

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

ALINE ALESSANDRA DE SOUZA

**RELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE COLABORAÇÃO E AS DIMENSÕES DA
INOVATIVIDADE: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM COOPERATIVAS DE
CRÉDITO**

CURITIBA

2016

ALINE ALESSANDRA DE SOUZA

**RELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE COLABORAÇÃO E AS DIMENSÕES DA
INOVATIVIDADE: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM COOPERATIVAS DE
CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. Área de concentração: Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Carlos Olavo Quandt,
Ph. D.

CURITIBA

2016

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

S729r Souza, Aline Alessandra de
2016 Relação entre os fatores de colaboração e as dimensões da inovatividade :
estudo de caso múltiplo em cooperativas de crédito / Aline Alessandra de
Souza ; orientador: Carlos Olavo Quandt. – 2016.
120 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2016
Bibliografia: f. 107-112

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas de crédito. I. Quandt,
Carlos Olavo. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Programa
de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20 ed. – 658.047

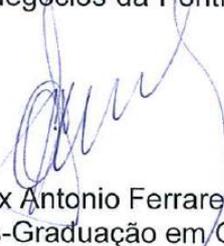
TERMO DE APROVAÇÃO

RELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE COLABORAÇÃO E AS DIMENSÕES DA INOVATIVIDADE: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Por

ALINE ALESSANDRA DE SOUZA

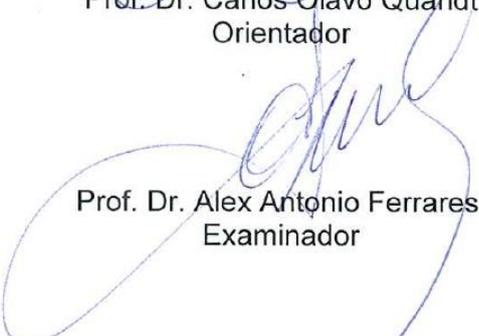
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



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



Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt
Orientador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra
Examinador

Agradecimentos

Agradeço aos meus mestres, em especial ao meu orientador, Prof. Carlos Olavo Quandt, Ph.D, pela paciência, dedicação e encorajamento frente a jornada que trilhou-se.

Ao Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi pela disponibilidade em ouvir e me direcionar na fase de elaboração do projeto de pesquisa.

A Ocepar, neste trabalho representada pelo o superintendente José Roberto Ricken, pelo apoio e incentivo a pesquisa por meio de uma carta.

Ao Marcos Antonio Primão por ter auxiliado a viabilizar a abertura do espaço para realização desta pesquisa.

Aos participantes das três cooperativas de crédito e respectivos gestores de Recursos Humanos, os quais desempenharam um importante papel ao sensibilizar o público alvo e organizar um cronograma para realizar a pesquisa.

A todos os meus clientes pela paciência com as mudanças de agenda devido à necessidade de atender as demandas desta pesquisa e, ao mesmo tempo, o incentivo para concluí-la e compartilhar os resultados.

Aos colaboradores da Escola de Negócios da PUC: Suellen e Priscilla.

De forma muito especial aos meus pais Eliane Cristina Bringmann de Souza e Luiz Antonio de Souza por ter me guiado em uma educação que despertou em mim a missão de colaborar com pessoas e organizações a fim de promoverem relações que propiciem melhores resultados e o bem-estar.

Ao meu irmão Rafael Fernando de Souza pela compreensão nas ausências.

Ao meu esposo Rodrigo Wenceslau por apoiar as minhas escolhas.

Agradeço imensamente a todos que acreditaram e participaram deste processo.

Meu muito obrigado e contêm comigo!

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso e trabalhar em conjunto é a vitória”.

Henry Ford

RESUMO

Esta pesquisa analisa como os fatores da colaboração se relacionam com as dimensões da inovatividade, em três cooperativas de crédito aqui representadas por casos (A), (B) e (C), sendo cada uma delas reconhecida como sede administrativa regional na sua área de abrangência. A colaboração, a inovatividade e os resultados de inovação constituem as temáticas desta pesquisa. A primeira é entendida como uma forma de aperfeiçoar resultados econômicos, em função dos indivíduos poderem se deslocar de uma posição de autossuficiência para uma que compartilha conhecimentos, ampliando o potencial de desenvolvimento; a segunda é compreendida pela capacidade ou propensão da organização em inovar; e a terceira como os participantes percebem os resultados da inovação. Para isso utilizou-se dos fatores de colaboração descritos por Quandt e Castilho (2014) e das dimensões da inovatividade propostas por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013). A pesquisa é qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com corte transversal. A investigação está estruturada por meio do levantamento de informações de fonte primárias; o instrumento foi a entrevista semiestruturada em que os participantes responderam questões abertas sobre os fatores da colaboração, as dimensões da inovatividade e os resultados inovativos. A escolha dos participantes foi por conveniência; as funções eleitas foram as de Diretor de Negócios; Assessor de Planejamento e Assessor de Marketing/Comunicação devido a influência na dinâmica da cooperativa quanto à inovação. As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2015 a maio de 2016. Para analisar as entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009) associado ao programa computacional Atlas.ti. Inicialmente foram analisadas individualmente e em seguida comparadas aos resultados obtidos, com a finalidade de possuir melhor visibilidade e confiabilidade das informações. Dentre os resultados observou-se que o caso (B) fomenta a inovatividade, mesmo que em um processo rudimentar, apresentando um melhor resultado em inovação com mais indícios de colaboração entre os indivíduos. Já os casos (A) e (C), que obtiveram menor índice de resultados de inovação foi observado menos relações entre os fatores da colaboração e as dimensões da inovatividade, por não possuírem um processo/canal definido, onde os indivíduos da cooperativa possam integrar ideias e esforços para pensar em inovação.

Palavra-chaves: Cooperativas de crédito. Colaboração. Inovatividade. Resultados inovativos.

ABSTRACT

This research analyzes how the collaboration factors relate to the innovativeness dimensions in three Cooperative Credit Union here represented by cases (A), (B) and (C), all of them recognized as regional headquarters in their area of influence. Collaboration, innovativeness and the results of innovation underlie this research. The first is seen as a way of improving economic results because individuals can move from a self-sufficient position to one that shares knowledge, increasing the development potential. The second is the capacity or propensity of the organization for innovating. The third is how participants realize the innovation results. In this regard, Quandt and Castilho (2014) collaboration factors and Quandt, Ferraresi and Bezerra (2013) innovativeness dimensions were referred to. This is a cross-sectional qualitative exploratory descriptive research. The research was structured by gathering information from primary sources. The tool used was a semi-structured interview in which participants answered open questions about collaboration factors, innovativeness dimensions and innovation results. The participants sampling was by convenience having the elected functions of Business Director, Planning Assessor and Marketing and Communication Assessor due to their influence in the cooperative dynamics regarding innovation. The interviews were held from November, 2015 to May, 2016. Bardin (2009) content analysis technique associated with the computer program Atlas TI was used to analyze the interview. Initially, the interviews were assessed individually and later compared to the obtained results, in order to have better visibility and reliability of information. Among the results it was observed that case (B) fosters innovativeness, even in a rudimentary process, showing better results in innovation with more evidence of collaboration between individuals. On the other hand, cases (A) and (C), which had a lower rate of innovation results showed fewer relations between collaboration factors and innovativeness dimensions, for not having a defined process where the cooperative credit union individuals can integrate ideas and efforts to think about innovation.

Keywords: Cooperative Credit Union. Collaboration, Innovation Results.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Análise de conteúdo..... | 40 |
| Figura 2 - Indicadores de inovação identificados no Caso (A) | 50 |
| Figura 3 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (A) | 55 |
| Figura 4 - Indicadores de colaboração e inovação identificados no Caso (A)..... | 58 |
| Figura 5 - Indicadores de inovação identificados no Caso (B) | 65 |
| Figura 6 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (B) | 69 |
| Figura 7 - Indicadores de colaboração e inovação identificados no Caso (B)..... | 73 |
| Figura 8 - Indicadores de inovação identificados no Caso (C) | 81 |
| Figura 9 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (C)..... | 85 |
| Figura 10 - Indicadores de colaboração e inovação identificados no Caso (C)..... | 88 |
| Figura 11 - Dimensões da inovatividade e as ligações com fatores da colaboração dos Casos (A), (B) e (C) | 94 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Bancos X Cooperativas de crédito | 26 |
| Quadro 2 - Fatores da colaboração e indicadores | 30 |
| Quadro 3 - Dimensões da inovatividade e indicadores | 34 |
| Quadro 4 - Indicadores de inovação identificados no Caso (A) | 45 |
| Quadro 5 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (A) | 51 |
| Quadro 6 - Percepção dos entrevistados quanto ao grau de inovação existente no Caso (A) | 59 |
| Quadro 7 - Indicadores de inovação identificados no Caso (B) | 61 |
| Quadro 8 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (B) | 66 |
| Quadro 9 - Percepção dos entrevistados quanto ao grau de inovação existente na Caso (B) | 76 |
| Quadro 10 - Indicadores de inovação identificados no Caso (C) | 77 |
| Quadro 11 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (C) | 82 |
| Quadro 12 - Percepção dos entrevistados quanto ao grau de inovação existente na Caso (C) | 91 |
| Quadro 13 - Resultados de inovação | 95 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ABNT | - Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| Color | - Colorido |
| Comp. | - Compilador |
| Coord. | - Coordenador |
| DVD | - <i>Digital Video Disc</i> |
| ed. | - Edição |
| Ed. | - Editor |
| f. | - Folha |
| NBR | - Norma Brasileira Regulamentar |
| p. | - Página |
| PUCPR | - Pontifícia Universidade Católica do Paraná |
| SIBI | - Sistema Integrado de Bibliotecas |
| trad. | - Tradutor |
| % | - Porcentagem |
| DN | - Diretor de Negócio |
| AP | - Assessor de Planejamento |
| ACM | - Assessor de Comunicação e Marketing |
| CRM | - <i>Customer Relationship Management</i> |
| NPS | - <i>Net Promoter Score</i> |
| ISA | - Índice de Satisfação dos Associados |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO | 14 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 15 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 15 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 16 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 COOPERATIVISMO..... | 19 |
| 2.1.1 COOPERATIVISMO NO RAMO DE CRÉDITO | 22 |
| 2.1.1.1 Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos..... | 24 |
| 2.2 COLABORAÇÃO ENTRE INDIVÍDUOS E ÁREAS | 27 |
| 2.3 INOVATIVIDADE..... | 31 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 36 |
| 3.1 ESTUDOS DE CASO | 36 |
| 3.1.1 Participantes | 37 |
| 3.1.2 Instrumento | 38 |
| 3.1.3 Procedimentos | 39 |
| 3.1.3.1 Entrevista semiestruturada..... | 39 |
| 3.1.3.2 Análise das entrevistas..... | 39 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 44 |
| 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS | 44 |
| 4.1.1 Caso (A) | 45 |
| 4.1.1.1 Dimensões da inovatividade e indicadores identificados durante as entrevistas..... | 45 |
| 4.1.1.2 Fatores da colaboração e indicadores identificados durante as entrevistas.. | 51 |
| 4.1.1.3 Dimensões da inovatividade e as relações com fatores da colaboração | 56 |
| 4.1.1.4 Análise dos resultados de inovação | 59 |
| 4.1.2 Caso (B) | 61 |
| 4.1.2.1 Dimensões da inovatividade e indicadores identificados durante as entrevistas..... | 61 |
| 4.1.2.2 Fatores da colaboração e indicadores identificados durante as entrevistas.. | 66 |
| 4.1.2.3 Dimensões da inovatividade e as relações com os fatores da colaboração.. | 70 |
| 4.1.2.4 Análise dos resultados de inovação | 74 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.3 Caso (C) | 76 |
| 4.1.3.1 Dimensões da inovatividade e indicadores identificados durante as entrevistas | 76 |
| 4.1.3.2 Fatores da colaboração e indicadores identificados durante as entrevistas | 82 |
| 4.1.3.3 Dimensões da inovatividade e relações com os fatores da colaboração.. | 86 |
| 4.1.3.4 Análise dos resultados de inovação | 89 |
| 4.1.4 Análise comparativa das dimensões inovatividade e dos fatores da colaboração | 92 |
| 4.1.4.1 Dimensões da inovatividade e os fatores da colaboração..... | 92 |
| 4.1.4.2 Análise dos resultados de inovação | 95 |
| 5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 99 |
| 6 CONCLUSÃO | 101 |
| REFERÊNCIAS | 107 |
| APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE | 113 |

1 INTRODUÇÃO

No século XXI, o acesso rápido a informação contribui para a velocidade e extensão da mudança na economia global. Esse ambiente advém de um cenário de avanços tecnológicos em microeletrônica, optoeletrônica, computação e a engenharia genética (CASTELLS, 2000). O reflexo do impacto dessa gama diversificada de tecnologias que gera efeitos e tendências na humanidade é a redescoberta de novos parâmetros, concepções e principalmente a elaboração de novos paradigmas (SENGE, 2000).

