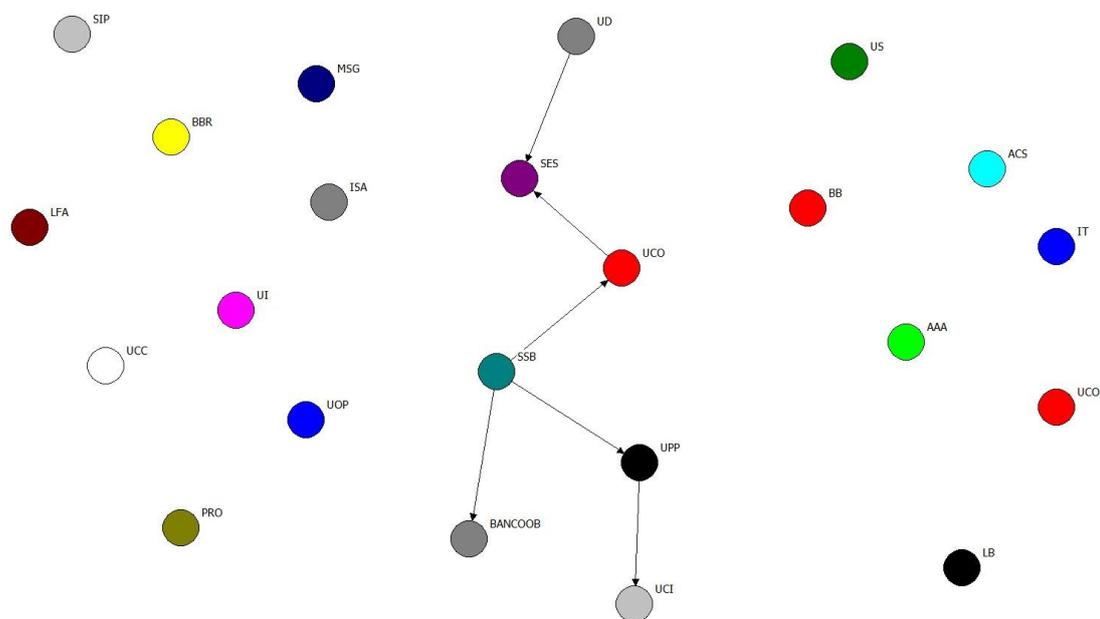


Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 4 é apresentada a rede de redução de custos, faz parte das atividades desenvolvidas de maneira conjunta pelas organizações. Apenas algumas organizações participam de forma menos ativa nesse sociograma, as demais apresentam uma participação na rede de forma centralizada, vale destacar o relacionamento existente entre as organizações cooperativas.

#### 4.1.4 Sociograma da rede de atividades sociais

Figura 5 – Sociograma da rede de atividades sociais

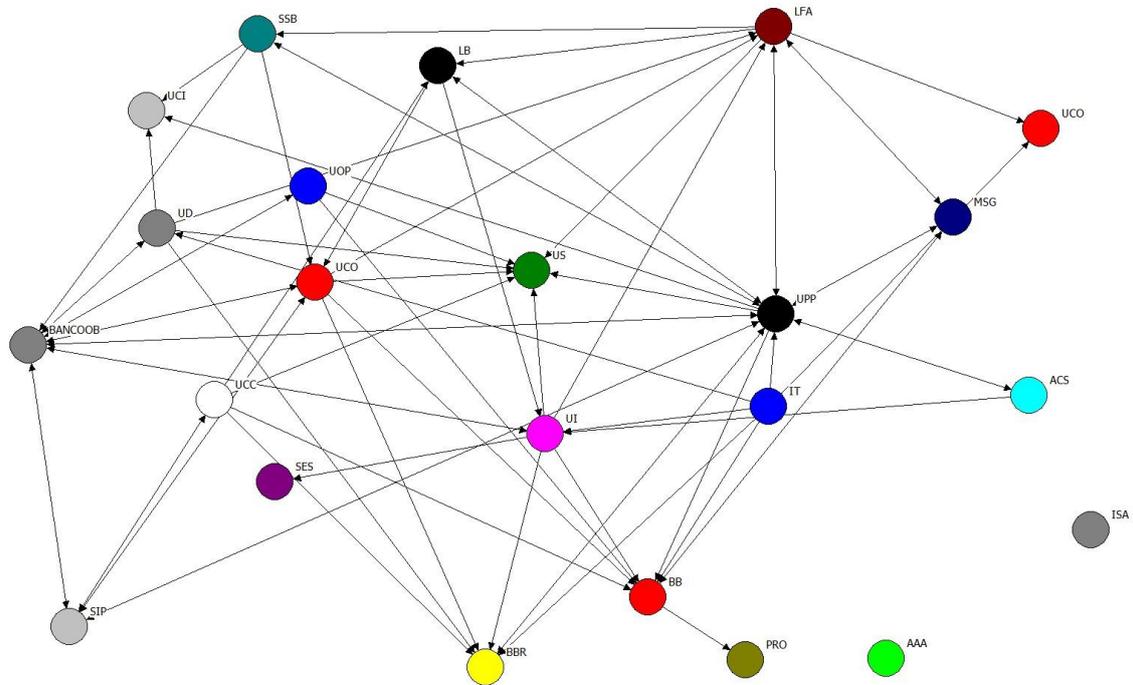


Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 5 é apresentada a rede de atividades sociais, faz parte das atividades desenvolvidas de maneira conjunta pelas organizações. A maioria das organizações encontram-se dispersas no sociograma, entenda-se que essa disparidade apresentou-se devido cada organização não depender de outras para a elaboração de atividades sociais, por outro lado a ligação entre algumas cooperativas em conjunto com o Banco Cooperativo do Brasil e o Sescop (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) evidencia a relação entre o sistema cooperativista.

#### 4.1.5 Sociograma da rede de entrada de novos mercados

Figura 6 – Sociograma da rede de entrada de novos mercados



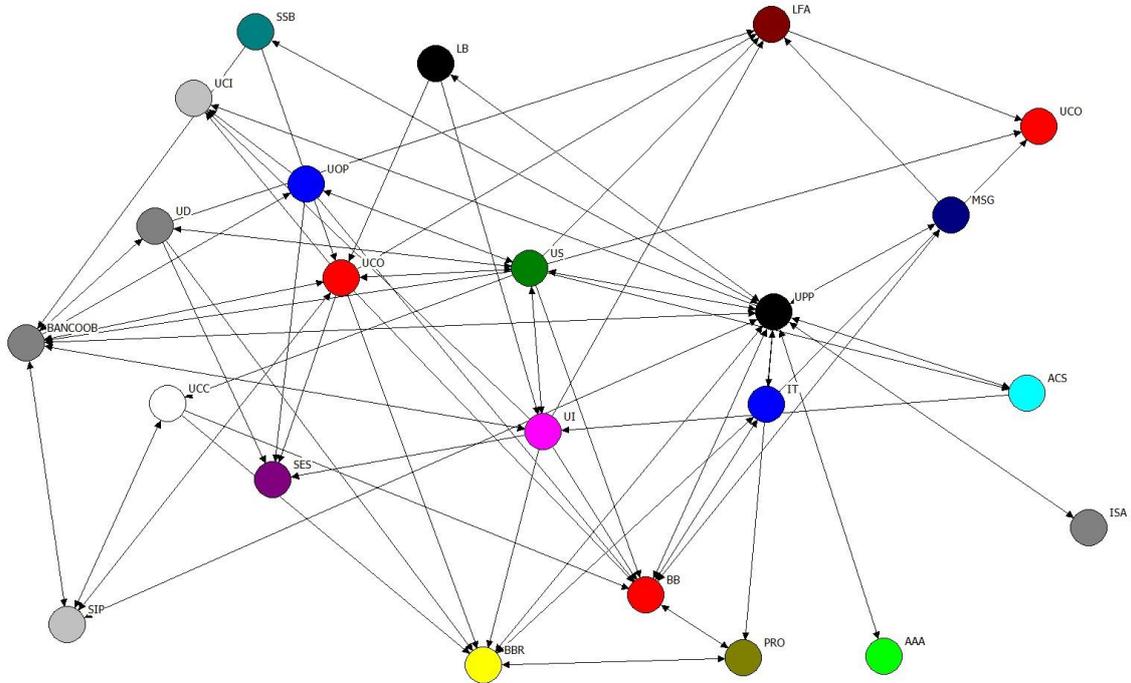
Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 6 o sociograma exibe a rede de entradas de novos mercados, representa o quão importante cada organização é para outra na oportunidade de ter seu ingresso em novos mercados, a rede possui alguns destaques a serem pontuados, tais como: a importância da Uniprime Pioneira do Paraná (UPP) para as outras organizações, assim como as outras são para ela, outro destaque da rede cabe ao Banco Cooperativo do Brasil (BANCOOB) que pode sua vez tem papel importante para as organizações integrantes da rede e por fim o isolamento das empresas Ivaí Serviços Administrativos e Cobrança Extrajudicial (ISA) e Arauz & Advogados Associados (AAA) que agem de maneira individualizada não possuindo contato com a rede de relacionamento nesse ponto.



