

## ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Relações Interorganizacionais: Um Estudo de Caso de Um Sistema Cooperativo de Médicos

### AUTORAS

**CEYÇA LIA PALEROSI BORGES**

Universidade Federal de Lavras

palerosi@bol.com.br

**NATHÁLIA VASCONCELOS TAVARES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

nathaliavt2006@yahoo.com.br

### RESUMO

O esforço das empresas na busca de desenvolverem competências específicas visando a vantagem competitiva está sempre presente na gestão organizacional. Atuando de maneira conjunta, compartilhando informações, minimizando custos e incertezas e unindo habilidades, as redes cooperativistas surgem como forma estratégica para atuar em ambiente competitivo. O objetivo principal deste trabalho é descrever as relações que ocorrem entre as unidades singulares, intrafederativas, federações e unidade nacional da cooperativa intitulada neste trabalho de Sistema Cooperativista União. Objetiva-se também analisar as vantagens e desvantagens destas relações. A coleta de dados foi feita através de entrevista semi-estruturada, observação direta e análise de conteúdo, permitindo a triangulação de dados. Percebeu-se a existência de dois grupos distintos no sistema União, um que considera o sistema como forma de organização ideal, e outro que enxerga pontos negativos, mas afirma que eles não interferem na sua permanência na rede. Concluiu-se que o sistema União através de sua formação em redes e das conexões entre suas diversas unidades estabeleceu em todo o território nacional uma imagem forte atraindo o mercado de saúde. A liderança conquistada pode estar relacionada à formação em rede, que proporciona diversos ganhos aos seus membros, garantindo a permanência dos profissionais de saúde neste sistema.

Palavras chave: redes organizacionais, competitividade, cooperativas de saúde

### ABSTRACT

The effort of companies in search of specific skills to develop competitive advantage is always present in organizational management. Acting on a joint, sharing information, reducing costs and uncertainties and joining skills, cooperative networks emerge as a strategic to work in competitive environment. The aim objective of this study is to describe the relationships that occur between the individual units, intrafederatives, federations and national unit of the cooperative entitled in this article as Union cooperative system. Other objective is analyze the advantages and disadvantages of these relations. Data collection was done through semi-structured interviews, direct observation and analysis of content, allowing for triangulation of data. It was noticed the existence of two distinct groups in the Union, one that considers the system as an ideal organization, and another that sees negative points, but says they do not interfere in its permanence in the network. It was concluded that the Union system

through its training in networks and connections between its various units established a strong image in throughout the country attracting the health market. The leadership gained may be related to training on a network, which provides several gains for their members, ensuring retention of health professionals in this system.

Keywords: organizational networks, competitiveness, health cooperative

## 1 - INTRODUÇÃO

O esforço das empresas na busca de se estabelecerem e desenvolverem competências específicas de forma a conquistar vantagem competitiva está sempre presente na gestão organizacional. Esforços tais como a busca por novas formas organizacionais, ações que resultem em competitividade, inovação, maior fatia do mercado tornam as empresas mais propícias ao sucesso. Sendo assim ao atuarem de maneira conjunta, compartilhando informações, minimizando custos e incertezas e unindo habilidades, as redes cooperativas surgem como forma estratégica para driblar o ambiente competitivo.

Candido (2002) ao visualizar as opções e exigências para o atual ambiente corporativo, orienta para a importância das diversas formas de relacionamentos aos quais as organizações estão submetidas. Acredita-se que neste cenário ocorrerão mais alianças, parcerias e colaboração externas sob a forma de redes de cooperação.

Segundo Britto (2002) a rede de empresa é um arranjo interorganizacional baseado em vínculos sistemáticos entre empresas independentes. Normalmente, nessas redes percebe-se um alto grau de compatibilidade e complementaridade técnica entre seus membros, alta integração de atividades produtivas, progresso técnico e infra-estrutura consolidada.

No setor de saúde também observa-se a busca por diferenciais competitivos, objetivando não apenas maior lucratividade, mas inovações tecnológicas e qualidade dos serviços, suprimindo as necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes. O comportamento dos clientes, suas necessidades, desejos e expectativas em relação ao serviço de saúde são diretamente afetados por diversos fatores, tais como demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e culturais.

