

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

PATRICIA TARADENKO

A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES CULTURA, LIDERANÇA E APRENDIZAGEM NA
INOVATIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA.

CURITIBA
2016

PATRICIA TARADENKO

A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES CULTURA, LIDERANÇA E APRENDIZAGEM NA
INOVATIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA.

Dissertação de Mestrado apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão de
Cooperativas - PPGCOOP da Pontifícia
Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alex Ferraresi

CURITIBA
2016

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

T176i 2016	<p>Taradenko, Patricia</p> <p>A influência das dimensões cultura, liderança e aprendizagem na inovatividade de uma organização cooperativa / Patricia Taradenko ; orientador: Alex Ferraresi. – 2016. 121 f. : il. ; 30 cm</p> <p>Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016 Bibliografia: f. [107]-116</p> <p>1. Cooperativismo. 2. Cooperativas de crédito - Administração. 3. Cultura organizacional. 4. Aprendizagem organizacional. 5. Desenvolvimento organizacional. 6. Liderança. I. Ferraresi, Alex. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.</p> <p>CDD 20 ed. – 658.044</p>
---------------	--

TERMO DE APROVAÇÃO

A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES CULTURA, LIDERANÇA E APRENDIZAGEM NA INOVATIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

Por

PATRICIA TARADENKO

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



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



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Orientador



Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt
Examinador



Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra
Examinador

PARECER PROFISSIONAL

Autor: PATRICIA TARADENKO

Orientador: Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi - PUCPR

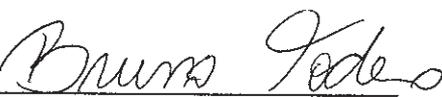
Examinador: Profissional Bruno Daniel Todero – SICREDI

Dissertação: A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES CULTURA, LIDERANÇA E APRENDIZAGEM NA INOVATIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA.

Observações:

A pesquisa apresenta total aplicabilidade no dia-a-dia da cooperativa, pois apresenta indicadores de aspectos culturais e de lideranças que impactam nos processos de inovação dentro da empresa.

Em 03 de Junho de 2016


Profissional

AGRADECIMENTOS

Na trajetória de dois anos destinados ao meu mestrado, não faltaram instituições e pessoas que contribuíram para que esse objetivo fosse realizado. Meus reconhecimentos destinam-se inicialmente ao SESCOOP-PR pela concessão da bolsa e à Pontifícia Universidade Católica do Paraná, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da PUCPR.

Sou grata especialmente aos membros da banca de defesa do projeto desta dissertação, os professores Ph.D. Carlos Olavo Quandt, Dr. Alex Antônio Ferraresi e Dr. Cícero Aparecido Bezerra, pela seriedade e apontamentos detalhados em relação ao estudo, os quais possibilitaram a conclusão deste trabalho. Meu agradecimento especial ao orientador Prof. Dr. Alex Antônio Ferraresi pela paciência, dedicação e esclarecimentos que ultrapassaram qualquer limite da generosidade, fonte de grandes contribuições que ampliaram minha visão sobre a inovação.

Aproveito também para agradecer aos professores do PPGCOOP, pelo conhecimento transmitido, apoio e receptividade que recebemos na PUCPR, fazendo com nos sentíssemos em casa a cada novo dia de aula. Aos meus queridos colegas de classe, como foram valiosos os dias de convivência, de grandes conhecimentos e de compartilhamento de experiências únicas. Afinal, fomos privilegiados, sendo a primeira turma do programa de mestrado em Gestão de Cooperativas desta instituição.

Meu agradecimento especial à cooperativa na qual faço parte, fonte de inspiração pela essência cooperativista, pela oportunidade de pesquisa em campo e por propiciar minha participação neste mestrado profissional. Aproveito também, para agradecer aos participantes deste estudo que, voluntariamente, disponibilizaram de seu tempo para contar um pouco sobre suas experiências, contribuindo para minha formação e, também para o desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, agradeço aos meus pais Eugênio e Carolina por suas demonstrações diárias de amor ao trabalho e à família, exemplos de caráter e honestidade e que os levo comigo onde quer que eu esteja. Ao meu namorado Alexandre, pelas palavras constantes de força e coragem, tão importantes na superação de dificuldades que apareceram no meio do caminho, que graças ao seu suporte, pude fazer do curso de mestrado uma das melhores experiências da minha vida.

“Pois se uma grande pedra se atravessa no caminho e vinte pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas, se as vinte pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos!”

*Padre Theodor Amstad,
fundador da primeira cooperativa de crédito brasileira.*

RESUMO

A presente pesquisa verifica de que forma a cultura, a aprendizagem e a liderança influenciam a inovatividade numa organização cooperativa. Parte do pressuposto de que a inovatividade é a propensão da organização inovar de forma contínua e duradoura, a partir da influência de dez dimensões, sendo elas: estratégia, liderança, cultura, estrutura, processos, pessoas, relacionamento externo, infraestrutura, mensuração e aprendizagem; onde três destas: cultura, liderança e aprendizagem são dimensões que demonstraram em outras pesquisas, maior representatividade no ambiente empresarial. A partir de um estudo de caso holístico e que tipifica, foram coletados dados secundários e primários por meio da análise documental, entrevista semiestruturada e também observação direta. Os dados coletados foram triangulados e avaliados a partir do procedimento de análise de conteúdo e seus resultados apresentados com o uso de técnicas de mapeamento como auxílio da ferramenta ATLAS.ti®. A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito de grande porte, composta por vinte unidades de atendimento distribuídas no estado do Paraná, por meio de um estudo qualitativo, de caráter explicativo e intensivo. Por fim, conclui-se que na cooperativa pesquisada os resultados não foram os mesmos encontrados pelos autores Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), tendo em vista que a dimensão Cultura não teve a mesma influência no desempenho inovador; diferentemente das dimensões Liderança e Aprendizagem as quais demonstraram resultados favoráveis em diversos fatores, com práticas explícitas de transparência e gestão e apoio direto ao conhecimento humano.

Palavras-chave: Cooperativismo. Cooperativas de Crédito. Inovação. Inovatividade.

ABSTRACT

The present research checks of how culture, learning, and leadership influence the innovativeness in a cooperative organization. Assumes that the innovativeness is the propensity of the Organization innovate continuously and durable, from the influence of ten dimensions, namely: strategy, leadership, culture, structure, processes, people, external relations, infrastructure, measurement and learning; three of these: culture, leadership, and learning are dimensions that have shown in other research, greater representation in the business environment. From a holistic and case study that typifies, secondary and primary data was collected through the analysis of documents, semi-structured interview, and direct observation, too. The collected data were triangulated and evaluated from the content analysis procedure and its results presented with the use of techniques such as mapping tool help Atlas.TI®. The survey was conducted on a large Credit Union, composed of twenty service units distributed in the Paraná State, by means of a qualitative study, explanatory and intensive character. Finally, it is concluded that in the researched co-op the results found were not the same as those by the Authors Quandt, Ferraresi and Bezerra (2013), given that the Dimension Culture did not have the same influence on the innovative performance; unlike the Leadership and Learning Dimensions which demonstrated favorable results in miscellaneous factors with explicit practices of transparency and management, and direct support to human knowledge.

Keywords: Cooperatives. Credit unions. Innovation. Innovativeness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa	20
Figura 2 – Estrutura da Cooperativa Pesquisada.....	46
Figura 3 - Desenvolvimento da Análise de Conteúdo	52
Quadro 1 – Dimensões Organizacionais da Inovatividade	37
Quadro 2 – Perfil e Rótulo atribuído a cada Participante	48
Quadro 3 – Etapas da Coleta e Tratamento de Dados	51
Quadro 4 – Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro	53
Quadro 5 – Dimensões Organizacionais da Inovatividade	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Internacional do Cooperativismo
AGE	Assembleias Geral Extraordinárias
AGO	Assembleias de caráter Ordinário
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
Confebrás	Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito
COOP	Cooperativas
DDA	Débito Direto Automático
ICA	International Co-operative Alliance
KBV	Knowledge Based View of the Firm
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Paraná
OCERGS	Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul
PPGCOOP	Programa de Pós Graduação em Gestão de Cooperativas
RBV	Resource Based View of the Firm
RDB	Recibo de Depósito Bancário
Sicoob	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
Sicredi	Sistema de Crédito Cooperativo
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	20
2 REVISÃO TEÓRICA.....	22
2.1 A SOCIEDADE COOPERATIVA.....	22
2.1.1 Origem do Cooperativismo	23
2.1.2 Princípios do Cooperativismo	24
2.1.3 Definição de Cooperativismo, Cooperação e Cooperativa	26
2.1.4 Estrutura organizacional das cooperativas.....	28
2.1.5 Classificação das Cooperativas no Brasil.....	30
2.1.5.1 Cooperativismo de Crédito	32
2.2 INOVAÇÃO.....	33
2.2.1 Inovatividade	34
2.2.1.1 Dimensões da Inovatividade.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	40
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	40
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2.1 Finalidade	41
3.2.2 Método	41
3.2.3 Definição das Categorias	42
3.2.3.1 Cooperativas de Crédito	42
3.2.3.2 Inovatividade	43
3.2.3.3 Cultura Organizacional.....	43
3.2.3.4 Aprendizagem Organizacional	44
3.2.3.5 Liderança Organizacional	44
3.2.4 Dimensão Temporal	44
3.2.5 Estudo de Caso.....	45
3.2.5.1 Participantes da Pesquisa	47

3.2.6 Coleta de Dados	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
4.1 CULTURA.....	56
4.2 APRENDIZAGEM	64
4.3 LIDERANÇA.....	72
4.4 RESULTADOS DA INOVAÇÃO	80
4.5 DE MAIS DIMENSÕES – MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
5.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	104
5.2 CAMINHOS PARA NOVAS PESQUISAS	106
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A - PROTOCOLO DA PESQUISA.....	117

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual passa por um período de transformações, um novo ideal, onde atitudes sustentáveis aliadas ao conhecimento humano são fatores preponderantes para o desenvolvimento social. Mudanças que criam novos valores, ações, e que tem gerado novas perspectivas a serem analisadas antes de qualquer tomada de decisão. Conforme Almeida (2005, p.01): “Tais modificações são sinalizadoras de uma forte tendência de globalização, não apenas de mercado, mas, principalmente de processos, cujos efeitos são perfeitamente visíveis no comportamento dos indivíduos e das organizações”.

Para Figueiredo (2004), diante das transformações sociais e econômicas das últimas décadas não se alterou apenas a velocidade e qualidade dos produtos, mas também a necessidade de novas formas de aprender e compartilhar deste conhecimento. Desse modo, o cenário das organizações começou lentamente a entender que investir em conhecimento é imprescindível tanto para a valorização do patrimônio intangível, como para a efetivação de relações sustentáveis (TERRA, 2005; SOUZA, 2006).

A gestão do conhecimento por sua vez, aparece neste cenário como uma proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes, pois a sociedade que tem acesso à informação pode tanto dominar setores como desenvolvê-los (ANDRIANI; ZOMER, 2002). Conforme Felipe (2007), o desenvolvimento tecnológico e a inovação de um país dependem, em grande parte, da formação de recursos humanos capacitados, bem como de investimentos consistentes, contínuos e de longo prazo em produtos e serviços de competitividade.

Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 11), quanto mais inovadora uma empresa, maior será sua competitividade, melhor será sua posição no mercado. Logo a literatura atual tem demonstrado, por meio de diversos estudos, que o tema da inovação cumpre papel preponderante no cenário da competitividade organizacional, onde a constante necessidade de evolução estabelecida pelo mercado impõe uma nova visão para a organização: a busca constante por novas alternativas dentro de todo o

seu processo, as quais possibilitem maior desempenho econômico e também reconhecimento no meio social.

Logo, manter-se competitivo em um ambiente que sofre constantemente com as mudanças, demanda a capacidade de adaptação por parte dos empreendimentos, e esta adaptabilidade está diretamente ligada à maneira de como a organização se identifica dentro do contexto em que ela está inserida, e como seu gestor compreende os fatores que sustentam sua capacidade de inovar em ambientes totalmente dinâmicos e mutáveis.

Para Schumpeter (1975) a inovação é o processo de criação do novo e destruição do que está se tornando obsoleto. Uma capacidade da empresa de superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos. De acordo com Drucker (2002), a inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferente, criando um novo tipo de satisfação, ao invés de uma simples melhoria.

Segundo Sherer e Carlomagno (2009) a resposta a várias indagações formuladas por empresários a respeito do futuro de suas organizações, envolvendo questões relacionados ao crescimento contínuo, competitividade, diferenciação e resiliência, estão resumidas através da inovação.

Conforme Quandt, Ferraresie Bezerra (2013): “o sucesso das estratégias e políticas de estímulo à inovação dependem da compreensão dos fatores que sustentam a capacidade de inovar em ambientes competitivos dinâmicos”. Neste sentido, a análise do processo inovativo nas organizações não pode se restringir apenas em antecedentes ou resultados futuros da inovação (*inputs* e *ouputs*), pois podem apresentar limitações. É necessária a formulação de estratégias para identificação e aperfeiçoamento de modelos de gestão que favoreçam o surgimento das inovações, as quais podem ser desenvolvidas através de sua capacidade inovativa.

Para que a inovação ocorra, é necessário que haja um ambiente corporativo favorável à mesma, logo segundo Hurley e Hult (1998, p. 44): “este ambiente propício relaciona-se à cultura interna da organização, que deve valorizar e viabilizar a inovatividade”.

Na percepção de Hurley e Hult (1998) a inovatividade é uma variável que representa a orientação da empresa, pró-atividade ou aptidão para inovar. Para Quandt (2009), o seu desenvolvimento exige uma atitude de aprendizagem e uma visão da inovação como um processo estratégico, o qual é integrado ao seu conjunto de práticas de gestão.

Por outro lado, o modelo cooperativista é desenvolvido com o intuito de promover o bem estar social das comunidades onde estão inseridas. Um sistema inovador atuando em diversas áreas como agropecuária, crédito, comércio, habitação, educação, entre outros; tem importante papel como indutores de práticas de gestão criativas e sustentáveis aos seus cooperados (ARAUJO, 2013).

O diferencial das cooperativas está relacionado ao fato delas serem reguladas por princípios de natureza ética, com natureza associativa e sua forte característica é a gestão democrática, diferentemente das empresas em geral (BULGARELLI, 2000). Trata-se de um sistema que valoriza as pessoas e a união dos membros em prol do mesmo objetivo, onde a força do grupo supera desafios e os transforma em oportunidade.

Dessa forma, diante deste cenário socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, a presente pesquisa verifica de que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A cooperação é desejável em todos os setores da economia, em todos os aspectos na vida das pessoas. Ela desperta para a importância da união e seu sucesso é obtido através do esforço em equipe. Sinteticamente, o modelo cooperativo é comercialmente mais eficiente e eficaz, quando comparado aos custos e benefícios oferecido pelos tradicionais modelos empresariais (ICA, 2011).

Para tanto, mesmo sendo um modelo de negócio atrativo, conforme apresentado por Meinen e Port (2014), o cooperativismo ainda enfrenta sérios desafios, seja em relação à ausência de um marco regulatório adequado, com flexibilidade societária e

operacional; o envelhecimento do quadro de cooperados; a falta de estímulos para atrair jovens; seu portfólio de produtos e serviços incompleto ou pouco acionado em determinadas cooperativas; a ausência de domínio/conhecimento dos diferenciais e vantagens do sistema como um todo; e até mesmo a infidelidade por parte de alguns sócios, os quais acabam prejudicando a imagem do sistema como um todo.

Ainda de acordo com Meinen e Port (2014) identificam-se também deficiências na governança, em especial a reduzida participação dos associados na vida da cooperativa, indo ao contra de seus princípios institucionais, que preservam a representação voluntária, para atender necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e de controle democrático dos associados.

Desse modo, em meio a necessidade de maior visibilidade da forma cooperativa de empresa, fornecer às pessoas instrumentos e apoio para criar, financiar e desenvolver cooperativas sustentáveis, e remover barreiras que se atravessem no seu caminho, o cooperativismo se vê obrigado a abandonar velhos hábitos, buscando a inovação como alternativa fundamental ao seu diferencial competitivo (TARSITANO, 2011, p. 178).

As cooperativas não necessitam, e não devem, abandonar a sua definição de participação pelo voto mas, de acordo com a Aliança Internacional do Cooperativismo ACI (2011, p.10), “se não permanecerem abertas a novas formas de participação e empenhamento e com vontade de inovar, podem perder oportunidades de inspirar e envolver a nova geração de membros”.

As cooperativas estão inseridas em um mercado competitivo e, de acordo com Schubert e Niederle (2011, p.191), “embora os problemas de ordem tecnológica ainda constituam um desafio, são as inovações organizacionais e institucionais as principais responsáveis por definir competitividade a este segmento frente aos principais players da cadeia de valor”.

Para Hurley e Hult (1998) o elemento chave da inovatividade é uma cultura que incentiva a introdução de novos processos, produtos e ideias. As cooperativas, no entanto, devem investir na tecnologia necessária para possibilitar o compartilhamento do conhecimento e a cultura de aprendizagem organizacional. Infelizmente competição

entre as lideranças geralmente resulta em uma relutância ao compartilhamento de experiências, criando um obstáculo ao desenvolvimento de todo o sistema.

Na perspectiva de Porter e Ketels (2003) o estabelecimento de redes interorganizacionais é um fator crítico para o desenvolvimento da inovatividade. Por outro lado, na perspectiva de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, p.02): “indicadores de inovação e desempenho empresarial representam o resultado final da aplicação efetiva do conhecimento na solução de problemas e na criação de novos produtos e serviços”.

Diante deste contexto, e partir dos estudos conclusivos realizados por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), onde apontaram o papel central de três dimensões na propensão a inovar: Cultura, Aprendizagem e Liderança, esta pesquisa tem o intuito de verificar de que forma a cultura, a aprendizagem e a liderança influenciam o comportamento inovativo numa organização cooperativa. Sob esta visão, a pergunta que representa o problema de pesquisa é colocada da seguinte maneira: De que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa?

Sabe-se que o modelo aplicado pelos autores Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) evidencia a influência de dez dimensões no comportamento inovativo (cultura, liderança, aprendizagem, processos, relacionamento, pessoas, estrutura, mensuração e estratégia) e que destas, três delas foram as quais apresentaram maior representatividade em seus resultados, sendo estas: Cultura, Aprendizagem e Liderança.

1.2 OBJETIVOS

Com a pergunta de pesquisa elaborada, é possível definir os objetivos que levaram à sua resposta. A pesquisa tem como objetivo geral “verificar de que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa”. Para atingir esse objetivo, definiu-se também os objetivos específicos:

- a) Verificar como a dimensão cultura impacta na inovatividade da organização;
- b) Verificar como a dimensão liderança impacta na inovatividade da organização;
- c) Verificar como a dimensão aprendizagem impacta na inovatividade da organização;
- d) Identificar a presença das demais dimensões da inovatividade propostas por Quandt, Ferraresi e Bezerra, inseridas no contexto desta organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa derivou da necessidade de elucidar questionamentos e aprofundar reflexões ocorridas dos estudos conclusivos realizados por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), onde destacaram a inovatividade como um requisito para uma organização inovar de forma contínua e duradoura, sustentada essencialmente pelas características da sua estratégia, estrutura, cultura, práticas gerenciais e processos associados à gestão do conhecimento e da inovação.

Analisadas sob a perspectiva da sua contribuição efetiva para o potencial inovativo, e procurando identificar como e, em que medida elas contribuem para diferenciar as organizações inovadoras, o estudo desses autores teve por objetivo explorar conceitualmente e empiricamente um modelo de inovatividade sob a ótica das competências, comportamentos, atividades e recursos que estão sob o controle da empresa, e que interagem para criar e reforçar um ambiente de estímulo à inovação.

O modelo conceitual foi desenvolvido com base na proposição de que a capacidade de inovar de forma contínua e duradoura –ou inovatividade– de uma organização é sustentada fundamentalmente por dimensões mensuráveis da sua estratégia, estrutura, cultura, práticas gerenciais e processos associados à gestão do conhecimento e da inovação. Essas dez dimensões, foram analisadas empiricamente sob a perspectiva da sua contribuição efetiva, a qual procurou identificar os elementos de gestão recorrentes em empresas inovadoras, com o propósito de generalizar os determinantes mais significativos da inovatividade.

Seus resultados da pesquisa apontaram para o papel central de três dimensões na propensão a inovar: Cultura, Aprendizagem e Liderança, as quais evidenciaram a importância do apoio explícito dos líderes para o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício ao aprendizado contínuo, autonomia e criatividade, e consequentemente, à inovação.

Logo, em meio a esses resultados e a partir de uma avaliação preliminar da literatura referente ao assunto, levantou-se a importância da prática da inovação não apenas em empresas privadas, mas também se este estudo é generalizável no setor cooperativo, indagando o seguinte questionamento: qual a influência destas três dimensões: cultura, aprendizagem e liderança no comportamento inovativo de organizações cooperativas?

Conforme plano de ação desenvolvido pela Aliança Internacional do Cooperativismo (ICA, 2011), o cooperativismo de crédito por sua vez está inserido em um segmento do mercado altamente competitivo, composto por *players* com grande capacidade financeira, e grande escala de operações, promovendo uma forte concorrência por ativos e oferta de produtos e serviços. Logo, a compreensão da inovação no setor cooperativista tornou-se o elemento norteador deste estudo para o estabelecimento de ações que orientasse as organizações a permanecerem abertas a novas formas de participação e vontade de inovar, a fim de gerar oportunidades de inspirar e envolver a nova geração de associados.

Nos últimos anos, o cooperativismo tem firmado sua participação e posição de destaque na economia do Brasil e na construção de uma sociedade mais justa com indicadores representativos. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), o setor cooperativista hoje representa mais de 6,8 mil cooperativas em todo o Brasil, divididas em 13 ramos de atuação, com mais de 11,5 milhões de associados e em torno de 340 mil empregos diretos, considerando assim uma importante alternativa para a economia brasileira.

A escolha pelo segmento de cooperativas de crédito se dá devido ao fato de que são agentes que promovem o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atuam, além de se tratar de um mercado sólido, firmando-se como um sistema inclusivo, participativo e democrático, onde segundo dados do Banco Central, reúne

mais de 7 milhões de associados, onde quase metade dos associados no país (49%) faz parte de alguma cooperativa de crédito (OCB, 2015).

A influência das cooperativas de crédito é notável, tanto nas comunidades em que se instalam, onde são reconhecidas pelo tratamento igualitário e humanizado que dão aos seus associados, como também por sua representatividade em nossa economia. Conforme presidente da Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebrás, 2015), o ramo crédito é um setor que avança a passos largos dentro do cooperativismo brasileiro. Hoje apresenta, em média, um crescimento percentual três vezes superior ao do mercado bancário convencional.

Segundo a Aliança Internacional do Cooperativismo - ACI, em assembleia realizada em outubro de 2012 na cidade de Manchester, este é um momento de oportunidade histórico para o setor cooperativo. Com instituições políticas de muitas nações lutando para se manterem a par da situação mundial em mudança rápida, é essencial que os cidadãos se tornem cada vez mais capazes, empreendedores, inovativos e cooperativos, de forma a fazer face à esta mudança.

Para Zaninelli, Spinosa e Nogas (2013), de fato, a gestão da inovação é uma importante ferramenta para apoiar a cooperativa no desafio de tornar-se cada vez mais inovadora, porém é preciso um alto grau de comprometimento das lideranças com a concretude do processo, o estabelecimento de indicadores claros e o acompanhamento constante dos resultados.

As cooperativas desenvolvem a participação, podem construir autoconfiança e resiliência, e criar capital social. As instituições cooperativas criam segurança a longo prazo; são duradouras, sustentáveis e bem sucedidas. Contudo, a avaliação de sua capacidade organizacional para inovar se faz imprescindível, em um contexto de grandes mudanças, como o do cooperativismo. Neste sentido, esta pesquisa justifica-se pela adoção de uma perspectiva que privilegia a análise da inovação como variável fundamental para manter o setor cooperativista de crédito competitivo, tendo em vista que o segmento “cooperativas de crédito” pode-se dizer que representa uma inovação do setor quando comparado aos bancos comerciais.

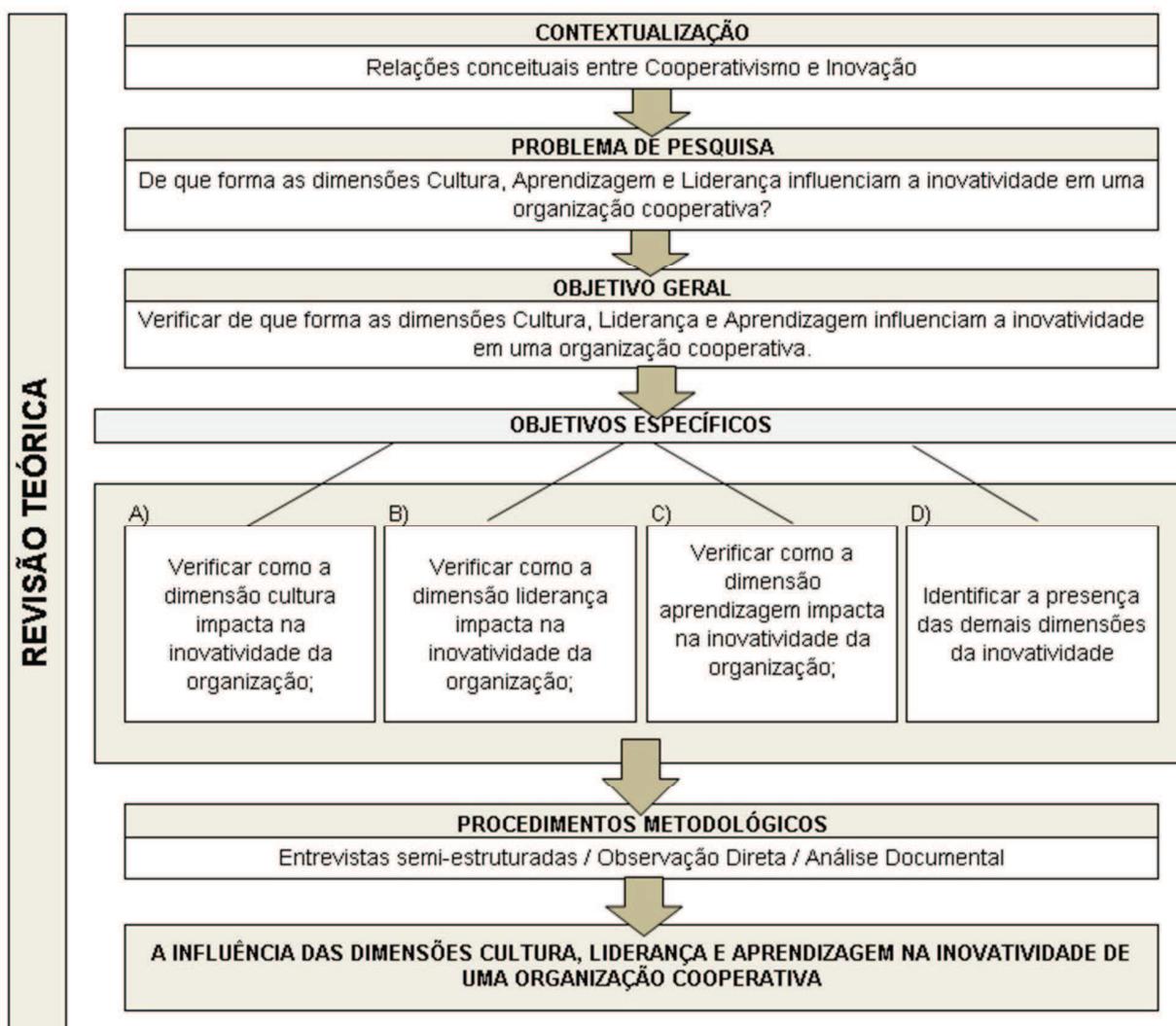
Por fim, a pesquisa é justificada por se configurar como uma ferramenta que pode vir a ser útil a empreendedores e gestores que desejam fomentar a inovação em

cooperativas de credito, cujo principal ativo é a criatividade, ou seja, as pessoas, assim como no cooperativismo.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O trabalho está estruturado em cinco seções, das quais a presente contém uma introdução sobre o tema estudado, o problema da pesquisa, a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos. A Figura 1 a apresenta, ilustrativamente, a estrutura da pesquisa.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA PESQUISA



Fonte: A autora (2016)

Na segunda seção, é apresentado o referencial acerca dos principais fundamentos teóricos adotados durante o desenvolvimento do trabalho. Logo, são abordados conceitos relacionados à sociedade cooperativa, sua origem, princípios e estrutura organizacional. Além disso, são apresentadas definições de inovação e inovatividade, com foco nas 10 dimensões da inovatividade propostas por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013).