A humanidade possui hoje a capacidade de criar mais informação do que pode absorver, de gerar mais interdependência do que pode administrar e de acelerar as mudanças com mais rapidez do que pode acompanhar (SENGE, 2000). Surge então a necessidade de expandir e compartilhar dados e conhecimento com o outro, na tentativa de absorver, fornecer forma e significado para o intenso fluxo das informações que são geradas.

A colaboração pode ser entendida como uma forma de ampliar ou potencializar resultados dentro de um sistema, no qual os indivíduos percebem a importância de entender e compartilhar as necessidades, informações e *expertises*, em vez de apenas operar as atividades de forma isolada. Neste movimento as tarefas, responsabilidades e resultados passam a ser compartilhados pelo grupo, independentemente de serem excelentes, bons, regulares ou ruins.

A colaboração também pode ser percebida como uma forma vantajosa de otimização dos resultados econômicos, pois os indivíduos se deslocam de uma posição de autossuficiência e passam a compartilhar os conhecimentos, ampliando o potencial de desenvolvimento (CASTILHO; QUANDT, 2014).

As cooperativas de crédito se assemelham às organizações do mercado financeiro, no que refere as práticas financeiras, administrativas e operacionais, instalações físicas e, por vezes, o portfólio de produtos. Percebe-se a busca por diferenciais competitivos no que tange a prestação de serviços. E, neste cenário, o tema inovação está cada vez mais no discurso e iniciativas para incorporá-la nas estratégias de gestão.

A cooperativa de crédito foi o *locus* eleito para o desenrolar da pesquisa, dado que os pilares, de acordo com o modelo cooperativista, fomentam fortemente a orientação para a qualidade das relações. A cooperativa de crédito pode ser

entendida como uma sociedade de indivíduos unidos com o propósito de “prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social” (PAGNUSSAT, 2004, p.13).

Terra (2000) é enfático ao descrever que o ambiente em que as organizações estão inseridas é cada vez mais turbulento e a intensidade da dificuldade de gerenciamento tende a crescer, o que torna imperativo às organizações traçarem estratégias, caso decidam permanecer no mercado. E para, além disso, caso optem por prosperar de forma longa e sustentável a inovação é a chave (O'REGAN; GHOBADIAN; SIMS, 2006).

A inovação é compreendida na combinação de uma variedade de fatores, tais como ideias existentes, capacidades, habilidades e recursos, que quando combinadas de diversas formas desenvolvem inovações mais complexas e sofisticadas podendo se tornar em diferencial competitivo (FAGERBERG, 2004). Contudo, para que a inovação ocorra é necessário que haja um ambiente organizacional favorável. Isso relaciona-se à cultura interna da organização, que deve valorizar e viabilizar a inovatividade (HURLEY; HULT, 1998).

A inovatividade pode ser entendida como a capacidade ou propensão da organização para inovar, seja em relação a produtos, tecnologia, serviços, processos ou outras características do negócio (FERRARESI, 2010). Diante deste cenário, este trabalho analisa como os fatores de colaboração se relacionam com as dimensões da inovatividade em três cooperativas de crédito, como também, compara os resultados obtidos com a finalidade mensurá-los para melhor visibilidade e confiabilidade (CRESWELL, 2010; YIN, 2010; PAIVA JUNIOR, et al., 2011).

Esta pesquisa está dividida em 6 seções. A primeira explicita a introdução, o problema, a justificativa e os objetivos; a segunda, o referencial teórico composto por três capítulos que seguem.

O primeiro capítulo aborda sobre cooperativismo e contempla três subdivisões. Inicia-se com a explanação dos contornos singulares do cooperativismo. Depois, o cooperativismo de crédito, ramo eleito para esta pesquisa e, na sequência, as diferenças entre cooperativas de crédito e bancos.

O segundo capítulo apresenta a questão da colaboração, diferenciando do conceito de cooperação; aprofunda o entendimento sobre colaboração e finaliza com

o modelo dos dez fatores da colaboração proposto por Quandt e Castilho (2014), eleito como referência desta pesquisa.

O terceiro capítulo cujo tema é a inovatividade diferencia-se inovação de invenção; descreve-se a inovação e, posteriormente, a caracterização do conceito da inovatividade e importância. E, para analisar como os fatores da colaboração se relacionam com as dez dimensões da inovatividade foi escolhido o modelo proposto por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013).

A terceira seção refere-se ao detalhamento da metodologia da pesquisa, sendo qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, de corte transversal. O método é o de estudo de caso múltiplo por abranger três cooperativas de crédito. Foi utilizado o roteiro de entrevistas semiestruturado (Apêndice A), baseado nos quadros (2) e (3).

A quarta seção trata dos dados coletados, os quais foram analisados individualmente e, em seguida, comparados, por meio da análise de conteúdo de Bardin (2009). Para a sistematização das informações utilizou-se o programa Atlas.ti.

A quinta pontua implicações gerenciais, apontando os pontos fortes dos casos e as oportunidades de melhorias, como também as limitações do trabalho no que concerne à metodologia adotada. E, por fim, na sexta seção apresenta-se a conclusão desta pesquisa.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Existem cinco formas de arranjos institucionais econômicos reconhecidos: a firma individual, a sociedade, a corporação, a cooperativa e a empresa governamental (THOMPSON; JONES, 1981). O cooperativismo é o modelo socioeconômico fundamentado na participação democrática, na solidariedade, na independência e na autonomia dos que se unem de forma voluntária em prol de um objetivo econômico e social comum (OCB, 2013). As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua e com base nos valores de igualdade, equidade, solidariedade e democracia (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

Neste cenário, pela própria configuração, se pode entender que as cooperativas estão propensas a fomentar a colaboração. Tais valores podem ser

percebidos nos fatores da colaboração, pois é um movimento desejado e positivo, quando os indivíduos compreendem a geração de um benefício comum (CASTILHO; QUANDT, 2014).

As cooperativas de crédito, assim como outras firmas, fazem parte de um cenário que possui fluxo e intensidade de informações e também alterações nas configurações produtivas (SENGE, 2000). Neste cenário é imperativo que seja elaboradas formas de se manter no mercado de maneira sustentável e longa, para isso é necessário inovar (O'REGAN; GHOBADIAN; SIMS, 2006).

Assim, torna-se essencial desenvolver possibilidades e buscar alternativas para gerar resultados diferenciados e com maior propensão de alcançar posições e resultados competitivos. A inovatividade é esta capacidade ou propensão da firma para inovar (FERRARESI, 2010).

Nesta perspectiva, ao vislumbrar o ambiente da cooperativa é possível conceber uma predisposição natural à colaboração devido aos valores basilares que a sustentam, o que coloca à pesquisa a seguinte questão:

Como se apresenta os fatores de colaboração entre indivíduos e áreas, e a relação com o modelo das dimensões da inovatividade nas cooperativas de crédito analisadas?

1.1.1 Objetivo geral

Verificar de que forma os fatores de colaboração entre indivíduos e áreas se relacionam com a inovatividade, em três cooperativas de crédito.

1.1.2 Objetivos específicos

Objetivos específicos:

- a) mensurar o grau de inovação e as dimensões de inovatividade nas cooperativas;
- b) analisar a relação entre áreas e indivíduos de acordo com as dimensões da inovatividade e os fatores da colaboração;

- c) verificar os fatores de colaboração e as dimensões de inovatividade no ambiente cooperativista em cada cooperativa;
- d) analisar como os participantes percebem os resultados das inovações da cooperativa;
- e) analisar e comparar os resultados das cooperativas de crédito obtidos por meio da relação dos fatores de colaboração e das dimensões da inovatividade.

1.2 JUSTIFICATIVA

A cada ano é mais comum que líderes executivos se deparem com situações como: fusões entre concorrentes, corrida pelo aumento da participação de mercado, agilidade de novos entrantes, facilidade no acesso as informações, surgimento de novos produtos e substituição constante dos entes envolvidos. Estes são alguns fatores que intensificaram a concorrência global, incluindo o setor bancário (KOECH et al., 2014).

O dinamismo do setor bancário é influenciado ainda pela alta competitividade e por fatores macroeconômicos. A intensidade e a velocidade das relações globais pressionam a busca por maior efetividade das instituições financeiras, com o propósito que elas se mantenham competitivas e rentáveis no longo prazo (SENGE, 2000; KOECH et al., 2014).

A disputa por este mercado não pertence somente aos grandes bancos públicos e privados, mas também as instituições não bancárias como as financeiras e as lojas de grande varejo entre outras, que tem se especializado também na comercialização de produtos bancários.

Esta acirrada disputa por mercados cada vez mais exigentes no setor bancário é uma realidade mundial. Estudos estão sendo direcionados para entender as perspectivas e as estratégias para se sobressair neste mercado, posto que a grande maioria dos produtos e serviços financeiros são similares (KOECH et al., 2014).

As cooperativas de crédito, com todas as suas peculiaridades advindas em especial dos valores de igualdade, equidade, solidariedade e democracia (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014), possuem uma completa linha de produtos e serviços para atender as necessidades de seus associados. O que por

consequência coloca-as dentro deste mercado turbulento. O sucesso das organizações nunca foi tão frágil, pois poucas delas têm a capacidade de manejar com as rápidas mudanças impostas pelo ambiente externo e com os fatores derivados destas condições (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Na busca de vantagem competitiva, as instituições tomaram conhecimento de que a inovação é um fator vital para a sobrevivência e obter resultados financeiros positivos nesses tempos de tanta informação (SENGE, 2000), o que tem contribuído para que as organizações reconheçam o papel crucial da inovação.

Deste modo, é preciso pensar em caminhos que tragam abertura para inovar. A inovatividade está ligada a uma cultura que incentiva e mobiliza ações para a introdução de novos ou aperfeiçoados processos, produtos e ideias, como meio das organizações se tornarem mais competitivas (HURLEY; HULT, 1998; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Neste sentido a colaboração permite os indivíduos e áreas a interação social, assim pode ser caracterizada como um recurso que também pode representar a capacidade de uma organização se tornar inovadora (BLOMQUIST; LEVY, 2006). A colaboração permite maximizar os resultados dentro de um sistema, quando se compartilha e se desenvolve ideias a partir de pessoas engajadas para um determinado propósito.

Ao agir colaborativamente os indivíduos atuam em conjunto, usufruem de resultados bons e aprendem a lidar melhor com resultados medianos e ruins. Neste caminho passam a compartilhar as necessidades, as informações e o conhecimento. A partir disso podem ampliar e potencializar os resultados, o que no cenário da cooperativa traz benefícios como o fortalecimento das áreas e a dinamização de processos, produtos e serviços.