Neste cenário introduz-se o conceito de cooperativas de saúde as quais visam prestar serviços médico-hospitalares, de diagnóstico e terapia com o melhor padrão de atendimento, respeitando o direito de livre escolha dos médicos, hospitais, clínicas e laboratórios. Através das alianças estratégicas as cooperativas de saúde ganham mercados cada vez mais competitivos se destacando até mesmo como líderes deste segmento.

Seguindo esta perspectiva nota-se uma forte presença de colaboração e cooperação entre os participantes de um grupo cooperativista, facilitando o alcance dos objetivos pré-estabelecidos, resultando em sucesso nas ações coletivas. Neste contexto torna-se de grande importância o fator confiança, para que todo o processo se desenvolva da melhor maneira possível. No entanto percebe-se a existência de comportamentos oportunistas, motivados por uma visão egoísta, em que o ator almeja maiores ganhos individuais.

A confiança pode ser entendida como o conjunto de expectativas que os indivíduos tem sobre o comportamento futuro dos seus parceiros de negócios (Lourenzani, Silva e Azevedo, 2006). É apontada como fator indispensável para a cooperação entre os relacionamentos interorganizacionais, sendo considerada uma condição para o estabelecimento do compromisso entre os agentes que se relacionam.

Este trabalho tem como objetivo principal descrever as relações que ocorrem entre as unidades singulares ou regionais, intrafederativas, federações e unidade nacional da cooperativa intitulada neste trabalho de Sistema Cooperativista União. Como objetivos específicos pretende-se analisar as vantagens e desvantagens destas relações e descrever seus objetivos iniciais.

O Sistema Cooperativista União consagra-se como a maior cooperativa de trabalho médico do mundo, com 100 mil cooperados e 11 milhões de usuários em quase todos os municípios brasileiros. Além disso, a instituição gera 16 mil empregos diretos e 260 mil

indiretos em todo o país e registra, em seus quadros, 50% dos médicos brasileiros em atividade.

O artigo está organizado em quatro sessões além da introdução. A primeira sessão apresenta o embasamento teórico utilizado para a compreensão do contexto da pesquisa nas relações interorganizacionais, cooperação e oportunismo. A segunda sessão descreve o método utilizado para a realização da pesquisa. Em seguida são apresentados e discutidos os resultados alcançados. Finalmente conclui-se o trabalho com as considerações finais das autoras sobre as relações estabelecidas no sistema cooperativista em questão.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

O crescente aumento da competitividade, da concorrência e o avanço tecnológico estão forçando as organizações a buscarem novas formas de adaptação, reestruturação e flexibilização para sobreviverem. Isso resulta cada vez mais em articulações entre diversos segmentos da sociedade, com o objetivo de compartilhar informações e atuar juntamente com atores públicos, empresariais e não governamentais, alcançando resultados mais impactantes. (Cândido e Abreu, 2000; Cândido e Abreu, 2002; Falconer, 2006).

Diante da necessidade de se adaptar ao ambiente globalizado e competitivo em que as empresas se encontram, intensifica-se a necessidade da reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade (BASSO, 1998). Em consequência as empresas adotam novas formas de gestão do trabalho, inovam na preocupação de se ajustar com exigências mundiais e recorrem a estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidade que ainda não possuem, conforme descreve Braga (1999).

Schimitz (1996) defende que competir em mercados globalizados exige cooperação o que pode ocorrer através da estratégia de eficiência coletiva que nada mais é que empresas organizadas sobre a forma de cooperação que conseguem obter ganhos em que num nível individual não seriam possíveis de alcançar.

As relações cooperativistas surgem como uma forma de organização empresarial que visa alcançar a competitividade diante das exigências do mercado, buscando relações duradouras, pautadas em confiança, minimizando a ocorrência do oportunismo.

O sistema cooperativista é basicamente uma organização constituída por membros de um grupo econômico ou social que objetiva desempenhar determinada atividade em benefício comum. Seguindo alguns princípios básicos como identidade de propósitos e interesses; ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuição e serviços e obtenção de resultados úteis e comuns a todos, as cooperativas vem se destacando como um rentável meio de sobrevivência às instabilidades econômicas mundiais.

No exterior, os primeiros indícios de formação de cooperativas datam de 1844, na Inglaterra. No Brasil, a primeira registrada em ata foi a de crédito, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, em 1902. No setor de saúde existem 880 cooperativas segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) de dezembro de 2002.