Na terceira seção, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados durante a pesquisa, no qual se apresenta a classificação da pesquisa, o objeto de estudo, os critérios para a definição do instrumento de coleta de dados e o protocolo de análise dos resultados obtidos. Em seguida, é apresentada a maneira como estão interpretada as informações e a caracterização do caso pesquisado, além da definição das categorias consideradas importantes nesta pesquisa.

Os dados obtidos e o resultado das análises estão apresentados na quarta seção, logo, na quinta e última, estão as considerações finais, conclusões, contribuições e limitações do trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com a finalidade de atender os objetivos propostos neste estudo, esta seção envolve a revisão literária dos conceitos de cooperativismo, inovação e inovatividade. Ressalta-se que não se pretende esgotar as contribuições que já foram dadas para estas temáticas; no entanto, procura-se explicitar estudos que são referenciais na discussão destes temas, assim como, aqueles que servem de base para análises posteriores.

2.1 A SOCIEDADE COOPERATIVA

As Sociedades Cooperativas estão reguladas pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, além do Código Civil Brasileiro. De acordo com o seu artigo 3º prevê que o contrato de sociedade cooperativa é celebrado entre pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Constituída por deliberação da assembleia geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público, as sociedades cooperativas apresentam diversas características específicas que diferem das organizações do setor privado em geral. De acordo com o artigo 1.094 do Código Civil e nos incisos do art. 4º são características da sociedade cooperativa:

- I - variabilidade, ou dispensa do capital social;
- II - concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- III - limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
- IV - intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- V - *quorum*, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
- VI - direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- VII - distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;
- VIII - indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

Diante disso, nota-se que nas sociedades cooperativas a característica da pessoa é imprescindível para a formação e constituição da pessoa jurídica. Desta forma “a pessoa” (atividade econômica exercida) é aquela que permite que se contribua com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum (OCEPAR, 2015).

2.1.1 Origem do Cooperativismo

O cooperativismo se desenvolveu em meio a grandes transformações tecnológicas do século XVIII, influenciado pela classe operária, bem como pela revolução industrial e o crescimento do capitalismo, esta prática se fortaleceu na necessidade das pessoas com limitações sociais e econômicas. Dessa união é que surgiram as primeiras ações em relação à busca de novas formas de relacionamento social e econômico, que fez nascer o associativismo. Para Pinho (1982, p. 195), “O movimento inspirado no associativismo apresenta-se como reação profundamente humana, contra os abusos da concorrência, e da exploração da mão-de-obra do capitalismo industrial liberal da época”.

Em busca de novas formas de superar as dificuldades impostas pelo capitalismo, 28 operários de Rochdale Manchester (Inglaterra), em sua maioria tecelões deram início a uma organização formal a qual atribuíram a nomenclatura de cooperativa. De acordo com Franz e Azambuja (2006, p.02) diante da crise que assolavam a população frente ao severo capitalismo que avançava a cada dia, “28 tecelões de Rochdale, movidos pelo espírito de ajuda mútua, constituíram uma cooperatividade consumo para viabilizar a aquisição ao menor custo, de bens e suprimentos diretamente dos produtores, de forma a eliminar o intermediador da relação comercial”.

Com regras, normas e princípios próprios, a Sociedade dos Probos de Rochdale respeitavam os costumes e tradições de seus associados, a partir do estabelecimento de normas e metas para a organização. Entre os princípios adotados pelos seus associados, conforme elencado por Franz e Azambuja (2006, p.02): “suprir necessidades deixadas pelo desemprego, possuir neutralidade política e religiosa,

controlar a diretoria eleita pelos membros, efetuar negócios em dinheiro, restituir os dividendos de acordo com o capital rendido”.

O cooperativismo surge como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que estas transformações submeteram o homem da época; continuam uma raiz viva na atualidade e a partir dos princípios de Rochdale, busca uma sociedade mais justa, mais humana e mais comprometida consigo mesma. (FRANZ; AZAMBUJA, 2006; NAMORANDO, 2005; SALES, 2010).

2.1.2 Princípios do Cooperativismo

As regras, princípios, conceitos e valores inspirados na formação de “Rochdale Society of Equitable Pioneers”, embora sirvam de base e inspiração para as cooperativas vem sofrendo adaptações e ampliações diante do atual cenário social/econômico (RECH, 2000). Estes princípios nortearam a forma de atuação dos pioneiros de Rochdale e, mesmo tendo sido revistos pela Aliança Cooperativa Internacional em três ocasiões: 1937, 1966 e em 1995 são, ainda hoje, os alicerces de todas as cooperativas do mundo.

Os princípios cooperativistas definidos pela Aliança Internacional do Cooperativismo- ACI são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seu valores. Para Franz e Azambuja (2006, p.03):

os princípios do cooperativismo expressam o sentimento social do sistema cooperativo através de uma inspiração democrática, onde os associados são os dirigentes, recebem os excedentes da cooperativa de forma proporcional às suas operações, mantém a neutralidade político-religiosa, visam o capital como mero instrumento e não como fator determinante, não perseguem lucros e acima de tudo visam o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ser humano.

Os princípios cooperativos representam uma série de alinhamentos gerais que constituem a base filosófica do movimento cooperativo. Para a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR, 2015): “na tradição dos fundadores da primeira cooperativa “moderna” - os Pioneiros de Rochdale - os membros de cooperativas devem crer nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e interesse pelos outros”.

Conforme definido no congresso realizado pela Aliança Internacional do Cooperativismo (ACI, 1995), em Manchester na Inglaterra, são estabelecidos os princípios Cooperativistas e suas definições:

1. Princípio - Adesão Voluntária e Livre: As cooperativas se posicionam como organizações voluntárias, aberta a todas aquelas pessoas que estejam aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades sem discriminações de gênero, sociais, políticas e religiosas (VALADARES, 2002).
2. Princípio – Gestão Democrática e Livre: As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Seus membros tem igual direito de voto (um membro, um voto), (OCB, 2015).
3. Princípio – Participação Econômica dos Membros: Os associados contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte deste capital é geralmente propriedade comum da cooperativa, os associados por sua vez recebem uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão e podem destinar os excedentes a objetivos como: formação de reserva, treinamentos, investimentos, etc. (CANÇADO, 2003).
4. Princípio – Autonomia e Independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, sob controle de seus membros. As relações das cooperativas com outras organizações sejam públicas ou privadas, devem ser exercidas de modo a preservar seu controle democrático e autônomo (FRANZ E AZAMBUJA, 2006).
5. Princípio – Educação, Formação e Informação: As cooperativas procuram promover ações de educação e formação de seus membros informando o público em geral, com foco nos líderes de opinião sobre as vantagens da cooperação (VALADARES, 2002).
6. Princípio – Intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (OCB, 2015).

7. Princípio – Interesse pela Comunidade: As cooperativas buscam o conhecimento além do mercado onde atuam. Sua intenção é trabalhar para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de ações e políticas desenvolvidas por seus membros (ICA, 1995).

Na percepção de Shneider (2003) e Alves (2003), o processo de diferenciação da cooperativa está justamente em mostrar a sua identidade pelos diferenciais presentes em organizações privadas e diante disto o aumento da competitividade, dependeria de uma relação mais conectada entre cooperativa e cooperado.

2.1.3 Definição de Cooperativismo, Cooperação e Cooperativa

De acordo com OCERGS (2001, p. 13) o ato de cooperar significa “unir-se a outras pessoas para enfrentar conjuntamente situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidades e situações de bem estar econômico e social”. O cooperativismo é um modelo socioeconômico fundamentado na participação democrática, na independência, na solidariedade e na autonomia dos que se unem de forma voluntária em prol de um objetivo econômico e social comum. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), o cooperativismo representa um movimento, uma filosofia de vida, um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo como referenciais a participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

Estudos da Aliança Internacional do Cooperativismo– ACIdemonstram que o cooperativismo vem ganhando força no mundo inteiro; presentes em cerca de 100 países e gera mais de 100 milhões de empregos. Conforme informações divulgadas na revista EasyCoop (2015), atualmente, o modelo econômico focado na partilha de decisões e resultados alcança 1 bilhão de pessoas. Seu número de cooperados já ultrapassou, por exemplo, a população de todo o continente americano (em torno de 980 milhões de habitantes).

No entanto, Rios (1998, p.33) adverte que: “O cooperativismo não deve ser visto como uma solução mágica, e sim como o começo extraordinário do muito que precisa ser conquistado sob império da legalidade que deve sustentar a ordem social das

verdadeiras democracias”. Em face disso, na percepção de Silva e Holz (2008, p.02) “esta ainda não é uma questão muito clara para sociedade, pelo fato de existir interpretações, entendimentos de forma extrema, pois hoje há correntes que apóiam o cooperativismo como estrutura que vai desde a utopia socialista ao liberalismo”.

A cooperação é um modelo de organização econômica muito antiga, presente em nossa história desde os primórdios da civilização. Os primeiros sinais de cooperação surgiram devido a necessidade de sobrevivência dos seres humanos que se agrupavam no intuito de se defender e obter alimentos. Alguns autores ainda afirmam que a cooperação tem como fundamento a união dos homens em busca de um fim comum, no qual cada um, à sua medida e de acordo com seu empenho, obtém seus resultados sem que haja a necessidade de um homem se submeter a outro (OLIVEIRA, 2010).

Para Pereira (1994, p.06): “A cooperação supõe necessariamente a liberdade de trabalhar em comunidade. Assim, a cooperação possui duas condições importantes e imprescindíveis: liberdade e comunidade; trabalho livre e grupal”. Entendimento este que condiz com o pensamento de Piaget (1998), onde afirma que a cooperação é um método construído na reciprocidade entre os indivíduos, que ocorre pela descentração intelectual, havendo a construção não apenas de normas morais, mas também racionais, tendo a razão como produto coletivo.

A cooperação representa uma forma de ajuda coletiva, onde duas ou mais pessoas trabalham com o intuito de alcançar um objetivo, que de acordo com Cogo (2006, p.682) “está vinculada à interação, a qual requer a formação de vínculos e a reciprocidade afetiva entre os sujeitos do processo de aprendizagem”.

Em consonância ao conceito de cooperação e com fundamento nos Princípios Básicos do Cooperativismo (com origem em 1844, quando nasceu também a Cooperativa dos Pobros Pioneiros de Rochdale) a Política Nacional do Cooperativismo, por meio da Lei 5.764 de 1.971, define as cooperativas como sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços a seus associados.

Boesche (2005, p. 24) cita a definição de cooperativa formulada pela Aliança Internacional do Cooperativismo (ACI, 1995): “Cooperativa é uma associação autônoma

de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, através de um empreendimento de propriedade coletiva e de controle democrático”.

A cooperativa consiste em um sistema integrado onde pessoas que têm objetivos comuns se unem em prol do mesmo, sem objetivar lucros, porém obter benefícios aos seus associados. De acordo com Ilha (2006, p.12):

uma cooperativa é um empreendimento que não comporta a idéia de uma propriedade privada, mas, sim, de uma co-propriedade privada e comum que não tem o objetivo da geração de lucros, e sim o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas ao empreendimento possa estabelecer-se eficientemente nos mercados.

Segundo Bialoskorski (1999, p. 09), “a cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia que visam a resultados e lucros”. Apesar de não visar lucros, a cooperativa assim como qualquer outra empresa deve possuir uma administração consistente que priorize sempre os objetivos da organização.

2.1.4 Estrutura organizacional das cooperativas

A estrutura organizacional define legalmente como são as relações entre os associados, cooperados bem como as relações institucionais da cooperativa com os diversos atores da sociedade: outras cooperativas, empresas privadas, poder público, instituições públicas etc. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), assim como toda forma organizada de gestão, uma cooperativa tem por trás uma estrutura sólida e bem dividida.

De acordo com a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que rege o cooperativismo no Brasil, em seus artigos de 38 a 56 estabelece que as cooperativas devem ter Assembleias Gerais, diferenciando as de caráter ordinário e extraordinárias, além do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

As Assembleias Gerais representa o órgão máximo da sociedade cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir, tornar as resoluções convenientes ao objeto, desenvolvimento e defesa da cooperativa. As Assembleias de

caráter Ordinário (AGO) por sua vez, são realizadas obrigatoriamente uma vez ao ano, no decorrer dos três primeiros meses após o encerramento do exercício social. Logo as Assembleias Geral Extraordinárias (AGE) são realizadas sempre que necessárias e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa (OCB, 2015).

O Conselho de Administração é composto exclusivamente por membros associados da cooperativa e eleitos em assembleia geral e entre suas principais atribuições esta em formular, planejar e traçar normas para operações e serviços, conforme definido na Lei 5.764/71, em seus artigos 47 a 55. Ainda de acordo com esta mesma lei, cabe ao Conselho Fiscal da cooperativa acompanhar a vida da cooperativa em todos seus aspectos, contribuindo sugestões, propostas e vigilância.

Como em qualquer outra organização, nas cooperativas a tomada de decisão passa por muitas instancias antes de seu veredicto. Para que a resposta seja a mais certa é necessário que esta cooperativa esteja bem representada por cooperados atuantes e empenhados, que visem o bem de todos os associados e busquem sempre o melhor para a entidade.

nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio 'um homem um voto', se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo em termos de consolidação de um espaço amplamente democrático, por outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação. A estrutura de direitos de propriedade legalmente definida para a empresa cooperativa limita seu acesso ao mercado financeiro, criando obstáculos para seu crescimento (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 27).

Assim como em qualquer outra sociedade empresarial, há necessidade de dirigentes que representem a opinião dos cooperados nas tomadas de decisão, e ainda, com conhecimento necessário em relação às atividades e operações realizadas pela organização.

Além de ter suas responsabilidades particulares na cooperativa, o associado que faz parte da administração, gerenciamento tem compromisso coletivo, ou seja, ele tem de pensar e agir coletivamente. As decisões de uma cooperativa passam pela assembléia antes de seus dirigentes.

Rosaleme Santos(2008, p. 4) citam os requisitos básicos de um dirigente:

Os dirigentes das Cooperativas devem possuir os seguintes requisitos: espírito cooperativista; conhecimento da filosofia e da história do Cooperativismo, assim como da administração das cooperativas como empresas sociais; conhecimento da economia cooperativista; conhecimento prático do funcionamento da cooperativa e compreensão das operações dos seus negócios; consciência de sua autoridade e responsabilidade, tanto do ponto de vista social como legal; iniciativa e capacidade de decisão; conhecimento da legislação cooperativista vigente.

Quando um associado é um dos gestores ele deve conciliar todas as suas capacidades na empresa para que desta forma consiga desenvolver seu papel na cooperativa, além de ter a oportunidade de ter voz ativa em nome dos demais cooperados. É certo que sempre haverá opiniões divergentes em qualquer âmbito, porém para que haja uma harmonização e consenso é necessário que se tenha analogia entre a cooperativa e seus cooperados.

É importante ressaltar que os cooperados não são empregados da cooperativa e isso se explica no Art. 442 da CLT. “Qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquelas”.

De acordo com Rios (1998, p. 33), “a cooperativa deve ser vista, em termos organizacionais, como empresa moderna, mas cuja natureza é diferente da empresa mercantilista, uma vez que a primeira é formada por pessoas e para pessoas”. Desta forma os cooperados não têm vínculo empregatício, mas são sim sócios e proprietários que visam melhorar a sua situação econômico-financeira e não objetivam lucro como os empresários em geral.

2.1.5 Classificação das Cooperativas no Brasil

Com relação ao objeto e classificação das cooperativas no Brasil, de acordo com a Lei 5.764/71 em seu artigo 5: “as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação”. No entanto, é conforme parágrafo único é vedado o uso da expressão "Banco”.

Conforme Franz e Azambuja(2006, p.06) as sociedades cooperativas são classificadas como:

- a) Cooperativas singulares ou de 1º grau: destinadas a prestar serviços diretamente aos associados;
- b) Cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau: constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços;
- c) Confederação de cooperativas, ou de 3º grau: constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcenderem o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações.

As cooperativas proporcionam aos seus associados um ambiente diferenciado, onde inúmeros benefícios oferecidos a eles tornam o convívio com os demais favorável a prática. Por meio da atividade cooperativista o cooperado consegue obter benefícios que por ele somente seriam de elevada dificuldade, como por exemplo: Garantia de crédito e de venda do seu produto, insumos com preços mais baixos, assistência técnica, taxas competitivas, entre outros (SETTE; SETTE; SOUZA, 2005).

Para Gonçalves (2003, p.22): “o que diferencia as sociedades cooperativas quando subdivididas em tipos de cooperativas ou segmentos cooperativistas é o seu objeto social, ou seja, campo de ação, tipo de atividade em que elas operam, conforme a necessidade dos cooperados que atendem”. Na percepção de Singer (1999, p.02): “Embora haja grandes diferenças entre os vários tipos de cooperativas, todos se regem pelos mesmos princípios, que são os herdados dos Pioneiros de Rochdale, adaptado e enriquecidos por sucessivos congressos da Aliança Internacional do Cooperativismo - ACI”.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), levando em consideração as diversas áreas, atualmente existem cooperativas dos mais diversos ramos: consumo, social, trabalho, educacionais, transporte, agropecuárias, saúde, crédito, habitacionais, produção, infraestrutura, mineral, turismo e lazer – todas essenciais e relevantes à economia nacional.

2.1.5.1 Cooperativismo de Crédito

As cooperativas de crédito são instituições organizadas sob a forma de sociedade cooperativa, com no mínimo 20 pessoas com o objetivo principal de propiciar crédito e prestar serviços financeiros a seus associados (SICREDI, 2015). Com alguns serviços semelhantes aos bancos tradicionais, seu diferencial consiste na possibilidade de dividir ganhos no final do período entre seus associados.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), o início do cooperativismo de crédito no Brasil foi em 1902, no Rio Grande do Sul, através do Padre Jesuíta Teodoro Amstadt, que levou a doutrina do cooperativismo pelo Estado a fora, enquanto percorria a região como missionário. Prova disso, é a primeira cooperativa de crédito brasileira, datada de 28 de dezembro de 1902, fundada em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – RS.

Assim, com o objetivo de se ajudar mutuamente e buscar uma melhor administração de seus recursos financeiros, as pessoas foram reunindo-se em associações. Nasce então, as cooperativas de crédito no Brasil, que visam basicamente, prestar assistência creditícia e serviços de natureza bancária aos seus associados com condições mais favoráveis (SICOOB/RIO, 2014).

A primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas, foi o Decreto do Poder Legislativo nº 1.637, de 5 de janeiro de 1907. As cooperativas poderiam se organizar sob a forma de sociedades anônimas, sociedades em nome coletivo ou em comandita, sendo regidas pelas leis específicas (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas de crédito funcionam como qualquer outra empresa ligada ao sistema financeiro. Para que não sofram sanções legais, devem atender todas as exigências impostas pelo Banco Central do Brasil e ao contrário do que ocorre em alguns outros países, no Brasil não há uma entidade de cúpula única para o cooperativismo de crédito (PINHEIRO, 2008).

2.2 INOVAÇÃO

O atual cenário econômico de um mundo sem fronteiras, gerações digitais, abertura irrestrita de barreiras econômicas e culturais, redes sociais, etc., impõe as empresas a constante necessidade de evolução, em buscar novas alternativas dentro de todo o seu processo, afim de que este proporcione maior e melhor resultado, seja operacional ou financeiro.

Para Moreira *et al.* (2008, p.04): “nos últimos anos a inovação tem se estabelecido como uma das alternativas importantes para garantir o crescimento, a competitividade e a rentabilidade diferenciada às empresas”. Novos modelos de negócio, retenção de talentos, valorização da imagem perante aos clientes, implantação ou modificação de novos produtos e processos, representam alguns dos resultados, fundamentais para a sobrevivência em ambientes altamente competitivos.

A inovação é o resultado da mobilização de um conjunto de recursos, comportamentos e atividade que possibilitam o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2006), as organizações buscam a prática da inovação por inúmeras razões, como lançamento de novos produtos, maior eficiência, melhor qualidade ou mesmo capacidade de aprendizagem e implementação de mudanças. Todos estes fatores auxiliam as organizações a mensurar sua força frente à concorrência e identificar oportunidades de ingresso em novos mercados.

Ducker (1954) afirmou que o único propósito para a existência de uma empresa é criar um cliente, e para isto são necessárias duas funções básicas: *marketing* e inovação. Neste sentido, as organizações precisam conhecer o mercado onde atuam, afim de identificar oportunidades que possam oferecer produtos de valor para clientes de maneira mais eficaz e eficiente de que seus concorrentes.

A inovação contribui diretamente à propiciar uma vantagem competitiva para a organização. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.23), “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”. Trata-se de um processo mais complexo, que vai além da resposta tecnológica aos sinais mercadológicos.

Schumpeter (1982), um dos primeiros autores a tratar da inovação no processo empreendedor, define-a como a realização de novas combinações: a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; o estabelecimento de uma nova organização de uma indústria.

A inovação envolve a pesquisa e o desenvolvimento de fato de novos produtos e serviços que proporcione valor à alguém. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.486-487) “Uma organização inovadora, implica mais que uma estrutura. Trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere”. Ela inclui a criatividade, habilidades em desenvolver novas ideias e conceitos, envolvem fatores sociais e coletivos, bem como o ambiente e recursos necessários para o desenvolvimento da inovação.

Conforme Sherer e Carlomagno (2009), a inovação é conceituada como a exploração de uma nova idéia com sucesso, resultando em grande retorno. Nesse sentido, inovação não deve ser vista somente como o desenvolvimento de um novo produto, mas sim, como um processo continuado e gerenciado, seguindo um processo estruturado de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de idéias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultados. Segundo Bessant e Tidd (2009, p.351): “Fazer a inovação acontecer depende de um esforço centrado e determinado – uma forte vontade de mudar as coisas”.

Logo, para que a inovação ocorra, é necessário que haja um ambiente corporativo favorável à mesma. Este ambiente propício relaciona-se à cultura interna da organização, que deve valorizar e viabilizar a inovatividade (HURLEY; HULT, 1998)

2.2.1 Inovatividade

Muito tem se discutido em relação à definição do termo inovatividade organizacional, uma vez que é comum encontrar definições semelhantes a inovação. Para tanto, a inovação é definida como um novo produto ou serviço final lançado no mercado, enquanto a inovatividade implica em uma característica pró-ativa da empresa,

a qual segue determinadas rotinas e processos a fim de explorar novas oportunidades, ao invés de simplesmente melhorar seus recursos atuais (MENGUC; AUH, 2005).

A inovatividade remete ao desenvolvimento de atividades que possam resultar em novos produtos, serviços e processos. Segundo Lumpkin e Dess (1996), trata-se de uma importante dimensão da orientação empreendedora de uma organização. Para Martens e Freitas (2007) seu conceito retrata o empreendedorismo no nível organizacional, ou seja, o gerenciamento empreendedor.

O termo inovatividade é usualmente utilizado como a medida para o grau de novidade de determinada inovação (GARCIA; CALANTONE, 2002). Para Ferraresi (2010) a inovatividade representa a capacidade ou propensão da empresa para a inovação, seja esta relacionada a produtos, serviços, tecnologia, processos ou aspectos outros do negócio em que a mesma está envolvida. Conforme Rogers (1983), o conceito de inovatividade refere-se ao grau, ou à medida, no qual um agente (indivíduo, empresa, organização ou qualquer outro tipo de unidade de análise) se antecipa ao adotar uma nova ideia, relativamente aos outros membros do mesmo sistema social que faz parte.

Frishmar e Hörte (2007) apontam que uma organização que deseja investir consideravelmente no desenvolvimento de novos produtos, terá que se afastar de práticas existentes, e se empenhar em apoiar novas idéias, assim como facilitar os processos criativos. Inovatividade neste sentido é o grau com que um indivíduo é receptivo a novas idéias e toma decisões sobre inovações independentemente de influência de outros.

A inovatividade é uma característica organizacional, a qual faz parte da cultura da empresa e reflete sua vontade de alcançar novas oportunidades, gerando assim a capacidade de inovar e, posteriormente, conduz às inovações efetivas para a empresa (HURLEY; HULT, 1998; SUBRAMANIAN, 1996).

Inovatividade de uma empresa é, portanto, a “vontade de mudança”, a abertura a novas ideias como um aspecto de sua cultura (HURLEY; HULT, 1998). Mas, apesar de existirem numerosos estudos sobre fatores que originam a inovatividade na empresa, não existe ainda um consenso de como isso pode ser relacionado à maximização de desempenho organizacional (TAJEDDINI; TRUEMAN; LARSEN, 2006).

Neste sentido, Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) ressalta que a maioria das análises do processo inovativo utiliza indicadores dos aspectos da inovação, os *inputs* e *outputs*; entretanto, estes não esclarecem como o processo ocorre dentro da empresa, quais as variáveis mais importantes para o sucesso, e por que existem lacunas com relação aos resultados desejáveis. Logo, diante das limitações destes indicadores sugerem que as análises organizacionais sejam realizadas centradas na sua dinâmica interna e capacidade inovadora.

2.2.1.1 Dimensões da Inovatividade

A capacidade de inovar de forma contínua e duradoura é definida por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, p. 1) como inovatividade. Segundo os autores, a inovatividade é sustentada por dimensões mensuráveis da organização relativas à estratégia, à estrutura, à cultura, às práticas gerenciais e aos processos associados à gestão do conhecimento e gestão da inovação.

Desenvolvidas a partir da Teoria da Empresa Baseada em Recursos (*RBV – ResourceBasedViewoftheFirm*), a Teoria do Conhecimento da Empresa (*KBV – KnowledgeBasedViewoftheFirm*), com ramificações da literatura sobre Gestão do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas e Competências para Inovar; as dimensões da inovatividade são compostas por dez variáveis destinadas ao diagnóstico das condições facilitadoras da inovatividade (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA; 2013).