#### 4.1.7 Sociograma da rede de razão formal (contratos)

Figura 8 – Sociograma da rede de razão formal (contratos)

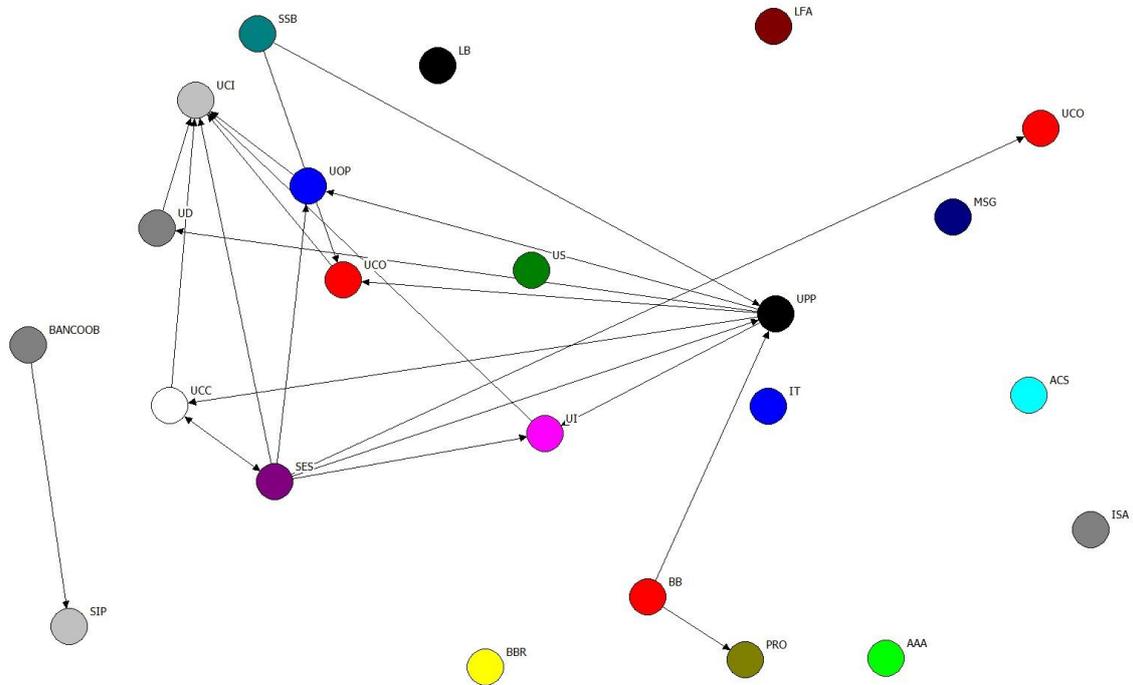


Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 8 o sociograma exhibe a rede de razão formal (contratos), essa relação é voluntária, mas padronizada por meios de contratos, o destaque da rede é a Uniprime Pioneira do Paraná (UPP) que possui grande relação com demais organizações através de contratos, mostrando dependência de outras organizações para a realização de atividades.

#### 4.1.8 Sociograma da rede de razão obrigatória (regulamentos)

Figura 9 – Sociograma da rede de razão obrigatória (regulamentos)



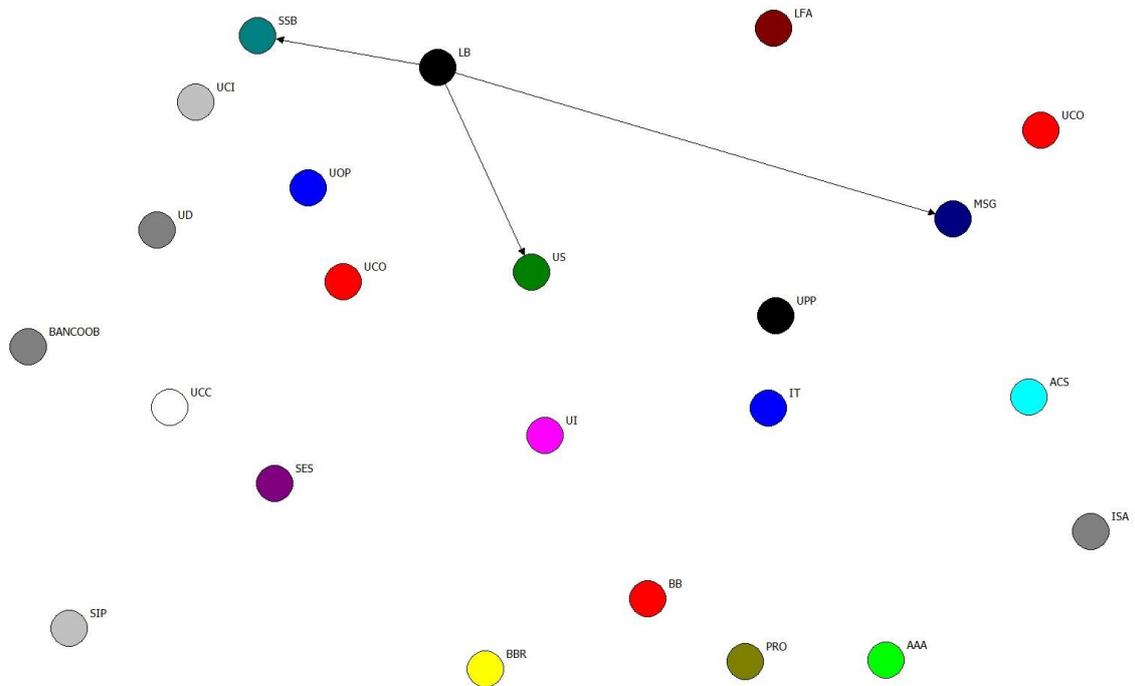
Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 9 o sociograma exibe a rede de razão obrigatória (regulamentos), essa relação é estabelecida através de leis e regulamentos existentes, observa-se que a principal organização é a Uniprime Central Interestadual (UCI), essa é responsável por normas e diretrizes a cooperativas integrantes do sistema Uniprime.



## 4.1.10 Sociograma da rede de razão momentânea

Figura 11 – Sociograma da rede de razão momentânea



Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 11 pode-se ver o sociograma da rede de razão momentânea, essa rede mostra a relação circunstancial sem perspectiva de futuro, observa-se que as organizações não possui relação a se destacar nesse sociograma.

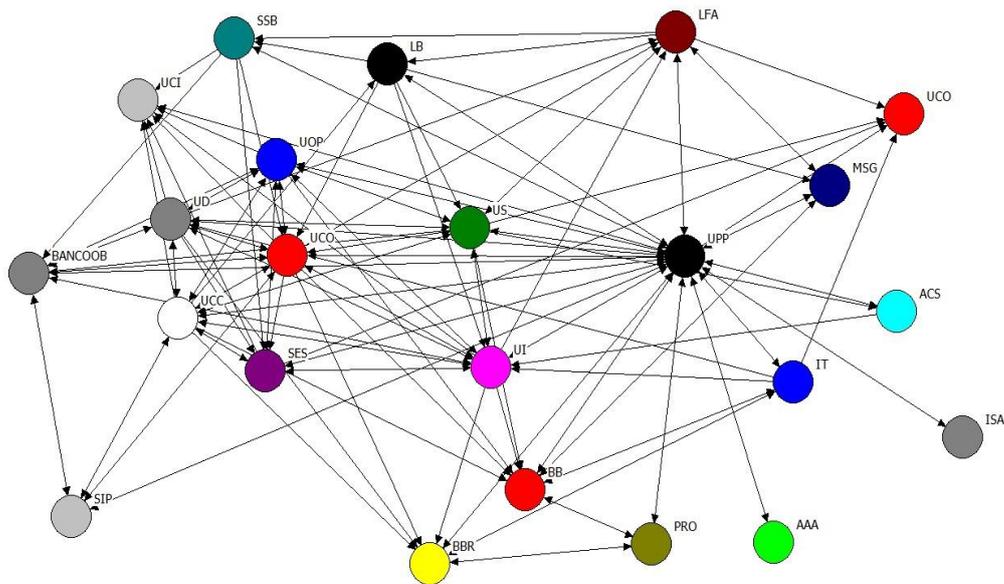
## 5 ANÁLISE DE DADOS – PARTE II

Todas as análises de dados descritas abaixo está diretamente ligada aos objetivos específicos da dissertação, trazendo pontos importantes que possam vir a contribuir com o trabalho.

### 5.1 Sociograma da rede geral

A rede geral demonstra as relações estabelecidas entre as organizações que formam parte da rede.