Esta pesquisa propõe explicar de que forma a colaboração entre indivíduos e áreas se relaciona com a inovatividade nas cooperativas de crédito que foram analisadas, partindo dos fatores de colaboração descritos por Quandt e Castilho (2014) e das dimensões da inovatividade elaboradas por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), comparando os resultados obtidos, com a finalidade de maior visibilidade e confiabilidade das informações (CRESWELL, 2010; YIN, 2010; PAIVA JUNIOR, et al., 2011).

Com a concretização desta pesquisa se fortalece e abre novas perspectivas de análises sobre a forma como os fatores da colaboração se relacionam com as

dimensões da inovatividade. Possibilita ainda a análise dos processos inovativos das cooperativas que participaram e, a partir dos dados obtidos, podem planejar formas de potencializar ações que estimulem os indivíduos a desenvolver possíveis inovações e assim obter melhor desempenho, vantagens competitivas e resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico escolhido para a compilação e análise dos dados deste trabalho tem como finalidade levar o leitor a uma melhor compreensão do objetivo do trabalho. Para isso a estrutura teórica se constitui por meio de três eixos.

O primeiro busca alinhar o entendimento sobre o cooperativismo e o cooperativismo de crédito, além de explicitar as principais diferenças entre cooperativas de crédito e bancos. O segundo busca trazer um entendimento e a descrição sobre colaboração e os fatores que a compõe. E, finaliza com o terceiro, tratando sobre a inovatividade e suas dimensões.

2.1 COOPERATIVISMO

A busca por mudanças que resultem em melhor qualidade de vida sempre esteve presente na vida humana, principalmente nas civilizações, especificamente nas formas de organização e auxílio entre os indivíduos. De tal forma, a organização dos povos em sua maioria buscava a segurança e a necessidade da produção de alimentos para a sobrevivência. Com a organização de pessoas por meio de cooperativas, não foi diferente: várias tentativas ocorreram para que essa ideia se tornasse real e viável (SCHNEIDER, 2006). Organizações cooperativas são encontradas em todo o mundo. As cooperativas têm sido desenvolvidas para atender certas necessidades econômicas e atingiram, por isso, um nível substancial de importância em muitos países (THOMPSON; JONES, 1981).

O cooperativismo tem o seu marco inicial associado à cidade de Rochdale, em 1843 na Inglaterra, no século XIX (MENEZES, 2005). O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade, caracterizando-se como uma forma alternativa de ajuda mútua por meio de atos de cooperação e parceria (BONATTI, 2013). São pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas e sociais em comum, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática (MELO SOBRINHO et al., 2009).

A Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (OCB, 2015). Já o cooperativismo é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo

sócioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus valores fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (OCB, 2015).

É um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes (OCB, 2015).

O sistema cooperativista tem como pilar sete princípios (SCHARDONG, 2002; BULGARELLI, 2000; GAWLAK, 2007), que são:

1. adesão voluntária livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;
2. autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros;
3. interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros;
4. gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto);
5. educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas;
6. participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente;
7. 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.

As cooperativas estão em 13 diferentes setores: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, turismo e lazer e transporte. A descrição de suas atividades em suma:

1. agropecuário: reúne produtores rurais, agropastoris e de pesca que detém os próprios meios de produção (OCB, 2013);
2. consumo: destina-se à compra em comum de artigos para consumo dos cooperados (OCB, 2013);
3. crédito: atua na área rural e urbana, promovendo a população e financiando as necessidades e empreendimentos dos cooperados (OCB, 2013);
4. educacional: agrupam professores, alunos pais e empreendedores e setor e de atividades afins (OCB, 2013);
5. especial: favorecem a integração social de pessoas que precisam ser tuteladas ou que estejam em situações de desvantagem no mercado econômico (OCB, 2013);
6. habitacional: visam à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para os cooperados (OCB, 2013);
7. infraestrutura: oferece aos cooperados serviços essenciais, como energia elétrica e telefonia (OCB, 2013);
8. mineral: dedica-se à pesquisa, extração, lavra e industrialização de produtos minerais (OCB, 2013);
9. produção: agrupa profissionais que fabricam, com meios próprios, um ou mais tipos de bens (OCB, 2013);
- 10.saúde: destina-se à promoção e ao cuidado da saúde humana (OCB, 2013);
- 11.trabalho: organização e administra os interesses inerentes às atividades profissionais dos associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos, exemplo de tecnologia (OCB, 2013);
- 12.turismo e Lazer: oferece aos cooperados serviços turísticos de viagens, entretenimento, hospedagem, entre outros (OCB, 2013);
- 13.transporte: presta serviços de deslocagem de cargas e passageiros (OCB, 2013).

Dos 13 ramos de cooperativas existentes, destacam-se neste estudo as cooperativas de crédito. Segundo Bonatti (2013) estas instituições são criadas para oferecer soluções financeiras, constituindo-se para que seus associados tenham acesso a produtos e serviços adaptados às suas necessidades e condições.

A Lei A Lei 5.764 define três tipos de sociedades cooperativas que podem ser encontradas no sistema brasileiro de cooperativas de crédito, os quais seguem:

- a) cooperativas singulares: se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados e por promover a integração com a comunidade ou entidades de sua jurisdição;
- b) cooperativas centrais: 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) confederações de cooperativas: têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

2.1.1 Cooperativismo no ramo de crédito

O Portal do Cooperativismo de Crédito (2015) cita a história do cooperativismo de crédito e como este ramo foi organizado. As primeiras cooperativas de crédito rural surgiram na Alemanha, por iniciativa de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que fundou as chamadas “Caixas de Crédito Raiffeisen”. Ainda hoje este tipo de cooperativa é bastante popular na Alemanha, tendo influenciado, sobremaneira, a constituição das cooperativas de crédito rural brasileiras.

Pagnussatt (2004, p. 13) as conceitua como:

Sociedade de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social.

Menezes (2004, p. 144), as coloca como uma sociedade de pessoas, contudo está intrínseca a estas pessoas a responsabilidade de organizar-se “para reunir poupanças dentro do grupo e formar disponibilidade de caixa, de forma a atender às necessidades financeiras delas próprias”. E, a partir desse movimento inicial: “pouco a pouco, as cooperativas de crédito vão ampliando o leque de serviços (bancários) a seu quadro social”.

A estruturação do cooperativismo de crédito no Brasil ocorreu em várias fases. Na primeira, com uma predominância germânica, foi fundada em 28 de dezembro de 1902, a primeira cooperativa de crédito da América Latina, em Nova Petrópolis/RS, a SICREDI Pioneira RS, sendo que inicialmente ficou conhecida como “Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos Amstad” (OCB, 2014).

O cooperativismo de crédito teve o seu ressurgimento principalmente da década de 1980, quando o Estado deu seus sinais evidentes de debilidade em suas fontes de recursos disponíveis para um financiamento subsidiado, causando assim um forte impacto no setor agropecuário. Conforme Schardong (2003), as cooperativas de crédito se tornaram um sistema alternativo para acessos a financiamentos pelos produtores rurais.

Classificadas como Cooperativas de crédito no Brasil (*Credit Cooperative*), existem outras denominações no mundo. Estas podem ser cooperativas de serviços financeiros (*Financial Services Cooperatives*), ou cooperativas financeiras (*Financial Cooperative*), ou ainda sindicatos de crédito (*Credit Union*). Segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito (2014), conforme dados da WOCCU (Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito) em 2011 as cooperativas de crédito estavam presentes em 100 países com 51 mil cooperativas e mais de 200 milhões de associados, o que corresponde a 7,8% da população economicamente ativa mundial.

Vale ressaltar que estes números ainda podem ser maiores, pois se trata apenas de números de cooperativas filiadas ao WOCCU. Países como a França, Japão, Alemanha, China, Holanda e Estados Unidos compõem os números mais expressivos do cooperativismo mundial (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

O Brasil fechou o ano de 2013 com 1.154 cooperativas de crédito e com mais de 6 milhões de associados divididos nos 5.084 pontos de atendimento e com 41 mil

colaboradores. Sendo que o ramo Crédito lidera o *ranking* de cooperados, com 5,4 milhões de pessoas, o que representa 49 % dos associados no país faz parte de alguma cooperativa de crédito (OCB, 2013).

As cooperativas de crédito SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CONFESOL e UNIPRIME são os principais sistemas no qual representam 77% do total de cooperativas e 90 % de toda rede de atendimento (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

As cooperativas de crédito, no que se refere à representatividade dos números do sistema financeiro nacional, ainda estão muito aquém das grandes instituições, como BANCO DO BRASIL, ITÁU, BRADESCO, CAIXA ECONOMICA (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

No entanto, a participação de mercado do cooperativismo de crédito no Sistema Financeiro Nacional – SFN vem evoluindo rapidamente, segundo Meinen e Port (2012). As cooperativas representavam apenas 0,20% do total de ativos em 1995. Em 2011, a sua participação chegou a 2,25%. O crescimento dos ativos totais do Sistema Financeiro Nacional no período pesquisado foi de 758%, enquanto as cooperativas atingiram a marca de 9.728%.

O conjunto de 1.139 cooperativas financeiras brasileiras (com suas respectivas centrais, confederações e bancos) finalizou o ano de 2014 com um crescimento no volume de ativos de 22%, enquanto o Sistema Financeiro Nacional (SFN) cresceu 14%. Em 2014, o volume de ativos cresceu 22%, atingindo R\$ 202 bilhões, muito próximo dos 20% de crescimento no volume de depósitos e dos 18,5% observados nas operações de crédito, onde as carteiras atingiram R\$ 97 bilhões e R\$ 89 bilhões, respectivamente (OCB, 2013).

2.1.1.1 Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos

Dentre as principais características abordadas por Bonatti (2013) e Pinheiro (2008), destaca-se um sistema que privilegia o associado no lugar do “cliente”, por meio de um sistema de participação e gestão democrática que permite uma aproximação e envolvimento com as rotinas do negócio.

O diferencial entre cooperativas de crédito e bancos comerciais é que elas prestam serviços aos seus cooperados que, como donos dos empreendimentos, além de terem acesso a todos os serviços e produtos, participam integralmente dos

resultados, sempre na proporção de suas operações. Este resultado tende a permanecer nas comunidades, gerando benefícios sociais locais e regionais (PARANÁ COOPERATIVO, 2014).

São submetidas às regulamentações do Banco Central do Brasil como todos os agentes financeiros no nosso país e suas operações são as mesmas oferecidas pelos bancos. A Ocepar conta com 62 cooperativas de crédito registradas, que geram cerca de 6.000 empregos diretos e congregam mais de 816 mil associados (PARANÁ COOPERATIVO, 2014).

O interesse nas cooperativas se deve principalmente ao baixo custo das operações de crédito quando comparadas a outras organizações financeiras, sua presença na maior parte dos municípios paranaenses e a oferta e desenvolvimento de produtos e serviços adaptados às demandas de seus cooperados (PARANÁ COOPERATIVO, 2014).

A maioria das cooperativas de crédito no Paraná está vinculada a um dos 03 sistemas existentes: Sicoob, Sicredi e o Uniprime. Atuam ainda cooperativas de crédito singulares não ligadas a estes sistemas, operando de forma independente (PARANÁ COOPERATIVO, 2014).

Hoje cooperativas de crédito do Brasil possui singularidades no que se referem aos tamanhos, idade-nascimento, estatutos, público-alvo, produtos/serviços e ambiente socioeconômico, mas todas as cooperativas de crédito do Brasil são supervisionadas e reguladas pelo Banco Central e por atuarem no Sistema Financeiro Nacional – SFN. Precisam de autorização prévia daquele órgão para funcionar.