QUADRO 1 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA INOVATIVIDADE

Dimensão	Aspectos Relacionados à Inovatividade
Estratégia	Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação, inclusive a incorporação da análise do ambiente interno e externo na formulação de objetivos estratégicos de inovação.
Liderança	Papel da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão da inovação, incluindo aspectos de comunicação, aprendizado e mudança, e tolerância a riscos.
Cultura	Cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, e valores que estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração, bem como recompensas e reconhecimento.
Estrutura	Estruturas que possibilitam a flexibilidade, a comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação.
Processos	Processos estruturados para geração, avaliação, e implementação de sugestões e iniciativas inovadoras, com provisão de recursos, bem como mecanismos para registrar o que foi aprendido e disseminar esse conhecimento.
Pessoas	Gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento e retenção de talentos para a inovação; desenvolvimento de competências; práticas de avaliação de desempenho; mecanismos de reconhecimento e recompensas para o compartilhamento do conhecimento; estímulos à confiança, flexibilidade e a autonomia.
Relacionamento Externo	Relacionamento da organização com agentes externos e a aprendizagem com o ambiente, incluindo práticas de inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação.
Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas	Uso eficaz da infraestrutura tecnológica, metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação, desde o processo de seleção de ideias até a fase posterior ao lançamento da inovação.
Mensuração	Uso de indicadores para aperfeiçoar o processo de gestão de inovação, sob várias perspectivas – financeira, operacional, estratégica, de competências.
Aprendizagem	Estímulos à aprendizagem individual, bem como a documentação e discussão de mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, registro das lições aprendidas e avaliações da possibilidade de replicação.

Fonte: Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013)

A inovatividade é a propensão da organização inovar de forma contínua e duradoura, a partir da influência de dez dimensões, sendo elas: estratégia, liderança, cultura, estrutura, processos, pessoas, relacionamento externo, infraestrutura, mensuração e aprendizagem; logo dentre os principais resultados apresentados pela pesquisa de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), destacam-se o papel principal de três

dimensões na propensão de inovar: Cultura, Aprendizagem e Liderança – considerados assim, os pressupostos desta pesquisa.

A Cultura Organizacional consiste nas crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas adotadas pelas organizações. De acordo com Johann (2004), a cultura organizacional representa o compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo.

Cada organização tem uma cultura única, uma espécie de personalidade coletiva, que confere uma identidade aos seus membros, os quais passam a ter uma visão compartilhada do ambiente que estão inseridos. Para Morcillo (1997), a cultura organizacional representa uma forma de pensar e de agir que gera e desenvolve valores e atitudes que levem a produtividade.

Logo, a organização que possui uma Cultura Organizacional voltada para a inovatividade é aquela que transmite um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, a partir da autonomia concedida para a criatividade e a liberdade de tentar e falhar. Neste sentido, a organização com uma cultura forte propensa pra inovar é aquela que aceita o comportamento dos indivíduos que fazem coisas de maneira diferente e que procuram soluções novas ou pouco conhecidas para resolver problemas ou para criação de valor para a organização.

Na percepção de Drucker (2003), o aumento da competitividade nos mais diferentes setores da economia exigirá um posicionamento estratégico cada vez mais alinhado com as políticas de capacitação e com as competências exigidas de seus funcionários, visando potencializar a criação de uma estrutura que promova facilitadores na aquisição do aprendizado organizacional.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a empresa que deseja sobreviver no mercado deve voltar às práticas a inovação como um conjunto de aprendizados, medidas, posturas, condutas, processos, ferramentas e procedimentos com o objetivo da institucionalização de práticas que possam criar, multiplicar e otimizar o conhecimento considerado efetivo para a organização.

Dessa forma, a empresa que promove o aprendizado com uma responsabilidade integral e diária de todos é aquela que tem a preocupação em articular praticas de

gestão e liderança que visam além de fortalecer, engajar e desenvolver o aprendizado organizacional, também gerar competitividade.

Por liderança entende-se como a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização atribuído à um líder (ROBBINS, 2007). De acordo com Santos e Arbex (2011, p.08), “o líder é aquele que exerce influência direta na sua equipe, os incentivando e motivando a alcançar o objetivo e as metas da organização de maneira bem sucedida”.

Na percepção de Ryback (1998) a liderança bem sucedida é a que os líderes desenvolvem uma relação de confiança com os seus liderados, formando equipes autogerenciadas, onde cada um se sente responsável pelo resultado final, unindo forças e desenvolvendo suas habilidades em busca de um objetivo em comum, que é o da organização.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.490): “Um dos papéis mais importantes que os líderes desempenham dentro dos cenários organizacionais é o de criar a atmosfera para a inovação”. Logo, os líderes precisam ter uma visão global, conhecer as pessoas, os processos das equipes, a cultura organizacional e o modo como os processos interagem entre si, pois uma organização inovadora é aquela em que um conjunto integrado de componentes trabalham juntos para criar e fortalecer o ambiente, de modo que a inovação prosperem .

Líderes organizacionais competitivos são aqueles que buscam constantemente soluções novas e pouco usuais, estimulando a novas ideias e ao mesmo tempo promovem o comportamento de compartilhar e aprender, demonstrando isso pelo próprio exemplo (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Neste sentido, liderança inovativa vai muito além de promover, defender, motivar e facilitar a inovação. É preciso liderar por meio da criação de espaço e suporte dentro da organização, assumir riscos e também envolvimento direto e efetivo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à descrição dos procedimentos metodológicos que orientaram a aplicação do método de pesquisa na área substantiva e investigação já descrita. Esses procedimentos são detalhados de maneira global a partir de dois elementos: (i) especificação do problema de pesquisa e (ii) delineamento da pesquisa. A especificação do problema de pesquisa constituiu desenvolvimentos de perguntas de suporte ao trabalho de campo. O delineamento do estudo privilegiou o detalhamento da estrutura de investigação empregada no desenvolvimento da dissertação, desde sua finalidade até as formas de coleta e análise dos dados (BABBIE, 1998; BEUREN, 2008).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

De modo a guiar o pesquisador no trabalho de campo, sobretudo nos estágios iniciais da pesquisa, os objetivos específicos deste trabalho foram transformados em perguntas de pesquisa relacionadas à influência das dimensões cultura, liderança e aprendizagem na inovatividade de uma organização cooperativa.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- De que forma a dimensão cultura impacta na inovatividade da organização?
- De que forma a dimensão liderança impacta na inovatividade da organização?
- De que forma a dimensão aprendizagem impacta na inovatividade da organização?
- Existe a presença das demais dimensões da inovatividade inseridas no contexto desta organização?

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa trata da descrição do plano geral para investigação de determinado fenômeno (BABBIE, 1998; YIN, 2015). Na presente dissertação o delineamento foi estruturado a partir dos seguintes elementos: (i) finalidade da pesquisa; (ii) método de pesquisa; (iii) definição das categorias; (iv) dimensão temporal; (v) coleta de dados e (vi) tratamento dos dados da pesquisa.

3.2.1 Finalidade

Mais especificamente no que concerne os trabalhos orientados ao estudo do desempenho inovador é preciso ressaltar que sua finalidade é a identificação de dimensões internas e suas relações com a inovatividade organizacional. De acordo com a especificação do problema, busca-se aqui a identificação da inovatividade em uma organização cooperativa, a partir do modelo das 10 dimensões, elaboradas pelos autores Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013).

3.2.2 Método

Em razão da finalidade da presente pesquisa e da natureza epistemológica que caracteriza o objetivo do estudo, optou-se modelo conceitual de inovatividade sob a ótica das competências, comportamentos, atividades e recursos que estão sob o controle da empresa, e que interagem para criar e reforçar um ambiente de estímulo à inovação.

O modelo conceitual foi desenvolvido pelos autores Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) com base na proposição de que a capacidade de inovar de forma contínua e duradoura – ou inovatividade – de uma organização é sustentada fundamentalmente por dimensões mensuráveis da sua estratégia, estrutura, cultura, práticas gerenciais e processos associados à gestão do conhecimento e da inovação.

As dez dimensões do modelo proposto foram analisadas empiricamente sob a perspectiva da sua contribuição efetiva para o potencial inovativo. De forma mais

ampla, o estudo procurou identificar os elementos de gestão recorrentes em empresas inovadoras, com o propósito de generalizar os determinantes mais significativos da inovatividade. Para tanto, as variáveis (assertivas) que avaliam as condições organizacionais e práticas de gestão em cada uma das dimensões do modelo foram medidas segundo as percepções dos respondentes e correlacionadas com as variáveis que medem o desempenho inovador das empresas.

Os resultados da pesquisa apontaram para o papel central de três dimensões na propensão a inovar: Cultura, Aprendizagem e Liderança. Logo, do emprego, refinamento e sínteses dessas ideias, desencadeou este estudo, o qual se utiliza deste mesmo método proposto pelos autores, porém aplicado de maneira qualitativa em uma organização cooperativa, considerando que o tipo de problema de pesquisa aqui apresentado requer a ênfase nas interpretações, nos aspectos da realidade organizacional e na compreensão de fenômenos sociais.

Com propósito explicativo, esta pesquisa busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo um tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade (BEUREN, 2008). Na percepção de Gray (2012), estudos explicativos procuram responder a perguntas do tipo “por que” e “como”, ou mesmo enfatizar a descoberta de relações causais entre variáveis, aspectos que fundamentam a caracterização desta pesquisa.

3.2.3 Definição das Categorias

A partir do campo teórico apresentado nesta pesquisa, tornou-se possível a definição de determinados conceitos, bem como a caracterização das categorias consideradas importantes para serem analisadas nesta pesquisa.

3.2.3.1 Cooperativas de Crédito

Refere-se a uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizada de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos

quais presta serviços, sem fins lucrativos, constituída por deliberação da assembleia geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público (RODRIGUES, 2004).

Operacionalmente o conceito de segmento de cooperativas foi compreendido nesta pesquisa como uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc.).

3.2.3.2 Inovatividade

A inovatividade é conceituada como a propensão da organização de inovar de forma contínua e duradoura (WOLF, 1994; GARCIA & CALANTONE, 2002; ANDREASSI & SBRAGIA, 2004). Nesta pesquisa, consistirá a partir da presença positiva das dimensões da inovatividade identificadas nos trabalhos desenvolvidos por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013).

3.2.3.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é definida como um conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos (NASSAR, 2000). Nesta pesquisa, os elementos da cultura organizacional foram identificados por meio de artefatos tangíveis e outros intangíveis que transmitam os elementos evidenciados na definição teórica como o layout das unidades; a formalização de documentos; o comportamento da diretoria e dos funcionários frente aos associados e metas da organização, ações de estímulo à aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração, além de entre outras decisões importantes.

3.2.3.4 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é um processo de expansão do conhecimento criado individualmente e refletido para o nível do grupo por meio da discussão, diálogo, compartilhamento de experiências e observação (NONAKA; TAKEUCHI 1997). Nesta pesquisa foram verificados comportamentos como: estímulos à aprendizagem individual; o compartilhamento de informações e responsabilidades; a tolerância a erros por parte das chefias e diretoria; a colaboração interna, entre outros fatores que influenciam diretamente a aprendizagem organizacional.

3.2.3.5 Liderança Organizacional

A liderança organizacional é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura. Uma liderança bem sucedida é a que os líderes desenvolvem uma relação de confiança com os seus liderados, formando equipes autogerenciadas, onde cada um se sente responsável pelo resultado final, unindo forças e desenvolvendo suas habilidades em busca de um objetivo em comum, que é o da organização (ROBBINS, 2007). Logo, nesta pesquisa a liderança deverá ser identificada por meio da observação do comportamento das chefias no comando de seus liderados; a forma mais ou menos centralizada de tomada de decisões; a tolerância dos gestores em ouvir e aplicar sugestões de seus liderados; ou seja, o papel da liderança para assegurar eficácia do processo de gestão de inovação, incluindo aspectos como comunicação, aprendizagem, mudança e tolerância à riscos.

3.2.4 Dimensão Temporal

Considerando a finalidade da pesquisa e a natureza do objeto de análise neste trabalho, optou-se por uma investigação transversal para emprego das 10 dimensões da inovatividade. Essa dimensão temporal de estudo privilegia o exame do momento ou intervalo de tempo analisado, que condicionam e reproduzem as características da

população no que diz respeito a determinadas variáveis de estudo. A Coleta de dados foi realizada no mês de janeiro de 2016, transcritas em fevereiro e analisadas nos meses de março e abril de 2016.

Além disso, trata-se também de uma pesquisa aplicada, pois tem a finalidade de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas, produzindo conhecimentos que poderão ser direcionados à aplicação prática, em um processo que envolve realidades e interesses locais da cooperativa em estudo (APPOLINÁRIO, 2004).

3.2.5 Estudo de Caso

Uma vez definido a dimensão temporal da pesquisa, foi escolhida a maneira pela qual seria conduzida a pesquisa e, portanto se obtêm os dados, que neste estudo trata-se de uma pesquisa tipificada como estudo de caso. Um caso tipificante é aquele que guarda as características fundamentais das várias opções dentro de um universo.

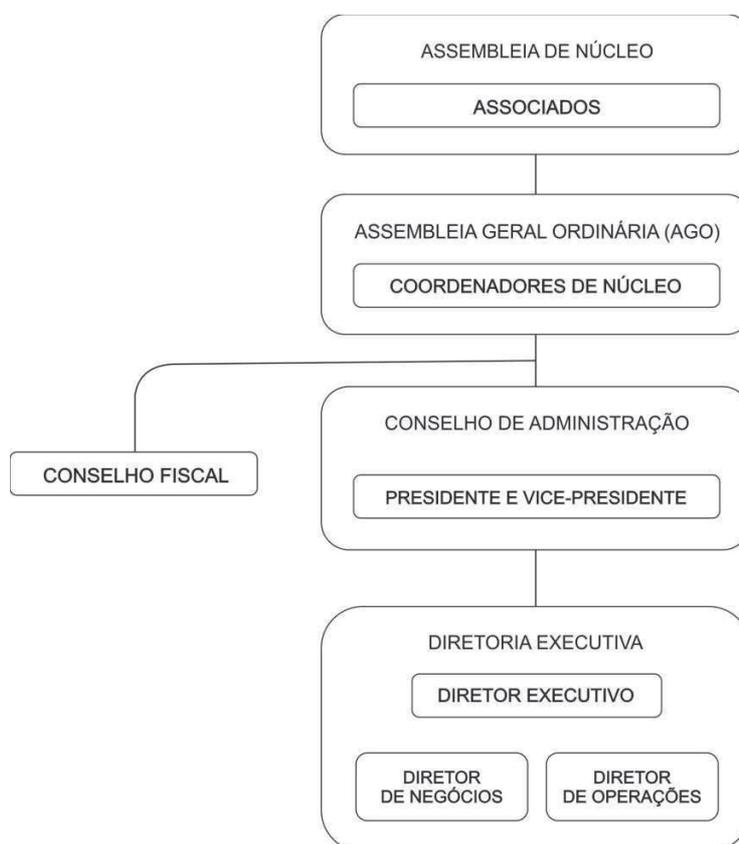
Conforme Yin (2015) o estudo de caso representa a estratégia adequada quando se pretende entender “como” ou “por que” ocorrem os fenômenos, o que se alinha à pergunta que norteia essa pesquisa. Considera-se um único estudo de caso quando este deve representar um teste crítico da teoria existente, um circunstancia extremo ou particular, um caso comum, uma proposta reveladora ou uma proposta longitudinal.

Configurando como um estudo holístico, uma vez que o objeto de análise é considerada como um todo, foi selecionada uma única cooperativa de crédito composta por vinte e duas unidades de atendimento, distribuídas em diversos municípios do interior do estado. Fundada em 1989, no estado do Paraná, esta cooperativa de crédito faz parte de um sistema constituído por um conjunto próximo a 100 cooperativas de crédito singulares, as quais são assistidas por suas respectivas centrais administrativas, por conseguinte, todas integrantes de um único sistema.

Sua missão, como sistema cooperativo, é “valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus associados e da sociedade”. Seus valores são pautados em princípios de preservação da instituição como sistema, irrestrita da natureza cooperativa do negócio. Composta por mais de 44 mil associados, presença em 14 municípios, com 22 pontos

de atendimento e aproximadamente 296 funcionários, a estrutura desta cooperativa de crédito esta composta da seguinte maneira:

FIGURA 2 – ESTRUTURA DA COOPERATIVA PESQUISADA



Fonte: Cooperativa Pesquisada (2016)

Com papel fundamental na geração de crescimento e desenvolvimento de seus associados, a organização e participação desta cooperativa segue o modelo de gestão democrática, em que o voto de cada associado tem o mesmo peso. Com relação à resultados financeiros esta ultrapassou a marca de R\$ 100 milhões em patrimônio Líquido, R\$ 700 milhões em recursos administrados e mais de R\$ 26 milhões em resultados, grandes números que demonstram a força deste sistema.

Se comparada com a doutrina das outras instituições financeiras, pode-se dizer que o sistema cooperativo é inovador na maneira como atua no mercado, o qual proporciona maior contato com seus associados, com foco na realidade econômica de

cada região, e ainda oferece um custo inferior aos seus associados em seu portfólio de produtos.

Diante deste cenário, a escolha por esta cooperativa foi realizada tendo em vista o contexto da aplicação do conhecimento a ser gerado pela pesquisa, uma vez que o estudo é realizado como requisito de um programa de mestrado profissional – o Programa Mestrado Profissional de Pós Graduação em Gestão de Cooperativas - PPGCOOP, oferecido pela PUCPR.

3.2.5.1 Participantes da Pesquisa

A partir da definição da cooperativa à ser pesquisada, procedeu-se com a escolha dos participantes desta pesquisa; que por sua vez foram incluídos: um diretor de negócios, dois gerentes de unidade, dois gerentes administrativos, dois gerentes de negócios, um assessor de negócios, um assessor de TI e um auditor interno, totalizando dez participantes.

Por Diretor de Negócios entende aquele que planeja, desenvolve estratégias de negócios para pessoa física ou jurídica, de acordo com o modelo da empresa e pelo atingimento das metas, bem como realiza prospecção e atendimento dos maiores clientes. Daft e Weick (1984) definem gestores como aquelas pessoas que assumem papel decisivo em suas áreas, seja na forma como as informações convergem e como são interpretadas pelas organizações. Um assessor por sua vez, tem como função conceder o seu conhecimento, orientando e esclarecendo alguém em questões relacionadas com a sua área de especialização. Para Morães (2011), o auditor interno é uma atividade independente de garantia e consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

Os participantes desta pesquisa são de diversos níveis hierárquicos, entre gestores e não gestores a fim de se ter uma visão geral da organização, sem influências ou preferências indutivas por parte dos entrevistados. No Quadro 2 constam as descrições do perfil dos entrevistados, assim como o rótulo que será utilizado para designar cada um deles durante a apresentação dos resultados:

QUADRO 2 – PERFIL E RÓTULO ATRIBUÍDO A CADA PARTICIPANTE

ENTREVISTADO	CARGO	ÁREA	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	FORMAÇÃO	TEMPO DE COOPERATIVA	TEMPO COMO GESTOR	N. DE SUBORDINADOS
E1	Auditor I	Administrativo	M	25	C	Pós Graduação	Contabilidade	5	NA	0
E2	Assessor de Crédito	Comercial	M	33	C	Pós Graduada	Administração	4	4	0
E3	Assessor de TI	Administrativo	M	25	S	Graduado	Analista de Sistemas	4	3	0
E4	Gerente de Negócios PJ	Comercial	M	23	C	Ensino Médio	Cursando	2	1	0
E5	Gerente de Unidade	Comercial	F	37	C	Pós Graduada	Contabilidade	15	13	19
E6	Gerente Administrativo	Administrativo	F	34	C	Pós Graduada	Pedagogia	7	5	8
E7	Gerente de Negócios PF	Comercial	M	29	C	Graduado	Administração	9	6	1
E8	Diretora de Negócios	Comercial	F	42	C	Pós Graduada	Administração	10	10	300
E9	Gerente de Unidade	Comercial	M	32	C	Pós Graduação	Contabilidade	11	5	12
E10	Gerente Administrativo	Administrativo	M	27	S	MBA	Administração	8	4	8

Fonte: Dados da entrevista semi-estruturada, a autora (2016)

A partir da análise do quadro apresentado, podemos caracterizar os participantes como sendo majoritariamente homens, entre 23 e 33 anos de idade, casados, com formação em Administração ou Contabilidade, pós-graduados em áreas diversas, com experiência na cooperativa de 1 a 15 anos e vinculado à área comercial ou administrativa da organização. O grupo mostra ser um pouco mais heterogêneo no que diz respeito ao tempo como gestor e ao número de subordinados, cuja classificação apresenta-se bem distribuídas entre as diversas faixas atribuídas.

3.2.6 Coleta de Dados

Uma vez definido o espaço para seleção inicial de informantes que permitiriam a geração de incidentes para posteriores amostragens teóricas foram planejadas as técnicas de coleta de dados para entrada em campo. De acordo com Yin (2015) há seis possíveis fontes de evidência para estudos de caso, sendo: a) Documentação; b) Registro em arquivos; c) entrevistas; d) Observação direta; e) Observação participante; e f) Artefatos físicos.

Com essa preocupação, definiu-se a observação como primeira técnica de obtenção de dados. A postura adotada pelo pesquisador foi mais inclinada ao papel do observador do que ao de participante (GLESNE, 1999). A observação foi escolhida

como mecanismo de coleta de dados em função do problema de pesquisa, do método adotado no estudo e também pelo envolvimento direto do pesquisador na cooperativa pesquisada.

Como vantagem para a escolha do método observação direta, Cooper e Schindler (2003) destacam sua flexibilidade e possível registro de eventos assim que ocorrem. O pesquisador também é livre para trocar de lugar, mudar o foco das observações ou concentrar-se em fatos inesperados, além de permitir a comparação entre as informações recebidas das pessoas pesquisadas e a própria realidade.

A realização da observação foi efetivada durante a rotina de trabalho onde a pesquisadora circulava livremente pelas áreas da organização, podendo observar o relacionamento interpessoal estabelecido. A pesquisadora também participou ativamente de algumas atividades diárias e rotineiras da organização, como treinamentos de desenvolvimento de lideranças, nos quais interagiu livremente com os funcionários participantes, bem como participação na convenção anual da empresa, ritual que abrange todos os funcionários da organização.

Além disso, após as devidas observações, a pesquisadora foi conduzida a responder o modelo das 10 dimensões da inovatividade propostos pelos autores Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), no intuito de direcionar seus conhecimentos em busca das respostas aos objetivos da pesquisa, estabelecendo assim, suas observações.

Em adição, a necessidade de compreensão mais detalhada dos significados e ações, também exigiu a incorporação da técnica de entrevista semi-estruturada. Segundo Richardson (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

Para Silva e Fossá (2013, p.06): “a opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres”, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159).

Como instrumento de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com 10 participantes, ambos integrantes do quadro funcional da cooperativa. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas pela empresa Audiotex em Curitiba-PR, para então serem analisadas. Salienta-se que a seleção dos indivíduos para fazer parte do corpus de entrevistas buscou respeitar a diversidade de sexo, tempo de empresa, nível hierárquico e setor de trabalho.

O roteiro de cada entrevista dividiu-se em cinco etapas de acordo com a finalidade dos dados que se pretendia obter (i) percepção acerca do termo inovatividade; (ii) cultura; (iii) liderança; (iv) aprendizagem; e (v) resultados efetivos da inovação. Os cuidados específicos para a realização das entrevistas foram: (i) ouvir mais e falar menos; (ii) explorar ao invés de investigar; (iii) não conduzir resposta do entrevistado; e (iv) tolerar e analisar o silêncio dos entrevistados (SEIDMAN, 1998).

Além da coleta de dados via observação e entrevista foi empregada também a coleta de análise documental. Análise documental é aquela que não recebeu um tratamento analítico de dados ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2002). Logo os dados secundários desta pesquisa serão analisados a partir de técnicas de análise documental, adotada por ser uma fonte estável de dados, de revisão contínua e com possibilidade de comparação entre diversas fontes de evidências (YIN, 2015).

O termo “análise documental” é também utilizado nessa dissertação para se referir à pesquisa em informações públicas da organização, como páginas da cooperativa na internet e demais publicações em revistas e artigos sobre a instituição. Para complementar e enriquecer os dados, os documentos institucionais foram analisados, tendo em vista que esses documentos representam o sistema e a estrutura da organização (VERGARA, 2000). Os documentos analisados compreendem o livro que conta a história da organização, publicações internas, tais como: relatórios anuais, site, código de conduta, materiais de treinamento, ata de reuniões, bem como outros documentos informativos.

Dessa forma, atendendo as recomendações de Yin (2015) esta pesquisa utilizou múltiplas fontes de evidência, como a documentação, entrevistas e observação direta,

possibilitando assim sua triangulação de dados, proporcionando maior confiabilidade e validade para a pesquisa de estudo de caso.

De maneira geral, o desenvolvimento, coleta e análise de dados, atendeu ao protocolo de pesquisa preliminar apresentado no Quadro 3, como uma forma de aumentar a confiabilidade da pesquisa, conforme Yin (2015).

QUADRO 3 – ETAPAS DA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Etapa	Objetivos	Materiais
1 Análise documental	Identificar materiais disponibilizados pela organização, relacionado as dimensões da inovatividade organizacional.	Sites Material Impresso Revistas Relatórios Artigo
2 Formulação da estrutura da entrevista	Formular e organizar as questões com o objetivo de mapear a cultura, aprendizagem e liderança na inovatividade organizacional, com base na literatura correlacionada aos temas.	Revisão Teórica
3 Aplicação do Pré-Teste da estrutura de entrevista	Como prova preliminar do roteiro, afim de identificar falhas no entendimento, complexidade e desnecessidade de questionamentos, etc.	Aplicado aos colegas do programa PPGCOOP
4 Ajustes e correções	Correções e alterações no roteiro, conforme resultado do pré-teste.	Complementação Teórica
5 Realização da Entrevista não estruturada	Contato com os respondentes pessoalmente, conforme agenda disponibilizada pelos entrevistados.	Fala Materiais de apoio teórico Gravação de áudio e vídeo
6 Acompanhamento das Respostas	Contato visual de ações e posicionamento dos entrevistados.	Utilização dos sentidos
7 Tratamento dos Dados	Triangulação de Informações, afim de responder aos questionamentos da pesquisa.	Conhecimento do autor <i>ATLAS.ti</i>

Fonte: A autora(2016)

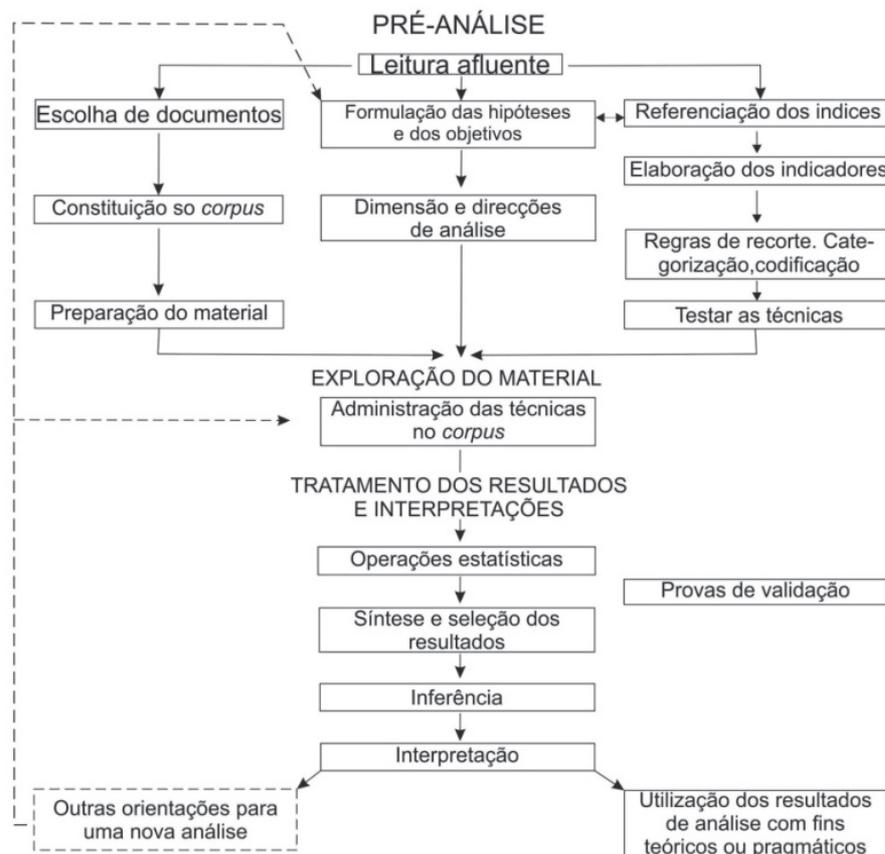
Em conjunto, tanto dados primários (de observação e entrevista), quando secundários (de textos, documentos, livros institucionais, site, etc.) fizeram parte das amostras teóricas. A pesquisa em fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação (ANDRADE, 1993). Os dados

secundários por sua vez, são aqueles oriundos de documentos internos descritivos (devidamente autorizados), apresentações institucionais, relatórios anuais, entre outros.