Até recentemente elas destinavam-se apenas às modalidades de produção, crédito e consumo. Desde 1994 as cooperativas de trabalho e de prestação de serviços foram reconhecidas juridicamente e tem atuado com sucesso nessas áreas. Atualmente as cooperativas atuam com sucesso no campo da prestação de serviço, segmento de mercado que mais gera postos de trabalho e que se destaca na economia mundial a partir da década de 60. Atuando entre o capital e o trabalho, as cooperativas conseguem atingir vários objetivos tais

como a melhoria da renda de seus associados, incrementos nas condições do trabalho e melhoria da promoção dos trabalhadores (QUEIROZ, 1996).

Um dos princípios do movimento cooperativista é a intercooperação que se caracteriza pelos relacionamentos que se estabelecem entre cooperativas, tanto em nível local, como em nível estadual, nacional e internacional, visando aperfeiçoar e expandir o sistema cooperativista. Embora a intercooperação seja um princípio das organizações cooperativas, observa-se a dificuldade que estas organizações enfrentam em colocá-lo em prática. Tal dificuldade, em parte, pode estar ocorrendo em função da desconfiança nos relacionamentos, do oportunismo, da luta pelo poder, da falta de legitimidade das lideranças e dos problemas financeiros que algumas cooperativas enfrentam.

Conciliar os recursos peculiares de cada organização componente da rede de forma a potencializar os objetivos pré-estabelecidos, tendo a confiança como fator essencial na formação de um ambiente harmônico, definirá a diferença em relação ao sucesso ou insucesso das redes organizacionais.

Olivieri (2006) afirma que “redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas fins”.

Os objetivos principais na formação de redes são: circulação e troca de informações; compartilhamento de experiências; colaboração em ações e projetos; aprendizado coletivo e inovações; fortalecimento de laços entre os membros; manutenção do espírito de comunidade; e ampliação do poder de pressão do grupo (Adulis, 2005).

A formação de redes torna-se uma forma das empresas organizarem-se para competir em escala local, regional e global, diminuindo assim os custos e investimentos, os riscos e as incertezas presentes no mercado globalizado. De acordo com Marcon e Moinet (2000), as redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.

Encontramos redes organizacionais em diversos segmentos, onde cada qual estabelece seus objetivos primordiais nestas relações. No setor de saúde as redes também se articulam na produção de informações que permitam ou fortaleçam a tomada de decisões para a formulação de políticas de gestão e regulação de recursos humanos.

Os objetivos da formação de redes na área de saúde envolvem diversos fatores: definição de políticas e planos de longo prazo para adequação da força de trabalho às mudanças previstas no sistema de saúde e desenvolvimento; adequação das pessoas em postos de trabalho conseguindo uma distribuição equitativa dos profissionais de saúde nas diferentes regiões e de acordo com diferentes necessidades de saúde da população; vinculação entre os trabalhadores e as redes organizacionais de saúde que permitam o compromisso com a proposta primordial destas redes garantindo bons serviços de saúde para toda população; desenvolvimento de mecanismos de interação entre as instituições de ensino e os serviços de saúde que permitam adequar a formação dos trabalhadores de saúde, equitativo e de qualidade que sirva as necessidades de saúde da população.

Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) destacam que um componente importante, mas pouco percebido para o sucesso das redes de cooperação refere-se ao relacionamento de uma organização com as demais organizações, as quais possuem recursos distintivos.

No mundo repleto de incertezas e complexidades, a confiança é o mecanismo mais apropriado para o controle de redes interorganizacionais, pois encoraja a troca de informações confidenciais e reduz os custos das transações entre empresas (SYDOW, 1998). A confiança tem sido considerada um importante fator que afeta as ações e o desenvolvimento das organizações envolvidas em redes ou alianças estratégicas (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Para facilitar a compreensão do conceito de confiança, algumas tipologias tem sido criadas. Barney e Hansen (1994) classificam a confiança de acordo com a intensidade da relação em forte, média ou fraca. Por sua vez, Wever, Martens e Vandembemt (2005) descrevem quatro tipos de confiança segundo a especificidade e a resistência.

Conforme Lane (1998), o estudo da confiança dentro do contexto das redes interorganizacionais pode ser visualizado sob três perspectivas: o cálculo, na qual se procura visar antecipadamente os possíveis benefícios trazidos pela aliança; a cognição ou no conhecimento do parceiro; e, a confiança baseada nas normas de conduta estabelecidas.