Figura 12 – Sociograma da rede geral



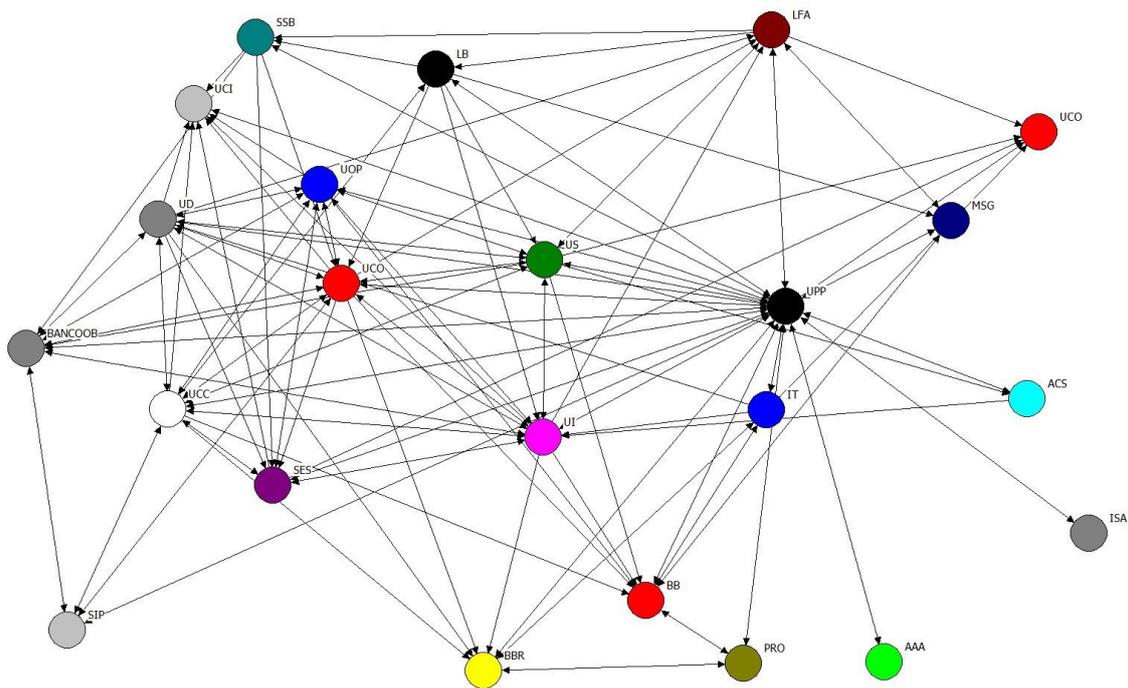
Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 12 é apresentada a rede geral de contatos, as ligações foram constituídas a partir da organização focal Uniprime (UPP), nota-se também que algumas organizações mantêm contatos umas com as outras, ficando em destaque na rede, tais como: Banco Cooperativo do Brasil, Uniprime Dourados, Uniprime Centro Oeste do Brasil, Uniprime do Iguaçu, Uniprime Campos Gerais e Uniprime Oeste Paulista, todas essas

organizações estão mais centralizadas. Nesse sociograma da rede geral observa-se o contato entre as instituições cooperativa de maneira mais constante.

### 5.1.1 Sociograma da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas

Figura 13 - Sociograma da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas



Fonte: dados primários

Na imagem apresentada da figura 13 pode-se ver o sociograma da rede de quantidade de informações úteis compartilhadas, constata-se nessa rede que três organizações possui relações de saída com outras organizações e apenas a Uniprime Pioneira do Paraná (UPP) possui ambos, saídas e entradas, mostrando uma dependência da UPP com relação aos demais e o inverso ocorre de maneira considerável também com algumas organizações.

## 5.1.2 Centralidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas

Tabela 2 – Centralidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
		-----	-----	-----	-----
18	UPP	12000	16000	54545	72727
5	US	11000	6000	50000	27273
22	UCC	10000	4000	45455	18182
20	UCO	8000	6000	36364	27273
21	UI	7000	6000	31818	27273
19	UD	6000	3000	27273	13636
4	LFA	6000	6000	27273	27273
1	SES	6000	7000	27273	31818
9	BANCOOB	6000	8000	27273	36364
6	SSB	5000	2000	22727	9091
10	SIP	4000	4000	18182	18182
7	LB	3000	3000	13636	13636
13	BBR	3000	3000	13636	13636
12	BB	3000	4000	13636	18182
23	UOP	3000	4000	13636	18182
8	MSG	3000	3000	13636	13636
17	PRO	3000	3000	13636	13636
11	ACS	2000	2000	9091	9091
16	ISA	1000	0.000	4545	0.000
15	AAA	1000	1000	4545	4545
14	IT	0.000	1000	0.000	4545
3	UCO	0.000	3000	0.000	13636
2	UCI	0.000	8000	0.000	36364

Fonte: dados primários

A tabela 2 quantifica as relações que foram apresentadas anteriormente no sociograma, demonstrando em números a relação que cada organização estabelece com outros “pontos” da rede, seja relações InDegree (entrada) ou OutDegree (saídas).

Ao analisar a tabela 2 é possível afirmar que três organizações estabelecem uma relação maior de OutDegree (saídas), são elas: Uniprime Pioneira do Paraná (UPP) organização foco do trabalho, a Uniprime Campos Gerais (UCC) e a Unimed Seguros S/A (US), mas quando ocorre a relação de InDegree a organização em destaque é a Uniprime Pioneira do Paraná (UPP), outro fator relevante são as organizações com poucas ou nenhuma

relação de OutDegree (saídas) e InDegree (entradas) na questão da centralidade da rede de informações úteis compartilhadas.

É possível ainda notar que as organizações que não participaram com as respostas nos questionários tais como: Uniprime Central Interestadual (UCI) e Unimed Costa Oeste (UCO) participam através da relação InDegree (entradas), consideradas por outras organizações.

### 5.1.3 Densidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas

Tabela 3 – Densidade da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas

		1	2	3	4
		Size	Ties	Pairs	Densit
		-----	-----	-----	-----
1	SES	9.00	17.00	72.00	23.61
2	UCI	8.00	21.00	56.00	37.50
3	UCO	3.00	2.00	6.00	33.33
4	LFA	9.00	19.00	72.00	26.39
5	US	11.00	28.00	110.00	25.45
6	SSB	6.00	14.00	30.00	46.67
7	LB	5.00	9.00	20.00	45.00
8	MSG	3.00	3.00	6.00	50.00
9	BANCOOB	8.00	17.00	56.00	30.36
10	SIP	4.00	8.00	12.00	66.67
11	ACS	3.00	4.00	6.00	66.67
12	BB	5.00	8.00	20.00	40.00
13	BBR	5.00	2.00	20.00	10.00
14	IT	1.00	0.00	0.00	
15	AAA	1.00	0.00	0.00	
16	ISA	1.00	0.00	0.00	
17	PRO	3.00	2.00	6.00	33.33
18	UPP	17.00	42.00	272.00	15.44
19	UD	7.00	9.00	42.00	21.43
20	UCO	10.00	35.00	90.00	38.89
21	UI	10.00	13.00	90.00	14.44
22	UCC	10.00	32.00	90.00	35.56
23	UOP	5.00	7.00	20.00	35.00
Densidade média da matriz = 0,2036					
Desvio Padrão = 0,4026					

Fonte: dados primários

A tabela 3 quantifica as ligações existentes entre as organizações, nota-se que três organizações não possuem ligações com outras organizações em quantidades de informações úteis compartilhadas, são elas: IT, AAA e ISA.

#### 5.1.4 Buraco estrutural da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas

Tabela 4 – Buraco estrutural da rede de quantidades de informações úteis compartilhadas

	Degree EffS	ize Effic	ie Const	ra Hiera	rc Ego B	Et
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SES	9000	6538	0.726	0.337	0.113	33000
UCI	8000	5250	0.656	0.462	0.120	0.000
UCO	3000	2333	0.778	0.728	0.077	0.000
LFA	9000	6500	0.722	0.413	0.206	17000
US	11000	8088	0.735	0.313	0.093	33617
SSB	6000	3143	0.524	0.607	0.144	3500
LB	5000	3000	0.600	0.629	0.055	8000
MSG	3000	2000	0.667	0.751	0.057	2500
BANCOOB	8000	6000	0.750	0.363	0.092	23917
SIP	4000	2000	0.500	0.697	0.013	2333
ACS	3000	1750	0.583	0.927	0.101	0.500
BB	5000	3571	0.714	0.567	0.097	4500
BBR	5000	4500	0.900	0.392	0.214	8000
IT	1000	1000	1000	1000	1000	0.000
AAA	1000	1000	1000	1000	1000	0.000
ISA	1000	1000	1000	1000	1000	0.000
PRO	3000	2333	0.778	0.656	0.037	4000
UPP	17000	14500	0.853	0.170	0.052	160142
UD	7000	5556	0.794	0.404	0.154	14000
UCO	10000	6321	0.632	0.367	0.095	11333
UI	10000	8231	0.823	0.305	0.185	38833
UCC	10000	6357	0.636	0.356	0.075	16193
UOP	5000	3500	0.700	0.522	0.040	6500

Fonte: dados primários

A tabela 4 quantifica as relações de laços entre as organizações, esses laços podem apresentar-se forte ou fraco, quando observamos a tabela nota-se a importância da organização focal Uniprime Pioneira do Paraná (UPP).



## 5.1.6 Centralidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa

Tabela 5 – Centralidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
		-----	-----	-----	-----
18	UPP	12000	16000	54545	72727
22	UCC	11000	3000	50000	13636
5	US	11000	5000	50000	22727
21	UI	7000	7000	31818	31818
19	UD	6000	3000	27273	13636
4	LFA	6000	4000	27273	18182
9	BANCOOB	6000	8000	27273	36364
1	SES	6000	7000	27273	31818
6	SSB	5000	2000	22727	9091
20	UCO	5000	7000	22727	31818
10	SIP	4000	4000	18182	18182
12	BB	4000	4000	18182	18182
7	LB	3000	3000	13636	13636
13	BBR	3000	4000	13636	18182
23	UOP	3000	4000	13636	18182
17	PRO	3000	3000	13636	13636
8	MSG	2000	3000	9091	13636
11	ACS	2000	1000	9091	4545
16	ISA	1000	1000	4545	4545
15	AAA	1000	0.000	4545	0.000
14	IT	0.000	2000	0.000	9091
3	UCO	0.000	3000	0.000	13636
2	UCI	0.000	7000	0.000	31818

Fonte: dados primários

A tabela 5 quantifica as relações que foram apresentadas anteriormente no sociograma, as relações InDegree (entrada) ou OutDegree (saída).