Nesta pesquisa, tanto os dados primários quanto os secundários foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Conforme Silva e Fossá (2013, p.03): “a análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Para Minayo (2001), a condução da análise dos dados abrange várias etapas, a fim de que se possa conferir significação aos dados coletados.

Dessa forma, com o intuito de tornar mais claro a sequência dos passos previstos no método de análise de conteúdo desta pesquisa, apresenta-se a Figura 3.

FIGURA 3 - DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO



Fonte: Bardin (1977)

A partir da Figura 3 pode-se identificar que os dados coletados previamente foram analisados, por meio da análise categorial que conforme Bardin (2010) consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial deve-se ao fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos.

O processo de formação das categorias se concretizou da forma prevista por Bardin (1977), após a seleção do material e a leitura em profundidade, a exploração foi realizada através da codificação. A codificação se deu em função da repetição das palavras, com o auxílio do *software ATLAS.ti*, que uma vez triangulada com os resultados das observados, foram constituindo-se em unidades de registro. O Quadro 4 apresenta quais foram as categorias, subcategorias e unidades de registro atribuídas nesta pesquisa.

QUADRO 4 – CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E UNIDADES DE REGISTRO

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO
1 CULTURA	<ol style="list-style-type: none"> 1. A cultura organizacional é favorável à autonomia, experimentação e criatividade. 2. A empresa investe no desenvolvimento de equipes, inclusive a formação de equipes multidisciplinares com autonomia para desenvolver projetos inovadores. 3. Existe uma atitude geral de compartilhar e utilizar o conhecimento de outros. 4. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; estes têm orgulho de trabalhar para a empresa. 5. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. 6. Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação. 7. A empresa aceita bem o comportamento de indivíduos que fazem coisas de maneira diferente e procuram soluções novas e pouco usuais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. cultura, liberdade, criatividade, autonomia, idéias, reinventar; 2. desenvolvimento, treinamento, inovação, autonomia, capacitação, projetos, incentivo, busca de idéias, fazer diferente, criatividade, ilimitado; 3. compartilhar, conhecimento, troca, experiências, conversas, exemplos, comunicação, ensinar; 4. orgulho, confiança, credibilidade, participação, clima, crescimento, reciprocidade; 5. liberdade, autonomia, ser diferente, abertura, experimentação, criatividade, novas idéias, aceitação; 6. tempo, qualidade, importância, essencial, desenvolver; 7. aceitação, comportamento, inovador, novas, criativo, diferentes, apoio, valorização, abertura, acatar, liberdade.
2 LIDERANÇA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os líderes estão comprometidos com a execução da estratégia e oferecem apoio concreto aos responsáveis pelo processo de inovação. 2. Os diretores estabelecem metas desafiadoras e objetivos claros para mobilizar os esforços de todos em direção à visão estratégica estabelecida. 3. A liderança da empresa promove mecanismos eficazes de comunicação vertical e horizontal em todos os níveis gerenciais. 4. A liderança da empresa compreende a importância da inovação, dedica tempo a ela, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. comprometimento, apoio, estratégia, liderança, autonomia, criação de ferramentas, participação, engajados, estrutura, incentivo, formação; 2. Desafiadoras, resultados, metas, desafios, objetivos, visão estratégica, clareza; 3. Repasse de informações, abertura, opinião, comunicação, relacionamento, subordinação, acesso; 4. importância, relevância, estratégia, inovação, tempo, avaliação, resultados, ações, diferencial, dedicação, estímulo, consciência, buscar novas ações e atitudes, acompanhamento preocupação, divulgar; 5. compartilhar, conhecimento, exemplo, aprendizado, conversa; 6. diretoria, líderes, risco, arriscar, crescimento, resultado, cautela, perfil, assumir, mudanças, ousadia, resistência,

		<p>e é avaliada por seus resultados.</p> <p>5. Os líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender, demonstrando isso pelo próprio exemplo.</p> <p>6. Executivos chave da empresa estão dispostos a explorar oportunidades de crescimento "arriscadas".</p> <p>7. Os líderes buscam constantemente soluções novas e pouco usuais, estimulando novas idéias.</p>	<p>segurança;</p> <p>7. diretoria, líderes, soluções, resoluções, idéias, estímulo, inovação, teste, barreiras, conservadores, arrojadados, experiências, buscar idéias, soluções, diferente, crescimento, tradicional.</p>
3	APRENDIZADO	<p>1. Os resultados de diversos aspectos do desempenho da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais.</p> <p>2. A empresa avalia o desempenho como uma atividade de aprendizagem, e não punitiva ou controladora</p> <p>3. A empresa promove o aprendizado como uma responsabilidade integral e diária de todos.</p> <p>4. Estímulos ao aprendizado estão embutidos nos processos de negócios.</p> <p>5. As pessoas encontram com facilidade outras pessoas que sabem o que precisam quando é necessário, e conversam com elas.</p> <p>6. O compartilhamento efetivo é facilitado por uma linguagem comum, padrões e diretrizes organizacionais.</p> <p>7. A empresa documenta e discute as mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, incorporando lições aprendidas, identificação de melhorias, relatos de problemas a serem evitados e avaliações da possibilidade de replicação da solução.</p>	<p>1. resultados, desempenho, divulgação, aprendizado, capacitação, ações, divulgado, informação, mostrar, acesso a informações, compartilhar, comparar, comunicar;</p> <p>2. avaliação, desempenho, aprendizagem, conhecimento, aceitação, não obrigatório, crescimento, liberdade, investimento;</p> <p>3. responsabilidade, funcionários, interesse, estímulo, acompanhamento, reconhecimento;</p> <p>organização, aprendizagem, conhecimento;</p> <p>4. estímulos, aprendizado, conhecimento, processos, negócios, troca de experiências, buscar informação;</p> <p>5. pessoas, facilidade, conhecimento, compartilhar, conversa, receptividade, troca de informações, atribuição de papéis, troca de idéias, busca de informações;</p> <p>6. compartilhamento, conhecimento, aprendizagem, padrões, normas, diretrizes, facilidade, informalidade, comum, meios, busca de informações, comunicação;</p> <p>7. mudanças, registro, anotações, processos, desenvolvimento, produtos, lições, melhorias, normas, replicação, regulamentos, divulgação, comunicação.</p>
4	RESULTADOS DA INOVAÇÃO	<p>1. Nossos produtos e serviços são freqüentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores.</p> <p>2. O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos.</p> <p>3. Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos.</p> <p>4. Em comparação com a concorrência, o marketing dos nossos produtos recentes é considerado inovador no mercado.</p> <p>5. Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.</p> <p>6. A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor.</p> <p>7. Conquistamos melhorias significativas em nossos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade.</p> <p>8. Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências.</p>	<p>1. percepção, mercado, produtos, serviços, processos, novos, freqüência, inovador, atrasado, divulgação, diferencial;</p> <p>2. tempo, desenvolvimento, novos, produtos, serviços, processos, crescimento, redução, anos, agilidade, demorado;</p> <p>3. concorrência, inovação, mercado, produtos, serviços, processos, pessoas, resultados, comparação, diferencial;</p> <p>4. concorrência, marketing, mercado, produtos, comparação, serviços, processos, inovador, diferencial, pessoas, resultados, regional, nacional;</p> <p>5. melhorias, inovações, sugestões, , atrasado, superior, liberdade, agilidade, implementações, alto, baixo, novo;</p> <p>6. receitas, resultados, participação, produtos, serviços, processos, setor, crescimento, rentabilidade, custo, abaixo ou superior ao mercado;</p> <p>7. melhorias, processos, qualidade, tempo, custo, desenvolvimento, confiabilidade, capacidade, aperfeiçoamento, diferenciado;</p> <p>8. melhorias, financeira, operacional, estratégica, desenvolvimento, novo, produtos, processos, serviços, competência, capacitação, exigências, avaliação, resultado, gestão, financeiro.</p>

5	OUTRAS DIMENSÕES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia; 2. Estrutura; 3. Processos; 4. Pessoas; 5. Relacionamento Externo; 6. Infraestrutura, Metodologias e Ferramentas; 7. Mensuração. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. desenvolvimento, nível, estratégia, organização, inovação, ambiente externo, ambiente interno, objetivos, metas, visão, relacionamento, negócios, habilidades, competências, conhecimento, liderança, gestão; 2. estruturas, flexibilidade, comunicação, ferramentas, participação, sustentação, inovação, tecnologia, sistema, planejamento, novas idéias; 3. processos, geração, avaliação, implementação, sugestões, iniciativas, recursos, mecanismos, registrar, disseminar, conhecimento, normativos, mercado, planejamento, comunicação, suporte; 4. gestão, recursos humanos, RH, recrutamento, retenção, talentos, inovação, desenvolvimento, competências, avaliação de desempenho, reconhecimento, recompensas, compartilhamento, conhecimento, estímulos, confiança, flexibilidade, autonomia, clima, orgulho, treinamento, remuneração, perfil, formação; 5. relacionamento, organização, agentes externos, aprendizagem, ambiente, práticas, inteligência competitiva, redes, acordos, cooperação, compartilhar, parcerias, alianças, oportunidades, ameaças; 6. infraestrutura, tecnologia, metodologias, ferramentas gerenciais, efetiva, implementação, projetos, inovação, processo, seleção, idéias, inovação, evolução, responsabilidade social, eficácia, defasado, sistêmico, segurança; 7. indicadores, aperfeiçoamento, processo, gestão, inovação, perspectivas, financeira, operacional, estratégia, competências, vantagem, avaliação, divulgação, resultados, ações, negócios, reconhecimento, percepção.
---	------------------	---	--

Fonte: A autora (2016)

As categorias desta pesquisa foram separadas no *ATLAS.ti* como “famílias” distintas, que por sua vez eram compostas por subcategorias correlacionados ao tema. Essa classificação proporcionou a codificação de informações relevantes, identificadas neste estudo como unidades de registro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos no sentido de responder aos problemas de pesquisa formulados. Para tanto, dividiu-se esta apresentação em cinco etapas:

Na três primeiras etapas são apresentadas as análises das respostas espontâneas relacionadas à Cultura, Liderança e Aprendizagem, as quais foram apresentadas e discutidas, a partir das características consideradas elementos centrais na propensão da cooperativa à inovar, na opinião dos entrevistados.

Na quarta etapa, são apresentadas e discutidas a percepção quanto aos resultados da inovação efetivamente realizados, acerca dos esforços desenvolvidos para a inovação, tais como: imagem de empresa inovadora, participação de mercado, lançamento de novos produtos, receitas positivas oriundas de novos produtos, velocidade na adoção de métodos e processos inovadores, etc.

Por fim, na quinta e última etapa são destacadas também as demais dimensões da inovatividade (Estratégia, Estrutura, Processos, Pessoas, Relacionamento Externo, Infraestrutura/Metodologia/Ferramentas e Mensuração) a partir da observação direta da autora e sob a ótica das competências, comportamentos, atividades e recursos que estão sob o controle da empresa, e que interagem para criar e reforçar um ambiente de estímulo à inovação.

4.1 CULTURA

A propensão de uma organização à inovar está associada a aspectos da cultura organizacional, da gestão eficaz dos fluxos de conhecimento interno e externo, e dos diversos ativos tangíveis e intangíveis que sustentam a criação e comercialização de produtos e serviços competitivos (QUANDT, 2009). Os trechos a seguir, retirados das transcrições das entrevistas realizadas, ilustram as respostas oferecidas pelos gestores que remetem a essa capacidade da cooperativa em inovar:

Eu acredito que a gente sempre tem buscado inovar numa maneira de atingir nossos objetivos, por mais que o mercado não nos ofereça, no momento, uma situação tão favorável, ou de repente como são várias cidades onde a

cooperativa atua, uma talvez não tenha uma situação tão favorável quanto a outra. E a gente busca alternativas dentro da própria unidade de atendimento alcançar os objetivos, e a gente se adapta a cada dia à nossa realidade, principalmente pessoas de gestão, onde você passa por vários lugares diferentes. Então de repente como você age em uma cidade é diferente de você agir na outra. Quando você acaba (mudando) você acaba tendo que se reinventar naquele meio. (E9)

A Cultura organizacional favorável à inovatividade é aquela que possui características favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, e valores que estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração, bem como recompensas e reconhecimento para toda equipe. Por outro lado, há argumentos claros que nesta organização essa “liberdade” a experimentação depende do cargo que o funcionário ocupa, tempo de empresa, bem como perfil do gestor de determinada equipe, conforme pode ser identificado nos seguintes recortes:

Eu acho que seria um meio termo, pelo o que eu vejo, porque tem muitas unidades que você vê que os colaboradores tem muita liberdade em dar opinião, em emprestar suas ideias, e em outras ele se sente um pouco retraído. Então vai muito do gestor. (E1)

Não tinha a liberdade que tenho hoje. (E3)

Hoje, no cargo que eu estou, se eu chegar e passar uma idéia, eles vão analisar. (E3)

Eu tenho muita autonomia para fazer algumas coisas. (E4)

Além disso quando o colaborador menciona, “liberdade para fazer algumas coisas” denota-se uma abertura restrita a determinadas processos, situações, etc. Por outro lado, a percepção da inovação é recente dentro da cooperativa, logo pode ter influenciado a estas questões. De qualquer maneira, é interessante destacar que vários entrevistados apresentaram respostas que evidenciam a presença de investimento no desenvolvimento dentro da cooperativa, porém não especificamente relacionada à inovação.

Eu acredito que investe muito no desenvolvimento, mas não totalmente nesse tema. (E6)

Eu creio que sim [...] então, sempre tem projetos, tipo união faz a vida. E também, não só esses tipos de projetos culturais que remetem ao ensino da cooperativa em si. Tanto financeira quanto a origem dela. (E10)

Eu acho que eles investem muito, eles estão incentivando desde a entrada da pessoa na forma de tratar o seu cliente. (E7)

Primeiro eu acho que o sistema incentiva. Segundo, que tem trabalhado bastante em cima do desenvolvimento [...] desenvolvimento, voltado para o relacionamento. (E5)

Para Hurley e Hult, (1998), o elemento-chave da inovatividade é uma cultura que incentiva a introdução de novos processos, produtos e ideias. Então, quando o entrevistado menciona “investimento voltado ao relacionamento”, entende-se que o “relacionamento” não deixa de ser uma capacidade inovativa da organização.

Outra questão importante evidenciada por um dos entrevistados foi a criação de um comitê específico para analisar o surgimento de ideias criado agora no ano de 2016, demonstrando que apesar da cooperativa não possui ainda a cultura efetiva da inovação esta vem sendo desenvolvida e com bons olhos por parte dos funcionários, quanto da diretoria.

Eu vejo de forma favorável. Tanto é que a partir de 2016 a gente tem 2 comitês para analisar isso, o surgimento de ideias. Todo mundo que tiver uma ideia vai trazer aqui para a (Sureg), e um comitê vai avaliar se implantamos ou não. Então, essa busca por novas ideias de todos, independentemente do setor ou área que esteja atuando, acho que é uma cultura que está sendo implantada na cooperativa. (E2)

Ela favorece porque os bons exemplos são levados a toda cooperativa. Quando tem um colaborador que está fazendo alguma coisa diferente dos outros é sempre levado ao conhecimento da cooperativa, e é valorizado quando alguém faz alguma coisa diferente. (E7)

Agora quando se trata da autonomia para desenvolver projetos inovadores voltados para a criatividade, identificam-se equipes “engessadas” ao desenvolvimento de liderança e aos objetivos da organização os quais nem sempre atendem as “flexibilizações” necessárias que tais atitudes inovativas necessitam.

Não estimula tanto a criatividade. Tem bastante programas de treinamento, mas para a criatividade, não. Acho que é muito mais voltado para liderança. (E10)

Eu acho que ela investe mas limita muito. Aqui tem muita regra, há muito controle em cima. Então, às vezes as pessoas tem medo de errar. (E2)

Eles dão liberdade para trilhar o seu caminho, mas desde que você chegue no objetivo que eles querem. (E4)

Aí que está o problema. Eu acho que desenvolve, em questão de trabalho voltado para equipe. Mas em questão de inovação, acho que ainda tem muita

coisa que vem pronta e acabado, para gente. Inovador, não sei se tanto dentro da cooperativa, acho que é buscado muita coisa fora, que outras cooperativas já estão usando. Não vejo muita inovação dentro da nossa cooperativa. (E5)

Quando o entrevistado se refere “acho que ainda tem muita coisa que vem pronta e acabado pra gente” nota-se claramente a resistência a novas ideias, talvez não por decisão da cooperativa, mas possivelmente em função da mesma ser integrante de um sistema de cooperativas as quais possuem normas e padrões internos que regem todos os seus integrantes, informação esta que pode ser confirmada por dois dos entrevistados:

Tem coisas que vem da confederação, às vezes, você não tem nem conhecimento, nem curso, não tem curso. Mas você tem de saber um pouco para passar para os demais. (E3)

Como a gente deriva de um sistema maior, a gente é muito preso com relação à inovação. Mas, eu acho que com relação à gestão a gente tem bastante sentido, porque a gente vive fazendo cursos de liderança. (E1)

Os cursos de liderança são mencionados por diversos entrevistados como um diferencial da organização ao longo de toda a entrevista. Para tanto, há uma atitude compartilhar este e outros conhecimentos proporcionados pela cooperativa? Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é um processo de expansão do conhecimento criado individualmente e refletido para o nível do grupo por meio da discussão, diálogo, compartilhamento de experiências e observação; característica nata de uma organização inovativa, as qual pode ser identificada nestas informações:

No geral o pessoal não retém informação, não tem esse medo. (E3)

Sim. A gente vê as unidades em si, ou os próprios grupos. Os coordenadores conversam, os gestores conversam, os (PJ)s conversam muito. Acho que isso tem muito valor. (E2)

Os bons exemplos estão sempre sendo copiados dentro da cooperativa, e quem trás, quem cria esses bons exemplos está sempre em evidência, e as promoções dentro da cooperativa têm muito a ver com quem está dando esses bons exemplos aí. (E7)

A gente sempre ouve que tem que compartilhar idéias de uma unidade pra outra. Só que isso só acontece quando tem imersão de um colaborador de outra unidade. (E5)

Diante disso, nota-se que há um compartilhamento de conhecimento e informações dentro da cooperativa pesquisada, porém não muito efetivo; demonstrado pela evidência em situações específicas tais como “em bons exemplos”, “imersões de novos funcionários” ou determinado “grupo” de gestores. Essa afirmação pode ainda ser confirmada por outros entrevistados, os quais revelam claramente que há falta deste tipo de comunicação, ou ainda que há um certo receio por parte de alguns funcionários, principalmente aqueles que não estão em cargos de liderança.

Então, às vezes você vê que os processos não são uniformes. Acho que seria por falta dessa comunicação. (E1)

Eu, particularmente, tenho essa ideia de compartilhar o conhecimento, mas em níveis maiores. Agora, os menores, eu já vejo um receio. Porque tem pessoas que não pensam abertamente. Eles pensam, que se eu os ensinar, ele vai querer tomar meu lugar, mas não. (E10)

Apesar disso, é evidente o elevado sentimento de confiança entre a empresa e seus funcionários, os quais declaram abertamente e de “boca cheia” o orgulho em fazer parte desta organização, demonstrando até um certo encantamento conforme mencionado por um dos entrevistados:

Acho que o pessoal se encanta e tem orgulho sim. (E3)

Eu acho que sim. Eu acredito que em percentual uns 90%. (E5)

Eu acho que sim. Você vê as pessoas compartilhando com seus amigos, seus familiares, “ah, eu estive na convenção participando da foto”. Acho que isso demonstra um carinho que ele tem. (E2)

Ah, eu acredito que sim. Pelo menos na grande maioria, eu acredito que eles têm orgulho sim. (E1)

A cultura da empresa remete para comportamentos, características, particularidades que contribuem diretamente para sua identidade organizacional. Voltada para a inovatividade, a Cultura Organizacional transmite um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários (QUANDT, 2009), confiança esta destacada nos seguintes recortes:

Tem orgulho sim. Tem orgulho e com certeza isso leva a ele a levar a marca e expandi-la, e também isso faz diferença nos negócios. A gente nota que enquanto alguns setores estão sofrendo com a crise, com aspectos externos, você vê que aqui o crescimento continua. (E7)

Na nossa cooperativa, sim. E isso mudou conforme a nossa empresa foi ficando mais sólida. [...] Mas, quando ela foi ficando mais sólida, isso tudo melhorou. Dá para ver que a maioria das pessoas, creio que de 80, 90% que trabalham na nossa cooperativa, tem orgulho. (E10)

Principalmente quando você recebe um colaborador novo, que você tem a equipe se apresentando, você vê essa confiança neles. (E6)

De acordo com Barbieri et al. (2003), um dos fatores internos que podem condicionar positiva ou negativamente a realização de inovações organizacionais, é a motivação, a satisfação no trabalho, a comunicação interna, estímulos à criatividade, a liderança, sistemas de recompensas e clima inovador, etc. Entre as respostas dadas pelos entrevistados, as seguintes evidenciam a percepção da importância da motivação:

Dentro da organização sempre há a preocupação de criar um clima do colaborador se sentir valorizado. E a gente sabe que não é só o salário que motiva, não é? (E7)

Você tem crescimento profissional muito rápido, acho que é uma das poucas empresas em que você cresce tão rápido. (E1)

Além disso, outro aspecto importante mencionado nas entrevistas relacionado a realização de inovações organizacionais, foi o estímulo a experimentação, ou seja, a liberdade do funcionário tentar criar algo, podendo este ter ou não o resultado esperado. As respostas foram controversas, identificando certa incerteza com relação à este “abertura” propriamente dita.

Você pode dar ideia, mas você não terá autonomia de tentar para ver se aquilo irá funcionar [...] depende, em alguns segmentos isso funciona, outros não. (E4)

A cooperativa sempre fornece incentivos para que você tente trabalhar de uma maneira diferente. Por exemplo, efetuar uma venda mesmo não sendo sua função. (E9)

Eu acho que sim. Pelo menos nos locais em que eu trabalhei, tanto na sede quanto lá na unidade, eu tinha livre acesso para expor as minhas ideias. Eu acho que se agente fizesse dessa forma ficaria melhor. Então eles dão essa abertura. (E1)

O colaborador tem a liberdade de, desde o jovem aprendiz até o superintendente, levar uma ideia que possa mudar a forma de trabalhar. (E7)

Para Dalkir (2011) as práticas de aquisição e criação de conhecimento implicam o desenvolvimento de novas competências e novos produtos, e incluem *benchmarking*, pesquisas e inteligência competitiva, entre outras. Para tanto, é necessário que existam práticas gerenciais e comportamentos que promovam essa liberdade de criação dentro da organização. Alguns dos respondentes percebem a necessidade de melhorias nesta questão, principalmente relacionado ao apoio direto neste quesito:

Criatividade sim. Você pode trazer novas, às vezes não implantar sozinho. Mas, “eu tenho essa ideia, vamos testar?”. Desde que seja com o aval de alguém. (E2)

Eu acho que tem muito a melhorar. Mas essa questão de experimentação, de falhar, pode até acatar, mas pode levar uma bronca. (E3)

Um exemplo é o nosso (SIGEDE). Eu tive ideia parecida com isso, até explanei um pouquinho com eles, mas não foi. E eles foram buscar em outro lugar. [...] Eles estão fazendo um benchmarking nas outras cooperativas. E não estão fazendo o próprio benchmarking interno. (E10).

A definição de inovatividade enfatiza a necessidade de um alinhamento da estratégia e da cultura da organização com uma série de comportamentos e processos de apoio à inovação (QUANDT, 2009). Por outro lado, reconhece-se que nem sempre é assim que funciona, devido a falta de tempo.

O tempo, claro, é importante. É importante sempre deixar um tempo disponível para o que realmente importa, porque às vezes nós gastamos o nosso tempo com algo automático e esquecemos de deixar um tempo disponível durante o dia para pensar em algo diferente, fazer uma gestão diferente. (E7)

Com certeza, você consegue inovar se tiver um tempo sobrando para pensar no assunto, procurar uma solução. (E4)

Sim, ele é essencial. Eu acho que falta mais gestão deste tempo. (E6)

Você tem que ter um tempo para começar a parar para pensar. (E2)

O tempo é o principal aliado. Ou você sabe usar ele bem, ou se não souber, você não se desenvolve, não consegue atingir os objetivos. O tempo é um dos itens primordiais. (E10)

Conforme destacado em unanimidade por todos os entrevistados, o tempo é um recurso importante para o processo de inovação, principalmente quando envolve um planejamento. De qualquer maneira, há quem diga que as “melhores ideias não dependem de tanto tempo”, pois se trata de uma característica particular de cada

indivíduo.

Não é hoje para amanhã que você vai criar uma inovação, você tem que estudar, conhecer, buscar conhecimento em cima do que você está pesquisando para você poder desenvolver alguma inovação. (E1)

O tempo vai favorecer bastante a você ter uma ideia criativa. Apesar de que as melhores ideias, as mais inovadoras, elas não dependem de tanto tempo. (E9)

De encontro às opiniões aqui expostas, para Subramanian e Nilakanta (1996), a inovatividade possui uma dimensão temporal, ou seja, organizações inovadoras possuem como características um alto grau de inovatividade de forma consistente ao longo do tempo. Para tanto, esta organização aceita bem o comportamento de indivíduos que fazem coisas de maneira diferente e procuram soluções novas e poucos usuais, independente do tempo necessário para sua efetivação? Quando deparados com este questionamento, a percepção dos respondentes foram as mais diversas:

Não só aceita como fica deslumbrada com esse tipo de pessoa. Ela busca esse tipo de pessoa hoje no mercado. Pessoas criativas, inovadoras. Eu acredito que a pessoa que tiver esse perfil vai se dar muito bem dentro da cooperativa sempre. (E9)

Eu acho que não tem tanta valorização, mas a cooperativa recebe de maneira positiva. (E5)

Desde que seja para construir alguma coisa na intenção de melhorar, acho que a cooperativa sempre apoia. (E2)

A existência de contradições aparentes entre os discursos é também mencionada e esclarecida por alguns dos entrevistados:

Eles acatam bastante as ideias, tanto é que a gente sempre vê e-mails, elogios de quem teve uma ideia para resolver algum problema ou fazer alguma outra coisa. Eu acho que os colaboradores, o pessoal em si, tem muito medo de criar, que dê errado. (E4)

Acho que o pessoal é aberto até certo ponto. (E3)

Eles têm a liberdade de expor suas ideias, mas nem sempre elas são aceitas. Então, tipo assim, acho que tem uma certa resistência com relação à isso, sabe. (E1)

Uma forte característica entre os respondentes é o entendimento de que o “erro” é algo a ser evitado, posicionamento este que acaba limitando a experimentação e a

criatividade. Além disso, nota-se que não há uma estruturação formal de divulgação destes resultados, sendo na maior parte através de e-mail ou por intuito do funcionário.