Segundo Luhmann (1996), a confiança reduz a complexidade social e garante mais segurança para escolhas que se façam necessárias, na medida em que contribui para a superação da ausência de informações disponíveis sobre determinado tema e generaliza expectativas de comportamento. A confiança, assim, insere-se numa relação social na qual alguém investe recursos, autoridade ou responsabilidade na ação de outro para agir em seu nome, sob incertezas com relação ao resultado futuro (SHAPIRO, 1987).

Segundo Hill (1990) a mão invisível do mercado trata de eliminar aqueles autores que habitualmente se comportam de forma oportunista. Nesse sentido, como os mercados caminham para o equilíbrio, o risco do oportunismo seria baixo. O autor ainda argumenta que os oportunistas prosperam frente a falha do mecanismo de seleção dos mercados. Mas quando os mecanismos falham, entram em cena outros construtos que desempenham o papel de eliminação dos agentes oportunistas.

O oportunismo, segundo a concepção de Williamson (1985), significa o comportamento baseado na astúcia. Na maior parte das vezes, o oportunismo envolve formas sutis de engodo, que tanto podem ser formas ativas ou passivas.

### 3 – METODOLOGIA

O presente trabalho relata os resultados de uma pesquisa desenvolvida em um sistema cooperativista do setor de saúde com abrangência nacional. É caracterizado pelo enfoque descritivo, pois trata de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1999).

A pesquisa foi conduzida através de um estudo de caso. Segundo Roesch (1999) Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo e recente dentro de seu contexto, se diferenciando do método histórico por se referir ao presente. Pode trabalhar com evidência tanto quantitativa como qualitativa, não requerendo um modo único de coleta de dados.

Nessa mesma perspectiva, Yin (2001) afirma que o método do Estudo de Caso é uma entre as diversas maneiras de serem realizadas pesquisas, sendo que cada maneira ou método apresenta vantagens e desvantagens. Ele ressalta que o Estudo de Caso tem como vantagem focalizar acontecimentos recorrentes sem que se necessite a aplicação de controle sobre eventos comportamentais, isso porque se pode utilizar, entre outras técnicas, a observação direta, bem como uma série sistemática de entrevistas.

Diante disto, para a coleta de dados deste trabalho foram utilizados os métodos de entrevista semi-estruturada, observação direta e análise de conteúdo. O uso combinado deste conjunto de métodos e técnicas permite fazer o que se chama de triangulação, o confronto de informações de fontes diferentes para reduzir a possibilidade de uma análise tendenciosa.

Segundo Alencar (1999), a entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais. A entrevista pode ser realizada por contato face a face,

telefone ou por questionário enviado pelo correio. Pedro Demo (2001) defende que para a análise científica, o questionamento é essencial. É preciso combinar a capacidade de saber acreditar no interlocutor e de saber duvidar, para ser possível desconstruir e reconstruir criativamente e criticamente. No estudo em questão, foram realizadas 6 entrevistas entre diretores, gerentes e funcionários de micro regiões distintas do Sistema Cooperativista União, por contato face a face.

A observação direta é o método em que o pesquisador se faz presente no local e ambiente da pesquisa. Da mesma forma que na entrevista, na observação é importante que o pesquisador seja sensível e capaz de ler mensagens não verbais (ROESCH, 1996). Essa sensibilidade do pesquisador é importante para que ele consiga abstrair informações que muitas das vezes não estão explícitas no ambiente em foco.

Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem mas deve ser considerado as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005). Neste trabalho será feita uma análise de documentos fornecidos pela cooperativa União relacionados ao tema em estudo.

#### 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Baseando-se nos conteúdos do sistema cooperativista União, nos questionários obtidos pelas entrevistas e também na observação direta, identificou-se a amplitude desta rede formada por unidades regionais, intrafederações, federações e unidade nacional que possui uma conotação forte de qualidade e confiabilidade, sendo estes resultados do poder da marca que a rede exerce no mercado de assistência à saúde.