A Lei 5.764 de 1971 contempla sua forma básica de funcionamento e a Lei Complementar 130, de 2009, completa o conjunto de códigos jurídicos principais que regem sua conduta (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

Os autores Meinen e Port (2012, p. 26) sintetizam e tornam patentes as diferenças entre os bancos e as cooperativas de crédito, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Bancos X Cooperativas de crédito

| BANCOS | COOPERATIVAS DE CRÉDITO |
|--|--|
| a) são sociedade de capital; | a) são sociedade de pessoas; |
| b) o poder é exercido na proporção do número de ações; | b) o voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto); |
| c) as deliberações são concentradas; | c) as decisões são partilhadas entre muitos; |
| d) os administradores são terceiros (homens de mercado); | d) os administradores-líderes são do meio (associados); |
| e) o usuário é mero cliente; | e) o usuário é o próprio dono (cooperado); |
| f) o usuário não exerce qualquer influencia na definição dos produtos e na sua precificação; | f) toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados); |
| g) podem tratar distintamente cada usuário; | g) não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art.37 da lei nº 5.764/71); |
| h) preferem o público de maior renda e as maiores corporações; | h) não discriminam, servindo todos os públicos; |
| i) priorizam os grandes centros (embora não tenham limitações geográficas); | i) não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas; |
| j) têm propósito mercantilista; | j) a mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da lei nº 5.764/71); |
| k) a remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite; | k) o preço das operações e dos serviços tem como referencia os custos e como parâmetro as necessidades e reinvestimento; |
| l) atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço; | l) o relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática; |
| m) não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo; | m) estão comprometidas com as comunidades e os usuários; |
| n) avançam pela competição; | n) desenvolvem-se pela cooperação; |
| o) avançam ao lucro por excelência; | o) o lucro está fora do seu objetivo, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 3º da lei nº 5.764/71); |
| p) o resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes); | p) o excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos; |
| q) no plano societário, são regulados pela lei das sociedades anônimas. | q) são reguladas pela lei cooperativista e por legislação própria. |

Fonte: a autora, 2015.

O Banco Central do Brasil (BCB, 2014) expõe seis vantagens sobre a forma de organização das cooperativas:

- a. a cooperativa pode ser dirigida e controlada pelos próprios associados (BCB, 2014);
- b. a assembleia de associados é quem decide sobre o planejamento operacional da cooperativa (BCB, 2014);
- c. a aplicação dos recursos de poupança é direcionada aos cooperados, contribuindo para o desenvolvimento do grupo e, também, para o desenvolvimento social do ambiente onde vivem (BCB, 2014);
- d. o atendimento é personalizado (BCB, 2014);
- e. o crédito pode ser concedido em prazos e condições mais adequados às características dos associados (BCB, 2014);
- f. os associados podem se beneficiar com o retorno de eventuais sobras ou excedentes (BCB, 2014).

De forma geral como aponta Cunha (2007) os produtos e serviços podem ser similares e no Brasil como em outros países, a cooperativa de crédito deve possuir um regimento próprio e um estatuto, que contemple a forma de associação e a organização de sua assembleia geral – sendo este o órgão máximo de decisão da cooperativa. Este órgão elege seus representantes para participar do conselho de administração e fiscalização (GIAROLA et al., 2009).

2.2 COLABORAÇÃO ENTRE INDIVÍDUOS E ÁREAS

A colaboração, diferente do ato de cooperação ou outra denominação que se refira a uma ideia positiva de interação social, envolve compartilhar recursos, poder e principalmente a reputação (MATTESICH; MURRAY-CLOSE; MONSEY, 2001). Cooperação envolve interesses preestabelecidos, enquanto a colaboração envolve objetivos definidos coletivamente (ANN; AUSTIN; BALDWIN, 1991).

Colaboração é um movimento desejado e positivo, quando leva os atores a compreender que gera um benefício comum. Quanto mais elevado o benefício comum proveniente da colaboração maior é a percepção positiva entre as áreas,

sujeitos e organizações, o que diminui a tendência da defesa do interesse próprio (CASTILHO; QUANDT, 2014).

Antikainen, Makiaa e Ahonen (2010) afirmam que os indivíduos interagem de forma colaborativa, quando percebem que o foco, os objetivos e as metas são válidos e importantes; a proposta está clara, o clima está propício para interação e elaboração conjunta, há sinergia, recompensa financeira, os riscos estão compartilhados e existe a busca pelo simples, a saber, o senso de cooperação e a confiança nas pessoas.

Gray e Wood (1991) dizem que no processo de colaboração também há tensão, quando ocorre divergência entre o interesse próprio e coletivo, mas isso pode ser percebido pelos membros como positivo. Ao se desenvolver no espaço de colaboração a dinâmica da mutualidade, tende a diminuir as soluções com visão unilateral do problema.

A mutualidade permite as áreas, sujeitos e organizações desenvolverem uma relação de confiança no decorrer do tempo, o que leva a um estado de risco superior, intrínseco a uma interação mais intensa (GRAY, WOOD, 1991). A colaboração pode então, potencializar a criação, o compartilhar e transferir conhecimento (HANSEN, 2009).

Mattesich, Murray-Close e Monsey (2001) destacam que a colaboração prevê um elevado nível de compromisso formal. Em sua visão, isto tende a não ocorrer em relacionamentos alicerçados pela simples coordenação, pois há maior informalidade, missão pouco clara, autossuficiência de recursos, de autoridade e de poder e um baixo risco de diminuir a credibilidade, ou seja, a reputação (MATTESICH; MURRAY-CLOSE; MONSEY, 2001).

A colaboração envolve correr riscos e assumir a responsabilidade frente ao resultado, quer seja positivo ou negativo. Quando a reputação entra em cena o que vem à tona é o fato de nem todos estarem dispostos a correr riscos. Quando corremos riscos nos colocamos diante da possibilidade de gerar consequências e julgamentos quanto ao desempenho profissional (HUXHAM; VANGEN, 2005).

Huxham e Vangen (2005) afirmam que a colaboração quando alcança a reputação pode se tornar complexa, pois para persistir em uma dinâmica de colaboração duradoura é necessário que as razões individuais e grupais sejam reafirmadas, tornando-as visíveis continuamente. Tal modelo exige um esforço de gestão para que os membros preservem a interdependência (HUXHAM; VANGEN,

2005). Neste sentido a colaboração pode ser percebida como um recurso (BARNEY, 1991) que pode facilitar o desenvolvimento e a gestão de relacionamentos (CRESPELL; KNOWLES, HANSEN, 2006).

A colaboração é entendida como um processo dinâmico, interativo que possui tensões e contradições. Ela permite compartilhar, revisar e modificar várias vezes os objetivos distintos que não necessariamente demonstram uma visão comum (HUXHAM; VANGEN, 2005).

Hurley e Hult (1998) percebem na possibilidade de troca e no confronto de ideias diferentes um solo fértil para o surgimento e estabelecimento de uma cultura que incentiva o novo e a inovação, o que pode resultar em impactos sobre o desempenho organizacional.

Dalkir (2011) entende a colaboração como um processo. Quando dois ou mais indivíduos engajam-se em uma atividade, somando suas habilidades para desenvolver uma compreensão compartilhada, alcança-se um resultado que individualmente não conseguiriam.

Gray (1989) percebe a colaboração como um conjunto de diferentes perspectivas exploradas de forma a construir algo para além do que seria possível se fosse realizado por cada sujeito de forma isolada. A colaboração envolve o empenho mútuo dos participantes em um esforço coordenado para solucionar juntos os processos em análise (ROSCHELLE; TEASLEY, 1995).

Ao compreender a colaboração como um fenômeno multidimensional e complexo esta pesquisa utiliza como aporte a visão de Castilho e Quandt (2013, p. 36). Para eles a colaboração é a

Coalizão de dois ou mais indivíduos com habilidades complementares que ativamente suportam e ajudam uns aos outros num processo dinâmico envolto em tensões e contradições, para criar um entendimento compartilhado, além da visão do que é possível para cada indivíduo isoladamente.

Castilho e Quandt (2014) propõe um modelo de 10 fatores, no qual estabelecem 34 indicadores que influenciam a colaboração. Este modelo é descrito no quadro que segue.

Quadro 2 - Fatores da colaboração e indicadores

| FATORES | SIGNIFICADO DO FATOR | INDICADORES |
|----------------------|--|---|
| 1) Flexibilidade | Ajuste dinâmico de perspectiva em contato com alta carga de tensão na interação. | 1. Disposição para a mudança; 2. Encorajamento para explicitação de diferenças de ponto de vista; 3. Envolvimento em situações de desacordo; 4. Persistência na defesa de um ponto de vista; |
| 2) Reciprocidade | Construção contínua de laços sociais em torno de expectativas positivas | 5. Expectativa positiva de reciprocidade; 6. Atendimento de necessidades e expectativas; 7. Exploração do outro em situações de vulnerabilidade; |
| 3) Congruência | Visão compartilhada com base em objetivos claros, papéis e responsabilidades. | 8. Abertura e envolvimento na tomada de decisão; 9. Consistência nas decisões; 10. Compartilhamento de conhecimento entre indivíduos; 11. Definição de papéis e responsabilidades; |
| 4) Acesso | O acesso à informação e as pessoas que detêm essa informação | 12. Acesso a pessoas; 13. Acesso a informação; |
| 5) Mobilização | Legitimidade do líder por meio da assertividade e da coragem em assumir riscos | 14. Alinhamento para um objetivo; 15. Incentivo a autonomia do time; 16. Incentivo para empreender; |
| 6) Transparência | Explicitação das diferenças de uma atmosfera aberta e construtiva | 17. Relações sociais informais; |
| 7) Altruísmo | Grau de apoio e ajuda mútua. | 18. Longevidade dos relacionamentos; 19. Vontade de ajudar; 20. Respeito entre os indivíduos; 21. Vontade para pedir ajuda; 22. Benefício para o outro além do que é necessário ou esperado; 23. Antecipação de uma necessidade; |
| 8) Abertura | Comportamento criativo e flexível que propicia compartilhamento de ideias | 24. Ideias retrabalhadas; 25. Tolerância a falhas; 26. Abertura para novas ideias; 27. Tolerância para assumir riscos; |
| 9) Autossuficiência | Afirmção de indivíduos e áreas, tendo em vista a necessidade de autonomia e preservação. | 28. Liberdade para a decisão; 29. Delineamento de papéis e responsabilidades; 30. Aceitação de paradigmas de outros campos do conhecimento; 31. Apego à sua própria área de especialização; |
| 10) Compartilhamento | Combinação de interesses complementares ou homogêneos. | 32. Tolerância às diferenças comportamentais; 33. Pertencimento a um grupo; 34. Abertura ao poder de outros; |

Fonte: adaptado de CASTILHO; QUANDT, 2014.

2.3 INOVATIVIDADE

Na intenção de escrever sobre inovatividade faz-se necessário explicitar conceitos que antecedem o termo inovatividade, descrevendo o que se refere aos esforços anteriores que dizem respeito ao foco desta pesquisa científica. Portanto, vale trazer, de forma breve, os conceitos de *invenção* e de *inovação*. Josep Alois Schumpeter foi um dos principais precursores em inovação, que teve sua origem nas ciências econômicas e nas produções de livros e artigos ligadas ao assunto, logo no início da primeira década do século XX, mais exatamente em 1911.

Schumpeter (1997), diz que a inovação vai além da invenção, a inovação não se relaciona somente com a criação de capacidades técnicas ou a aplicação prática de conhecimentos científicos, ela possui requisitos adicionais. Ele afirma que a invenção está para a curiosidade e a engenhosidade, enquanto a inovação está para a determinação e o pragmatismo. A inovação em sua definição original retrata uma realização primária, sendo algo que ainda ninguém o fez, uma novidade de natureza econômica, para o mercado.