4.2 APRENDIZAGEM

Partindo do conceito de que a aprendizagem organizacional refere-se ao processo de mudança, pelo qual ocorre a criação, utilização e institucionalização do conhecimento (TAKAHASHI; FISCHER, 2008), foi procurado entender qual é a percepção de cada entrevistado em relação ao aprendizado, desempenho e compartilhamento de informação dentro da cooperativa estudada. As diversas opiniões serão analisadas sob a ótica das abordagens de COHEN; LEVINTHAL (1990), NONAKA; TAKEUCHI (1997), GARVIN (2001), ZAHRA; GEORGE (2002), WANG; AHMED, (2007); ambas utilizadas para o atendimento do objetivo desta pesquisa.

Outras informações levantadas referentes a estas questões dizem respeito ao entendimento de como a empresa documenta e discute as mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, incorporação de lições aprendidas, identificação de melhorias e replicações de solução. Para Quandt (2009) o desenvolvimento contínuo da inovatividade da empresa exige uma atitude de aprendizagem e uma visão da inovação como um processo estratégico, integrado ao seu conjunto de práticas de gestão, e não como um esforço isolado.

Pensando em práticas de gestão associada a aprendizagem organizacional, foi questionado aos entrevistados se os resultados de diversos aspectos do desempenho da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais. De maneira geral as opiniões foram positivas, demonstrando que na cooperativa estudada ocorre de fato a divulgação de resultados, inclusive faz parte de uma de suas estratégias organizacionais.

Com certeza, é divulgado e trabalhado em cima desses resultados. (E10)

Nas reuniões gerenciais, você acaba abordando diversos assuntos, não é só o assunto financeiro, é de processo, de gestão de pessoas. E se todos os gerentes cumprem com o acordado de passar essas informações para todos os colaboradores, eu acho que é uma excelente fonte de informação. (E1)

Sim, muito. Eles trabalham muito com essa questão de mostrar o que deu certo, o que está funcionando. [...] Acho que isso é uma grande estratégia que a cooperativa usa hoje, de divulgar sempre o que deu certo, que deu o resultado. (E4)

A aprendizagem está ligada à capacidade da empresa de utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para o desenvolvimento de diversas competências específicas e estratégicas. Conforme mencionado por um dos participantes, esta cooperativa possui como estratégia a divulgação de resultados, sejam estes positivos ou negativos.

Além disso, conforme já mencionado anteriormente na base teórica, por se tratar de uma cooperativa de crédito, transparência na divulgação de resultados é uma forte característica desse tipo de organização, a qual apresenta participação efetiva dos associados em assembleias e reuniões, no intuito de definir ações e metas para a cooperativa. Essa abertura também acontece entre as unidades integrantes desta cooperativa, as quais compartilham diversas informações tais como o seu próprio planejamento estratégico.

Eu acredito que uma das formas de a gente conseguir isso é o acesso ao planejamento de outras unidades de atendimento, a anos anteriores, que outras unidades fazem. Isso é uma maneira de você tentar compartilhar todas as informações para obter o melhor resultado possível. (E9)

Em questão de você ficar comparando um resultado que deu positivo, é incentivado que dê sequência à ação que o proporcionou. O resultado negativo também é levado em consideração à ação que levou a ele, para que não se repita e o que fazer para contornar. Isso é bastante trabalhado internamente, sim. (E5)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é um processo de expansão do conhecimento criado individualmente e refletido para o nível do grupo por meio da discussão, diálogo, compartilhamento de experiências e observação. Além do compartilhamento dos resultados, é necessário um apoio direto da diretoria, gestores, os quais são responsáveis para que as informações cheguem ao conhecimento de todos nas unidades de atendimento.

Os trechos a seguir, retratam a opinião de alguns dos entrevistados as quais evidenciam que nesta cooperativa há sim uma preocupação por parte dos dirigentes, em comunicar suas ações, fazendo com que estas informações estejam ao alcance de todos de uma maneira transparente, possibilitando assim o resultado esperado.

Eu acho que sim. Acho que a diretoria tem essa preocupação de comunicar a todos tudo o que ela pretende, “vamos fazer tal ação para ter tal resultado”. (E2)

Eu vejo que a informação chega para todos, até para o jovem aprendiz que está ali em uma posição em que ele ainda está aprendendo. Todos os colaboradores agora têm chance de acesso à informação. (E6)

Eu acho que a diretoria tem uma transparência para passar para todos os gerentes e cobram deles também. E a partir do resultado que eles vão recebendo, vão passando. (E3)

Na percepção de Curado (2006), as organizações são cada vez mais dependentes dos ativos intelectuais, que exigem foco estratégico em aspectos como o desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento que seja tácito e explícito, ou seja, divulgado ao conhecimento de todos os envolvidos da empresa.

Embora a organização avalie o desempenho como uma atividade de constante aprendizagem pelo funcionário, este nem sempre compreende a intenção da empresa, interpretando a oportunidade de estudo como obrigação forçada. Os fragmentos a seguir, retirados das transcrições, ilustram as respostas oferecidas pelos entrevistados que apresentam a visão do funcionário em relação à esta questão.

Eu acho que ainda é visto como um dever. Tem de fazer para mostrar para eles. Não é aprendizado. É uma sequência. Primeiro, vem o dever, depois um aprendizado. (E3)

Eu vejo que ela vê mais como uma obrigação mesmo do colaborador. (E9)

Para alguns colaboradores, aprendizagem é crescimento. Muitos colaboradores fazem porque é obrigatório. [...] Então, eu acho que seria uns 50 a 50%. Não seria uma aprendizagem totalmente livre, de certa forma é forçada a eles o estudo. (E1)

Eu acho que um pouco obriga, um pouco dá liberdade. Acho que se não fosse assim, eu não iria aprender muita coisa que eu sei hoje. Eles obrigam o colaborador a trilhar esse caminho do conhecimento. (E4)

Quando os entrevistados mencionam a aprendizagem forçada, estes se referem aos cursos online obrigatórios pela cooperativa, específicos para cada cargo e auditáveis internamente. Segundo eles, o funcionário participa do curso, atinge a pontuação mínima, porém seu aproveitamento real não foi satisfatório.

Por outro lado, à aqueles que entendem o apoio proporcionado pela cooperativa, com meios e ferramentas para aprendizagem tais como: cursos online,

presenciais, comunicação e reconhecem que o desempenho depende principalmente do interesse pessoal de cada um, em buscar as informações necessárias.

Eu não vejo muito como punição; vejo mais como eles estão investindo muito em pessoas. [...] Quanto mais a pessoa aprende, mais rápido ela aprende, mais criativa ela é, e mais rápido ela vai crescer dentro da empresa. (E6)

Então ela sempre está disponibilizando ferramentas para o aprendizado. Mas vai depender do colaborador. A gente não vai conseguir fazer com que ele faça o treinamento e aprenda se ele não quiser. (E9)

Você vê que tem muitas ferramentas, e não é todo mundo que tem esse interesse. Talvez por falta de tempo, alguma coisa, mas ninguém entra no online para fazer um curso novo, pesquisar alguma informação. Todo mundo quer uma coisa muito pronta. (E2)

Agora, esse “desinteresse” por parte do funcionário, pode estar associada a postura da cooperativa em relação ao acompanhamento da efetividade deste aprendizado. Pois, quando este acompanhamento é realizado, é possível corrigir, orientar, buscar novas ferramentas e soluções que possibilitem o retorno esperado pela organização. Este monitoramento envolve controle, tanto na análise de relatórios como nas atividades desenvolvidas a partir deste aprendizado, possibilitando assim, importante informações sobre seu impacto, além de servir como base para a tomada de novas decisões.

Eu creio que sim. Porque as próprias ferramentas possibilitam. Sempre estão atualizando para diariamente você estar estudando. Quem quer, lógico. Eu só acho que falta um pouco de controle mesmo. Porque está por livre e espontânea vontade, não por exigência. Então, disponibiliza, tem, mas acho falta um pouco ter esse controle mais efetivo, estímulo nesse sentido. (E10)

Outra visão identificada na entrevista atribuiu aos cursos online à responsabilidade do mau acompanhamento do aprendizado. Segundo o entrevistado em treinamentos presenciais é diferente, porém quando estes são realizados de maneira online deixam a desejar. Segue trecho evidenciando este problema.

Você tem aquela obrigatoriedade de estar com os cursos realizados. Mas não tem um acompanhamento da efetividade. Então, às vezes, o colaborador faz o curso, atinge a pontuação mínima que está constando no relatório, mas não teve um aproveitamento satisfatório. Para os treinamentos presenciais, é um pouco diferente. [...] O problema está mais no curso online, à distância. (E5)

Eu vejo muito aprendizado na prática. Se o colaborador está demonstrando que está indo bem na prática e proporcionando um bom resultado para a

cooperativa, é reconhecido dessa forma. Mas não através dos cursos online que ele realiza. (E5)

Segundo Quandt (2009), estímulos ao aprendizado precisam ser promovidos pela organização como uma responsabilidade integral e diária de todos, sendo esta uma forte característica que contribui para o desempenho inovador de toda organização. Estímulos à experimentação, sistematização do aprendizado a partir da experiência própria ou de outras organizações, e o compartilhamento das lições aprendidas, são grandes exemplos de incentivos ao estudo.

Essa opinião em relação ao estímulo a aprendizagem é compartilhada pelos entrevistados, os quais retratam diversas atividades desenvolvidas pela cooperativa, com a finalidade de promover a aproximação entre unidades, a busca constante por informações precisas e de grande importância para sua rotina diária.

Sempre tem treinamento de vendas, palestras sobre vendas, fórum (PF) e (PJ), que possibilitam a troca de experiência entre os colaboradores, para que reforçar que todos têm os mesmos objetivos, apesar de ter competição entre as unidades. (E10)

Foca, foca porque qualquer reunião da qual a gente participa somos orientados a nunca dar uma resposta sem ter certeza do que está falando. Então, sempre estar focando em dar um retorno preciso, buscar informação, saber buscar informação, você não precisa saber tudo, mas tem que saber onde buscar a informação. (E7)

Eu acho que sim. Porque o pessoal até brinca que, “no caixa todo o dia é a mesma coisa”. Eu falava que não, porque deve ter associada que traz uma questão nova, que pergunta algo diferente. Então, querendo ou não você é estimulado a estar pesquisando e aprendendo outras coisas no seu dia a dia. (E1)

Você vê, por exemplo, todo mundo agora terá que fazer o (CPA 20). Tem a obrigatoriedade, mas tem o estímulo. (E2)

Durante a realização das entrevistas pode-se perceber diversas características desta cooperativa em relação a administração e também seu envolvimento com a comunidade onde está inserida. Segundo um dos participantes, o estímulo ao aprendizado está ligado ao cenário da região, ou seja, a cooperativa percebe que determinada produto, serviço, processo, etc. precisa ser aprimorado, esta então realiza treinamentos direcionados à sua necessidade ou do funcionário.

O compartilhamento de conhecimentos é um diferencial competitivo, capaz de aperfeiçoar o conhecimento já existente, deixando de ser restrito a alguns indivíduos ou

áreas internas. Além disso, ajuda a suprir a necessidade de aprender continuamente, imposta a cada profissional que deseja manter-se qualificado no mercado de trabalho.

Diante deste cenário, quando questionado sobre a facilidade com que outros colegas encontram outras pessoas que sabem determinado assunto, bem como sua comunicação com elas, estes responderam o seguinte:

Depende da receptividade do colaborador. Tem uns que tem mais prática, mas não adota a rotina de auxiliar os demais, é mais individualista. Mas é uma prática que depende muito da unidade, equipe e da maturidade dela para se auxiliarem. (E5)

Eu acho que como a equipe é muito grande, você acaba perdendo essa troca de informações. Diferente de você ter uma indústria onde você tem toda a equipe que se encontra diariamente. A nossa equipe não se encontra, acho que esse também é um ponto fraco, que não troca tanta informação. Então, tem unidades lá que os colaboradores fazem as reuniões, trocam ideias, porém outra unidade não tem esse fluxo de informações. Se o gerente não levar ideia de um para o outro, acaba defasando essa teia de informações. (E1)

Por se tratar de respostas isoladas, essa deficiência relatada pelos entrevistados pode ter sido influenciada por questões de localização da cooperativa, tamanho da unidade bem como possíveis atritos pessoais; pois, contraria a estas opiniões, são elencadas outras afirmativas nas quais garantem que a cooperativa assume uma postura favorável a troca de ideias e que pensando nisso, foi estruturada entre área administrativa e negocial afim de otimizar seu desempenho.

A cooperativa entendeu isso muito bem, então deixou uma pessoa responsável por todo conhecimento e assim distribuindo para cada um. Ela colocou uma pessoa responsável para cada área, negócios, administrativa. (E4)

E a troca de ideias sempre ocorre não só com o suporte, mas com outros colegas de trabalho. Isso sempre está ocorrendo na cooperativa, e é uma orientação que vem lá de cima, a gente buscar quem está fazendo melhor. De repente tem um bom exemplo na cooperativa, a gente é estimulado a ligar para aquela pessoa, entrar em contato, para ver o que ela está fazendo de diferente porque o resultado dela está sendo melhor. (E7)

Acho que sim. Por exemplo, talvez antes de perguntar para nós pergunta para o vizinho, colega do lado. Sempre que tem alguém mais novo na unidade e troca muita gente, você vê que aquele mais antigo sempre é o ponto de referência, "vou perguntar para a "fulano" porque ela sabe". Então, sempre a gente vê essa busca de informações. (E2)

Para Bartol e Srivastava (2002) o compartilhamento de conhecimento, informações, idéias, sugestões e experiências organizacionalmente, representam um

componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento. Segundo Reis (2008) a gestão do conhecimento pode ser vista também como um modelo de gestão dedicado a alavancar, armazenar e compartilhar as capacitações, buscando agregar valor a partir da aplicação do saber organizacional.

Para Tidd (2008), a empresa que deseja sobreviver no mercado deve voltar às práticas a inovação como um conjunto de aprendizados, medidas, posturas, condutas, processos, ferramentas e procedimentos com o objetivo da institucionalização de práticas que possam criar, multiplicar e otimizar o conhecimento considerado efetivo para a organização.

Com relação a práticas de otimização do conhecimento, os entrevistados foram questionados quanto a linguagem adotada quando há compartilhamento de informações, tanto por parte da cooperativa como do funcionário.

Não existe padrão. Eu acho que muita informação é passada por e-mail, telefone. É meio informal. Não há um regramento. (E3)

É mais comum mesmo, vai mais você ali, por coleguismo, por amizade. Não tem nenhum ritual, nenhuma coisa mais didática, é mais comum mesmo, mais de boca a boca. (E6)

Trata-se da cultura da nossa empresa trabalhar dessa forma, compartilhando as informações. (E7)

Conforme mencionado, não existem padrões na maneira como as informações são compartilhadas, sendo na maior parte de forma informal. Agora, quando se trata da existência de diretrizes organizacionais que regulamentam esta ação na cooperativa, identificam-se controvérsias nas opiniões, evidenciando divergências entre a teoria e a prática desse processo na cooperativa.

Nós temos meios de busca de informação em e-mails, o suporte ao colaborador, o telefone, celular, ferramentas disponíveis a gente tem. (E9)

Eu acho que a linguagem entre os colaboradores é facilitada. Nessa questão de diretrizes e normas, de tirar dúvidas, acho que a cooperativa não adota muito. (E5)

Outros por sua vez afirmam que a cooperativa não é totalmente favorável ao compartilhamento de informações em situações de “tira dúvidas”. Segundo um dos gestores, pode haver orientações erradas, mau embasadas, com vícios pessoais, as

quais podem prejudicar o entendimento, principalmente de novos funcionários, logo não são totalmente favoráveis aos olhos da direção.

Não, eu acho que a cooperativa é até um pouco contra, porque a pessoa começa a passar muitos vícios. Ela faz um processo da maneira dela e ensina do mesmo jeito. Então, isso a cooperativa quer quebrar um pouco. Nada contra o compartilhamento de informações, mas a gente quer passar como o processo deve realmente ser. (E2)

Sempre que tem alguém mais novo na unidade e troca muita gente, você vê que aquele mais antigo sempre é o ponto de referência, “vou perguntar para a “fulano” porque ela sabe”. Então, sempre a gente vê essa busca de informações. (E2)

Eu não vejo uma forma efetiva de comunicação entre eles. Apesar deles incentivarem você, “ah, tem um colaborador que está vendendo bem”, para você ligar e perguntar como que está fazendo. Mas, é mais para uma parte defasada. (E1)

A aprendizagem em equipe é baseada no diálogo e na capacidade de todos deixarem seus ideais e pensarem em conjunto. Conforme Tidd (2008) o papel do conhecimento e do processo de inovação dentro da organização deve observar aspectos envolvendo a relação do compartilhamento da informação em relações de hierarquia, pois algumas práticas podem sofrer durante o seu processo de disseminação dependendo do “apoio” das médias e grandes gerências.

Para Ferraresi (2010), nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido nos documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, e na cabeça dos empregados da empresa. Este é uma mistura de experiências valores, informação contextual e discernimento, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Com relação replicação e documentação de mudanças, rotinas, processos, práticas, ocorridas dentro da organização, foram identificadas as seguintes afirmações:

Através dos regulamentos que a cooperativa cria internamente justamente para alinhar essa rotina diária. Desses problemas que são encontrados, cria-se regulamento, normas e aí, é passado para as demais unidades. (E5)

Posso falar a parte, por exemplo, de controles internos. Eu acho que quando tem melhorias, eles replicam para quase todo mundo. A área administrativa, que mais está ligado a isso. Hoje, é documentado. Até um tempo atrás, não era feito isso. (E3)

Eu acho que existe sim, tanto por parte da área dos controles internos, ela que tem o papel de identificar possíveis problemas e acabar replicando para todos.

[...] Então, eu acho que nesse sentido eles buscam dar o apoio e sempre compartilhar as melhorias. (E1)

Parece evidente que a empresa documenta e discute as mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, incorporando lições aprendidas, identificação de melhorias, relatos de problemas a serem evitados e avaliações da possibilidade de replicação da solução. Para tanto, evidencia-se uma certa tendência a divulgar, documentar, formalizar aquilo que teve erro, equívoco afim de evitar possíveis reincidências.

Eu interpreto que ela até divulga, ela comunica. O que falta um pouco é comunicar coisas que tiveram mais sucesso, para que sirva de exemplos também para as outras unidades que tentam buscar negócios parecidos, e não simplesmente divulgar desgraça. (E9)

A gente sempre tem essa preocupação de normatizar todo o processo para evitar erro. (E2)

Na percepção de Garvin et al. (1998), solução de problemas de maneira sistemática; experimentação de novas abordagens; aprendizado com as próprias experiências; aprendizado com as experiências e melhores práticas de outras organizações; e a disseminação rápida e eficiente do conhecimento em toda a organização, são competências de empresas que praticam de fato a aprendizagem organizacional.

Logo, essa sistematização dos registros de atos e práticas, bem como o monitoramento dos resultados, sejam eles favoráveis ou não, são importantes ferramentas de informação, organização, avaliação e disseminação de conhecimento e a aprendizado à toda organização.

4.3 LIDERANÇA

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuir para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de respeito e credibilidade (PONTES, 2008).

Durante a análise das respostas fornecidas pelos entrevistados, foi possível identificar o comprometimento dos líderes desta cooperativa com a execução da

estratégia. As respostas são satisfatórias, demonstrando grande preocupação, aproximação por meio de opiniões, tendo como foco principal os resultados que tais ações vão proporcionar para a organização.

Sim. Totalmente. Eles sempre são comprometidos, se preocupam que o processo desenvolva e tentam passar, para a equipe, o maior conhecimento possível, dão autonomia para os colaboradores, que faz com que eles consigam inovar também. (E4)

Eles são realmente comprometidos, eles buscam criar novas ferramentas, uma nova forma de oferecer o produto, até mesmo nas gerenciais você vê eles darem ideias, “não, a gente podia criar uma campanha X para chamar o associado para ver as questões das viagens”. Então, acho que eles buscam isso, e isso já entra no apoio concreto. (E1)

Eles estão, porque participam do planejamento estratégico tanto geral, quanto das unidades. (E10)

Para tanto, apesar de comprometidos com as metas e objetivos da cooperativa, há uma “sensação” de ausência de um maior suporte, ou seja, um apoio mais concreto aos responsáveis pelo processo de inovação. O trecho a seguir retrata bem esta característica, identificada em algumas das conversas.

Eu acredito que eles estão engajados, mas às vezes não dão todo o suporte. Às vezes para ter um pouco mais de inovação, eu não sei o que falta, mas eu vejo que eles deixam você pensar mas talvez não te dão as ferramentas para você pensar. Então, falta estruturar mais essa parte. Talvez com esse comitê que vai ser criado agora melhore um pouco. A gente quer muitas ideias, mas a gente não sabe como essas ideias acontecem, como incentiva-las. (E2)

Outra tarefa de extrema importância a ser executada pela liderança refere-se à definição do caminho a ser trilhado pela organização de forma a alcançar suas metas e objetivos. Para Hunter (2004, p.105), “liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas, motivadas e incentivadas.

Eu vejo, sim, que a parte de liderança está bem melhor do que quando eu entrei. É mais clara agora. Eles querem mais líderes. Eles querem formar mais pessoas assim. (E6)

Com certeza incentivamos!Inclusive,falamos que queremos que os nossos colaboradores, como por exemplo: aqui da sede, que trabalhamos mais diretamente, que os nossos assessores sejam gerentes, tragam ideias. Então, fazemos reuniões, quase semanais, quinzenais, conforme as áreas, onde propomos e abrimos que tragam ideias. Assim, estimulamos também que os gerentes façam nas unidades, na construção de um plano de ação. Seja feito

em conjunto com a equipe, não com um só. Porque eu entendo muito que, quem faz todo o processo são todos. Não só uma cabeça (E8).

De acordo com Pontes (2008, p.18), “quando o profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais”. Diante disso, quando questionado aos entrevistados a respeito do estabelecimento de metas desafiadoras e objetivos claros, por parte dos diretores as respostas foram as seguintes:

Sim. Desafiadoras até demais. E o objetivo é sempre claro. É tudo claro que você tem que atingir. O resultado, a inspetoria, o placar de gestão. (E10)

Sim. As metas são cada vez mais desafiadoras. A gente percebe isso, e são claras. Os objetivos que eles são muito claros. Só não entende mesmo quem não quer. Então a clareza está sempre presente. (E6)

As metas da cooperativa foram um dos itens que mais chamaram a atenção, durante toda a entrevista realizada, principalmente em relação a clareza e perceptibilidade por parte dos entrevistados. Todos de maneira geral tinham em mente quais são os principais objetivos da organização, e ainda concordam e defendem o porquê do estabelecimento das mesmas. Os trechos a seguir, retratam bem essa percepção:

Eu acredito que sim. A última linha é o resultado, mas para chegar ao resultado você tem que ter uma inspetoria, você tem que ter um conceito ótimo. (E2)

Bastante claros as estratégias e objetivos. Por exemplo, a gente tem hoje 3 objetivos maiores dentro da cooperativa, e dentro desses objetivos eles vão se dividindo em outros, mas o objetivo maior é atingir esses 3 maiores objetivos. (E7)

Demais. Eles forçam muito essa questão de premiações, para quando você alcançou o objetivo. Sempre tem uma campanha específica para cada coisa. (E4)

O líder é a pessoa que ajuda a equipe a atingir suas metas e ao mesmo tempo, possibilita a satisfação das necessidades dos membros. Ele adapta-se à organização, contudo deve ser capaz de incentivar os seus gerenciados, com habilidade, respeito, e ainda, estimulá-los para que todos mobilizem seus esforços em direção à visão estratégica estabelecida.

Na percepção de Pree (1989) dentre outras atribuições do líder, está a habilidade de interagir com idéias, estímulos, discussões, argumentações, bem como saber ouvir para uma melhor comunicação, além de incentivar os membros da equipe a participar e sentirem-se à vontade para que se expressar.

Entre as entrevistas realizadas na cooperativa, foram identificados quais são os mecanismos de comunicação adotados pela liderança, no intuito de verificar se esta é exercida de maneira eficaz e de acesso a todos os níveis gerenciais, sejam eles horizontais e verticais. As opiniões foram as mais diversas, conforme evidencia a seguir:

Agora que eu passo por todas as unidades realmente dá para perceber que isso é efetivo. Porque sempre que eu chego nas unidades logo depois das reuniões gerenciais, você vê o gerente fazendo o repasse de todas as informações. (E1)

Eu vejo que toda ideia é bem-vinda. Mas eu ainda sinto que há muito medo, muito receio de falar alguma coisa errada. O líder dá abertura, mas eu acho que ainda há muito medo, muito receio para dar a opinião. (E6)

Se existe este “receio” é sinal de alerta, pois talvez a comunicação não esteja sendo realizada de maneira efetiva. Outro ponto que merece destaque é o tamanho da cooperativa, tendo em vista que quanto maior a organização, maior número de setores, subdivisões e hierarquias, mais difícil é a comunicação. Essa característica é observada no trecho seguinte:

Talvez por eu estar aqui na sede, a gente tenha muito mais informação do que as unidades, porque talvez demore um pouco para chegar lá. Por exemplo, eu acho que o processo é muito moroso, “ah, vamos lançar um produto”. Daí a gente aqui trabalha, fomenta todo o produto para depois lançar, e quando lança essa comunicação se perde no caminho. Nem todo mundo entende da maneira que deveria ser, alguma coisa assim. Por isso que eu digo, talvez a estrutura esteja muito grande e a gente começa a criar ruídos nessa comunicação. (E2)

Temos sim. Quem tem tempo de casa já sabe que foi muito mais difícil. Hoje nós temos esse acesso fácil. Quando eu quiser ligar para um diretor ou para um presidente, ele vai atender. (E9)

Volpato (1998, p.83), destaca que apesar dos enormes avanços na área comportamental das organizações, a falta efetiva de comunicação entre setores ainda é um dos maiores problemas identificados. Na cooperativa pesquisada, por exemplo, identifica-se que a comunicação evoluiu bastante, que há uma abertura por parte da liderança, porém falta um melhor acompanhamento dessa interação. Pois, assim como

a organização vem crescendo no mercado, sua comunicação também precisa acompanhar este ritmo.

Melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários é um dos desafios almejados no cenário atual pelas lideranças. Aqui, o diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos, de solucionar problemas de forma criativa e inovadora. Neste sentido, quando questionados sobre a compreensão da importância da inovação, os entrevistados tiveram as seguintes percepções acerca de seus líderes:

Acredito que sim, tanto é que foi criado agora um comitê de inovação. Será implantado agora em 2016 e terá as reuniões periódicas. (E2)

A gente sabe que não tem como competir em a tecnologia com os bancos, mas eles tentam, de qualquer maneira, ter um diferencial, inovação. (E4)

Eu vejo que sim. Por mais que às vezes você os veja de um jeito mais tradicional, mas principalmente a parte de desenvolvimento da nossa cooperativa tem agora um foco diferenciado. (E6)

Diante das opiniões nota-se que a cooperativa compreende e entende a importância da inovação, prova disso foi a criação neste ano de um comitê voltado exclusivamente para a elaboração de ideias criativas. Este comitê é composto por um funcionário de cada cargo existente na cooperativa e tem por finalidade a elaboração de projetos inovativos voltados para tornar a organização mais competitiva no mercado, bem como proporcionar idéias que venham a facilitar a rotina diária de seus funcionários.