Ao analisar a tabela 5 é possível afirmar que três organizações estabelecem uma relação maior de OutDegree, são elas: Uniprime Pioneira do Paraná (UPP) organização foco do trabalho, a Uniprime Campos Gerais (UCC) e a Unimed Seguros S/A (US), mas quando ocorre o inverso, ou seja, a relação de InDegree a organização em destaque é a Uniprime Pioneira do Paraná (UPP), outro fator relevante são as organizações com poucas ou nenhuma relação de OutDegree e InDegree na questão da centralidade da rede de informações úteis compartilhadas, é possível ainda notar que as organizações que não participaram com as respostas nos questionários tais como: Uniprime Central Interestadual (UCI) e Unimed Costa Oeste (UCO) participam através da relação InDegree, consideradas por outras organizações.

## 5.1.7 Densidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa

Tabela 6 – Densidade da rede de convergência na maneira de pensar da empresa

		1	2	3	4
		Size	Ties	Pairs	Densit
		-----	-----	-----	-----
1	SES	9.00	17.00	72.00	23.61
2	UCI	7.00	14.00	42.00	33.33
3	UCO	3.00	2.00	6.00	33.33
4	LFA	8.00	15.00	56.00	26.79
5	US	11.00	27.00	110.00	24.55
6	SSB	6.00	12.00	30.00	40.00
7	LB	5.00	8.00	20.00	40.00
8	MSG	3.00	2.00	6.00	33.33
9	BANCOOB	8.00	18.00	56.00	32.14
10	SIP	4.00	8.00	12.00	66.67
11	ACS	3.00	5.00	6.00	83.33
12	BB	7.00	13.00	42.00	30.95
13	BBR	5.00	3.00	20.00	15.00
14	IT	2.00	0.00	2.00	0.00
15	AAA	1.00	0.00	0.00	
16	ISA	1.00	0.00	0.00	
17	PRO	3.00	3.00	6.00	50.00
18	UPP	17.00	47.00	272.00	17.28
19	UD	7.00	9.00	42.00	21.43
20	UCO	9.00	28.00	72.00	38.89
21	UI	11.00	28.00	110.00	25.45
22	UCC	11.00	35.00	110.00	31.82
23	UOP	5.00	7.00	20.00	35.00
Densidade (média da matriz) = 0,1996					
Desvio padrão = 0,3997					

Fonte: dados primários

A tabela 6 quantifica as ligações existentes entre as organizações, nota-se que duas organizações AAA e ISA não possuem ligações com outras organizações em convergência na maneira de pensar da empresa.

## 5.1.8 Buraco Estrutural da rede de convergência na maneira de pensar da empresa

Tabela 7 – Buraco estrutural da rede de convergência na maneira de pensar da empresa

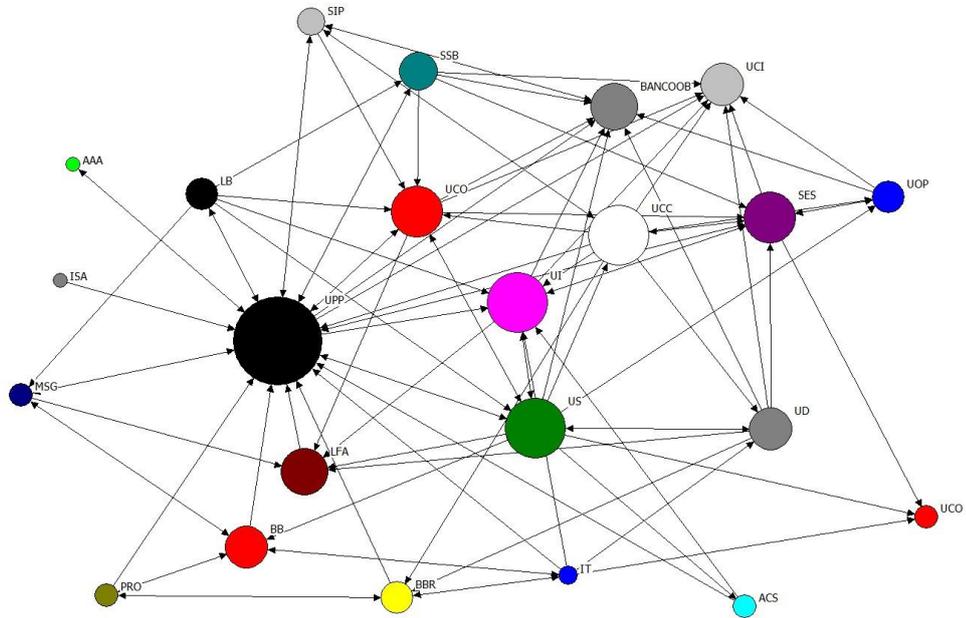
	Degree EffS	ize Effic	ie Const	ra Hiera	rc Ego B	Et
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SES	9.000	6.577	0.731	0.339	0.100	35.250
UCI	7.000	4.500	0.643	0.509	0.144	0.000
UCO	3.000	2.333	0.778	0.728	0.077	0.000
LFA	8.000	5.950	0.744	0.438	0.193	12.833
US	11.000	8.000	0.727	0.313	0.099	39.533
SSB	6.000	3.500	0.583	0.581	0.157	2.833
LB	5.000	2.333	0.467	0.652	0.120	1.500
MSG	3.000	2.100	0.700	0.741	0.131	2.000
BANCOOB	8.000	5.821	0.728	0.370	0.086	23.167
SIP	4.000	2.000	0.500	0.694	0.030	3.333
ACS	3.000	1.333	0.444	1.049	0.016	0.000
BB	7.000	5.250	0.750	0.435	0.143	11.000
BBR	5.000	4.071	0.814	0.491	0.268	9.000
IT	2.000	2.000	1.000	0.500	0.000	0.000
AAA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
ISA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
PRO	3.000	2.000	0.667	0.751	0.057	2.500
UPP	17.000	14.250	0.838	0.175	0.047	149.524
UD	7.000	5.556	0.794	0.404	0.154	14.000
UCO	9.000	5.500	0.611	0.422	0.136	7.233
UI	11.000	8.036	0.731	0.346	0.176	27.433
UCC	11.000	7.357	0.669	0.327	0.076	15.900
UOP	5.000	3.500	0.700	0.522	0.040	6.500

Fonte: dados primários

A tabela 7 quantifica as relações de laços entre as organizações, destaca-se a importância de algumas organizações, tais como: Uniprime Pioneira do Paraná (UPP), Uniprime do Iguaçu (UI), Uniprime Campos Gerais (UCC) e Unimed Seguros S/A (US). Nota-se que existe congruências entre as organizações mencionadas, fortalecendo a relação entre as organizações.

### 5.1.9 Sociograma da rede de integração do conhecimento

Figura 15 – Sociograma da rede de integração do conhecimento



Fonte: dados primários

Na imagem apresentada na figura 15 pode-se ver o Sociograma da rede de integração ao conhecimento das organizações. Ao analisar a figura 15, constata-se que a Unipime Pioneira do Paraná (UPP) organização focal do estudo está em destaque como a principal participante dessa rede, tendo maior fluxo quanto a integração ao conhecimento InDegree e um alto número de integração do conhecimento no sentido OutDegree.

## 5.1.10 Centralidade da rede de integração do conhecimento

Tabela 8 – Centralidade da rede de integração do conhecimento

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
		-----	-----	-----	-----
5	US	11.000	5.000	50.000	22.727
18	UPP	11.000	16.000	50.000	72.727
22	UCC	9.000	3.000	40.909	13.636
20	UCO	6.000	6.000	27.273	27.273
14	IT	6.000	2.000	27.273	9.091
1	SES	6.000	7.000	27.273	31.818
7	LB	6.000	1.000	27.273	4.545
19	UD	6.000	3.000	27.273	13.636
6	SSB	5.000	2.000	22.727	9.091
21	UI	5.000	7.000	22.727	31.818
12	BB	4.000	4.000	18.182	18.182
10	SIP	4.000	3.000	18.182	13.636
8	MSG	3.000	3.000	13.636	13.636
13	BBR	3.000	4.000	13.636	18.182
17	PRO	3.000	2.000	13.636	9.091
23	UOP	3.000	3.000	13.636	13.636
11	ACS	2.000	1.000	9.091	4.545
15	AAA	1.000	1.000	4.545	4.545
16	ISA	1.000	0.000	4.545	0.000
4	LFA	1.000	5.000	4.545	22.727
9	BANCOOB	1.000	8.000	4.545	36.364
3	UCO	0.000	3.000	0.000	13.636
2	UCI	0.000	8.000	0.000	36.364

Fonte: dados primários

Acima representado na tabela 8, são quantificados os resultados já explanados no sociograma (figura 15).

Comprova-se numericamente que a organização que representa maior centralização na rede quando a integração do conhecimento é a Uniprime Pioneira do Paraná (UPP). Outro ponto a ser observado é que organizações como Unimed Costa Oeste (UCO) e Uniprime Central Interestadual (UCI) não possuem relações OutDegree, devido ao fato de não ter respondido o questionários, no entanto Ivaí Serviços Administrativos (ISA) não dispõe de nenhuma relação InDegree.