Freeman (1982) definiu que a inovação poderia ser classificada quanto seu grau de novidade. Sendo incremental ou radical. A primeira se refere a uma melhoria de processos ou produtos, podendo ser uma inovação para a empresa. A segunda ocorre quando existe a criação de um novo produto, sendo uma novidade não apenas para empresa como também para o mercado.

Um documento central no que refere à inovação é o manual de Oslo. A primeira construção ocorreu 1990, segunda edição em 1997, sendo uma realização da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. O objetivo do manual é padronizar conceitos, orientar a elaboração de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento (OCDE, 2005).

A primeira tradução para o português aconteceu em 2004 e está divulgada pela instituição Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da ciência e Tecnologia do Brasil (FINEP). As duas primeiras edições utilizaram a definição de inovação tecnológica de *produto* e de *processo* (TPP). Isso estabeleceu o foco tecnológico da inovação (OCDE, 2005).

A versão mais recente foi traduzida em português em 2005. Na terceira edição expandiu-se o conceito de inovação e inclui a inovação *organizacional* e de *marketing*. O manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) define inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas.

Essa definição ampla de uma inovação abrange um conjunto variado de inovações possíveis. O atual manual define quatro tipos de inovação:

- a. inovações de produto: envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes (OCDE, 2005);
- b. inovações de processo: representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição (OCDE, 2005);
- c. as inovações organizacionais: referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (OCDE, 2005);
- d. as inovações de *marketing* envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças na forma do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (OCDE, 2005).

Neste contexto, fica claro que a inovação pode ocorrer no serviço, no produto e/ou no processo, bem como em áreas técnicas e/ou administrativas, e também no conjunto dessas duas áreas, com o objetivo de que o processo não seja fragmentado (VAN DE VEM, 1986). A inovação pode ser ainda compreendida como um processo de descoberta, experimento, imitação, desenvolvimento, adaptação de bens e processos operacionais e/ou administrativos (DOSI, 1988).

A inovação é um diferencial para as firmas de todos os tipos e tamanhos e a explicação é simples. Pois caso não se mude o que se oferece ao mundo de bens e serviços e o modo como se cria e se oferta soluções, corre-se o risco de ser superado pelo mercado, ou seja, por outros que façam (BRESSANT; TIDD, 2009). A inovação “é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagens das mesmas” (BRESSANT; TIDD, 2009, p. 22).

Ferraresi (2010) diz que a inovação é concebida a partir de um novo valor. Podendo ser tanto para empresa, para os *stakeholders* ou para os clientes. A inovação compreende a combinação de uma variedade de fatores, tais como ideias existentes, capacidades, habilidades e recursos, que quando combinadas de diversas formas desenvolvem inovações mais complexas e sofisticadas (FAGERBERG, 2004).

Siguaw, Simpson e Enz (2006) argumentam que muitos pesquisadores têm como foco a inovação em si, e deixam em segundo plano ou muitas vezes nem consideram, que na atualidade as firmas precisam inovar continuamente para então alcançar objetivos estratégicos para sua manutenção.

A falta de uma definição clara e unificada faz com que o campo da inovação seja muito amplo e por isso existe uma tendência entre os pesquisadores de operacionalizar o conceito como unidimensional (DAMANPOUR, EVAN, 1999). Entretanto, pensar em inovação exige uma abordagem multidimensional, capaz de incorporar e demonstrar as características do complexo fenômeno de inovar (WILSON; RAMAMURTHY; NYSTROM, 1999).

A inovatividade é entendida como uma propensão ou capacidade da empresa de inovar, ou a sua abertura à implantação de novas ideias (WOLF, 1994; GARCIA; CALANTONE, 2002; ANDREASSI; SBRAGIA, 2004; FERRARESI, 2010). A inovatividade tende a estar ligada a uma cultura que incentiva a introdução de novos processos, produtos e ideias (HURLEY; HULT, 1998; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Lynch, Walsh e Harrington (2010) consideram que há pobres conceituações sobre inovação e propensão a inovar, como consequência de escalas de medição pouco confiáveis, gerando também poucas pesquisas empíricas.

Lynch, Walsh e Harrington (2010) com o intuito de fornecer consistência a este campo de estudo fundamentam a diferença entre inovatividade e inovação. Sendo assim a partir de suas pesquisas consideram a inovatividade como uma orientação estratégica e competitiva. A inovação como o veículo para obter uma vantagem competitiva. A inovatividade, para eles, compreende cinco dimensões (LYNCH; WALSH; HARRINGTON, 2010):

- a) criatividade;
- b) abertura para novas ideias;

- c) intenção de inovar;
- d) disposição para assumir riscos;
- e) capacidade para inovar.

A inovatividade é composta de uma capacidade e habilidade de inovar, segundo o qual as habilidades necessárias, conhecimentos e capacidades está disponível para aproveitar oportunidades de mercado à frente da concorrência (LYNCH; WALSH; HARRINGTON, 2010).

A propensão para inovar está ligada as diretrizes da cultura organizacional, da gestão eficaz dos rumos e sentidos de conhecimento interno e externo e dos diversos ativos tangíveis e intangíveis que sustentam e orientam a elaboração de serviços e produtos competitivos. O desenvolvimento da inovatividade exige uma atitude de aprendizagem e uma visão da inovação como um processo estratégico, integrado ao seu conjunto de práticas de gestão (QUANDT, 2009).

A Inovatividade é composta de uma capacidade e da habilidade de inovar continuamente em longo prazo. Para isso se considera que a organização está amparada em 10 dimensões: processo, infraestrutura, estratégia, liderança, cultura, estrutura, pessoas, networking, mensuração e aprendizagem. Essas dimensões suportam uma capacidade superior para expandir e revitalizar os recursos tangíveis e intangíveis de uma organização e aplicá-los para resolver problemas e produzir um resultado inovador (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013).

Quadro 3 - Dimensões da inovatividade e indicadores

| DIMENSÕES | SIGNIFICADO DA DIMENSÃO | INDICADORES |
|------------|---|---|
| Estratégia | Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação que garanta resultados positivos frente aos <i>stakeholders</i> . | <ul style="list-style-type: none"> • O quanto aos objetivos são comunicados de forma clara; • O quanto aos objetivos são comunicados para todos os níveis da organização. |
| Mensuração | Disponibilidade da organização em medir a inovação organizacional visando a aperfeiçoar o processo de gestão de inovação. | <ul style="list-style-type: none"> • Presença de indicadores de esforços de inovação sob muitas perspectivas – financeira, operacional, estratégica e de competências para a inovação. |
| Pessoas | Características de uma estrutura e processos de gestão de pessoas. | <ul style="list-style-type: none"> • Presença de processos de remuneração, indicadores de desempenho, seleção de pessoas |

| DIMENSÕES | SIGNIFICADO DA DIMENSÃO | INDICADORES |
|-----------------------------|---|--|
| | | direcionadas para a inovação. |
| Estrutura | Participação dos indivíduos no contexto de uma estrutura organizacional e de um processo decisório voltado à promoção e sustentação da inovação. | <ul style="list-style-type: none"> • Existência de estrutura física e tecnológica adequada que propicie socialização e intercâmbio de ideias entre pessoas de áreas diferentes. |
| Infraestrutura / tecnologia | Gestão da inovação vinculada ao uso eficaz da infraestrutura / tecnologia como apoio aos processos gerenciais da inovação. | <ul style="list-style-type: none"> • Grau de adequação de ferramentas tecnológicas que facilitem documentação, acesso e compartilhamento de informações. |
| Liderança | Desempenho da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão. | <ul style="list-style-type: none"> • O quanto à liderança estimula a autonomia; • Grau de disposição para correr riscos. |
| Aprendizagem | Forma como a organização está disponível para identificar melhorias, lidar com os erros e falhas e compreender resultados organizacionais como fonte de aprendizagem. | <ul style="list-style-type: none"> • O quanto se reflete sobre mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos visando ao aprendizado; • Grau de identificação de melhorias e disseminação das lições aprendidas. |
| Cultura | Cultura organizacional sustentada por valores que estimulam o compartilhamento do conhecimento e estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança e criatividade e colaboração. | <ul style="list-style-type: none"> • O quanto existe compartilhamento do conhecimento; • Grau de estímulo à criatividade; • Grau de confiança entre indivíduos e áreas; • Presença de medidas efetivas de desempenho, recompensas e reconhecimento. |
| Processos | Práticas e processos organizacionais para disseminação de conhecimento. | <ul style="list-style-type: none"> • Presença de processo formal de gerenciamento de projetos; • Presença de mecanismos para registro, validação e disseminação de conhecimento na organização. |
| Relacionamento / Networking | Relacionamento da organização com agentes externos para aquisição de conhecimento e aprendizagem com o ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Presença de práticas de prospecção tecnológica; • Presença de práticas de inteligência competitiva; • O quanto à organização estimula a criação de redes e acordos de cooperação; • O quanto à empresa analisa atividades e produtos dos concorrentes e fornecedores. |

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa que se trilhou teve por objetivo analisar de que forma a colaboração entre indivíduos e áreas se relacionam com a inovatividade nas cooperativas de crédito que foram analisadas. Como também comparar e verificar se possuíam similaridades, uma vez que o objeto de análise se referiu a três cooperativas do mesmo segmento. No estudo, a análise não direcionou um tipo de inovação específica, podendo ser de produto, processo, organizacional e de marketing.

O trabalho foi desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa, a qual pode ser definida como um estudo que identifica e analisa em profundidade dados de difícil mensuração de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico (CRESWELL, 2010).

A pesquisa foi de caráter exploratório e descritivo, com corte transversal, que se justifica por se referir a um determinado período e pode ser entendido como um retrato do período de análise. A investigação foi estruturada por meio do levantamento de informações de fontes primárias. As fontes primárias são entendidas neste estudo pelas entrevistas realizadas (CRESWELL, 2010).

3.1 ESTUDOS DE CASO

O método do Estudo de Caso envolve três fases diferentes: a) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados; b) a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso; e c) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (YIN, 2010).

O embasamento teórico utilizado se deu pela pesquisa bibliográfica, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios impresso e eletrônico, tais como: livros, artigos científicos, revistas e páginas de *web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com a pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se pesquisou sobre o assunto (FONSECA, 2002).

A pesquisa foi realizada em três cooperativas de crédito, caracterizando-se como um estudo de caso múltiplo. Isto aponta para a condição de se ter ao menos dois estudos de caso:

A primeira palavra de conselho é que, embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, quando você tiver a opção (e os recursos), os projetos de casos múltiplos podem ser preferidos aos projetos de caso único. Mesmo que você possa fazer um estudo de caso de “dois casos”, suas chances de realizar um bom estudo serão melhores do que com uso do projeto de caso único. Os projetos de caso único são vulneráveis, no mínimo porque você terá apostado ‘todas as suas fichas em um só número’. Mais importante, os benefícios analíticos de dois (ou mais) casos podem ser substanciais (YIN, 2010, p. 85).

Creswel (2010) e Paiva Junior et al. (2011) também recomendam estudos de caso múltiplos para obter maior confiabilidade e validade dos dados. O motivo da escolha do segmento é a representatividade que as cooperativas de crédito possuem no sistema cooperativo, sendo que este setor lidera o *ranking* de cooperados com 5,4 milhões de pessoas. Este fato mostra que 49% dos associados cooperativistas do país fazem parte de alguma cooperativa de crédito (OCB, 2013).

O objetivo desta dissertação foi analisar e comparar se existem similaridades na forma que os fatores de colaboração entre indivíduos e áreas se relacionam com a inovatividade nas cooperativas que foram analisadas, uma vez que estas pertencem ao mesmo segmento ou rede e estão orientadas por princípios cooperativistas comuns.