O formato de comitê de inovação, que é um colaborador de cada cargo, onde, como no seu caso, os GAFs, veio o representante, discute, pergunta para todos do mesmo segmento o que gostariam de trazer para o comitê de inovação, para trocar de experiência de cultura. Então, pegam um representante de cada cargo, onde, com isso, conseguimos atingir os 300 colaboradores da cooperativa. E vem novas ideias de todo mundo que quer expressar. Então, eu acho, que nesse momento, é um canal onde a pessoa não se sente, muitas vezes, exposta. Porque vem um representante, representando o cargo. Então, muitas vezes, não é a ideia da Patrícia, do Fulano, Clicano. É um conjunto. Então, a pessoa não se sente acuada ou com medo de falar. Porque ela está representando e sendo representada por um (E8).

Conforme mencionado, este comitê foi criado agora no ano de 2016, logo esta em fase de implementação e adaptação. Uma demanda antiga de seus funcionários, as

quais evidenciam que realmente estava faltando um foco para a questão da inovação, ou seja, um tempo maior dedicado para esta finalidade.

Eu acho que ela não dedica tanto tempo para isso. [...] Imagina se todos tivessem estímulo de serem intraempreendedores, criativos e compartilhassem um monte de ideias. Certeza que 70, 60% das ideias poderiam aproveitar. (E10)

Eu acho que compreende. Talvez, não tenha o devido incentivo que as empresas poderiam dar. Eles têm essa consciência. (E5)

Eu acho que a cooperativa, na parte de negócios pelo menos, tenta inovar o máximo possível para buscar novos negócios, parceiros. (E3)

Criatividade existe, e sempre existiu dentro da cooperativa, para tanto em determinadas áreas e serviços, como é o caso da área de negócios ela torna-se mais evidente; possivelmente associada a maior flexibilização nas vendas ou recompensas proporcionadas pelos seus líderes. De acordo com alguns dos entrevistados, a diretoria tenta buscar principalmente dentro das unidades de atendimentos essas novas ideias, e quando as encontra, faz questão em divulgar para os demais integrantes da cooperativa, como um incentivo ou exemplo de superação.

Então, quando eles criam a ferramenta, já dizem, “não, essa ferramenta deve auxiliar em X assuntos”. Aí, depois que passou o tempo eu sei que os diretores cobram, “aquilo que você falou lá deu certo ou não deu?”. Então, acho que meio que de uma forma informal, mas eles acabam cobrando sim. (E1)

Acredito que ela se preocupa. Ela sabe que todo ano ela tem que estar se reinventando. [...] Quando alguma unidade de atendimento se destaca, algum produto, ela tenta buscar dentro dessa unidade o que foi o acerto e divulgar, tentar dar ideia em reuniões gerenciais e divulgar. (E9).

Para Quandt (2009), motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador, são considerados importantes fatores internos que podem condicionar positiva ou negativamente a realização de inovações organizacionais.

Essa atitude de promover o comportamento de aprender e compartilhar idéias é identificada no exemplo dos próprios líderes da cooperativa pesquisada. Conforme destacado pelos entrevistados, os líderes compartilham periodicamente diversos conhecimentos adquiridos, sejam em viagens, congressos, reuniões, imersões, convenções ou por sua própria atitude e conduta no dia a dia.

Várias vezes eu recebi relatório da diretoria viagens de treinamento, sejam elas dentro do (Brasil) ou fora, ou dentro da Cooperativa ou em outra cooperativa, a gente sempre recebe um resumo de tudo que foi aprendido. (E9)

Sim. Pelo menos a gente aqui tem essa visão séria. Por exemplo, uma delas sempre fala, se eu chego 8 e 40, você vai chegar 8 e 50. Então, ela sempre tem que dar o exemplo para a equipe seguir. (E2)

Eu acho que sim, porque apesar de cada um ser responsável por uma área, eu vejo que eles conversam bastante, principalmente em reuniões gerenciais. (E1)

Novas idéias, praticas que deram certo em outras cooperativas, sempre são bem vistas, divulgadas internamente e algumas até adotadas pela cooperativa, desde que estas novas ações não impliquem em assumir ou explorar oportunidades arriscadas. De qualquer maneira, isso não significa que a liderança não esta disposta a inovar ou que não existe esta abertura por parte da cooperativa, o que acontece é certo receio de modificar aquilo que vem dando certo, que está gerando resultados, conforme observados nos trechos a seguir.

Não. Eles podem trabalhar nisso nas áreas sistêmicas, nos processos. Mas nessa questão de gerar frutos maiores, não. Você até vê ele sempre falando para ter cautela na (concessão). [...] Eles não têm medo de investir em sistemas e tudo mais, mas têm de mexer no que está dando certo. Acho que arriscar não faz parte dos planos. (E4)

Acredito que mais pelo perfil dos diretores mesmo, e por experiências passadas, na hora de assumir um risco eles pensariam 2 vezes e provavelmente, nesse momento, não assumiriam. (E9)

Eu acho que com relação à metas e objetivos eles são ousados. Mas, em questão de mudanças drásticas, “vamos criar algo totalmente diferente e novo”, acho que eles tem uma certa resistência, acho que por segurança mesmo. (E1)

Esta resistência por parte da liderança acontece principalmente quando se tratam de inovações radicais, aquelas que proporcionam mudanças significativas na organização. Experiências anteriores, cenário econômico, bem como o estatuto da cooperativa, foram algumas das justificativas para que este tipo de inovação não seja frequente nesta cooperativa analisada.

Entretanto, de acordo com Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, p.02), mesmo inovações incrementais demandam a aplicação de diversos tipos de recursos, atividades e processos de gestão em situações de incerteza e risco. Logo, esta atitude conservadora por parte da cooperativa, pode limitar quanto à sua utilidade para a

formulação de estratégias, bem como para a identificação e aperfeiçoamento de modelos de gestão que favoreçam o surgimento de inovações.

Além disso, nota-se que a liderança da cooperativa busca muita coisa nova em cooperativas vizinhas; um software, um controle, algo já aplicado e que venha demonstrando bons resultados. Idéias internas também são aceitas, desde que previamente testadas, segundo relatos de alguns dos entrevistados.

Acho que não. Muita inovação a gente só implanta depois que alguém testou. Deu certo em algum lugar, a gente traz para cá e implanta aqui. Agora, nós criarmos alguma coisa inovadora aqui existe muita dificuldade, muitas barreiras quanto a isso. (E2)

Eu acho que não. Eles são mais conservadores. [...] Eu acho que eles se espelham muito em outras cooperativas. Não é errado. Mas se a gente quer se tornar a primeira cooperativa na central, eu acho que eles, como líderes, deviam se mostrar mais arrojados, às vezes. (E3)

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento chave de uma gestão estratégica e de resultados. Para Quandt (2009), seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação por parte de seus líderes na busca constante por soluções novas e pouco usuais e aos estímulo direto a novas idéias.

A gente sempre recebe informações de dentro do sistema, os líderes sempre trazem exemplos às vezes distantes, até de outros países, de experiências positivas, e tentam trazer para a realidade nossa aqui. Então, isso é promovido por eles. (E7)

Acho que estimulam bastante novas ideias. Eles cobram da gente buscar novas ideias e soluções, conversar com os pares de outras cooperativas, alguma coisa assim. Até por serem observadores das inovações eles querem que a gente busque alguma ideia que já deu certo. (E2)

Na percepção de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), liderança favorável a inovação é aquela que assegura a eficácia do processo de gestão da inovação, incluindo aspectos de comunicação, aprendizagem, mudança e tolerância a riscos. (EHMS E LANGEN,2002); (QUANDT, 2009); (BARBIERI et al. 2003). Essa informação “vai” de encontro à opinião de um dos entrevistados, conforme a seguir:

Eu acho que sim, porque o risco existe até para uma coisa que você ache certa. E se eles não inovarem, se eles não forem atrás de coisas diferentes, de coisas novas, vai ficar parado no tradicional, e não vai mudar em nada, não vai ter crescimento. O risco existe, mas o crescimento em cima disso também. (E6)

Diversos aspectos influenciam o foco que é dado pela cooperativa em relação à sua estratégia. Conseqüentemente, retorno financeiro, otimização de processos, são tratados como prioritários dentro de organizações tradicionais como é o caso das cooperativas, e a inovação acaba se tornando um segunda alternativa nem sempre adotada e praticada por todos as lideranças.

4.4 RESULTADOS DA INOVAÇÃO

O atual cenário econômico de um mundo sem fronteiras, gerações digitais, abertura irrestrita de barreiras econômicas e culturais, redes sociais, etc., impõe as empresas a constante necessidade de evolução, em buscar novas alternativas dentro de todo o seu processo, afim de que este proporcione maior e melhor resultado, seja operacional ou financeiro.

Para Morreiraet al. (2008, p.04): “nos últimos anos a inovação tem se estabelecido como uma das alternativas importantes para garantir o crescimento, a competitividade e a rentabilidade diferenciada às empresas”. Diante disso, novos modelos de negócio, retenção de talentos, valorização da imagem perante aos clientes, implantação ou modificação de novos produtos e processos, representam alguns dos resultados, fundamentais para a sobrevivência em ambientes altamente competitivos.

Uma avaliação preliminar da literatura referente ao assunto, apresentada neste trabalho, levantou a importância da prática da inovação em empresas como elemento diferencial, capaz de posicionar as companhias em situações de destaque no mercado. Diante disso, a compreensão de como os produtos e serviços desta cooperativa são percebidos pelo mercado, foi uma das questões chave desta entrevista no item resultados efetivamente realizados.

Dessa forma, quando questionado aos funcionários sobre sua percepção do mercado em relação a sua cooperativa “ser mais inovadora ou não” que a concorrência, identificou-se que de fato não é reconhecida como inovadora, sendo justificado pela maioria como aplicação uma atitude de replicação do que o mercado já evoluiu ou uma adequação do que a concorrência já possui.

Não. Acho que a gente é muito atrasado perante o mercado. Por exemplo, nós estamos agora divulgando bastante o Moby de internet, que no mercado já está batido, é uma commodity que ele já tem. (E2)

Eu vejo a cooperativa como mais tradicionalista. Então a inovação acho que chega antes na concorrência do que na nossa cooperativa. (E7)

A gente percebe uma inovação a mais ou não, produto do consórcio, um fundo de reserva diferente, uma maneira de contemplação diferente, seguro, com alguns incentivos a mais. Então, ela até tem, mas não foge muito daquele portfólio que existe nos outros bancos. (E10)

Claro, há determinadas inovações que são percebidas pelo mercado, porém são casos específicos e que quando comparada com a concorrência, representa um diferencial que demorou muito tempo para ser implantado ou seja, passa por um lento processo, até mesmo desconhecido pela maioria de seu associados, conforme mencionado pelo entrevistado E9.

Eu acho que nós deveríamos divulgar um pouco mais os diferenciais da cooperativa para que as pessoas, de fato, conheçam. Todo mundo sabe o que é uma cooperativa, mas ninguém sabe a fundo quais são as vantagens. (E9)

Essa percepção de reconhecimento como inovadora ou não, pode estar associada a natureza cooperativa da organização, pois não são todas as pessoas que sabem realmente o que é uma cooperativa de crédito, confundindo muitas vezes até como uma empresa do meio rural, o que dificulta ainda mais o entendimento pelo mercado como uma instituição financeira de fato. Para tanto, esta é uma opinião que vem tendo alterações ao longo dos anos, a medida que o sistema cresce e vai se tornando mais forte seu reconhecimento “vem” junto.

Eles percebem. E um exemplo, eu tenho um amigo que trabalha no Bradesco e esse foi o primeiro ano que ele veio me falar, “ah, você trabalha na cooperativa não é?”, então agora a gente está aparecendo, tanto em produtos e serviços como na mídia mesmo. (E6)

“O diferencial da cooperativa não está em seus produtos e serviços, mas no seu relacionamento”. Está é uma fala de um dos entrevistados desta cooperativa e que pode ser generalizada a todos os participantes, pois apesar de ambos concordarem que de fato sua instituição não é percebida pelo mercado como inovadora, estes defendem abertamente que sim; ela é inovadora, porém, não compreendida como tal pelo mercado.

Com certeza tem um grande diferencial, os produtos são commodities, mas a forma de trata-los é diferente, porque no final do exercício o associado recebe as sobras, e a forma de calcular as sobras já está sendo diferente. Quem mais usa é quem mais recebe. Então, a forma de trabalhar os produtos, sim, é inovadora. (E7)

O produto pode ser o mesmo, mas ele é vendido, (e o associado) é atendido de uma forma diferente. Então isso pode acabar deixando o produto inovador. O produto pode ser o mesmo que tem ali no banco da esquina, mas se ele for desenvolvido na venda de uma forma diferente, mais centralizada, mais focada no associado mesmo, no relacionamento, no atendimento, ele acaba se tornando inovador. (E6)

Agora, se ela é inovadora porque o mercado não identifica seu diferencial? Uma das respostas pode estar associada ao tempo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Quando questionado aos entrevistados se período de criação da inovação diminuiu ao longo dos anos, nota-se que realmente teve uma redução no tempo do planejamento até sua aplicação de fato, porém dependendo do projeto, o que dificulta sua maior agilidade são nossos sistemas tecnológicos, que apesar de melhores que antes ainda deixam a desejar.

Com relação a produtos e serviços, eu acho que ele diminuiu sim, ficou mais rápido. Você pode ver pelo móbil, algumas funcionalidades do caixa eletrônico, que aumentou muito as opções de desconto eletrônico, essas coisas. Mas, no sentido de processo eu acho que ainda os nossos sistemas estão um pouco aquém do necessário. (E1)

Diminuiu. Antigamente a gente via que os projetos levavam cinco, seis anos. Hoje tem projeto que sai com um ano. (E2)

É muito demorada. Tem de ter um tempo de preparo, elaboração e planejamento para que as coisas saiam com um resultado bom. (E3)

Eu acho que diminuiu, que cada vez mais foram criando produtos um pouco mais inovadores, mas de maneira mais rápida. (E10)

Manter-se competitivo em um ambiente que sofre alterações demanda maior capacidade de adaptação por parte dos empreendimentos, seja na maneira como se visualiza dentro do contexto competitivo, na forma como desenvolve seus processos e também, como se relaciona com o ambiente em geral. Segundo Ansoff (1990) “a sua relação com o ambiente que a cerca, se dá devido ao reconhecimento de que o ambiente externo da organização está cada dia mais propenso à mudança”.

Neste sentido, a análise da concorrência é um recurso importante para todo e qualquer negócio, uma vez que por meio dela é possível entender tanto os pontos

fortes como os fracos de quem está competindo com sua organização. Além disso, um bom gestor não deve apenas ter um bom controle financeiro e estimular o desenvolvimento de seus funcionários, mas também precisa entender as formas de se posicionar diante do mercado.

Com isto, quando questionado aos entrevistados sobre quem lançou mais produtos inovadores nos últimos anos; se foi a cooperativa ou a concorrência, a maioria respondeu que depende do produto, pois se tratando de portfólio a gente ainda está correndo atrás da concorrência, enquanto que o mercado já o possui completo.

Eu acho que, tirando a parte de produtos e serviços, a parte de relacionamento, mostrou para as outras instituições que isso pode gerar resultado. (E3)

Produtos inovadores, não. A gente sempre atende com a mesma quantidade, igualdade. Uma nova solução pela cooperativa, não. A gente sempre está acompanhando o mercado. (E4)

Com relação aos produtos, eu acho que a cooperativa não tem nada de inovador, uma vez que todos são praticamente iguais ao da concorrência. Com relação à relacionamento, acho que a cooperativa se inova a cada dia. Tanto que as outras instituições tentam copiar o relacionamento da cooperativa. (E5)

Agora quando se trata de relacionamento, evidencia-se que a cooperativa busca um maior envolvimento dos associados para que estes participem ativamente da comunidade em que estão inseridas. Logo, evidencia-se um maior diferencial competitivo em relação à concorrência neste item.

A gente inova mais em questões de pessoas, em questão de relacionamento temos inovação. (E1)

Eu acredito que a principal inovação é a do relacionamento. Nos últimos anos, e as pessoas já têm notado esse diferencial no relacionamento. Têm trazido bons resultados para a cooperativa. (E9)

A cooperativa está sendo mais inovadora porque, ela está tratando os associados de uma forma diferente da concorrência. (E7)

Perante o mercado, ele tem uma gama maior de produtos amadores, relacionamento, serviço. É tudo mais transparente. Por isso que está um chamariz maior, tanto na comercialização, quanto na divulgação. (E10)

A divulgação de novos produtos e serviços nunca esteve tão em alta como nos dias atuais. Um dos maiores facilitadores neste processo foi o avanço tecnológico, onde todo gestor busca manter-se atualizado com a evolução do mercado. Segundo Tidd (2008) para que aconteça o fomento da inovação dentro das organizações se faz

necessário também o acompanhamento do fluxo que o conhecimento deve seguir dentro da organização levando em conta variáveis como: custo, qualidade, competitividade, inovação tecnológica dos processos, atendimento ao consumidor, vendas, produtos, clientes, bem como as relações com o marketing.

Logo, um dos questionamentos realizados aos entrevistados desta cooperativa foi relacionado ao marketing de seus produtos e serviços, identificando se ele em comparação com a concorrência é considerado inovador no mercado. Por conseguinte, as respostas demonstraram que falta ainda mais agressividade na mídia nacional.

Então, hoje a cooperativa trabalha mais na questão do boca a boca, da indicação. Então, eu acho que isso ainda falta um pouco de mais ousadia em cima do marketing em si. (E1)

Claro, a gente está na frente de muita gente, mas perante os grandes bancos a gente ainda é muito atrasado. Até essa própria marca, não é? Ainda existe aquela cultura quando a gente chega na capital, “ah, você não é do colono?”. O próprio (Hospital Bom Jesus), veio até nós porque eles têm uma propriedade rural. Então, coisas assim, é o nosso vizinho de prédio, sempre teve um relacionamento ali. Então, você vê como a nossa marca ainda é fraca. (E2)

De um tempo para cá, cresceu bastante. Mas ainda está bem fraco e ainda precisa melhorar muito. (E4)

O modelo cooperativista é desenvolvido com o intuito de promover o bem estar social das comunidades onde estão inseridas, logo faz parte de sua essência trabalhar a cultura e peculiaridades da população do local onde se inserida. Diante desta questão, nota-se um desenvolvimento grande de marketing a nível regional por parte desta cooperativa, conforme relatado por diversos entrevistados.

De acordo com os entrevistados, o marketing da cooperativa tem sido inovador porque é um marketing mais direto ao associado, não usa muita informação e nem muito marketing de mídia. Sua estratégia é a utilização de mala direta, participação de associados em reuniões e assembleias além de divulgações em meios de comunicações locais tais como rádio, televisão e outdoor.

Então, acho que no marketing teve inovação, mas foi uma cópia das outras instituições mais tradicionais. Mas lógico, a cooperativa procura mais pelos rádios nas localidades, municípios. Então, o marketing regional é mais inovador. (E10)

Sim, pelo menos na nossa região, o nome da cooperativa você vê em toda a parte. Eu acho que para marketing a gente está na frente da concorrência. (E6)

Eu gosto do marketing da cooperativa. Eu acho que ele reflete bem o diferencial, tenta pelo menos passar. As pessoas só não compram mais a ideia, não entendem, por não conhecer realmente o cooperativismo em si. (E9)

Uma das estratégias utilizadas pelo marketing regional da cooperativa são as assembleias de núcleo. Por meio delas são divulgados seus resultados, novas ações a serem decididas por parte dos associados, bem como sugestões de melhorias. Conforme já discutido anteriormente, a cooperativa está aberta a opiniões e aceita novas sugestões que possam melhorar o resultado da cooperativa, porém este processo nem sempre é ágil como deveria.

Eu acho que em questão de produtos, não depende da cooperativa e, sim, do sistema. Então, nesse ponto, estamos muito travados. (E5)

Então eu vejo que as ideias são aceitas. Às vezes demora para ser efetivado, mas elas são aceitas, e se forem boas elas vão para a frente. (E6)

É sempre acatado o que, principalmente, o associado fala, nessas reuniões de núcleos, “podia ser melhor nisso”... Mas eles ainda ficam naquela de analisar melhor, mas é muita análise e demoram para acatar sugestões, mesmo que seja acatado. (E10)

Um processo lento e muitas vezes “travado” como mencionado por alguns dos entrevistados é uma forte característica desta cooperativa, quando se trata da aplicação de fato de novas sugestões. De qualquer maneira, vale ressaltar que esta demora possivelmente não dependa exclusivamente de ações da cooperativa, mas sim de um problema sistêmico ou até mesmo burocrático em função das peculiaridades de sua estrutura sistêmica.

Toda nova ideia antes de implantada precisa ser bem planejada, para que esta possa vir a gerar uma vantagem competitiva para a organização. Para Porter (1989) por vantagem competitiva entende-se como a condição alcançada por uma organização, como resultado de uma estratégia, no sentido da criação de valor de seus produtos e/ou serviços para os seus clientes, de maneira a diferenciar-se de seus concorrentes.

Logo, quando questionados se a receita da cooperativa oriunda exclusivamente de novos produtos e serviços é superior em relação a média do setor, os entrevistados apresentaram as seguintes considerações:

Dentro da cooperativa gente identifica que 70% da receita ainda é oriunda do crédito, e não dos produtos e serviços em si. (E9)

Depende de qual produto você vai analisar, não é? [...] Em termos de rentabilidade está abaixo do mercado, porque a gente tende a cobrar um pouco menos. Essa é uma política nossa, filosofia de trabalhar trabalhar com o custo mais baixo para o associado por ser cooperativa. (E2)

Você demora um pouco para começara utilizar efetivamente esses novos produtos, consequentemente acaba diminuindo a receita, não seria acima da média de mercado, não. (E1)

Geralmente um mesmo produto inovador na cooperativa tente a não visar tanto o lucro quanto na concorrência, justificada por diversos funcionários em função da essência cooperativa. Além disso, em diversas entrevistas pode-se perceber que o foco atual da cooperativa está no relacionamento, no atendimento diferenciado ao associado buscando assim sua fidelização.

Eu vou olhar em um ponto específico. Relacionamento. Eu acho que está acima da média. [...] As demais, tecnologia, essas coisas, ainda está abaixo. (E3)

Sem dizer qual seria a receita dos bancos, eu não sei te dizer. Mas existem produtos, por exemplo, do consórcio, que a gente comercializa hoje, a receita é mínima. Então, isso mostra que o foco da cooperativa, mais uma vez, é com o consórcio. Não é ter receita, mas sim ter a fidelização. (E4)

Neste sentido, entende-se que a receita de produtos e serviços da cooperativa comparada com o mercado ainda é baixa. Agora quando considerado o diferencial “relacionamento”, sem dúvida representa grandes resultados positivos à instituição.

Conforme mencionado anteriormente, nos últimos anos a cooperativa vem apresentando bons resultados, porém ainda precisa ser aprimorado, seja em questão sistêmica, como em otimização de tempo. Diante disso, é evidente que houve melhorias significativas em parâmetros de processo, como qualidade, tempo de desenvolvimento, capacidade e principalmente confiabilidade, segundo evidenciado por alguns dos entrevistados.

Teve muitas melhorias nessa questão, principalmente, de confiabilidade. Hoje, na era que a gente vive, na questão da internet, eu acho que a cooperativa teve de investir, de se inovar muito, na questão de segurança e confiabilidade. (E4)

Acho que confiabilidade está aumentando bastante. Por exemplo, a plataforma internet era muito ruim, o sistema de cobrança dava muito problema, porque era um sistema arcaico. Desde que mudou a plataforma de cobrança e começou a ser online direto no site, criou uma confiabilidade maior. (E2)

Teve. Principalmente na confiabilidade. Eu acredito que é o sistema em si. Eles estão mais confiáveis ao sistema, já acreditam no tamanho da cooperativa, no tamanho do sistema. (E9)

Os entrevistados destacaram também, diversas melhorias na questão de cadastro da cooperativa, uma das áreas mais importantes de todo sistema, pois todo negócio parte de bom cadastro. Além disso, quanto melhor a qualidade das informações cadastrais, maior será a segurança da cooperativa e consequentemente a credibilidade por parte dos associados.

Teve. A parte de cadastro, que é uma assessoria importante. Se essa parte não estiver certa, qualquer negócio a partir disso, vai desandar. Não terá qualidade. (E3)

Eu vejo que nos últimos anos, a cooperativa vem aperfeiçoando produtos, atendimento, serviços. Em relação ao que era 10, 15 anos atrás, melhorou muito. Isso, com certeza, trouxe ganho de escala para a cooperativa como um todo. (E5)

Melhorou bastante perto do que era. Como a gente falou, há 5 anos, já está bem diferenciado. Mas eu acho que poderia investir um pouquinho mais na tecnologia da informação mesmo. (E6)

Apesar de inúmeros avanços alcançados, o setor da tecnologia da informação nota-se que é uma das áreas mais defasadas de todo sistema. Mencionado em diversos trechos de toda a entrevista, a opinião de que faltam melhores alternativas tecnológicas é unânime. Agora, analisando sobre outras perspectivas, tais como financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências a cooperativa vem ganhando destaque quando comparadas à outras cooperativas do mesmo segmento.

Ao encontro desta questão, Eboli (1999) afirma que em nenhuma outra época da história, as competências e talentos dos funcionários foram tão valorizados como diferencial estratégico das organizações. Para Drucker (1998), o aumento da competitividade nos mais diferentes setores da economia exigirá um posicionamento estratégico cada vez mais alinhado com as políticas de capacitação e com as competências exigidas de seus funcionários.

Na opinião dos entrevistados, nos últimos anos houve uma grande evolução na maneira de como avaliar e interpretar o perfil de seus funcionários. Atualmente a cooperativa possui um sistema específico para esta finalidade, como objetivos claros e definidos, além de diversas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

De competências, eu acredito que hoje alguns cargos são mais bem preparados e mais bem desenvolvidos do que eram no passado. Acredito que hoje é mais analisado o perfil da pessoa na hora da contratação. (E9)

Sim, teve. A cooperativa também ficou mais crítica até na parte de seleção e recrutamento. Hoje em dia, a exigência é maior. E queira ou não queira, o pessoal que entra tem mais competências, habilidades, aptidões. (E10)

Teve uma evolução grande, e até a forma como a cooperativa está avaliando a participação em resultado dos colaboradores, promoções internas. Ela promove, ela oferece o subsídio para o colaborador ter essa evolução, e ela avalia, na minha opinião, muito bem se a pessoa teve desenvolvimento da competência. Antigamente não era possível medir isso, e não era medido. O colaborador era avaliado pela percepção. (E7)

Com papel fundamental na geração de crescimento, os funcionários exercem uma atuação estratégica dupla: são responsáveis pela execução do dia a dia dos objetivos da cooperativa, ao mesmo tempo em que são, também, associados. Com um claro engajamento em relação aos valores, à visão e à missão da cooperativa, seu número de funcionários cresce a cada ano.