As unidades regionais possuem a função de comercialização de produtos que são planos de saúde e serviços complementares, sendo que cada unidade possui sua área específica de atuação sem poder invadir comercialmente a área de outra singular. As intrafederações e federações foram criadas para controlar e estabelecer regras para o bom funcionamento do sistema, como também de adequar os produtos às necessidades dos clientes garantindo a liderança deste mercado. A unidade nacional funciona como uma matriz que cuida dos interesses institucionais e de causas jurídicas mais complexas da rede.

Estas unidades podem ou não estarem ligadas entre si, mas estando, estabelecem uma relação de prestação de serviço, com pagamentos mensais concretizando essa ligação. Mas por questões políticas e por prevenção, para não perder os benefícios fornecidos pela rede e ficar despadronizada em relação às outras singulares, torna-se inevitável a existência dessas ligações no sistema União.

Destaca-se a formação dessa rede em todo território nacional, utilizando-se do mesmo nome e seguindo os mesmos princípios, fortalecendo de forma unânime o sistema cooperativista União. Pautando-se em princípios cooperativistas, suas ações possuem um objetivo sistêmico em que todos os envolvidos se beneficiam e cooperam.

Entrevistando alguns membros desta rede identificou-se aspectos comuns e divergentes nas suas opiniões. O significado da rede, de seus elos e as vantagens listadas pelos entrevistados por participar desta rede foram fatores identificados de forma unânime por todos. Porém a percepção dos objetivos propostos pelas federações, intrafederações e unidade nacional muitas das vezes não atendem as necessidades das unidades regionais, sendo um dos pontos de divergência entre os entrevistados.

Quando questionados sobre as conexões e a função que cada uma exerce dentro desta rede, obteve-se respostas comuns. O primeiro ponto a ser destacado foi que a razão da existência dessas conexões é para organizar, controlar e dinamizar as ações e o funcionamento

de todas as unidades regionais do sistema. Desta forma o cliente que contratar o serviço de uma unidade receberá, caso precisar, o mesmo atendimento em qualquer outra unidade do país, aumentando a confiança desta rede para o mercado.

Outro ponto de destaque é o suporte proporcionado por essas conexões em relação às rotinas administrativas e estratégias de competitividade. Conhecendo as práticas e as necessidades de cada regional, estas unidades estaduais e nacionais oferecem novas ferramentas que são compatíveis a todos que fazem parte da rede, proporcionando maior eficiência e uma possível vantagem competitiva.

Ainda em relação a essa questão, a marca União fortalece a amplitude desta rede proporcionando às pequenas singulares a mesma credibilidade de uma grande singular, pois mesmo possuindo uma administração independente uma das outras, conseguem garantir através dessas conexões pontos comuns que na visão do consumidor se transforma numa rede única sem desdobramentos nem particularidades.

Abordando as vantagens da formação do sistema União, as respostas dos entrevistados também foram similares, mostrando que elas são perceptíveis a todos os membros da rede. Citou-se como ponto central a troca de ideias, informações e experiências como fator fundamental à união dessa rede, sendo que os ganhos gerados por essas trocas são importantes para a permanência do sistema que atualmente é líder deste mercado.

As federações, intrafederações e unidade nacional disponibilizam às unidades singulares treinamentos, ações conjuntas de marketing, novos produtos, avanços tecnológicos, assistência jurídica assim como todo suporte que elas precisam para seu bom funcionamento, sendo esta uma das vantagens levantadas pelos entrevistados, por terem acesso a esses benefícios a custos menores, pois graças à formação em rede eles são divididos por todos.

Quando questionados sobre as desvantagens da formação em rede, houve divergência de opiniões entre os entrevistados. Na visão de um grupo as relações existentes nestas conexões são pautadas pela confiança, cooperação e acima de tudo ética, evidenciando que na visão deste grupo não existe desvantagem nestas relações. Segundo a diretora de uma das unidades regionais “Desvantagens não existe nenhuma, só vantagens”.

Considerando a opinião do grupo que afirma que nesta rede não existem apenas vantagens, foi mencionado que as unidades regionais não podem discordar das decisões tomadas pelas instâncias superiores, devendo seguir as determinações mesmo que não se encaixem em sua realidade, pois não pode haver despadronização do sistema União. Se for determinada a adoção de uma prática que seja vantajosa para o sistema, as singulares devem acatar. Desta forma percebe-se que as unidades regionais estão engessadas e desprovidas de identidade própria, pois mesmo sendo administrativamente independentes estão sujeitas às imposições do próprio sistema.