## 5.1.11 Densidade da rede de integração do conhecimento

Tabela 9 – Densidade da rede de integração do conhecimento

		1	2	3	4
		Size	Ties	Pairs	Densit
		-----	-----	-----	-----
1	SES	9.00	18.00	72.00	25.00
2	UCI	8.00	22.00	56.00	39.29
3	UCO	3.00	0.00	6.00	0.00
4	LFA	6.00	13.00	30.00	43.33
5	US	12.00	24.00	132.00	18.18
6	SSB	6.00	13.00	30.00	43.33
7	LB	6.00	14.00	30.00	46.67
8	MSG	4.00	4.00	12.00	33.33
9	BANCOOB	8.00	18.00	56.00	32.14
10	SIP	4.00	6.00	12.00	50.00
11	ACS	3.00	5.00	6.00	83.33
12	BB	5.00	6.00	20.00	30.00
13	BBR	5.00	5.00	20.00	25.00
14	IT	6.00	4.00	30.00	13.33
15	AAA	1.00	0.00	0.00	
16	ISA	1.00	0.00	0.00	
17	PRO	3.00	2.00	6.00	33.33
18	UPP	19.00	52.00	342.00	15.20
19	UD	8.00	10.00	56.00	17.86
20	UCO	10.00	30.00	90.00	33.33
21	UI	10.00	21.00	90.00	23.33
22	UCC	10.00	31.00	90.00	34.44
23	UOP	5.00	6.00	20.00	30.00
Densidade = 0,1917					
Desvio padrão =					
0,3936					

Fonte: dados primários

A tabela 9 quantifica as ligações existentes entre as organizações, nota-se que duas organizações AAA e ISA não possuem ligações com outras organizações em convergência na maneira de pensar da empresa.

## 5.1.12 Buraco estrutural da rede de integração do conhecimento

Tabela 10 – Buraco estrutural da rede de integração do conhecimento

	Degree Eff	Size Effi	cie Cons	tra Hier	arc Ego	Bet
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SES	9.000	6.385	0.709	0.344	0.106	35.000
UCI	8.000	5.125	0.641	0.457	0.100	0.000
UCO	3.000	3.000	1.000	0.333	0.000	0.000
LFA	6.000	3.833	0.639	0.595	0.137	2.000
US	12.000	8.656	0.721	0.281	0.131	54.750
SSB	6.000	3.071	0.512	0.610	0.171	1.000
LB	6.000	3.357	0.560	0.634	0.204	0.000
MSG	4.000	2.750	0.688	0.686	0.223	6.000
BANCOOB	8.000	5.778	0.722	0.432	0.134	10.500
SIP	4.000	2.571	0.643	0.643	0.025	5.333
ACS	3.000	1.333	0.444	1.049	0.016	0.000
BB	5.000	4.000	0.800	0.501	0.160	9.500
BBR	5.000	3.357	0.671	0.487	0.037	8.000
IT	6.000	4.813	0.802	0.384	0.123	9.500
AAA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
ISA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
PRO	3.000	2.000	0.667	0.653	0.000	2.000
UPP	19.000	15.889	0.836	0.168	0.064	170.267
UD	8.000	6.389	0.799	0.377	0.099	20.000
UCO	10.000	6.292	0.629	0.388	0.150	10.917
UI	10.000	7.167	0.717	0.381	0.202	15.500
UCC	10.000	6.542	0.654	0.349	0.069	14.483
UOP	5.000	3.250	0.650	0.577	0.087	3.000

Fonte: dados primários

A tabela 10 quantifica as relações de laços entre as organizações, destaca-se na rede de integração do conhecimento as seguintes organizações: Uniprime Pioneira do Paraná (UPP), Uniprime do Iguaçu (UI), Uniprime Campos Gerais (UCC), Unimed Seguros S/A (US) e Unimed Costa Oeste (UCO). Nota-se que existe coerências entre as organizações mencionadas, fortalecendo a relação entre as organizações.



## 5.1.14 Centralidade da rede de contribuição para a inovação

Tabela 11 – Centralidade da rede de contribuição para a inovação

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
		-----	-----	-----	-----
18	UPP	14.000	9.000	63.636	40.909
5	US	11.000	5.000	50.000	22.727
22	UCC	7.000	2.000	31.818	9.091
21	UI	7.000	4.000	31.818	18.182
9	BANCOOB	6.000	8.000	27.273	36.364
4	LFA	6.000	4.000	27.273	18.182
10	SIP	4.000	3.000	18.182	13.636
6	SSB	4.000	3.000	18.182	13.636
19	UD	3.000	2.000	13.636	9.091
7	LB	3.000	3.000	13.636	13.636
23	UOP	3.000	2.000	13.636	9.091
12	BB	3.000	3.000	13.636	13.636
20	UCO	2.000	5.000	9.091	22.727
11	ACS	2.000	1.000	9.091	4.545
8	MSG	2.000	4.000	9.091	18.182
3	UCO	0.000	3.000	0.000	13.636
2	UCI	0.000	6.000	0.000	27.273
13	BBR	0.000	2.000	0.000	9.091
14	IT	0.000	0.000	0.000	0.000
15	AAA	0.000	1.000	0.000	4.545
16	ISA	0.000	1.000	0.000	4.545
17	PRO	0.000	1.000	0.000	4.545
1	SES	0.000	5.000	0.000	22.727

Fonte: dados primários

Na tabela 11, referente a Degree Centrality Inovação o dado que mais chama a atenção é a quantidade de empresas que não possuem relação OutDegree em relação a inovação, sendo 8 das 23 organizações que formam parte da rede, e 1 delas, a Inviolável Toledo (IT) não possuindo nenhum tipo de relacionamento. E destacado que a organização com maior contribuição para inovação é a empresa focal da dissertação, isto é, a organização Uniprime Pioneira do Paraná (UPP).

## 5.1.15 Densidade da rede de contribuição para a inovação

Tabela 12 – Densidade da rede de contribuição para a inovação

		1	2	3	4
		Size	Ties	Pairs	Densit
		-----	-----	-----	-----
1	SES	5.00	1.00	20.00	5.00
2	UCI	6.00	3.00	30.00	10.00
3	UCO	3.00	6.00	6.00	100.00
4	LFA	7.00	15.00	42.00	35.71
5	US	12.00	26.00	132.00	19.70
6	SSB	6.00	11.00	30.00	36.67
7	LB	6.00	15.00	30.00	50.00
8	MSG	4.00	5.00	12.00	41.67
9	BANCOOB	8.00	16.00	56.00	28.57
10	SIP	4.00	6.00	12.00	50.00
11	ACS	3.00	5.00	6.00	83.33
12	BB	6.00	9.00	30.00	30.00
13	BBR	2.00	0.00	2.00	0.00
14	IT	0.00	0.00	0.00	0.00
15	AAA	1.00	0.00	0.00	
16	ISA	1.00	0.00	0.00	
17	PRO	1.00	0.00	0.00	
18	UPP	16.00	33.00	240.00	13.75
19	UD	4.00	1.00	12.00	8.33
20	UCO	5.00	12.00	20.00	60.00
21	UI	9.00	15.00	72.00	20.83
22	UCC	7.00	2.00	42.00	4.76
23	UOP	4.00	1.00	12.00	8.33
Densidade (média da matriz) = 0,1522					
Desvio padrão = 0,3592					

Fonte: dados primários

A tabela 12 quantifica as ligações existentes entre as organizações, nota-se que três organizações AAA, ISA e PRO não possuem ligações com outras organizações em contribuição para a inovação.

## 5.1.16 Buraco estrutural da rede de contribuição para a inovação

Tabela 13 – Buraco estrutural da rede de contribuição para a inovação

	Degree EffS	ize Effic	ie Const	ra Hiera	rc Ego B	Et
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SES	5.000	4.600	0.920	0.300	0.050	0.000
UCI	6.000	5.417	0.903	0.320	0.111	0.000
UCO	3.000	1.000	0.333	1.080	0.000	0.000
LFA	7.000	4.050	0.579	0.508	0.171	7.500
US	12.000	9.000	0.750	0.298	0.144	47.083
SSB	6.000	3.500	0.583	0.615	0.240	6.500
LB	6.000	3.500	0.583	0.578	0.065	2.000
MSG	4.000	2.083	0.521	0.750	0.178	2.500
BANCOOB	8.000	6.071	0.759	0.354	0.092	27.500
SIP	4.000	2.571	0.643	0.577	0.043	6.000
ACS	3.000	1.333	0.444	1.049	0.016	0.000
BB	6.000	4.500	0.750	0.490	0.111	8.500
BBR	2.000	2.000	1.000	0.500	0.000	0.000
IT	0.000	0.000	1.000			0.000
AAA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
ISA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
PRO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
UPP	16.000	13.109	0.819	0.211	0.126	95.017
UD	4.000	3.500	0.875	0.441	0.203	4.000
UCO	5.000	2.286	0.457	0.717	0.158	0.000
UI	9.000	6.818	0.758	0.390	0.248	14.500
UCC	7.000	6.444	0.921	0.253	0.174	15.000
UOP	4.000	3.500	0.875	0.441	0.203	4.000

Fonte: dados primários

A tabela 13 quantifica as relações de laços entre as organizações, destaca-se na rede de contribuição para a inovação, as organizações: Uniprime Pioneira do Paraná (UPP) e Unimed Seguros S/A (US).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada, sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional, para tanto foi aplicado um questionário para 23 organizações, das quais 21 responderam, tendo dentre essas uma organização focal, a Cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná, localizada no município de Toledo, estado do Paraná.

Ao analisarmos o quadro teórico apresentado e os resultados obtidos nesta dissertação, observa a importância do conhecimento absorvido.