Por falar em crescimento, se tratando de resultado financeiro e operacional, a cooperativa em questão alcançou no último ano recordes de seu resultado acumulado, com um ritmo de crescimento de mais de 20% nos últimos 10 anos. Nas palavras de seu diretor executivo (2015): “Quebramos novo recorde de resultado, o que nos proporcionou incrementar com juros de 12% o capital dos nossos associados”. Esses indicadores são também mencionados pelos entrevistados:

Eu acho que melhorou bastante. Pela gestão que hoje você vê, se pegar o histórico de unidades, eles tinham um resultado de 100 mil e hoje estão perto de 1 milhão. Então, acho que esse crescimento em si se deve ao desenvolvimento das competências dos gestores, dos colaboradores, de certa forma de toda a equipe. (E1)

Aspecto financeiro, com certeza. Está crescendo nos últimos 5 anos de 20 a 25%. Agora desenvolvimento de competências, é muito difícil mensurar, mas consequentemente, com o crescimento da cooperativa, nosso colaborador tem um aumento significativo de aprendizado. (E3)

O sistema cooperativo como um todo tem um grande potencial econômico a partir de seus diferenciais competitivos, que ano após anos atraem novos associados. O fato de ser cooperativa os desafia cada dia a prestar bons serviços, com funcionários capacitados e qualificados, que atuem de maneira transparente e que saibam ouvir e valorizar seus associados. Pois como mencionado anteriormente, seu diferencial pode

não estar relacionado aos produtos e serviços oferecidos pela mesma, mas sim pelo seu relacionamento com funcionários e associados.

4.5 DEMAIS DIMENSÕES – MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Partindo do conceito de que a inovatividade envolve a gestão eficaz dos fluxos de conhecimento interno e externo e dos ativos tangíveis e intangíveis que sustentam a capacidade da empresa para inovar de forma contínua e duradoura (QUANDT, 2009); foi procurado empregar nesta categoria, o modelo das dez dimensões a fim de associá-las às condições que propiciem a inovação na cooperativa pesquisada, bem como seu impacto no desempenho inovador, a partir da observação direta do pesquisador e opiniões dos entrevistados.

Conforme os autores Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), o modelo teórico das dez dimensões parte do pressuposto de que o sucesso das estratégias e políticas de estímulo à inovação dependem da compreensão dos fatores que sustentam sua capacidade de inovar. Neste sentido, estratégia, liderança, cultura, valores, processos, pessoas, relacionamento com o ambiente, infraestrutura, tecnologia, metodologias, instrumentos de mensuração, aprendizagem, bem como os próprios resultados da inovação, são considerados fatores que proporcionam o amparo para que a inovação de fato aconteça.

O desenvolvimento contínuo da inovatividade das organizações exige uma atitude de aprendizagem e uma visão da inovação como um processo estratégico, integrado ao seu conjunto de práticas de gestão, e não como um esforço isolado. Diante disso, afim de identificar como se dá este processo na cooperativa pesquisada foram consideradas as seguintes observações:

Com relação à estratégia, nota-se que há um senso claro da sua visão estratégica e esta é amplamente comunicada para todos os níveis organizacionais, através da elaboração de seu planejamento anual, na qual todos participam. De acordo com programa de formação cooperativa desta organização (2011, p.77):

Na cooperativa o planejamento se dá em diversos níveis: temos o plano de ação e metas de cada Unidade de Atendimento; o planejamento de cada

cooperativa; o planejamento por estado, feito pelas Centrais de Cooperativas; e o planejamento estratégico realizado por todo o sistema.

A partir daí, cada cooperativa singular faz seu planejamento adequando às diretrizes e metas a serem atingidas por sua região, orientada pelo planejamento estratégico de todo o sistema e considerando o potencial econômico do município, perfil dos seus associados e delineamentos propostos em sua missão, visão, valores e objetivos.

Sua essência remete sempre a ideia de “relacionamento”, talvez este seja seu grande diferencial inovador. Além disso, apesar de não haver uma estratégia formal de inovação por parte da cooperativa, há um forte alinhamento de que as atividades voltadas ao relacionamento inovador estejam alinhadas com sua estratégia de negócios, ou seja, quanto melhor o relacionamento com seus associados, maior sua fidelização nos negócios.

Agora, existe sim um elevado nível de consenso sobre os pontos fortes e fracos em termos de habilidades e competências, e como eles devem ser explorados estrategicamente. Como pontos fortes pode-se citar: relacionamento, instituição financeira da comunidade, ato cooperativo, modelo agregador de renda, autonomia das cooperativas, organização sistêmica e a responsabilidade solidária. Já como pontos fracos, sem dúvidas um dos maiores problemas relatados tanto por associados, quanto por funcionários é em relação ao desenvolvimento tecnológico.

Hoje, a cooperativa precisa evoluir muita parte de sistema. Quem vem de fora para dentro, sofre muito com isso. Quem está dentro, também, porque fica limitado a algumas coisas que têm de abrir, várias ferramentas para poder tirar um relatório legal e conclusivo. A cooperativa ainda precisa investir nessa parte, que vai consequentemente melhorar a parte de negócios. É preciso investir em softwares e equipamento que dará resultado na área negocial. Hoje, eu vejo que ainda é replicação do que o mercado apresenta. (E3)

Pensar em inovação sem remeter a tecnologia não faz sentido algum. Na percepção Dabla Norris et al. (2012), o termo “inovação” pode ser definido como a introdução de novos processos ou linhas de produto, ou a adaptação de tecnologia existente, estratégia está ainda não adotada pela cooperativa em questão.

Assim como a estratégia, o conhecimento também é reconhecido como um recurso-chave da organização, o qual deve estar incorporado explicitamente no seu planejamento estratégico. Embora, nem sempre reconhecido pelo funcionário, a

questão do conhecimento sempre esteve presente no planejamento desta instituição, com diversas atividades voltadas ao desenvolvimento de pessoas, principalmente formação de lideranças.

Existe aprendizados que são necessários, em determinado cargo, como cursos que você tem de fazer ou, quem trabalha na área de negócios, por exemplo, é uma exigência de o banco central ter a CPA 10. Então, existem exigências para você praticar o cargo que está. Então, nesse sentido. Não que há uma punição. Mas se uma pessoa, que está na área de negócios, não conseguem uma determinada capacitação, a qual é exigida do cargo, ela teria de ser remanejada, como já aconteceu, ou até sair, se for da vontade dela, que não consegue se certificar (E8).

Não apenas a estratégia de conhecimento, mas todas as estratégias desenvolvidas pela cooperativa são apoiadas por mecanismos de monitoramento e avaliação do desempenho estratégico em geral, seja pelo seu acompanhamento e reformulação se necessário a cada três meses, como por meio de ferramentas específicas para tal finalidade, como é o caso do programa evolução. Segundo a definição da ferramenta.

O Evolução é o sistema de gestão de desempenho da cooperativa no qual os colaboradores e gestores realizam a contratação, o acompanhamento e a avaliação de competências e objetivos profissionais. Trata-se de um processo que possibilita o desdobramento dos objetivos estratégicos da cooperativa para todas as áreas e níveis hierárquicos, potencializando o engajamento de todos os colaboradores na busca pelos resultados do negócio. (COOPERATIVA, 2016)

Agora, quando se trata de recursos destinados a P&D, não há exatamente como identificar se estes são plenamente adequados para atender às necessidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços; pois trata-se de uma cooperativa vinculada à um sistema unificado, logo, este tipo de atividade acaba ficando a cargo de sua sede sistêmica.

Com relação a liderança, é evidente que os líderes estão comprometidos com a execução da estratégia e oferecem apoio concreto aos responsáveis pelo processo de inovação, claro, quando esta de fato acontece na cooperativa. De maneira geral, os diretores estabelecem metas desafiadoras e objetivos claros para mobilizar os esforços de todos em direção à visão estratégica estabelecida, as quais são periodicamente acompanhadas e recordadas nas mais diversas ferramentas de comunicação, ou até

mesmo em treinamentos e convenções. Esta informação pode ser confirmada também por um dos entrevistados:

A última linha é o resultado, mas para chegar ao resultado você tem que ter uma inspetoria, você tem que ter um conceito ótimo. E o conceito ótimo são todos os produtos, são passos que eu acho que você tem que fazer no dia a dia para chegar ao resultado. E eu acho que isso está bem claro para todos. (E10)

Neste sentido, para que os objetivos sejam claros é necessário que a liderança da organização promova mecanismos eficazes de comunicação sejam ela vertical ou horizontal e que estes estejam presentes em todos os níveis gerenciais. Um ponto favorável nesta cooperativa, a qual evidencia-se um certa autonomia, liberdade e efetividade de comunicação, principalmente entre os colegas de trabalho.

Além disso, nota-se que os líderes da cooperativa promovem o comportamento de compartilhar e aprender, demonstrando isso pelo próprio exemplo, a partir de divulgação de seus conhecimentos adquiridos em experiências escolares fora do país, bem como no apoio a divulgação de ideias entre unidade de atendimento e cooperativas vizinhas.

Diante disso, é evidente que os líderes buscam constantemente soluções novas e pouco usuais, estimulando novas ideias. Agora, desde que estas não impliquem em explorar oportunidades de crescimento “arriscadas” e que possam proporcionar um resultado negativo para a organização. Na verdade o risco sempre existe, a diretoria por sua vez, possui um perfil “pés no chão” principalmente porque são muitos associados envolvidos no negócio.

Nós, como cooperativa, sistema, não estamos abertos muito aos riscos. Todos têm de ser muito bem calculados e medidos. Então, como eu falei: se você quer, muitas vezes, implantar um projeto novo, algo que você não tem total domínio, faz um piloto, emprega com poucos. Para construirmos no total. Então, eu acho que estamos abertos a um pequeno risco, o qual pode ser medido e mensurado. Porque não podemos expor a cooperativa ao risco. Então, nunca uma pessoa, sozinha, terá autonomia para mudar alguma coisa ou definir algo. Eu acho que toda mudança é bem-vinda, mas muito bem analisada, medidos os prós e contras. Se resolvemos investir, ainda é feito um piloto, forma de amostragem para, depois, passar para todos. Eu acho que estamos dispostos a assumir riscos. Mas com medidas, bastante análise. (E8)

Este posicionamento da diretoria é relacionado a cultura organizacional da cooperativa, pois nem sempre esta é propícia à experimentação e a criatividade, que

devido sua essência tradicionalista, para tudo ser feito é realizada uma análise criteriosa, classificada por muitos funcionários como extremamente burocrática.

Mesmo assim, em nível interno a cooperativa investe no desenvolvimento de equipes, inclusive a formação de equipes multidisciplinares com autonomia para desenvolver projetos inovadores; tais como ferramentas de controle, otimização de vendas, etc. Este apoio é identificado a partir da atitude geral que a cooperativa tem de compartilhar e utilizar o conhecimento de outros, demonstrando isso através de imersões de funcionários, sejam entre unidades de atendimento ou outras cooperativas do sistema.

Toda esta estrutura proporciona um elevado sentimento de confiança entre a cooperativa e seus funcionários, deixando evidente o orgulho que todos tem de integrar esta instituição, principalmente por parte daqueles que ingressam a partir do mercado de trabalho. Além disso, esta questão de clima organizacional é trabalhada em diversos projetos dentro da cooperativa, conforme pode ser observado no trecho de apresentação de um desses programas e retratado por um dos entrevistados.

A cooperativa acredita que é importante proporcionar as melhores condições para o bem-estar e o desenvolvimento de todos. E é para praticar esta crença que apresentamos o “Por Você”. Ele é o conceito que visa organizar todas as entregas que nossa organização faz aos seus colaboradores em troca de seu trabalho e engajamento. (COOPERATIVA, 2016)

Fomos eleito, há quatro anos, uma das 150 melhores empresas para se trabalhar. Dentro de um questionário, as notas vêm subindo. A própria pesquisa de clima, onde retrata isso, e o sentimento que temos, convenções, treinamentos, de mais adesão. Hoje, eu sinto que alguém, que realmente não veste a camisa, não faz parte do time. Ou você vem com tudo, ou está fora.

Uma boa ideia por si só não é o suficiente, é preciso que esta seja planejada desde sua criação até implantação. Logo, reconhece-se que o tempo não apenas nesta cooperativa, mas em toda organização, é um recurso importante para o processo de inovação. Assim, aqueles que demonstram interesse, comprometimento com os objetivos da organização e que fazem coisas de maneira diferente, procurando soluções novas e pouco usuais, mesmo com uma rotina tão acirrada como é a de uma instituição financeira, são muito bem vistos e aceitos pela cooperativa.

Apesar de não haver um processo estruturado para geração, avaliação e experimentação de sugestões e iniciativas inovadoras, há um estímulo de maneira

informal por parte da cooperativa, com incentivos para o seu desenvolvimento, replicação destas ideias dentro da cooperativa, bem como a inclusão dos mesmos em normativos internos da organização.

Sabemos que existem critérios e métodos claros para planejamento de novos produtos, desde a definição do conceito do produto e seu mercado-alvo, a especificação da estratégia de posicionamento, até a definição das características, atributos e especificações essenciais e desejáveis para o produto, para tanto este processo é desenvolvido na sede sistêmica e chega ao conhecimento das cooperativas filiadas, geralmente em seu processo final, ou seja, próxima à aplicação de sua versão piloto em cooperativas.

Claro, há projetos menores desenvolvidos pela cooperativa com impacto específico naquela região, quando isto acontece, é realizado um estudo de mercado, buscando uma estratégia de posicionamento a partir do estudo Market Share disponibilizado pelo banco central. Neste tipo de projetos, a cooperativa adota um processo formal de gerenciamento para implantar inovações, com critérios e procedimentos pré-determinados para definir, acompanhar e revisar cada ideia a ser estudada, com aplicação de projetos pilotos, desde o conceito inicial até o lançamento do produto ou serviço e resultados obtidos com o mesmo.

Além disso, a cooperativa promove o compartilhamento interno através de mecanismos para registrar o que foi aprendido, validar e disseminar esse conhecimento na organização através das próprias convenções de funcionários, divulgação de relatórios das imersões realizadas em ambientes externos, além do desenvolvimento de projetos a partir do conhecimento adquirido em treinamentos, como requisito para conclusão do estudo.

A partir desta atitude, os funcionários localizam e acessam com facilidade o conhecimento necessário para a realização das suas atividades e resolução de problemas, ou seja, possuem diversas fontes de apoio, tais como: suporte administrativo e operacional dentro das unidades de atendimento, disponibilidade de assessores em sua sede administrativa, além de um suporte corporativo para dúvidas e questionamento para todos os funcionários que integram todo o sistema.

Entretanto, quando se trata de um conhecimento de maior relevância, estes são replicados em redes online ou eventos organizacionais, tais como assembleias, reuniões administrativas e de negócios, ou até mesmo através de e-mail para que tal informação chegue ao alcance de todas as pessoas interessadas.

Quando se trata de pessoas, a cooperativa investe muito no desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, proporcionando diversas atividades de aprendizado, tais como treinamentos vivenciais, programa de desenvolvimento para líderes além da disponibilização de uma ferramenta de aprendizagem online. Logo, aqueles que demonstram interesse, possivelmente alcançaram seus objetivos profissionais dentro da cooperativa.

Interesse pela organização, experiências, cultura, formação profissional são alguns dos itens analisados quando a cooperativa busca no recrutamento um novo funcionário, conforme evidenciada também por um dos entrevistados:

De competências, eu acredito que hoje alguns cargos são mais bem preparados e mais bem desenvolvidos do que eram no passado. Acredito que hoje é mais analisado o perfil da pessoa na hora da contratação. No começo não era assim. Era quem estava disponível que eles indicavam, e achavam que a melhor pessoa seria aquela. Hoje eles buscam alguém com o perfil para a vaga. (E9)

Além disso, existem esquemas de remuneração associados ao desempenho da equipe não apenas ao desempenho individual. Estes estão vinculadas às metas e objetivos da cooperativa, bem como a boa gestão da carteira de seus associados. Dessa forma, aqueles que demonstram bons resultados são mais bem remunerados, seja com premiações em dinheiro, viagens, reconhecimento profissional, além de um maior retorno variável proporcional ao seu desempenho ao final do exercício.

Neste sentido, as práticas de avaliação de desempenho incorporam mecanismos de reconhecimento e recompensas para a criação e compartilhamento do conhecimento, e a gestão de pessoas estimula a confiança e a colaboração, através da capacitação cooperativa de todos seus funcionários, mesmo nem sempre sendo tão flexíveis em função de questões trabalhistas.

Apesar do processo de recrutamento valorizar questões como perfil, formação, experiência este nem sempre considera o comportamento inovador e empreendedor do candidato. Talvez, em função de não existir estratégias explícitas para a retenção de

talentos para a inovação na empresa, quadro que pode ser alterado, com a criação do comitê de inovação neste ano.

De qualquer forma, mesmo a cooperativa não tendo uma estratégia explícita de inovação, esta sempre se compara favoravelmente com outras similares em níveis de satisfação dos funcionários, produtividade, remuneração e benefícios, rotatividade, etc., por meio de diversas pesquisas de mercado, um ponto favorável, conforme mencionado pelos autores Rubera;Kirca, (2012) e Brockmanet al., (2012)

Com isso, a cooperativa também desenvolve e cultiva vínculos externos para a geração e refinamento de ideias, através da compartilhamento de experiências com outras cooperativas do sistema por exemplo, além do conhecimento de novas alternativas que possibilitem um melhor desempenho da organização, como foi o caso da adesão ao sistema SIGED – Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos, que tem por finalidade a redução do uso do papel, atitude esta já adotada por outras instituições financeiras.

Essa gestão de parcerias com outras cooperativas, universidades e institutos de pesquisa fazem parte de seus objetivos estratégicos desta cooperativa e são identificadas em diversos programas sociais, as quais possibilitam por exemplo, um percentual de descontos em universidades particulares parceiras, desconto em eventos culturais como o teatro, etc. Além disso, os funcionários percebem a importância dessas redes externas como forma de captação de ideias e aprendizado para sustentar a competitividade e buscam novidades em outras instituições, principalmente através de imersões.

Outra atitude identificada na cooperativa é a exploração de oportunidades como alianças, parcerias e mecanismos formais e informais para aprender com fornecedores e clientes, começando pelos próprios eventos realizados, tais como assembleias, café da manhã, etc., os quais são desenvolvidos a partir do fornecimento de produtos de seus associados, nestes casos tornam-se fornecedores da cooperativa.

A cooperativa utiliza também, mecanismos de inteligência competitiva, para captar informações externas de parceiros, clientes, fornecedores, identificando possíveis oportunidades e ameaças potenciais de avanços em tecnologia. Ela procura aprender com a observação, adaptação e internalização de práticas bem sucedidas e

utilizadas por outras cooperativas, como foi o caso da implantação de seu aplicativo mobi, aumento no seu portfólio de cartões e a utilização da pontuação score serasa como base para concessão de crédito.

Mesmo a parte tecnológica não estando desenvolvida como em outras instituições financeiras, nota-se que as informações mais relevantes estão documentadas e organizadas em espaços virtuais de acesso geral à todas as áreas da cooperativa, como é o caso de manuais e regulamentos sejam eles internos ou externos.

Os sistemas de informações da cooperativa permitem fácil documentação do conhecimento existente, bem como o acesso a ele, através de ferramentas como aprendizado online ou no espaço denominado “drive”. Além disso, ocorre um agrupamento e atualização frequente daquelas informações mais relevantes da cooperativa, as quais são centralizadas em um único local afim de facilitar o acesso de todos.

A empresa utiliza ferramentas de TI e metodologias de colaboração, e estimula o trabalho colaborativo entre os funcionários, pois estas fazem parte da essência do negócio cooperativo. Esta atitude, pode ser identificado na opinião de um funcionário integrante do sistema (2012): “Cultivar a essência de um jeito de ser baseado na cooperação, transparência e seriedade traduz um modelo de relacionamento com compromisso que oportuniza aos seres humanos ter uma trajetória de evolução com responsabilidade social”.

Sabemos que as fontes tecnológicas, como fornecedores, consultores, publicações relacionadas à tecnologia da empresa, registros de projetos e experimentos são constantemente monitoradas e bem documentadas para fácil acesso. Para tanto, nem sempre a cooperativa utiliza com eficácia ferramentas informatizadas de apoio aos processos gerenciais, pois estas são defasadas, conseqüentemente lentas, e elaboradas basicamente a partir de planilhas internas em plena era tecnológica.

De qualquer maneira, todos os anos novas ferramentas de apoio são lançadas pela sede sistêmica na cooperativa e muitas outras estão em processo de

desenvolvimento. Trata-se de um processo lento, muitas vezes protegidos por meio de mecanismos de seguranças, porém melhor do que já foi em anos anteriores.

Para Autant-Bernard et al., (2010, p. 217): “o desenvolvimento de indicadores capazes de mensurar a adoção de novas ferramentas é de fundamental importância em um contexto em que a inovação e a tecnologia fazem parte do mecanismo de crescimento econômico e prosperidade social. Neste sentido, nota-se que quando há uma vantagem competitiva na cooperativa, esta é identificada e são adequadamente gerenciada e protegida, como por exemplo, sua marca relacionada “relacionamento”, a qual possui uma denominação específica registrada, com a seguinte definição:

É a manifestação do modo de ser nos negócios, no atendimento, no relacionamento etc. Trata-se de um programa corporativo que visa estabelecer o modelo de relacionamento da cooperativa com seus vários públicos, capacitando os colaboradores a agir de acordo com os valores e diferenciais da instituição. (COOPERATIVA, 2016).

Diferenciais estes, comparados junto à concorrência, por meio de mecanismos formais, como a pesquisa Market Share. Logo, quando há esforços de gestão do conhecimento e inovação, estes são avaliados e divulgados regularmente. A cooperativa também, procura medir resultados sob várias perspectivas – financeira, operacional, estratégica, de competências, e usa as medidas como forma de aprendizado, principalmente como pautas para seu próximo planejamento estratégico.

Apesar de não utilizar indicadores de inovação na cooperativa (comparação do percentual de novos produtos e serviços com o padrão do setor, duração média do ciclo de vida do produto, tempo de desenvolvimento, percentual de sugestões implantadas), possivelmente em sua sede sistêmica estes são observados, como fontes para novas criações, assim como já acontece com indicadores de resultado na própria cooperativa e unidade de atendimento, os quais são monitorados pelos gestores periodicamente.

Conforme já mencionado anteriormente, os resultados de diversos aspectos do desempenho da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais, principalmente quando positivos, como acontece no caso das metas relacionadas à venda produtos, onde aquilo que deu certo em uma unidade pode ser adotada em outra, logo sempre é compartilhado, principalmente pela diretoria.

A cooperativa avalia o desempenho como uma atividade de aprendizagem e promove o conhecimento como uma responsabilidade integral e diária de todos, ofertando cursos básicos e funcionais, específicos para cada função desempenhada. Além disso, ela entende que os estímulos ao aprendizado estão embutidos nos processos de negócios, logo todos precisam conhecer bem o produto para que este seja vendido com segurança e satisfação ao associado.

Apesar disso, nota-se que seus produtos e serviços não são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores, talvez não em nível regional o qual é bem reconhecido, mas em nível nacional. Diante disso, nota-se a necessidade de uma maior divulgação do sistema como um todo, seja na mídia como entre associados.

O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e processos na cooperativa diminuiu significativamente nos últimos cinco anos. Para tanto em comparação com a concorrência, esta não teve muito destaque, pois seus produtos e serviços geralmente são uma replicação do que o mercado já oferece, situação esta mencionada por diversos entrevistados durante a realização da pesquisa e abordada no tópico anterior deste estudo.

Além disso, se analisar a participação das receitas de novos produtos na receita total da cooperativa esta é abaixo da média do setor, em função da essência do negócio em não visar exclusivamente o lucro. Pois a finalidade principal da cooperativa é de atender as necessidades dos associados, com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio, agregando renda aos seus associados.

Mesmo assim, pode-se dizer que a cooperativa conquistou melhorias significativas em processos, qualidade, custo, tempo de desenvolvimento e principalmente confiabilidade, em função das competências legais exigidas pelo banco central, credibilidade e reconhecimento que a instituição vem adquirindo ao longo dos anos, seja pelo seu excelente resultado financeiro como pela prática efetiva de seu diferencial inovador, o relacionamento!

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo de verificar de que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa, a partir dos estudos propostos por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013). Estas dimensões foram analisadas qualitativamente sob a ótica das competências, comportamentos, atividades e recursos que estão sob o controle da empresa, e que interagem para criar e reforçar um ambiente de estímulo à inovação.

Os resultados da pesquisa apontam que a dimensão cultura exerce influência no desenvolvimento de inovações, entretanto os esforços realizados pela cooperativa nem sempre são suficientes para impactar proeminente no desempenho inovativo da organização. Já as dimensões liderança e aprendizagem, assumem maior importância, com estímulos ao conhecimento e a sua replicação.

De maneira geral, a dimensão Cultura demonstra grande dependência de outros envolvidos para o desenvolvimento de projetos inovadores, sejam gestores, associados, outras cooperativas e o sistema como um todo. Com uma estrutura “amarrada”, que apesar de se reinventar na questão do relacionamento, há evidente necessidade de uma nova visão, mais abrangente, que estimule a autonomia e a confiança. O que se vê hoje é reprodução do que já há no mercado, não há liberdade de falhar, gerando deficiência criativa com idéias nem sempre compartilhadas na prática.

Por outro lado, há um grande reconhecimento por parte de seus funcionários em relação à cooperativa, os quais demonstram orgulho e satisfação em fazer parte da equipe refletindo esse sentimento em seus processos e negócios. A cooperativa aceita bem o comportamento de indivíduos que fazem coisas de maneira diferente e procuram soluções novas e pouco usuais, porém nem sempre estimulando e incentivando o suficiente quando se trata de inovação.

Analisando o impacto da dimensão liderança na inovatividade da organização, nota-se que os líderes da cooperativa estabelecem metas desafiadoras e objetivos claros, atuando de maneira transparente, com prestações de contas ao conselho de administração uma vez ao mês e aos associados semestralmente. Além disso, estes

estimulam à novas idéias, inclusive trazem contribuições de outras instituições e instigam a todos para que contribuam com a construção do plano de ação da cooperativa.

Por outro lado, é evidente a intolerância à riscos por parte de seus líderes, os quais alegam que toda mudança tem de ser muito bem calculada e medida, tendo em vista que não podem expor a cooperativa ao risco. Nas palavras de um de seus líderes: “nunca uma pessoa, sozinha, terá autonomia para mudar alguma coisa ou definir algo, logo se há a intenção de investir em algo além de muito bem analisado”, um posicionamento que demanda tempo.

De qualquer forma, a gestão está ciente das conseqüências desse posicionamento para sua propensão à inovação. E apesar de não ser um processo tão ágil como gostariam, é um perfil necessário para que assim seja preservada a imagem da cooperativa. Além disso, tem a questão da cooperativa estar vinculado à um grande sistema, onde toda e qualquer tipo de ação passa por uma análise criteriosa e quando aplicadas, geralmente iniciam a partir de pilotos, os quais demandam tempo e aprovações superiores.

Quando se trata do impacto da dimensão aprendizagem na inovatividade desta cooperativa, é evidente sua efetividade. Com estímulos ao conhecimento, a documentação e discussão de mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, registro das lições aprendidas e avaliações da possibilidade de replicação, sendo a divulgação de resultados um dos grandes diferenciais desta instituição.

Diversos aspectos de desempenho da cooperativa são divulgados, tanto pela característica de ser cooperativa (estatuto, conselho, etc.), quanto pela própria preocupação da Diretoria Executiva e Conselho de Administração em esclarecer sua gestão aos associados. A cooperativa tem por hábito documentar e discutir mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, incorporando lições aprendidas, identificação de melhorias, bem como relatos de problemas a serem evitados, principalmente com alterações periódicas em seu regulamento interno.

Apesar da cooperativa promover o aprendizado como uma responsabilidade integral e diária de todos, ficou evidente que depende do perfil do gestor, tempo de

cooperativa, ou até mesmo interesse do próprio funcionário em buscar a informação. Claro, estímulos ao aprendizado estão embutidos em seus processos de negócios, porém a cooperativa considera que o desempenho de cada funcionário vai depender do interesse pessoal de cada um e não apenas por uma necessidade ou política da cooperativa.