Outra desvantagem percebida foi o fato do sistema União ser gerido por médicos e não por administradores. Desta forma a falta de competência técnica destes gestores médicos na área administrativa compromete o seu desenvolvimento, não por trazer prejuízos, mas por impedir que a organização como um todo atinja patamares administrativos cada vez mais altos, atendendo as exigências do mercado. Ainda neste contexto, observou-se também como desvantagem o prazo máximo de cada gestão da diretoria, sendo de três anos. Diante disto, os objetivos propostos por uma gestão dificilmente serão concluídos ainda nela, podendo ser comprometidos pela gestão seguinte.

O último ponto levantado foi a presença ou não de oportunismo em algum elo desta rede. Também se observou divergência de opinião nesta questão. Alguns dos entrevistados não enxergam nenhum tipo de oportunismo nas relações existentes no sistema União, pois acreditam que a cooperação pautada em princípios éticos norteia as ações existentes. Segundo

um dos entrevistados “Ninguém se aproveita de ninguém, apenas cooperamos uns com os outros”.

Segundo estes entrevistados um dos fatores que levam à ausência do oportunismo e às boas relações entre os elos da rede é a confiança. Afirmaram que as unidades regionais confiam e acreditam que as instâncias superiores tem por princípios éticos trabalhar por um objetivo comum, traçando ações que gerem ganhos competitivos a todos os membros da rede. Ações como treinamentos, realização de congressos, implantação de novas tecnologias, lançamento de novos produtos confirmam o propósito da existência destes elos, fazendo com que os vínculos desta rede sejam cada vez mais estreitos.

Em sentido oposto, alguns entrevistados acreditam que sempre existirá um grupo que se aproveitará dos ganhos desta rede para se destacar no mercado. Este oportunismo normalmente ocorre pelo aproveitamento de informações disponíveis na rede tendo como consequências: prêmios individuais, fechamento de negociações com grandes empresas, contratação de funcionários diferenciados de outras unidades entre outras. Neste contexto a confiança se fragiliza, pois nem todos os membros da rede se vêem beneficiados, o que torna as relações comprometidas.

Destaca-se ainda um terceiro grupo que não identifica a presença de oportunismo, porém enxerga a união das conexões como desvantagens devido à sua formação, não considerando necessariamente um oportunismo. Conforme palavras de um dos funcionários entrevistado, “não podemos negar que uma estrutura do tamanho do Sistema União tem prós e contras, mas com certeza é uma das cooperativas que funciona no mundo”.

Finalmente percebeu-se a existência de dois grupos distintos no sistema cooperativista União. Um deles considera o sistema como uma forma de organização ideal, possuindo um significado forte de cooperação e confiança, em que as relações oportunistas não se encaixam. O outro grupo, apesar de acreditar na força do sistema União, enxerga pontos negativos, mas afirmam que eles não interferem na sua permanência na rede.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho consistiu em descrever as relações entre as unidades singulares, intrafederações, federações e unidade nacional de um sistema cooperativista do setor de saúde como também as vantagens e desvantagens trazidas por elas. Através da técnica da triangulação, utilizando-se de entrevistas, análise de dados secundários e da técnica da observação direta, foi possível atingir esses objetivos.

Cada membro da rede possui sua função pré-determinada, sendo que ações e mudanças que influenciem a rede devem ser acatadas por todos. Num primeiro momento, pela análise de fontes secundárias, o sistema cooperativista União funciona baseando-se em princípios cooperativistas e éticos, em que todos se ajudam objetivando o bem comum.

A partir das análises das entrevistas observou-se nas relações existentes na rede aspectos oportunistas e individualistas confrontando-se com os princípios básicos do sistema, porém estes aspectos não eram explícitos, não identificados por alguns dos entrevistados. Mesmo aqueles que identificaram não apenas relações de cooperação e confiança continuam acreditando no sistema União, mostrando a força desta rede apesar dos problemas levantados.

A declaração do funcionário de uma das unidades regionais é de que sempre existirão os que agem pelas escondidas, não cooperando com os demais membros do grupo, buscando suas vantagens de forma individual. Observou-se nesta pesquisa que pelo fato de não haver uma competição direta entre as singulares, devido ao fato de cada uma possuir sua área

específica de comercialização, essas atitudes individualistas não comprometem a rede, mas evidencia que o princípio de cooperação não predomina em todas as relações.