3.1.1 Participantes

Os participantes eleitos para as entrevistas representam as áreas de acordo com o cenário da cooperativa, os quais fazem parte de áreas estratégicas. A escolha dos participantes foi por conveniência.

As funções que participaram das entrevistas foram o Diretor de Negócio que responde, seguindo o organograma da cooperativa, diretamente ao presidente; o Assessor de Planejamento e Assessor de Comunicação e Marketing que respondem diretamente aos diretores de suas respectivas cooperativas. Foram realizadas entrevistas com 3 participantes de cada uma das três cooperativas, totalizando nove.

O estudo de caso múltiplo ocorreu em três cooperativas elegidas pela sua

representatividade no sistema cooperativista de crédito no Brasil, pois caracterizam-se como sedes administrativas regionais, sendo regidas por uma mesma Central. Esta Central articula as regras e procedimentos para convergir todas as sedes para a identidade comum do sistema cooperativista, gerenciando-as de acordo com as normas do Banco Central. As sedes investigadas possuem autonomia na região que abrangem, quanto a alguns processos internos, para administrar as unidades de atendimento ao associado.

A informação que poderiam vir a caracterizar quem são as cooperativas e os participantes que compuseram esta pesquisa não foram reveladas. Isto, com o objetivo de zelar pela imagem e cumprir os acordos de confidencialidade. O que auxiliou o fomento da legitimidade dos dados obtidos e a minimização de possíveis impactos que poderão ser gerados com a publicação desta pesquisa.

Com objetivo de sistematizar a apresentação, os nomes de registro das cooperativas são: Caso (A), Caso (B) e Caso (C). E, quando citadas as funções, foram utilizadas as siglas de forma abreviada sendo: Diretor de Negócio (DN), Assessor de Planejamento (AP) e Assessor de Comunicação e Marketing (ACM).

3.1.2 Instrumento

Utilizou-se uma entrevista semiestruturada que conduziu a aspectos relativos às percepções dos participantes sobre como percebem a colaboração e a inovatividade na cooperativa.

O questionário original - determinantes da inovatividade e seu impacto no desenvolvimento de inovações em empresas brasileiras - é composto por afirmativas em que o participante assinalou o seu grau de concordância com a assertiva em questão, de "0" (discordo totalmente) a "10" (concordo totalmente) em relação às dimensões da inovatividade.

O modelo original contempla ainda questões que se referem aos resultados de inovação efetivamente realizados pela empresa, sendo também por afirmativas em que o participante assinala o seu grau de concordância com a assertiva em questão, de "0" (discordo totalmente) a "10" (concordo totalmente). A pesquisa foi realizada por *Survey*, sendo um questionário por empresa.

O roteiro expresso neste trabalho é uma adaptação dos quadros (2) inovatividade a adaptado Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) e (3) colaboração

proposto por Castilho e Quandt (2014). E a inserção de um modelo adaptado das questões referente aos resultados de inovação, conforme o apêndice (A) do trabalho.

Esta técnica possibilita a obtenção de dados em profundidade acerca da percepção do funcionário sobre a colaboração e inovatividade no contexto do trabalho (GIL, 1999).

3.1.3 Procedimentos

3.1.3.1 Entrevista semiestruturada

Os participantes foram convidados a participar da pesquisa nos locais de trabalho. Inicialmente os participantes foram esclarecidos acerca dos objetivos da pesquisa e dos procedimentos. Foi obedecido o sigilo dos dados e os participantes não foram identificados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na sua íntegra para análise.

O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice (A) e orientou-se pelos seguintes blocos:

- a. informações dos participantes: nome, área de atuação, cargo;
- b. questões sobre aos resultados de inovação efetivamente realizados pela cooperativa: no qual o participante atribuiu uma nota, "0" (discordo totalmente) a "10" (concordo totalmente) e justificou a nota, com a finalidade de analisar os atributos que considerou para dar a nota;
- c. o roteiro com ênfase na inovatividade: com a explicitação do que o pesquisador considerou quando se refere à inovatividade;
- d. o roteiro com ênfase na colaboração: com a explicitação do que o pesquisador considerou quando se refere à colaboração.

3.1.3.2 Análise das entrevistas

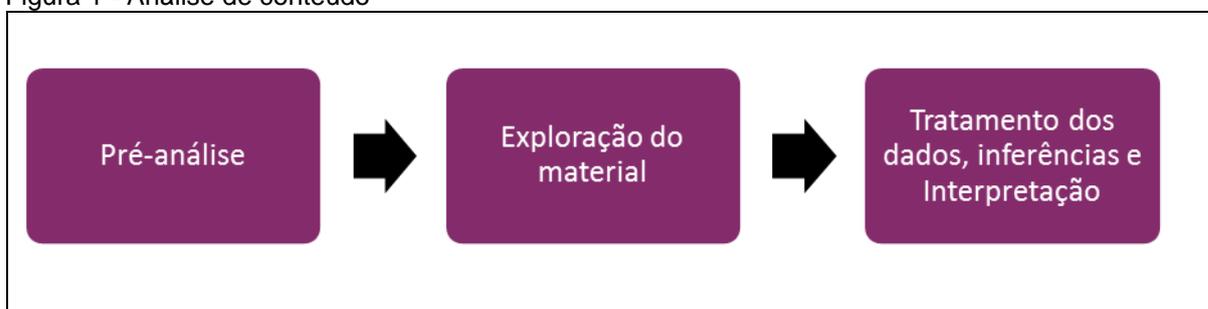
A análise das entrevistas com as funções eleitas das cooperativas que compôs a análise desta pesquisa foi realizada dentro de uma abordagem qualitativa, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), associada ao programa computacional Atlas.ti.

O Atlas.ti é um programa computacional que vem sendo cada vez mais utilizado no campo da administração, constituindo meio válido de análise dos dados qualitativos. Foi desenvolvido para auxiliar principalmente quando se trata de textos com grandes volumes de informações, ou ainda, na análise de arquivos de som, imagem ou vídeo. Não se destina, porém, a automatizar o processo de análise, mas sim, a tornar mais simples o gerenciamento das informações codificadas para que o pesquisador possa interpretá-las. Este gerenciamento compreende muitas das atividades envolvidas na análise qualitativa, como a segmentação de passagens de texto ou citações, a codificação ou a escrita de comentários e anotações, ou seja, todas aquelas atividades que não seriam utilizadas se não fosse o programa, pois se usariam outras ferramentas tais como: papel, lápis, tesoura, cartões de índice, fotocópias, *post-it* etc. (JUSTICIA, 2004). O Atlas.ti exige envolvimento do pesquisador, potencializando os resultados da pesquisa, com o aumento do alcance e da profundidade das análises, ou seja, o programa não faz a tarefa do pesquisador, não atribui significados, tampouco analisa os resultados. As ferramentas de gerenciamento contidas no Atlas.ti permitem e facilitam a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo consiste em técnicas de análise de mensagens por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos, podendo ser qualitativos ou quantitativos, que admitam inferência a respeito do conteúdo da mensagem.

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo se organiza em três fases distintas.

Figura 1 - Análise de conteúdo



Fonte: BARDIN, 2009.

Pré-Análise

Tem por objetivo sistematizar e operacionalizar as ideias iniciais de modo a

produzir um plano de análise. É a etapa da organização propriamente dita. Inicia-se com o que a autora intitula de leitura flutuante (BARDIN, 2009), etapa na qual se estabelece um primeiro contato com os documentos que farão parte da análise. De modo geral esta primeira etapa conduzirá à escolha dos documentos a serem analisados, que representa a segunda etapa. A escolha dos documentos pode depender dos objetivos, ou, inversamente, os objetivos só poderão ser contemplados em função dos documentos disponíveis. Neste trabalho o objetivo proposto fundamentou a escolha dos materiais, sendo selecionadas todas as entrevistas realizadas com as funções eleitas das cooperativas. O objetivo foi verificar de que forma os fatores de colaboração, entre indivíduos e áreas, se relacionam com a inovatividade em três cooperativas de crédito.

Inicialmente, as entrevistas com os participantes foram transcritas no formato *Microsoft Word*. Nesta etapa as entrevistas transcritas foram agrupadas no programa computacional Atlas.ti, onde são chamadas de *primary documents* (documentos primários), principiando uma *Hermeneutic Unit* (Unidade Hermenêutica) a qual foi nomeada: *Analise_Relacao_Inovatividade_Colaboracao*. A terceira etapa se caracteriza pela referência dos índices e a elaboração de indicadores. Considera-se que o texto é uma manifestação que contém índices que são elencados a partir dos indicadores pré-estabelecidos. O índice pode se caracterizar como a menção explícita de um tema em uma mensagem. O indicador é a frequência deste tema de modo relativo ou absoluto. No Atlas.ti os indicadores são nominados *codes* (códigos).

A quarta etapa, da análise de conteúdo de Bardin, se refere à preparação do material. Porém, neste trabalho esta fase foi contemplada na terceira etapa, por exigência do Atlas.ti.

Exploração do Material

Nesta etapa fez-se a codificação dos documentos primários, que consiste em transformar dados brutos dos textos documentais em informação passível de análise. Para tanto, no Atlas.ti, foram criados códigos que objetivaram a interpretação e permitiram selecionar no conteúdo o que havia relevância e significado para a pesquisa.

A codificação compreende três estágios. O primeiro é a escolha das unidades de sentido e de contexto. Esta escolha deve responder de maneira pertinente aos

objetivos da análise, representando o recorte a ser analisado. As unidades de sentido mais utilizadas são: palavras, temas, personagens, acontecimentos, entre outras. No Atlas.ti a unidade de sentido recebe o nome de *quotes* (citações), que representam partes do texto que podem responder as percepções iniciais elencadas na fase do levantamento teórico. Já as unidades de contexto são unidades de compreensão para codificar a unidade de sentido. O segundo estágio da codificação é representado pelas regras de enumeração que estabelecem indicadores de correspondência entre a presença, a intensidade, a frequência, a distribuição, a associação de variáveis inferidas, a associação da manifestação da linguagem, sendo apropriado delinear a correspondência mais pertinente. A codificação tem por finalidade conceder um nome, código ou conceito à unidade de sentido selecionada, sendo o referencial teórico essencial para a codificação. Quando um conceito admite diferentes formas de expressão, sendo necessária a criação de vários códigos para contemplar sua diversidade, parte-se, então, para a categorização.

A categorização nada mais é do que uma operação de classificação de elementos constitutivos por diferenciação que são, em seguida, reagrupados com critérios pré-definidos. As categorias são rubricas ou classes que agregam as unidades de registro, no caso da análise de conteúdo por meio de um título genérico, reunidas em razão de características comuns. No Atlas.ti as categorias são chamadas de *families* (famílias). Relata-se a seguir a criação de categorias, denominação utilizada por Bardin (2009), ou famílias, denominação utilizada no Atlas.ti. Neste estudo adotou-se a terminologia definida pelo Atlas.ti. Desta forma, também os 'indicadores', termo utilizado por Bardin, foram tratados neste documento como 'códigos', termo utilizado no Atlas.ti.

Neste estudo alguns códigos tiveram como origem o referencial teórico, o objetivo proposto e os indicadores levantados. Outros emergiram durante o processo da exploração do material.

O processo de codificação e agrupamento em famílias corresponde à análise no campo textual. Por meio deste procedimento se realizou a segmentação e codificação dos textos, havendo redução dos dados em fragmentos expressivos. Após esta etapa, partiu-se, então, para a análise no campo conceitual, etapa na qual foram analisados os fragmentos expressivos selecionados e seus significados. O Atlas.ti possibilitou o estabelecimento de relações entre estes fragmentos, bem como a criação de representações gráficas dos componentes e suas relações.

Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Os resultados dos dados brutos foram tratados de modo a se tornarem significativos e válidos. O pesquisador, dispondo de resultados significativos, passou, então, a propor inferências, que se apresentam como procedimento intermediário que consente a passagem, controlada e explícita, da descrição à interpretação.

O Atlas. ti. proporcionou a elaboração de vínculos entre citações e códigos permitindo ao pesquisador a visualização da relação lógica estabelecida entre os elementos codificados. Os elementos relacionados foram representados conectados graficamente em redes, o que facilitou a análise conceitual dos elementos codificados nas entrevistas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para análise dos dados realizou-se a análise de conteúdo com auxílio do *software* Atlas.ti, versão 5.0, por meio da identificação das unidades de significação (citação ou *quote/quotation*) e atribuição de um rótulo (código ou *code*).

De acordo com Bardin (2009), a codificação consiste na transformação dos dados brutos que, por meio de um recorte, permite atingir uma representação do conteúdo capaz de evidenciar para o pesquisador características presentes no material analisado.

A seguir apresenta-se os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo. Para tanto analisou-se o conteúdo das entrevistas relacionando-os com os eixos orientadores do trabalho, representados pelo Quadro (1) dimensões da inovatividade e indicadores e o Quadro (2) fatores da colaboração e indicadores.

O primeiro eixo de análise, de cada um dos três casos, se constitui pelo entendimento da dimensão da inovatividade, explicação teórica de acordo com a visão adotada para esta pesquisa (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013) e, posteriormente, se evidencia como isso é manifestado na cooperativa a partir da conexão dos indicadores e a frequência com que ocorrem.

O segundo eixo de análise, da mesma forma, considerando cada um dos três casos, se constitui pelo entendimento dos fatores da colaboração e explicação teórica de acordo com a visão adotada para esta pesquisa (QUANDT; CASTILHO, 2014). Em seguida, se evidencia como isso é manifestado na cooperativa a partir da conexão dos indicadores e sua respectiva frequência.

O terceiro eixo não traz a repetição do conceito da dimensão da inovatividade e nem dos fatores da colaboração, apenas o nome do conceito e como se articularam.

O quarto eixo relata a exposição e descrição dos resultados de inovação percebidos pelos participantes e evidências que apontam motivos da discrepância entre algumas percepções.

E, finalmente, o quinto eixo apresenta uma descrição única a fim de responder o objetivo do trabalho que é comparar a relação das dimensões de inovatividade com os fatores da colaboração e os resultados inovativos presente nos

casos analisados.

4.1.1 Caso (A)

4.1.1.1 Dimensões da inovatividade e indicadores identificados durante as entrevistas

O Quadro 4 apresenta os indicadores identificados no que se refere a Inovação no Caso (A), de acordo com a percepção dos entrevistados.

Quadro 4 - Indicadores de inovação identificados no Caso (A)

| CÓDIGOS | FREQUÊNCIA |
|---|------------|
| Ferramentas Tecnológicas | 7 |
| Estímulo a Criação de Redes e Cooperação | 4 |
| Indicadores de Desempenho (Metas) | 4 |
| Clima Organizacional | 3 |
| Comunicação Estratégia Organização | 3 |
| Liderança Inspiradora | 3 |
| Processo de Formação e Desenvolvimento | 3 |
| Processo de Remuneração e Benefícios | 3 |
| Ausência de Medidas Efetivas de Desempenho, Recompensas e Reconhecimento | 2 |
| Ausência de Sistemática de Processo de Inovação | 2 |
| Estímulo ao Compartilhamento de Conhecimento | 2 |
| Necessidade de Autonomia para Decisões | 2 |
| Compartilhamento dos Valores do Cooperativismo | 2 |
| Ausência de Estrutura Física e Tecnológica Para Promoção e Sustentação Inovação | 1 |
| Ausência de Plano de Contingência | 1 |
| Ausência de Processo de Aprendizagem Formal | 1 |
| Capacitação da Liderança | 1 |
| Desalinhamento Entre Discurso e Prática | 1 |
| Disposição em Assumir Riscos | 1 |
| Estimulam a Inovação | 1 |
| Estratégia Elaborada de Forma Participativa | 1 |
| Estrutura Física Para Promoção e Sustentação Inovação | 1 |
| Estrutura Tecnológica Para Promoção e Sustentação Inovação | 1 |
| Identificação de Melhorias e Disseminação de Lições | 1 |
| Liderança Imponente | 1 |
| Presença de Mecanismos para Disseminação do Conhecimento | 1 |
| Processo de Seleção de Pessoas | 1 |
| Retrabalho nos Processos | 1 |

| | |
|-------------------------------|---|
| Valorização do Associado | 1 |
| Valorização do Relacionamento | 1 |

Fonte: a autora, 2016.

Por meio do Quadro 4 verifica-se que foram identificados 30 indicadores no que se refere a Inovação no Caso (A). Estes indicadores foram identificados por meio da análise sobre a percepção dos entrevistados sobre as 10 dimensões na Inovatividade, sendo elas: processo, infraestrutura, estratégia, liderança, cultura, estrutura, pessoas, *networking*, mensuração e aprendizagem.

A dimensão **Estratégia** é percebida como Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação que garanta resultados positivos frente aos *stakeholders* (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A *Estratégia é Elaborada de Forma Participativa* (frequência 1), construindo-se planos de ação em reuniões e seminários. A *Comunicação Estratégia Organização* (frequência 3) é divulgadas por e-mails contínuos. Não foi possível identificar o quanto os objetivos estratégicos são comunicados a todos os níveis da organização e compreendidos.

A dimensão **Mensuração** é vista como a disponibilidade da organização em medir a inovação organizacional, visando a aperfeiçoar o processo de gestão de inovação (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A mensuração ocorre pelo acompanhamento das Metas por *Indicadores de Desempenho* (frequência 4). As metas estão direcionadas em prol de dois objetivos principais. Um deles é o de mensurar a satisfação do cliente, utilizando o *Net Promoter Score* (NPS) que é uma metodologia criada por Fred Reichheld, nos EUA, com a finalidade de medir o grau de satisfação e a fidelidade dos consumidores. O outro identifica o índice de satisfação dos associados (ISA). Nenhum dos entrevistados apontou indicadores relacionados a inovação.

A dimensão **Pessoas** é entendida como características de uma estrutura e processos de gestão de pessoas (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). O que se refere a pessoas está alicerçado no *Processo de Seleção Estruturado* (frequência 1), *Remuneração e Benefícios* (frequência 3) que possui como valor comportamental norteador a *Valorização do Relacionamento* (frequência 1), o *Compartilhamento dos Valores Cooperativistas* (frequência 2). O *Clima Organizacional* (frequência 3) favorável o que influencia a vontade dos colaboradores em permanecer na cooperativa. A cooperativa investe em vários *Processos de Formação* e

Desenvolvimento (frequência 3) tanto da equipe interna para a valorização dos profissionais, a fim de efetivar avanços de cargo quando surgem oportunidades; quanto dos associados, um exemplo é programa de formação para conselheiros. Contudo em nenhuma das entrevistas foi possível diagnosticar estruturas de gestão de pessoas que valorize a inovação.

A dimensão **Estrutura** é percebida com a participação dos indivíduos no contexto organizacional e de um processo decisório voltado a promoção e sustentação da inovação. Já a dimensão **Infraestrutura/ tecnologia** é a gestão da inovação vinculada ao uso eficaz da infraestrutura/tecnologia como apoio aos processos gerenciais da inovação (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Tanto na *Estrutura* (frequência 1) quanto na *Infraestrutura/tecnologia* (frequência 1) aparecem contradições entre as respostas dos participantes, pois da mesma forma que um participante citou que possui outro apontou a *Ausência* (frequência 1). Isso possibilita concluir que não há uma sólida estrutura e infraestrutura na cooperativa que facilite a comunicação e compartilhamento entre os indivíduos voltados a inovação. O indicador Promoção e Sustentação Inovação, o que existe é uma intenção, despertada durante as entrevistas, em desenvolver um canal para comunicação de ideias que promova e divulgue a inovação.

Uma ferramenta citada referente a dimensão infraestrutura é a *Customer Relationship Management (CRM)* para gerenciar o relacionamento com o cliente, por meio de um sistema integrado de gestão com foco no cliente. Foi investido um “valor altíssimo e ocorreu um movimento fortíssimo” contra a utilização da mesma, segundo um dos respondentes, devido a alta resistência em processos novos e o desfecho foi o abandono. Em um processo reativo a esta situação está sendo desenvolvida uma companhia interna para influenciar a utilização. O indicador *Ferramentas Tecnológicas* apareceu com maior frequência (7) no decorrer das entrevistas, representado por e-mail e contato telefônico. Para um indivíduo sugerir algo fora do contexto das reuniões, o processo comumente empregado é entrar em contato com a hierarquia superior e ir avançando a informação até chegar a área no qual a ideia afeta diretamente ou, em alguns casos, o contato direto com a área, mas corre-se o risco de ser penalizado por caracterizar ingerência.

A dimensão **Liderança** é compreendida como desempenho da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Os respondentes do Caso (A) elegeram a figura do Presidente, que serve de

referência para as demais lideranças da cooperativa que buscam seguir de acordo com indicador *Liderança Inspiradora* (frequência 3). A liderança, conforme a percepção do respondente é percebida pelo cargo hierárquico que assume. E como característica específica do Presidente revelou ainda uma *Liderança Imponente* (frequência 1), onde no discurso há um *Estímulo* para a importância da *Inovação* (frequência 1) com uma postura de *Alta Tolerância ao Risco* no que refere as suas decisões (frequência 1).

A dimensão **Aprendizagem** é percebida como a forma que a organização está disponível para identificar melhorias, lidar com os erros e falhas e compreender resultados organizacionais como fonte de aprendizagem (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). No que refere a esta dimensão, a maior parte dos indicadores apresentados estão como possibilidades de melhoria. O indicador *Ausência de Processo de Aprendizagem Formal* (frequência 1) ocorre em função dos processos estarem retidos nas pessoas e em sua maioria não serem formalizados. São poucos os projetos em que se analisa possíveis riscos e se planeja medidas de contingência. Em sua maioria, primeiro ocorre o problema e depois se pensa o que fazer, caracterizando uma postura organizacional mais reativa, representado pelo indicador *Ausência de Plano de Contingência* (frequência 1). Isso por vezes resulta em alta quantidade de *Retrabalho nos Processos* (frequência 1). No entanto, um dos participantes citou que a *Identificação de Melhorias e Disseminação de Lições* (frequência 1), tendo como canal de divulgação o e-mail.