A análise de dados é apresentada em duas partes, na primeira parte é exposta três itens importantes para a análise, são eles: importância da relação, atividades conjuntas e razão predominante, tendo todos sub itens necessários para a análise da rede. Os dados coletados e apresentados mostrou a importância da Cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná (UPP) na relação com todos os agentes da rede, nota-se uma dependência em vários sociogramas, como a rede de importância da relação, este apresenta a cooperativa focal como importante integrante da rede, encontra-se centralizada e tem uma relação alta OutDegree (saídas) e InDegree (entradas).

As atividades conjuntas analisadas na rede, possuem vários itens necessários para a análise da rede e foram respondidos pelas organizações integrantes, tais componentes analisados nos sociogramas como ações políticas, troca de informações, redução de custos e entrada de novos mercados apresentou as organizações cooperativas com alta relação nas redes, expondo a importância das relações cooperativas nas atividades relacionadas, com relação as atividades conjuntas que normalmente demandam de tempo e recurso financeiro para a sua realização, é perceptível o isolamento ou o distanciamento de algumas organizações na rede, rede essa com nenhuma ou baixa ligação entre as organizações.

A segunda parte da análise contemplou as seguintes análise de redes: i) rede geral de contatos; ii) convergência na maneira de pensar na empresa; iii) integração do conhecimento e iv) contribuição na inovação de produtos na empresa.

A rede geral de contatos várias organizações apresentam contatos umas com as outras, é de importância relevância as instituições cooperativas onde a InDegree (entrada) e OutDegree (saída) ocorrem na rede em essas organizações encontram-se de maneira mais evidente, essas ligações são importantes para que as empresas tenham conhecimento sobre as outras. As organizações integrantes em destaque na rede foram as UPP, BANCOOB, UD, UCO, UI, UCC e UOP.

É importante ressaltarmos que as considerações dos sociogramas e tabelas das redes abaixo foram baseados em análise de centralidade, densidade e buraco estrutural, importantes conceitos integrantes das redes interorganizacionais.

A rede de quantidade de informações compartilhadas entre as organizações quantifica e relaciona a organização e sua relação com outros atores da rede, a centralidade relaciona qual organização tem mais relação InDegree (entrada) e OutDegree (saída) as empresas com maior centralidade na questão OutDegree (saída) são três, UPP, UCC e US, já quando é analisada a centralidade InDegree (entrada) é nítida a importância da UPP, portanto essa organização é importante nas duas ações de entradas e saídas na rede estudada. Na densidade da rede e buraco estrutural existem organizações sem grande importância, são elas IT, AAA e ISA, essas empresas não são consideradas pela rede relevantes em ações de entradas e saídas na quantidade de informações compartilhadas.

A rede de convergência na maneira de pensar das organizações apresenta a centralidade com OutDegree (saída) forte entre três organizações, UPP, UCC e US, já o InDegree (entrada) é possível notar que três organizações apresentam nenhuma relação com a rede, são elas a IT, UCO e UCI, sendo que as duas últimas foram as únicas que não responderam o questionário apresentado. A densidade da rede apresenta duas organizações que não apresentam relação com as organizações nessa questão, são elas AAA e ISA, já na análise do buraco estrutural da rede, três organizações não possuem relações com a rede, são elas AAA, ISA e IT.

A rede de integração do conhecimento, mostra a importância da organização UPP, a relação apresentada na rede mostra forte OutDegree (saída) e InDegree (entrada), ainda vale ressaltar dois pontos importantes, a forte relação de OutDegree (saída) da organização US e as duas organizações que devido não ter respondido os questionários apresentam nenhuma relação, OutDegree (saída) e bem baixa InDegree (entrada). A densidade e buraco estrutural da rede apresentam as organizações AAA e ISA sem importância para a rede.

A rede de contribuição para a inovação mostra a UPP e a US com maior relação OutDegree (saída) em maior destaque, novamente mostra a importância da UPP na contribuição, ainda é possível notar que na questão centralidade a IT não tem relação com as demais empresas na contribuição para inovação. A densidade ou a relação com outras empresas e buraco estrutural apresentam as organizações BBR, IT, AAA, ISA e PRO com nenhuma relevância.

Após a pesquisa e análises realizadas, pôde-se constatar que as 21 organizações respondentes apresentam diferentes atividades relacionadas a inovação e aprendizagem, umas

conseguem contribuir em alguns momentos com a rede, já em outros são vistas de maneira isolada, não tendo relação com as demais, essa ausência de relacionamento com as demais comprova que a importância dessas empresas são menos importantes para a rede.

A rede egocentrada o maior benefício é proporcionado pelas organizações que encontram-se mais centralizadas, essas apresentam maior número de relações, essa relação possui grande importância para a organização focal UPP, essa possui forte ligação InDegree (entrada) e OutDegree (saída) na rede, demonstrando que suas ações voltadas para a inovação e aprendizagem é importante para a empresa em relação as demais organizações.

A centralidade na apresentação dos dados demonstra relação de proximidade entre as organizações, quanto mais centralizado maior o grau de compartilhamento entre as empresas.

É importante descrever que as instituições cooperativas participam de forma ativa umas com as outras, tendo forte ligação de cooperação com a empresa focal UPP, mas vale ressaltar que a organização UPP tem suas ligações InDegree mais evidente do que as demais.

A centralidade na rede são apresentadas pela organização focal UPP, InDegree (entrada) e OutDegree (saídas) de maneira forte, tendo a integração do conhecimento, convergência de pensamento e quantidade de informações em ambos os fluxos, mas é notório que nas outras organizações esse fluxo ocorre somente OutDegree (saídas).

A rede apresenta ainda uma centralidade vista em maior grau nas instituições cooperativas, tendo uma relação de cooperação, isso é analisado pela UPP como uma importante relação de compartilhamento e ações para a inovação, visto que a relação de entradas e saídas apresentadas por ela ocorre com um alto grau de relação.

Com relação a análise ainda é visto que algumas organizações não mostram relações de inovação com as demais, tendo apenas ligações com a organização focal, essas não participam ativamente da rede, não contribuindo com as variáveis existentes.

A rede egocentrada apresentou diferentes instituições, que trabalham com produtos e serviços que agregam e somam com suas receitas, todas possuem diferentes ações com relação a aprendizagem e inovação. As instituições cooperativas estão mais centralizadas na análise de dados, possuindo forte relação de cooperação entre elas.

As recomendações a organização focal Uniprime Pioneira do Paraná é que a centralização existente em suas ações, principalmente com as instituições cooperativas é de extrema importância para a inovação e aprendizagem, a importância dos integrantes da rede em especial as organizações cooperativas faz com que a relação da cooperativa foco do estudo venha constantemente inovando e adquirindo mais conhecimentos.

A rede egocentrada apresenta uma organização focal com forte relacionamento com as demais, mostrando que essa relação é primordial para que a empresa consiga inovar, incorporando consigo produtos e serviços que dependem de outras organizações para que sejam realizadas.

Outros estudos podem ser desenvolvidos, utilizando as mesmas variáveis ou não, podendo contribuir para outras organizações cooperativas, agregando na tomada de decisões.

## 7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Ao analisarmos os resultados obtidos e com base na fundamentação teórica apresentada na dissertação, fica claro a importância do estudo aplicado e do conhecimento adquirido.

A dissertação apresentou a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional e todo o contexto que envolveu o estudo pode contribuir para tomadas de decisões estratégicas pela organização.

A rede quanto mais centralizada mais benefícios são encontrados, com a cooperativa acontece isso, ela está centralizada em todas as principais análises existentes, a instituição tem mais relações em todas as variáveis verificadas, mostrando uma centralidade evidente.

Todas as empresas são importantes para a cooperativa, por ações que as mesmas desenvolvem em conjunto com a Uniprime, o compartilhamento de informações ocorre de maneira visível pela instituição, assim como a integração do conhecimento, existe relações entre a organização focal e outras cooperativas o que torna a relação entre elas importante, pois motiva e fortalece o sistema cooperativista.

A cooperação entre sistemas diferentes existe e trata-se de algo muito utilizado pelas cooperativas com o objetivo de diminuir custos e tempo na criação de um novo produto e serviço destinado a seus associados.

O estudo traz algo importante para a cooperativa, podendo ela analisar as demais organizações e a sua importância na rede interorganizacional, verificando quais são mais importantes e relevantes nas atividades desenvolvidas, modificando ou melhorando algumas atividades relacionadas de forma conjunta.

A Uniprime possui uma relação forte com as demais organizações da rede, possuindo a proximidade e compartilhamento de informações e ações de maneira visível, nota-se que para conseguir inovar a instituição necessita de outras empresas, aparentando uma dependência, não ocorrendo é claro em todas as ações e com todas as organizações da rede.

Unir-se para trazer novos produtos e serviços para a instituição e manter as organizações participantes próximas é algo que agrada a cooperativa, é perceptível nas respostas do questionário.