A formação desta rede fortaleceu a prestação do serviço médico, posicionando-a no lugar de liderança neste mercado. A facilidade de troca de ideias, informações e experiências e a divisão de custos garantem vantagens competitivas à rede. Outro ponto a ser destacado é o poder que a marca União traz a todos os membros desse sistema, garantindo de forma unânime todos os diferenciais que ele oferece. Por outro lado a busca constante pela padronização faz com que as unidades sejam engessadas e não se desenvolvam de acordo com suas reais necessidades. Este aspecto é considerado negativo, pois investimentos desnecessários para determinada unidade tem que ser incorporados e aceitos por ela a partir da decisão de instâncias superiores.

Este estudo mostrou que o sistema cooperativista União através de sua formação em redes e de suas conexões entre as unidades regionais, intrafederações, federações e unidade nacional estabeleceu em todo o território nacional uma imagem forte com postura diferenciada atraindo desta forma o mercado de saúde. A liderança conquistada pode estar relacionada a formação em rede pois, como já citado anteriormente, esta estrutura proporciona diversos ganhos aos seus membros, garantindo a permanência dos profissionais de saúde como de toda a equipe envolvida neste sistema.

Vale ressaltar que esta pesquisa não esgota as possibilidades de estudo sobre a formação de redes no setor de serviços, especialmente na área de saúde, considerando importante verificar como se dá o processo de tomada de decisão, a forma impositiva das ações, que poderiam possibilitar uma maior congruência e destaque dessa rede cooperativista e quais as ferramentas utilizadas para contornar as resistências encontradas neste cenário. Sendo assim identificam-se várias oportunidades de estudo como verificar o processo de implantação de novas ações e tecnologias; mensurar o grau de comprometimento das unidades em relação à rede e ao seu desenvolvimento; analisar os custos de manutenção desta estrutura e verificar o nível de satisfação dos funcionários desta rede pelo fato de seguirem algumas imposições que em muitas vezes não sejam acordadas por eles.

## 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADULIS, Dalberto. O desafio das redes. Disponível em: [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_fev2005.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2005.cfm). Acesso em: 13/06/2009.
- ALENCAR, E. Métodos de pesquisa nas organizações. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 109p.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. Implantando Administração Estratégica. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, vol. 15; 1994
- BASSO, Maristela. **Joint ventures manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998
- BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

CÂNDIDO, G. A. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: O Papel do Estado e das políticas públicas neste cenário. *READ – Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)*. Porto Alegre - RS, v.28, n. 8, p.32 - 47, 2002.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. D. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *In: ENANPAD*, 24, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD

DEMO, P. **Pesquisa e Informação Qualitativa: Aportes Metodológicos**. Campinas: Papiros, 2001.

DENGO, N. **Universidades Corporativas: Modismo ou Inovação?** 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2001.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível: <http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer1.html>. Acessado em 13/06/2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 500-513, 1990.

IRELAND, R. Duane, HITT, Michael A. & VAIDYANATH, Deepa. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

LANE, Christel. Introdução: Theories and issues in the Study of Trust. *In: LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard. Trust Within And Between Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1998

LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. O papel da construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

LUHMANN, N. *Confianza*, Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.

MALAFAIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. M. E. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Disponível em: [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_jan2003.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_jan2003.cfm). Acesso em: 13 jun 2009.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. *Análise de conteúdo*. 2 ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. **Manual da cooperativa de serviços e trabalho**. São Paulo: Editora STS, 1996

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvania M. A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIMITZ, H. **Eficiência coletiva**: reflexões a cerca das experiências internacionais e do Vale do Sinos (Palestra encontro promovido pelo Programa Calçado do Brasil. 11.06.1996). Org. Elaine Antunes, UFRGS, Porto Alegre, 1996.

SHAPIRO, S. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 3, p. 623-658, 1987

SYDOW, Jorg. Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. In: LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard. **Trust Within and Between Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1998, cap. 1.

WEVER, Sigrid De; MARTENS, Rudy; VANDENBEMPT, Koen. The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. **Human Relations**, vol. 58, n. 12, 2005.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, A. HARRIS, J.; (2006) Interorganizational trust. In: SHENKAR, O.; REURER, J. J. **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage: 169-197