Diante disso, quando se trata do impacto dos resultados efetivamente realizados pela cooperativa é evidente que ocorreu desenvolvimento financeiro mesmo com a cooperativa trabalhando com custo mais baixos que o sistema financeiro nacional. Porém, analisando os resultados efetivos de inovação ainda são baixos, o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços é lento, geralmente replicação do mercado e que na maioria dos casos depende de melhorias sistêmicas.

Apesar de sua atitude inovadora na forma de trabalhar o relacionamento junto aos seus associados, de ter evoluído em desenvolvimento de competências, confiabilidade, processos e começar a ser vista pelos associados com outros olhos, seu marketing ainda é inofensivo, se comparado a grandes instituições financeiras do mercado nacional, o qual prejudica ainda mais seu desenvolvimento inovativo.

Por fim, sob a percepção das demais dimensões – Estratégia, Estrutura, Processos, Pessoas, Relacionamento Externo, Infraestrutura, Mensuração -, a partir da observação direta, é evidente que características relacionadas à sua Gestão Estratégica, Desenvolvimento de Pessoas e Relacionamento Externo são muito bem desenvolvidas, enquanto que sua Estrutura, Processos, Infraestrutura e Mensuração deixam à desejar, principalmente quando se trata de desenvolvimento tecnológico.

A dimensão Estratégia apresentou um alto o grau de desenvolvimento no que diz respeito à inovação, inclusive a incorporação da análise do ambiente interno e externo como comparação com outras cooperativas e instituições similares no mercado, bem como na formulação de objetivos estratégicos, os quais reelaborados trimestralmente, buscando sempre diferencial competitivo.

A dimensão Pessoas assume papel importante na retenção de talentos para a inovação, a partir de premiações reconhecimento interno, desenvolvimento de competências e práticas de avaliação de desempenho com software específico para tal

finalidade, além de mecanismos de recompensas para profissionais destaques em inovações de vendas.

Finalmente, a dimensão Relacionamento Externo, uma forte característica desta cooperativa, inclui inúmeras práticas de inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação, seja entre outras cooperativas do sistema, como organizações voltadas ao aperfeiçoando de seus produtos e serviços.

Logo, diante deste cenário conclui-se que na cooperativa pesquisada os resultados não foram os mesmos encontrados pelos autores Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), tendo em vista que a dimensão Cultura não teve a mesma influência no desempenho inovador. De qualquer maneira, a Cultura desta cooperativa demonstra sinais favoráveis de incentivo e apoio a criatividade, porém nem sempre efetivas, as quais são diretamente influenciadas por sua estrutura tradicionalista.

A dimensão Liderança por sua vez, apesar da intolerância à risco (reflexo de sua cultura) foi considerada determinante para o incentivo a inovação, com ações explícitas de transparência e gestão, em diversos níveis de gestão. Já a dimensão Aprendizagem também teve resultados positivos, os quais evidenciam diversas alternativas de acesso à aprendizagem, seja online, presencial, em grupo, desenvolvimento de liderança além de incentivos financeiros aos estudos; como por exemplo, o caso da autora deste estudo, funcionária da cooperativa e acadêmica deste mestrado, a partir de oportunidade proporcionada pela área de recursos humanos da cooperativa.

Por fim, ficou evidente nesta pesquisa a presença de outras dimensões da inovatividade, as quais nos estudos dos autores Quandt, Ferraresi e Bezerra não apresentaram a mesma relevância. Logo, este é um tema amplo, que abre novos questionamentos os quais podem ser respondidos em estudos posteriores e mais específicos conforme sugestões no item 5.2 Caminhos para novas pesquisas.

5.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Conforme descrito anteriormente, diversos elementos participam da composição do conceito de inovatividade. Comparada por muitos com a definição de inovação, a inovatividade implica em uma característica da empresa na exploração de novas oportunidades, enquanto que a inovação é conceituada como um novo produto ou serviço final lançado no mercado, resultante da mobilização de um conjunto de recursos, comportamentos e atividades.

Segundo Quand, Ferraresi e Bezerra (2013) a propensão para inovar está associada a aspectos da cultura organizacional, da gestão eficaz dos fluxos de conhecimento interno e externo, e dos diversos ativos tangíveis e intangíveis que sustentam a criação e comercialização de produtos e serviços competitivos. O desenvolvimento contínuo da inovatividade da empresa exige uma atitude de aprendizagem e uma visão da inovação como um processo estratégico, integrado ao seu conjunto de práticas de gestão, e não como um esforço isolado.

Logo, ao recorrer à literatura foi possível identificar diversos elementos que caracterizam a inovatividade; em contrapartida diante dos resultados encontrados a partir deste estudo, torna-se necessário elencar alguns itens considerados relevantes para que a prática inovativa se torne efetiva nesta cooperativa de crédito:

- Necessidade de investimento e estímulo a inovação. O primeiro passo foi dado com a criação do Comitê de Inovação neste ano de 2016, porém este precisa de monitoramento para que as ações ali atribuídas sejam de fato analisadas, apoiadas e implementadas;
- Falta de desenvolvimento tecnológico conforme demanda do mercado financeiro. Inúmeros problemas mencionados pelos entrevistados dizem respeito a questão de sistemas internos, os quais ficam aquém da concorrência, demandando maior agilidade e reestruturação;

- Utilizar o Marketing como ferramenta efetiva de comunicação da instituição, não apenas para associados, mas incentivando a novas pessoas a conhecer e aderir às vantagens do sistema cooperativo, nem sempre conhecidas ou compreendidas;
- Repensar sua estrutura e processos operacionais, buscando maior agilidade, seja em possibilitar a flexibilidade, a comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação;
- Maior uso de indicadores de inovação para aperfeiçoar seu processo de gestão, assim como já acontece sob outras perspectivas, como é o caso financeiro e operacional.

Parece um desafio, porém é razoável pensar que um maior conhecimento, conceituação e desenvolvimento deste perfil inovativo depende exclusivamente de mudança. De acordo com Ferreira (2002), por mudança organizacional, entende-se como o processo de evolução contínua baseado em informações levantadas através do diagnóstico dos problemas organizacionais, da elaboração de um plano de ação para combater estas deficiências, da efetiva atuação e da avaliação e controle das atividades propostas.

Portanto, o desenvolvimento organizacional está vinculado a diversas áreas da organização simultaneamente, representando assim, mudanças nas estruturas organizacionais na entidade, bem como seu redirecionamento estratégico. Com o princípio de melhoria contínua, a mudança organizacional deve ser encarada como um processo que precisa ser compreendido em todo o seu âmbito, desmistificando todo o seu processo, incluindo possíveis consequências na estrutura ou comportamento das pessoas (SOARES, 2007).

5.2 CAMINHOS PARA NOVAS PESQUISAS

As pesquisas na área de inovatividade são poucas, se comparadas ao número realizado em outras áreas. Por outro lado, trata-se de um tema que está vinculado à inovação, assunto este que cresce a cada dia.

Este estudo verificou de que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa. As constatações apresentadas suscitam algumas questões que podem vir a ser objeto de novas pesquisas. Entre as sugestões para pesquisas futuras vale apontar as seguintes possibilidades:

- Aplicar este estudo em outras cooperativas de crédito, a fim de verificar a relação entre ambos os resultados;
- Realizar um estudo qualitativo com todas as dimensões do modelo proposto, não apenas das três centrais – Cultura, Liderança, Aprendizagem – trabalhadas nesta pesquisa;
- Explorar as dimensões Estratégia, Pessoas e Relacionamento Externo as quais apresentaram resultados significativos a partir de observação direta da pesquisadora neste estudo;
- Desenvolver um estudo quantitativo e qualitativo, ou seja, aplicando primeiro o questionário proposto pelo modelo das 10 dimensões, e a partir dos resultados obtidos, analisá-los qualitativamente.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. F. Novas tecnologias de informação e desenvolvimento humano sustentável. **Revista Eletrônica Qualitas**, v.1, n.1, 2005.
- ALVES, A. G. **As cooperativas agropecuárias e o BRDE**: histórico, situação atual e perspectivas. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, Diretoria de Planejamento, Superintendência de Planejamento, 2003. 92 p.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANDREASSI, T.; SBRAGIA, R. **Fatores determinantes do grau de inovatividade das empresas**: um estudo utilizando a técnica de análise discriminante. Series Working Papers–Working Paper 01/004. FEA/USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/2001/01-004.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- ANDRIANI, Y. M. H.; ZOMER, S. S. **Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento**, 2002. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/IntlgSocConhec.doc>>. Acesso em: 12 fev. 2015.
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAUJO, R. **As cooperativas e o desenvolvimento sustentável. Cooperativas e sustentabilidade**, 2013. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/07/as-cooperativas-e-o-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em: 12 fev. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16501**: Diretrizes para sistemas de gestão da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação (PD&I). Rio de Janeiro, 2011.
- AUH, S., MENGUC, B. Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 249–26, 2005.
- AUTANT-BERNARD, C.; CHALAYE, S.; MANCA, F.; MORENO, R.; SURINACH, J. Measuring the adoption of innovation: a typology of EU countries based on the Innovation Survey. Innovation: **The European Journal of Social Science Research**, v. 23, n. 3, p. 199-222, 2010.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. Califórnia: Wadsworth, 1998.

BARBIERI, J. C. et al. Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: Aplicação em três casos. In: **Anais 10th Latin- American Seminar of Technology Management ALTEC: Knowledge, Innovation and Competitiveness: Challenges from Globalization**. México, 2003.

BARBIERI, J. C. et al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTOL, K; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9, p.64-76, 2002.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIALOSKORSKI, S. N. Governança e perspectivas do cooperativismo. **Revista Preços Agrícolas – ESALQ**, Piracicaba, ESP, p. 8-10, abr. 1999.

BOESCHE L. **Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática**. Curitiba: SESCOOP/PR, 2005.

BRASIL. Assembleia Legislativa. **Decreto nº 1.637**, de 05 de janeiro de 1907 que cria Sindicatos Profissionais e Sociedades Cooperativas. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=1637&tipo_norma=D EC&data=19070105&link=s>. Acesso em: 19 mar. 2015.

BRASIL. Assembleia Legislativa. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971 que define a Política Nacional do Cooperativismo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 19 mar. 2015.

BRASIL. **CLT e Constituição Federal**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. **Código Civil**. Organização de Sílvio de Salvo Venosa. São Paulo: Atlas, 2003.

BROCKMAN, B. K.; JONES, M. A.; BECHERER, R. C. Customer orientation and performance in small firms: examining the moderating influence of risk-taking, innovativeness, and opportunity focus. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 3, p. 429-446, 2012.

BULGARELLI, V. **As Sociedades Cooperativas e a sua Disciplina Jurídica**. Rio de Janeiro: Editora Renovar, 2000.

CAIRES, J. C. **Formação de Multiplicadores: Orientações Pedagógicas**. Aracaju: Embrapa Tabuleiros Costeiros, 2007.

CANÇADO, A. C. **As Cooperativas de Trabalho e a Prática dos Princípios Cooperativistas**: Um estudo de caso na cidade de Salvador. Projeto de Pesquisa apresentado ao Prêmio Guerreiro Ramos de Apoio ao Desenvolvimento Científico em Administração. Salvador, jun. 2003.

CARVALHO, H. G. DE; REIS, D. R. DOS; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. 1. ed. Curitiba: Aymarã Educação, 2011.

COGO, A. L. P. **Cooperação versus colaboração**: conceitos para o ensino de enfermagem em ambiente virtual. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672006000500016>. Acesso em: 19 mar. 2015.

COHEN, M.D.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning & innovation. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, p.128–152, 1990.

CONFEBRÁS, Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito. **Cooperativismo de crédito brasileiro**. Disponível em: <<http://www.confefbras.coop.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DABLA-NORRIS, E.; KERSTING, E. K.; VERDIER, G. Firm productivity, innovation, and financial development. **Southern Economic Journal**, v. 79, n. 2, p. 422-449, 2012.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation system. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier, 2011.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Thompson, 2002.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper and Row Publishers, 1954.

EASYCOOP, Cooperativismo em Revista. **Cooperativismo é alternativa para a economia brasileira**. 2015. Disponível em: <<http://cooperativismo.org.br/Noticias/View.aspx?id=28750>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

EBOLI, M. Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. 1. Ed. São Paulo. SchumaklerEditores, 1999.

EHMS, K.; LANGEN, M. **Holistic Development of Knowledge Management with KMMM**@Siemens AG, 2002. Disponível em: <<http://kmmm.org/>>. Acesso em: 04/06/2016.

FELIPE, M. S. S. Desenvolvimento Tecnológico e Inovação no Brasil. Desafios na área de biotecnologia. **Revistas Eletrônica Novos Estudos – CEBRAP**, p. 11-14, jul. 2007. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/nec/n78/02.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil**. Tese de Doutorado, USP. São Paulo, 2010.

FIGUEIREDO, S. **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FRANZ, C. M.; AZAMBUJA, F. M. **A Contribuição do Cooperativismo de Crédito para a Eficiência Econômica e Eficácia Social**. 2006. Disponível em: < http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/cristiane.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2015.

FRISHMMAR, J.; HÖRTE, S. A. The role of Market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.19, n.6, p.765-788, 2007.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**. v.19, p.110-132, 2002.

GARVIN, D. A. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GARVIN, D., NAYAK, P. R., MAIRA, A. N., & BRAGAR, J. **Aprender a aprender**. HSM Management, 9, 58-64, 1998.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLENE, C. **Becoming qualitative researchers: An introduction** (2nd ed.). Don Mills, Ontario, Canada: Longman, 1999.

GONÇALVES, C. S. **Uma contribuição à estruturação dos procedimentos e demonstrações contábeis das cooperativas**: aplicação em uma cooperativa de trabalho. Dissertação de Mestrado, USP. São Paulo, 2003.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v.62, n.7, p.42-54, 1998.

ICA, International Co-operative Alliance. **Action Plan for Cooperative Decade**. Centre for Mutual and Employee-owned Business, University of Oxford, 2011.

ICA, International Co-operative Alliance. **Talk about the seven principles of Rochdale**. University of Oxford, 1995.

ILHA, P. C. S. A gestão estratégica das cooperativas agroindustriais: O caso do oeste do Paraná. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**. Umuarama, v.7, n.1, 2006.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**.v.21, p.135-172, 1996.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro**. Percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confebras, 2014.

MORÃES, M. G. da C. T. **A Importância da Auditoria Interna para a Gestão**: Caso das Empresas Portuguesas. 2011. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/570.pdf>. Acesso em: 29/03/2016.

MORCILLO, P. **Strategic management of technology and innovation**. Madrid: Civitas, 1997.

MOREIRA, B. et al. **As Oportunidades e Desafios do Open Innovation no Brasil**. Instituto de Inovação, 2008.

NAMORANDO, R. **Cooperativismo** – um horizonte possível. 2005. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/229/229.php>> Acesso em: 27 fev. 2015.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**. n.36, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativas é alternativa para economia brasileira**. 2015. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2015/02/cooperativismo-e-alternativa-para-a-economia-brasileira/>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3. ed. Paris:

OECD, 2004. Traduzido por Finep, 2006. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/imprensa>>. Acesso em: 25 mai. 2015.

OCEPAR, Organização das Cooperativas do Paraná. 2015. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande Do Sul. **Cooperativismo**: orientações básicas. Porto Alegre: OCERGS, 2001.

OLIVEIRA, A. D. **Sociedades Cooperativas**: Surgimento e extinção à Luz da Lei 5.764/71. 2010. Disponível em: <<http://cooperativadereciclagem.wordpress.com/legislacao>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

PEREIRA, A. C. **Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras**. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511994000100001&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 mar. 2015.

PIAGET, J. **O espírito de solidariedade na criança e a colaboração internacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPQ, 1982.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. Universidade Estadual Vale do Acaraú. Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso: 04/05/2016.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.; KETELS. UK. **Competitiveness: Moving to the Next Stage**, Management Research Forum, Summary report 6, London: Advanced Institute of Management, 2003.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

QUANDT, C. Inovação tecnológica. **Empreendedorismo Tecnológico**. Curitiba: Instituto de Engenharia do Paraná. v. 1, p. 71-101, , 2009.

QUANDT, C.O., FERRARESI, A., BEZERRA, C. **10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador**. Enanpad 2013, Rio de Janeiro, São Paulo: Anpad, 2013.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. 2ed. São Paulo: Manole, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, L. O. **Cooperativas Brasileiras: Manual de Sobrevivência & Crescimento Sustentável: 10 Lições Práticas para as Cooperativas serem Bem Sucedidas em Mercados Globalizados**. São Paulo: STS, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUES, R. **Importância das cooperativas de crédito**. O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Editora Confedbras, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press, 1983.

ROSALEM, V.; SANTOS, A. C. A organização cooperativa sobre a ótica dos cooperados. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v.3, n.1, 2008.

RUBERA, G.; KIRCA, A. H. Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 130-147, 2012.

RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho**. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.

SALES, J. E. Cooperativismo: origens e evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. n.1, 2010.

SANTOS, J. A.; ARBEX, M. A. Gestão de pessoas em processo de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? **Revista Hórus**.v.5, n.3, 2011.

SCHNEIDER, J. O. **Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo**. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: SESCOOP. 2003. p.13-58.

SCHUBERT, M. N.; NIEDERLE, P. A. A competitividade do cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no Oeste Catarinense. **Revista IDEA**. v.5, n.1, p.188-216, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Harper Perennial Modern Classics, New York, 1975.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences**. 2. ed. New York: TeachersCollege Press, 1998.

SETTE, A. T. M.; SETTE, R. S.; SOUZA, M. **Visões de associados de dirigentes na valorização da informação: o caso de uma cooperativa cafeeira**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005.

SHERER, F.O; CARLOMAGNO, M.S. **Gestão da Inovação na Prática – Como Aplicar Conceitos e Ferramentas para Alavancar a Inovação**. Atlas. 2009.

SICCOOB/RIO, Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. **O que é uma Cooperativa de Crédito?** 2014. Disponível em <<http://www.siccoobrio.com.br/site/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

SICREDI, **Sistema de Crédito Cooperativo**. Cooperativismo. Disponível em: <www.sicredi.com.br>. Acesso em 28 mar. 2015.

SILVA, A.H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília: anpad, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf>. Acesso em: 04/05/2016.

- SILVA, L. X.; HOLZ, V. R. **O cooperativismo e seu comportamento diante do capitalismo atual: aspectos teóricos e evidências empíricas.** V Encontro de pesquisadores latino-americanos de cooperativismo. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/209-silva.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2015.
- SINGER, P. **Cooperativismo e sindicatos no Brasil.** In: Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. São Paulo: CUT, 1999.
- SOUZA, D. B. L. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Revista eletrônica Estação Científica**, Juiz de Fora, n.3, 2006.
- SUBRAMANIAN, A. Innovativeness: redefining the concept. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.13, n 3-4, p. 223–243, 1996.
- SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. **International Journal of Management Science**.24, 6, p. 631-647, 1996.
- TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M.; LARSEN, G. Examining the effect of market orientation on innovativeness. **Journal of Marketing Management**, p. 529-551, 2006.
- TAKAHASHI Q.R.W; FISCHER A.L. **Como Duas Instituições de Ensino Superior Desenvolveram a Competência de Ofertar Cursos Superiores de Tecnologia Enquanto Resultado da Aprendizagem Coletiva.** XXXII ENANPAD, Rio de Janeiro. ANPAD 200
- TAKEUCHI, I.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TARSITANO, P. R. Publicidade brasileira: mudanças para continuar sendo forte. **Revista ALAIC**, n. 8-9, 2011.
- TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change.** London: Wiley. 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- VALADARES, J. H. **Moderna administração de cooperativas.** Belo Horizonte, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias: abordagens atuais**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 9, p. 31-51, 2007.

WOLF, R. Organizational Innovation: Review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, p. 405-431, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization & extension. **Academy of Management Review**, Vol. 27, p.185–203, 2002.

ZANINELLI, C. F.; NOGAS, P.; SPINOSA, M. Gestão da inovação em uma cooperativa agroindustrial. **PUCPR Pensa Economia e Negócios**. Curitiba-PR, p.6, 02 set. 2013.

ZYLBERSZTAJN, D. Organizações de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, 1994.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DA PESQUISA

1. Visão Geral do Estudo

1.1 Tema

Verificar de que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa.

1.2 Título

A influência das Dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem na Inovatividade de uma organização Cooperativa.

1.3 Pressupostos

A pesquisa derivou da necessidade de elucidar questionamentos e aprofundar reflexões ocorridas dos estudos conclusivos realizados por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), onde apontaram para o papel central de três dimensões na propensão a inovar: Cultura, Aprendizagem e Liderança. Logo, em meio a estes resultados apresentados e a partir de uma avaliação preliminar da literatura referente ao assunto, levantou a importância da prática da inovação não apenas em empresas privadas, mas também se este estudo é generalizável no setor cooperativo.

A escolha pelo segmento de cooperativas de crédito se dá ao fato de que são agentes que promovem o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atuam, além de se tratar de um mercado sólido, firmando-se como um sistema inclusivo, participativo e democrático, onde segundo dados do Banco Central, reúne mais de 7 milhões de associados, onde quase metade dos associados no país (49%) faz parte de alguma cooperativa de crédito (OCB, 2015). Além disso, esta pesquisa justifica-se pela adoção de uma perspectiva que privilegia a análise da inovação como variável fundamental pra manter o setor cooperativista de crédito competitivo, tendo em vista que seu segmento “cooperativas de crédito” já é uma inovação do setor quando comparado aos bancos comerciais.

1.4 Objetivos do estudo

O estudo possui os seguintes objetivos:

- a) Verificar como a dimensão cultura impacta na inovatividade da organização;
- b) Verificar como a dimensão liderança impacta na inovatividade da organização;
- c) Verificar como a dimensão aprendizagem impacta na inovatividade da organização;
- d) Identificar a presença das demais dimensões da inovatividade propostas por Quandt, Ferraresi e Bezerra, inseridas no contexto desta organização.

1.5 Problema de pesquisa

De que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa?

1.6 Perguntas de pesquisa

- De que forma a dimensão cultura impacta na inovatividade da organização?
- De que forma a dimensão liderança impacta na inovatividade da organização?

- De que forma a dimensão aprendizagem impacta na inovatividade da organização?
- Existe a presença das demais dimensões da inovatividade inseridas no contexto desta organização?

1.7 Proposições teóricas utilizadas

Os principais aspectos conceituais apontados na literatura, quanto ao cooperativismo, são:

1. A Sociedade Cooperativa
2. Origem do Cooperativismo
3. Princípios do Cooperativismo
4. Definição de Cooperativismo, Cooperação e Cooperativa
5. Estrutura organizacional das cooperativas
6. Classificação das Cooperativas no Brasil
7. Cooperativismo de Crédito

Sobre Inovatividade, tem-se:

1. Inovação
2. Inovatividade
3. Dimensões da Inovatividade

1.8 Estrutura do trabalho

Seção 1: Introdução, Problema de Pesquisa, Justificativa, Objetivos, Estrutura da Pesquisa;

Seção 2: Revisão Teórica sobre Cooperativismo e Inovação;

Seção 3: Procedimentos Metodológicos;

Seção 4: Análise de Dados;

Seção 5: Considerações Finais, Contribuições Gerenciais;

Referências;

Apêndice.

1.9 Pessoal envolvido

Pesquisadora: Patricia Taradenko

Professor Orientador: Prof. Dr. Alex Ferraresi

2. Procedimento a serem adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que pretende utilizar como estratégia o estudo de caso único com uma unidade de análise (holística).

2.2 Setor alvo

Cooperativismo de Crédito

2.3 A organização

Não caracterizada

2.4 Coleta de dados

Pesquisa realizada por entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas e de sentido genérico (roteiro orientativo).

2.5 Fonte de dados

a) Primários

- Entrevista
- Observação

b) Secundárias

- Internas: documentos internos descritivos (devidamente autorizados), apresentações institucionais e relatórios anuais.
- Externas: artigos, boletins, livros e revistas.

2.6 Instrumentos de coleta de dados:

a) Dados primários

Coletados por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com executivos, gerentes de unidade e demais funcionários sem envolvimento direto com a gestão. Secundariamente e como complemento da coleta de dados, foi efetuada uma observação direta no próprio local de trabalho, utilizando o pesquisador como instrumento de observação, de caráter informal e de forma não estruturada e não disfarçada.

b) Dados secundários

Coletadas por meio de levantamento junto às fontes internas e externas apresentadas anteriormente.

2.7 Entrevistados:

Majoritariamente homens, entre 23 e 33 anos de idade, casados, com formação em Administração ou Contabilidade, pós-graduados em áreas diversas, com experiência na cooperativa de 1 a 15 anos e vinculado à área comercial ou administrativa da organização. O grupo mostra ser um pouco mais heterogêneo no que diz respeito ao tempo como gestor e ao número de subordinados, cuja classificação apresenta-se bem distribuídas entre as diversas faixas atribuídas.

3. As questões do estudo de caso

O trabalho de campo pretende responder a seguinte questão:

De que forma as dimensões Cultura, Liderança e Aprendizagem influenciam a inovatividade em uma organização cooperativa?

Afim de identificar a influência da inovatividade em uma organização cooperativa, foram estabelecidos os seguintes aspectos teóricos e suas conceituações:

QUADRO 5 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA INOVATIVIDADE

Dimensão	Aspectos Relacionados à Inovatividade
Estratégia	Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação, inclusive a incorporação da análise do ambiente interno e externo na formulação de objetivos estratégicos de inovação.
Liderança	Papel da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão da inovação, incluindo aspectos de comunicação, aprendizado e mudança, e tolerância a riscos.
Cultura	Cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, e valores que estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração, bem como recompensas e reconhecimento.
Estrutura	Estruturas que possibilitam a flexibilidade, a comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação.
Processos	Processos estruturados para geração, avaliação, e implementação de sugestões e iniciativas inovadoras, com provisão de recursos, bem como mecanismos para registrar o que foi aprendido e disseminar esse conhecimento.
Pessoas	Gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento e retenção de talentos para a inovação; desenvolvimento de competências; práticas de avaliação de desempenho; mecanismos de reconhecimento e recompensas para o compartilhamento do conhecimento; estímulos à confiança, flexibilidade e a autonomia.
Relacionamento Externo	Relacionamento da organização com agentes externos e a aprendizagem com o ambiente, incluindo práticas de inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação.
Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas	Uso eficaz da infraestrutura tecnológica, metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação, desde o processo de seleção de ideias até a fase posterior ao lançamento da inovação.
Mensuração	Uso de indicadores para aperfeiçoar o processo de gestão de inovação, sob várias perspectivas – financeira, operacional, estratégica, de competências.
Aprendizagem	Estímulos à aprendizagem individual, bem como a documentação e discussão de mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, registro das lições aprendidas e avaliações da possibilidade de replicação.

Fonte: Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013)

4. Roteiro da entrevista

As questões foram formuladas com base nos aspectos teórico-conceituais apontados nos estudos de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), conforme detalhado no Quadro 4.

5. Análise de dados

A análise de dados foi efetuada com base nos aspectos teórico-conceituais apontados nos estudos de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), por meio da técnica de análise de conteúdo.

6. Guia para o relatório do estudo de caso

O relatório do presente estudo foi estruturado de forma analítico-linear, que é considerada a abordagem padrão para a composição dos relatórios de pesquisa e a mais recomendada por Yin (2015), quando a audiência é constituída por pesquisadores ou banca de dissertação ou tese.