As ações dos gestores da cooperativa quanto ao relacionamento interorganizacional é bem vista pela organização Uniprime, mas deve ser trabalhada para melhoria com as demais

organizações, pois algumas estão trabalhando de forma isolada não contribuindo com a inovação e aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- ACI – Aliança Cooperativa Internacional, disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/aci-alianca-cooperativa-internacional/>, acesso em: 30 de julho de 2018.
- Adler, N. J. e Bartholomew, S. (1992). Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. **Journal of International Business Studies** (v. 23, p. 551-569).
- Amato Neto, J. (2000) **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas/Fundação Vanzolini.
- Ashforth, B. E. e Mael, F. (1989). **Social identity theory and the organization**. *Academy of Management Review*, (v. 1, n. 14, p. 20-39).
- Aun, M; Carvalho, A; Kroef, R. (2015). **Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação**. Grupo de Estudos de Políticas de Informação, Comunicações e Conhecimento da UFBA.
- Ayres, B. (2001). **Redes organizacionais no terceiro setor - um olhar sobre suas articulações**. Rio de Janeiro.
- Badrinath, R. (2004). **Building business competitiveness**. *International Trade Forum*.
- Banco Central do Brasil - BACEN. **IV Seminário Banco Central sobre Microfinanças**. Disponível em: < [http:// www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/publico/default.asp?idEvento=17&id=semicrofin4](http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/publico/default.asp?idEvento=17&id=semicrofin4)>. Acesso em: 03/08/2018.
- Baquero, M. Democracia, **cultura e comportamento eleitoral**: uma análise da situação brasileira. Paper apresentado no Seminário: Democracia: teoria e prática. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 20-22 de setembro de 2001.
- Barbosa, R. R.. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barlow Hills, S.; Sarin, S. (2003). **From market driven to market driving: an alternate paradigm for marketing**. *Journal of Marketing Theory and Practice*. v.11, n.3, p.13-23.
- Bialoskorski Neto, S. (Ed.). (2000). **Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo**: uma proposta preliminar de metodologia, pesquisa e implantação. São Paulo: [s.n.], 127 p.
- Boddeyn Et Al., 2004 J.J. Boddeyn, B. Toyne, Z.L. Martinez. (2004). **The meanings of international management** *Management International Review*, pp. 195-212.

- Boettcher, Erik. (1974). **Kooperation und demokratie in der wirtschaft**. Tuebingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Borgatti, S.P; Everett, M.G; Freeman, L.C. (2005). **Ucinet for Windows**: software for social network analisys, MA: Analitic Technologies.
- Bremer, C. F. (2000). Redes de Cooperação. Revista: Produtos e Serviços: Fábrica do Futuro – entenda hoje como vai ser sua indústria amanhã. Edição Especial, p 99 – 104. Dezembro.
- Brito, Lydia Maria Pinto. (2005). **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber. UFC: Fortaleza.
- Burt, Roland. (1992). **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Havard University Press.
- Burt, R. S. (1995). **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Editora Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_ (1992) **Buracos Estruturais: A Estrutura Social da Competição**. Harvard University Press, Cambridge, M.
- Çakar & Erturk. (2010). **Associada à vantagem competitiva e como “uma das mais importantes dinâmicas que permite pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional”** (p. 327).
- Carvalho, M. M. (2010). **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Ed. Atlas.
- Carvalho, Flávio Leonel. (2009). **Mortalidade e longevidade de cooperativas de crédito brasileiras**. Recuperado em 10 de dezembro, 2013, de: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/359.pdf>.
- Carvalho, W. (2010). **Gestão participativa na Semco Equipamentos**: implantação e consolidação. 2010. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo.
- Castells, M. (2011). **Sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. v. 1. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Cellard, André. (2008). A análise documental. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, (Coleção Sociologia).
- Chetty, C.; Holm, D.B. (2000). **Internationalization of small tomedium sized manufacturing rms: a network approach**. International Business Review,91):77-93

- Choo, W., Rocha, E. (2003). **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac.
- Fazito, D.; Soares, W. (2008). **Undocumented migration, brokerage and solidarity**: an exploratory network analysis of the BrazilUS migration system. In: POPULATION AMERICAN ASSOCIATION CONGRESS, New Orleans, USA, 17-20 April.
- Ferreira, M. P. e Armagan, S.. (2011). Using Social Networks Theory as a Complementary Perspective to the Study of Organizational Change. *BAR*, v.8, n.2, 168-184. Curitiba, Abril Junho.
- Flecha, A. C., Silva, A. V. C., Fusco, J. P. A., & Bernardes, A. T. (2012). **Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo**. *Revista de Administração de Empresas*, 52(4), 386-406.
- Fonseca, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Ceará: Universidade Estadual do Ceará.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. A importância da inovação para a sobrevivência das organizações. (2008). Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacoes>>. Acesso em: 16 mar 2017.
- Freeman, L. (1979). Centrality in social networks. *Social Networks*, v.1, p.215-239.
- Garcia, E; D'elia, E. S. (2005). **Secretaria executiva**. 1 ed. São Paulo: IOBThomson.
- Garcia, L. M. B.. (2000). **Uma análise sobre a adequação da gestão estratégica de custos na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP.
- Gautam Ahuja. (2000). *Administrative Science Quarterly* Vol. 45, No. 3, pp. 425-455.
- González de Gomez & Maria Nélide. (2001). Para uma reflexão epistemológica acerca da ciência da informação. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.6, n.1, p.5-18, jan./jun..
- Granovetter, M. (1976). Network samplin: some first steps. *American Journal of Sociology*, 81(6), 1287-1303.
- Granovetter, Mark. (2003). Problems of explanation in economic sociology. *Networks and organizations: Structure, form, and action*, v. 25, p. 56.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 375-387.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, Special Issue Winter, p. 109-122.

- Grimes, JM & Melloni, RH, JR. (2005). **A atividade e a expressão do receptor de serotonina-1B** modulam os efeitos estimulantes da agressão da exposição de esteroides anabolizantes adolescentes em hamsters. *Behavioral Neuroscience*, 119 (5), 1184-1194.
- Hakanson, H.; Shenota, I. (1998). **Marketing in business markets**. Weitz: B. A.
- Hansen, J., M. Sato, P. Kharecha, And K. Von Sshuckmann, 2011: Earth's energy imbalance and **implications**. *Atmos. Chem. Phys.*, 11, 13421-13449, doi:10.5194/acp-11-13421.
- Heimberger, P.G., And S. Hoos. (1962). **Cooperative enterprise and organization theory**. *Journal of Farm Economics* 44:275-90.
- Heller, A. (1982). *O Quotidiano e a História*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Hoffmann, V. E., Banderira-De-Melo, R. Molina-Morales, F. X. (2006). **Inovação e transferência de conhecimento em redes inter-organizacionais aglomeradas territorialmente**: uma análise a partir de equações estruturais em duas indústrias. In XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais*, Salvador: ANPAD.
- IBGC \_ Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa. (2015). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC.
- Kaasa, A., & Vadi, M. (2010). **How does culture contribute to innovation?** Evidence from Europe a countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19 (7), 583-604.
- Kuhn, T. S. On learning Physics. *Science & Education*, v. 9, n. 1-2, p. 11-19, 2000
- Larsson, R.; Bengtsson, L.; Henriksson, K.; Sparks, J. (1998). **The Interorganizational Learning Dilemma**: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science* v. 9, n. 3, p. 285–305.
- Lazzarini, Álvaro. (2008). **Estudos de direito administrativo**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Lee, S.; Park, G.; Yoon, B. & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs: an intermediated network model. **Research Policy**, 39(2), 290-300. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733309002248>>. Acesso em: 15 mar 2017.
- LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971.**
- Lima I, Santiago M. (2012). **Antibodies against cyclic citrullinated peptides in infectious diseases** - a systematic review. *Clin Rheumatol*; 29(12):1345-51.
- Lima, M. C. A. (2004). **A teoria da flexibilidade cognitiva de Rand Spiro**. Digitado.
- Lipnack, Jessica & Stamps, Jeffrey. (1992). **Networks: Redes de Conexões**. São Paulo: Aquariana.

- Lopez, S. P., Péon, J. M. M., Ordás, C. J. V. (2005). Organization Learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, v. 12, n. 3. p. 227-244.
- Louis, M. (1980). **Surprise and sensemaking**: what newcomers experience in entering unfamiliar organization settings. *Administrative science Elsevier*.
- Lucanera, R. A. (2010). **Red de empresas**: empresas virtuales. *Panorama Socioeconômico*, 28(41), 190-199
- Lynch, P.; Walsh, M.; & Harrington, D. (2010). Defining and dimensionalizing organizational innovativeness. *Proceedings of the International CHRIE Conference-Refereed Track*, San Juan, PR, USA.
- Marcon, M.; Moinet, N. (2000). **La stratégie-réseau** . Paris: Éditions Zéro Heure.
- Marques, E. (2010). **Redes sociais, segregação e pobreza**. São Paulo, Editora UNESP; Centro de Estudos da Metrópole
- Marteletto, R. M. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr..
- Martínez-Fernández, M. T. (2001). **El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales**: el efecto de los recursos compartidos. Tesis Doctoral no publicada, Universitat Jaume I, Castellón, España.
- Martins, L.M.V.; Xavier, G.R.; Rangel, F.W.; Ribeiro, J.R.A.; Neves, M.C.P.; Morgado, L.B.; Rumjanek, N.G. (2012). **Contribution of biological nitrogen fixation to cowpea: a strategy for improving grain yield in the Semi-Arid Region of Brazil. Biology and Fertility of Soils**, 2011 v.38, p.333-339.
- Meinen, Ênio. (2012). **O Cooperativismo de Crédito: Ontem, Hoje e Amanhã**. Brasília: Confebras.
- Meloni, M.. (2005). **Impulso ao microcrédito**. Disponível em: <https://www.sescoopsp.org.br/default.php>. Acesso em: 30 de julho de 2018.
- Mohr, J.; SENGUPTA, S. SLATER, S. (2005). **Marketing of high technology products and innovations**. 2.ed. New Jersey: Pearson.
- Moreno, Jacob Levy. (1992). Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Goiânia: Dimensão. v. 1. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Goiânia: Dimensão, 1992 b v. 2.
- Motta, F. C. P. e Vasconcelos, I. F. G. (2004). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Nokaka, I. E Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

- Nokaka, I.; Takeuchi, H. (2004). Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nooy, W.; Mrvar, A.; Batagelj, V. (2005). Exploratory network analysis with pajek. Cambridge: Cambridge University Press.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, disponível em: <http://www.ocb.org.br/>, acesso em : 30 de julho de 2018.
- Onrubia, J. (2001). **Ensinar: Criar Zonas de Desenvolvimento Próximo e intervir nelas**. In C. Coll et al. (orgs.), O Construtivismo em Sala de Aula (pp. 120-147). Porto: Edições Asa
- Pawlowski, Z. et al. (2001). Control of *Taenia solium* Taeniasis/cysticercosis: from research towards implementation. **International Journal for Parasitology**, v.35, n.11-12, p.1221-1232.
- Pierce, B. D.; WHITE, R. (1999). **The evolution of social structure: why biology matters**.
- Pitta, B; Dos Santos, L. A. D.; Escher, C. A.; Bariani, I. C. D. (2001). Estilos Cognitivos de Estudantes de Psicologia: Impacto da Experiência em Iniciação Científica.
- Porter, M. (1998) **Clusters and the new economics competition**. Harvard Business Review, v. 76, n.6.
- Rede Ulbra de Inovação. (2017). Disponível em: <https://www.ulbratech.com.br/br/> . Acesso em: 03 de agosto de 2018.
- Rossoni, L.; Machado-Da-Silva, C. L. (2013). **Legitimidade, governança corporativa e desempenho**: análise das empresas da BM&FBovespa. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 53, n. 3.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). **Promoting learning relationship**. Journal of Marketing, 67(3), 80–95. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.3.80.18656>.
- SESCOOP - **Panorama do Cooperativismo Brasileiro**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/> . Acesso em 15 jun. 2018.
- Silva, G.; Heber, F.(2014). **Ecologia organizacional e teoria de redes**: uma análise contemporânea da formação de APL's. Gestão e Regionalidade, v. 30, n. 88, p. 34–48.
- Silva, M. da. (2002). **Metáforas e entrelinhas da profissão docente**. São Paulo: Pioneira.
- Taylor, S. (1986). **Value-added processes in information systems**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K.(2005). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Chichester: John Wiley & Sons.

- Tigre, P. B., La Rovere, R. L., Teixeira, F. L., López, A., Ramos, D., Bercovich, N., Pinheiro, A. O. M., Araújo, S., & Rodrigues, R. F. (2011). **Knowledge cities: a taxonomy for analyzing software and information service clusters**. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 15-26
- Tomáel, M. I.; Alcará, A. R. & Di Chiara, I. G..(2005). Das redes Sociais à inovação. Brasília, v. 34.
- Tomaél, Maria I.(2007). Redes Sociais, **conhecimento e inovação localizada**. Londrina, v. 12.
- Trindade, M. T.; Ferreira Filho, F.de A.; Bialoskorski Neto, S..(2010). Brazilian **credit - cooperatives and financial Banks**: A ten years performance comparison. *Journal of Cooperative Studies* , v.43, n.1, p14-29, Apr..
- Tuomi, I. (1999). **Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory**. *Journal of Management Information Systems*, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter.
- Uniprime Pioneira do Paraná. Disponível em: [www.uniprimepioneirapr.com.br](http://www.uniprimepioneirapr.com.br) Acesso em: 15 de agosto de 2018.
- Ventura, E. C. F.(Coord.). (2009). **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito – Brasília, DF: BCB.
- Verschoore, J. R.; Balestrin, A. (2008). **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação**. *Revista de Administração Eletrônica*, São Paulo, v.1.
- Vilela, J. R.; Carvalho Neto, A.; LOPES, H. E. G..(2008). **Dirigentes de Empresas Privadas e de Cooperativas**: Quem é mais Autoritário? Uma visão do Poder nas Organizações Baseada na Escala “F” de Adorno. *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 5., 2008. Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ANPAD.
- Wasserman, S.; Faust, K. (1994). **Social network analysis**. **Cambridge**: Cambridge University Press.
- Wellman, **Barry**. (1992). **Network analysis**: some basic principles. In: \_\_\_\_\_(ed) *sociological theory*., pp. 155-200.
- Weymer, A. (2005). **Estrutura de Relacionamento e Respostas Estratégicas das Organizações do Setor Portuário de Rio Grande/RS**. Curitiba. Dissertação de Mestrado do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
- Winckler, N.C. e Molinari, G.T. (2011). Competição, colaboração, cooperação e coopeção: Revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. v. 4.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. **Make sense of the organization**. Malden: Blackwell publishing, 2001.

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

### **Pontifícia Universidade Católica do Paraná PPAD – Programa de Pós-graduação em Administração Dissertação de Mestrado**

Esta pesquisa é de cunho acadêmico - Mestrado em Gestão de Cooperativas na PUCPR e tem o objetivo de verificar qual é a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional.

Marcelo José Figueiredo

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

O objetivo do presente questionário é levantar dados para identificar qual a estrutura de relacionamento de uma rede cooperativa egocentrada sob a perspectiva de inovação e aprendizagem interorganizacional. É importante salientar que as informações obtidas serão empregadas para fins exclusivamente acadêmicos, direcionadas para o desenvolvimento Dissertação Mestrado do PPGCOOP (Programa de Mestrado em Cooperativas) da Escola de Negócios da PUCPR.. A sua identidade será mantida em sigilo, caso essa seja uma condição da sua empresa. Agradeço pela sua contribuição.

Marcelo José Figueiredo

#### **INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO – Dimensão da Aprendizagem Interorganizacional**

1. O tempo para responder este questionário é de aproximadamente 10 minutos.
2. A rede de relacionamento é composta por 23 empresas, indicadas por uma organização focal (UNIPRIME).
3. Cada empresa está apresentada e numerada em cada uma das 23 linhas.
4. Marcar um “X” para cada uma das organizações que mantenha algum tipo relacionamento. Caso contrário, deixar em branco as respostas subsequentes.
5. O questionário sobre aprendizagem consta nas páginas 2 (dois) e 3 (três).
6. Após os questionários das páginas 2 (dois) e 3 (três), são apresentadas as descrições de cada uma das variáveis do questionário, para fins de apoio, para que você possa recorrer em caso de dúvidas referente ao seu significado.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA	
Nome da empresa:	
Ramo de atividade:	
Porte da empresa: <input type="checkbox"/> Pequena <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Grande	

DESCRIÇÃO DO ENTREVISTADO	
Cargo:	
Formação:	
Há quanto tempo trabalha nesta organização:	E neste cargo:







DESCRIÇÃO DE APOIO PARA CADA UMA DAS VARIÁVEIS (SIGNIFICADO), EM RELAÇÃO AO QUESTIONÁRIO DA PÁGINA 2.

(A) **Importância da relação:** Consiste na forma como a sua organização percebe a outra como sendo importante para o desenvolvimento de seu trabalho.

(B) **Atividades Conjuntas:** Marcar a principal atividade que realiza em conjunto com a outra organização.

(C) **Razão Predominante:** Marcar o principal motivo pelo qual mantém relacionamento com a empresa, podendo ser:

<b>Voluntária</b> – relação com ganho mútuo, mas não necessariamente recíproca.
<b>Formal</b> – relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos
<b>Obrigatória</b> – relação estabelecida por lei e regulamentos
<b>Dependência</b> – sua empresa depende de produtos e serviços de outra organização para existir
<b>Momentânea</b> – relação circunstancial sem perspectiva de futuro.

(D) **Frequência de contatos:** Considerar todos os contatos, independente da natureza (comercial, produtivo, informal).

DESCRIÇÃO DE APOIO PARA CADA UMA DAS VARIÁVEIS (SIGNIFICADO), EM RELAÇÃO AO QUESTIONÁRIO DA PÁGINA 3.

(E) **Quantidade de informações úteis compartilhadas:** Considerar se a sua empresa troca informações com a empresa relacionada em relação aos seguintes fatores: experiências sobre os produtos trocados no relacionamento; mudanças de necessidades, preferências e comportamento do usuário final; mudanças na estrutura do mercado, tais como, como fusões, aquisições ou parcerias; mudanças na tecnologia dos produtos principais; problemas inesperados que surgem; mudanças nas estratégias e políticas das duas empresas; finanças, desempenho e *know-how*.

(F) **Convergência na maneira de pensar da empresa:** Considerar se a sua empresa apresenta congruência na construção de sentido em conjunto (*joint sensemaking*) com a outra empresa, em relação aos seguintes fatores: criação de equipes conjuntas para resolver problemas operacionais no relacionamento; criação de equipes conjuntas para analisar e discutir assuntos estratégicos; discussão produtiva que engloba uma variedade de opiniões estimulada pelo bom clima entre as empresas; comunicação direta (cara-a-cara) na relação.

(G) **Integração do Conhecimento:** Considerar se a sua empresa avalia e ajusta quando necessário, as seguintes situações ao se relacionar com a outra empresa: necessidades e comportamentos do usuário final; tecnologias relacionadas ao seu negócio; rotinas a fim de organizar processos, contratos formais em nosso relacionamento; encontros pessoais para “refrescar” o relacionamento pessoal nesta relação; informações sobre o relacionamento, armazenados em seus bancos de dados eletrônicos; contribuição na inovação de produtos da minha empresa.

H) **Contribuição na Inovação de Produtos da minha empresa:** Considerar o grau de contribuição da empresa relacionada em relação à inovação de produtos e serviços da sua empresa.