A dimensão **Cultura** é entendida como sendo a cultura organizacional sustentada por valores que estimulam o compartilhamento do conhecimento, aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Os indicadores identificados nesta dimensão: *Estímulo ao Compartilhamento de Conhecimento* (frequência 2), *Valorização do Associado* (frequência 1) e *Capacitação da Liderança* (frequência 1), assim como o indicador *Programas de Formação e Desenvolvimento* (frequência 3) da dimensão Pessoas, são apontados como aspectos positivos da cultura. Já os que podem ser melhorados referem-se à *Necessidade de Autonomia para Decisões* (frequência 2). Por exemplo, um respondente relatou ter sido contratado devido a um conhecimento específico, porém, na entrevista, resgatou várias situações em que foi excluído de um projeto que demandava a sua *expertise*; também relatou perceber esse mesmo movimento com outros indivíduos e áreas diferentes. Há *Ausência de Medidas*

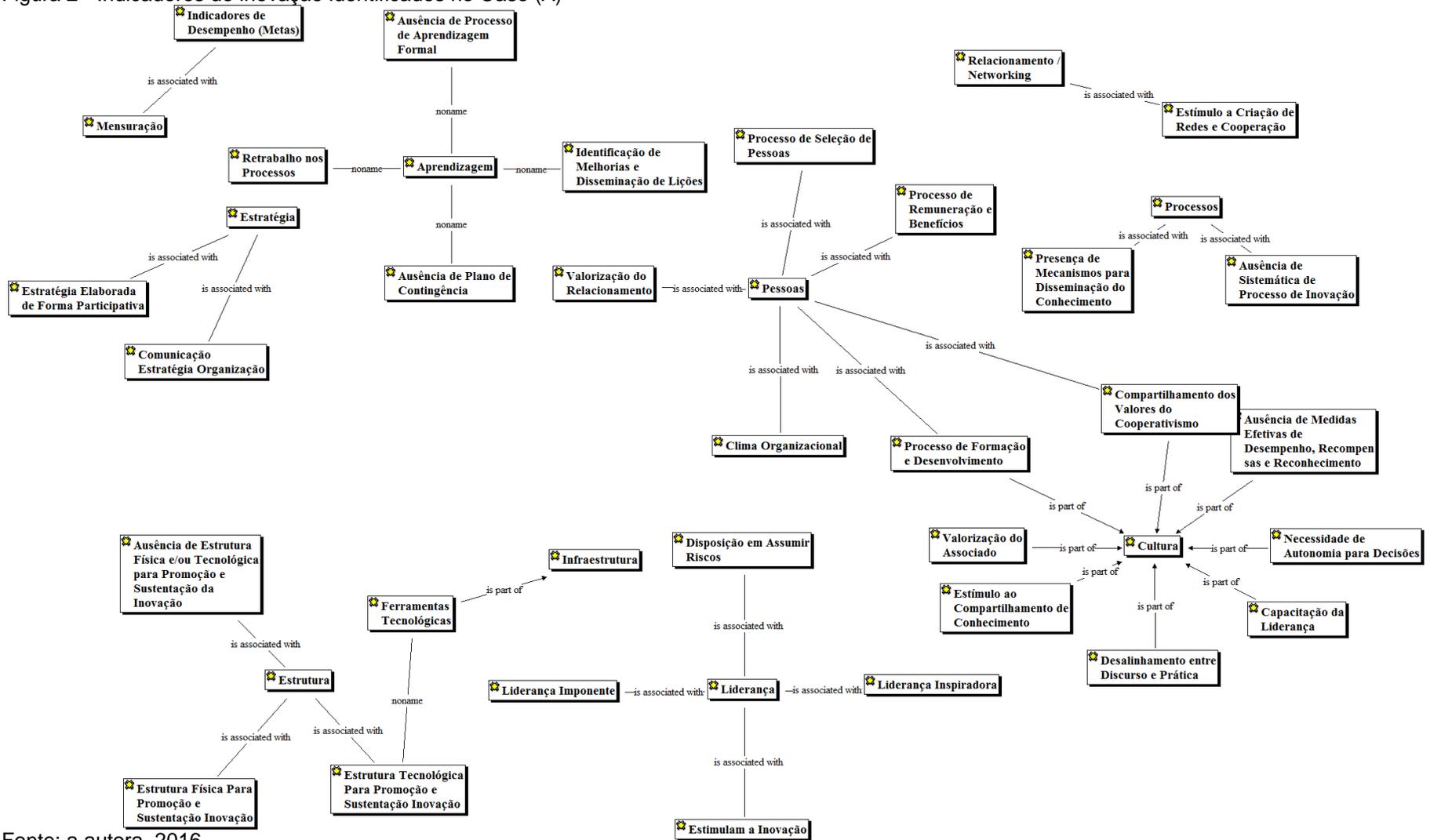
Efetivas de Desempenho, Recompensas e Reconhecimento (frequência 2), no que refere a qualidade de iniciativas voltadas a inovação e um *Desalinhamento Entre Discurso e Prática* (frequência 1), ou seja, embora haja um discurso da liderança voltado a inovação, se evidenciou, conforme relatos, uma baixa tolerância ao risco e autonomia das áreas, bem como, carência de ações para criar estruturas que viabilizem o processo inovação.

A dimensão **Processo** é compreendida pelas práticas e processos organizacionais para disseminação de conhecimento (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). No Caso (A) apresenta o indicador de *Presença de Mecanismos para Disseminação do Conhecimento* (frequência 1), tendo como evidências a elaboração de guias instrucionais, reuniões de alinhamento e pelo menos um indivíduo da sede fica responsável em dar assessoria às agências quando solicitado. Entretanto, este indicador apareceu no discurso de apenas um entrevistado, os demais, quando questionados, sentiram dificuldade em identificar a existência de processos formalizados. Quanto ao indicador *Ausência de Sistemática de Processo de Inovação* (frequência 2), não identificaram um canal de comunicação que favorecesse ideias voltadas a inovação. O que ocorre, segundo relatos, é a iniciativa de alguém que reúne pessoas próximas, não necessariamente as que poderiam agregar mais em prol de um projeto.

A dimensão **Relacionamento/Networking** corresponde ao relacionamento da organização com agentes externos para aquisição de conhecimento e aprendizagem com o ambiente (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). O relacionamento/*networking* evidenciado pelo indicador ao *Estímulo a Criação de Redes e Cooperação* (frequência 4) se refere a um forte engajamento com a comunidade. Para isso se investe desde o desenvolvimento de trabalhos de assistência social e educacional até o direcionamento de ações que visam a melhor forma de atender seus associados e fortalecer vínculos, e o acompanhamento constante dos concorrentes, no intuito de melhorar os serviços e se posicionar no mercado de forma mais atrativa.

A Figura 2 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (A). Os mesmos estão relacionados diretamente com as dimensões da inovatividade, de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como as relações presentes na análise do discurso.

Figura 2 - Indicadores de inovação identificados no Caso (A)



Fonte: a autora, 2016.

4.1.1.2 Fatores da colaboração e indicadores identificados durante as entrevistas

O Quadro 5 apresenta 22 indicadores identificados no Caso (A), de acordo com a análise sobre a percepção dos entrevistados, a respeito dos 10 fatores da Colaboração, sendo eles: Flexibilidade, Reciprocidade, Congruência, Acesso, Mobilização, Transparência, Altruísmo, Abertura, Autossuficiência e Compartilhamento.

Quadro 5 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (A)

| CÓDIGOS | FREQUÊNCIA |
|---|------------|
| Ausência de Compartilhamento Entre Indivíduos | 5 |
| Acesso a pessoas | 4 |
| Alinhamento para um objetivo | 3 |
| Ausência de Tolerância Para Assumir Riscos | 2 |
| Disposição para a mudança | 2 |
| Expectativa positiva de reciprocidade | 2 |
| Exploração do Outro em Situações de Vulnerabilidade | 2 |
| Falta Liberdade/ Autonomia Decisão | 2 |
| Abertura para novas ideias | 1 |
| Ajuda Mútua Para Satisfação Associado | 1 |
| Atendimento de necessidades e expectativas | 1 |
| Ausência de Abertura para Novas Ideias | 1 |
| Ausência de Fomento ao Altruísmo (Cultura Organizacional) | 1 |
| Ausência de Tolerância a Falhas | 1 |
| Benefício para o outro além do que é necessário ou esperado | 1 |
| Consistência nas decisões | 1 |
| Delineamento de papéis e responsabilidades | 1 |
| Divergência Por Conta da Realidade Local | 1 |
| Exposição de Pontos de Vista | 1 |
| Liberdade para a decisão | 1 |
| Pertencimento ao grupo | 1 |
| Tolerância para Assumir Riscos | 1 |

Fonte: a autora, 2016.

O fator **Flexibilidade** representa o ajuste dinâmico de perspectiva em contato com alta carga de tensão na interação com o outro (QUANDT; CASTILHO, 2014). O indicador de maior frequência (5) é a *Ausência de Compartilhamento entre Indivíduos*, uma vez que os participantes percebem que esse não é um movimento natural na cultura do Caso (A). O indicador *Ausência de Tolerância Para Assumir Riscos* (frequência 2) refere-se a um posicionamento mais conservador, contudo um

participante citou que existe a *Tolerância Assumir Risco* (frequência 1) e percebe a *Disposição para Mudança* (frequência 2), desde que seja realizado um detalhado planejamento e que a decisão da mudança venha da alta hierarquia.

O fator **Reciprocidade** é compreendido pela construção contínua de laços sociais em torno de expectativas positivas (QUANDT; CASTILHO, 2014). Evidenciou-se, conforme relatos, que existe *Expectativas Positivas de Reciprocidade* (frequência 2) em torno de um projeto para *Atendimento de Necessidades e Expectativas* (frequência 1), visando uma relação ganha-ganha. Porém surgiu que isso representa o posicionamento de apenas alguns indivíduos e dois participantes citaram que ocorre a *Exploração do Outro em Situações de Vulnerabilidade* (frequência 2), justificando que quando ocorre algo inadequado a tendência é de buscar culpados.

O fator **Congruência** é percebido pela visão compartilhada, com base em objetivos claros, papéis e responsabilidades (QUANDT; CASTILHO, 2014). Embora os papéis na cooperativa sejam percebidos como claros na visão dos três participantes não há autonomia para tomada de decisão, conforme relatos. O que acontece, normalmente, é uma ordem que deve ser seguida, surgindo novamente a questão da Ausência de Compartilhamento entre os Indivíduos (frequência 5). Por outro lado, apresentou-se que há *Consistência nas Decisões* (frequência 1), considerando que ao se decidir por um caminho nele se persiste e que os indivíduos têm Acesso a Pessoas (frequência 4) que detêm a informação.

O fator **Acesso** refere-se ao alcance da informação e as pessoas que a detêm (QUANDT; CASTILHO, 2014). Todos os projetos relacionados ao lançamento de novos produtos e procedimentos técnicos tem um profissional responsável para sanar dúvidas quando solicitado, assim como a acessibilidade à diretoria, evidenciando o indicador *Acesso a Pessoa* (frequência 4), segundo relatos.

O fator **Mobilização** refere-se à legitimidade do líder por meio da assertividade e da coragem em assumir riscos (QUANDT; CASTILHO, 2014). Como as decisões de alto impacto são provenientes da hierarquia superior, representada pelo presidente e diretores, estes têm alta influência para convergir os interesses em prol de um objetivo, evidenciando o indicador *Alinhamento para um Objetivo* (frequência 3).

O fator **Transparência** é compreendido pela explicitação das diferenças em uma atmosfera aberta e construtiva (QUANDT; CASTILHO, 2014). Nesta dimensão

acentuaram-se as contradições nas respostas dos participantes, pois inicialmente a fala era de que havia um espaço seguro para a autenticidade, mas, posteriormente, traziam exemplos divergentes, o que acarretou indicadores isolados. *A Exposição do Ponto de Vista* (frequência 1) sinaliza abertura para expressar distintas visões, conforme o indicador *Divergência por Conta da Realidade* (frequência 1). Todavia, isso emerge como um posicionamento individual e não como característica da cultura, o que, por sua vez, torna patente o indicador *Ausência de Abertura para Novas Ideias* (frequência 1), ou seja, há disposição para expressar a concordância e maior cautela ou omissão nas divergências.

O fator **Altruísmo** refere-se ao grau de apoio e ajuda mútua (QUANDT; CASTILHO, 2014). É representada pela união de esforços de acordo com o indicador *Ajuda Mútua na Satisfação do Associado* (frequência 1), buscando satisfazê-lo. No entanto, ao refletirem sobre a questão constata-se que isso diz respeito a expressão de alguns indivíduos e não como um traço da cultura, confirmado pelo indicador *Ausência de Fomento ao Altruísmo* (Cultura Organizacional) (frequência 1).

O fator **Abertura** caracteriza o comportamento criativo e flexível que propicia compartilhamento de ideias (QUANDT; CASTILHO, 2014). No que se refere à abertura para compartilhar ideias com outros indivíduos também se constatou contradições, posto que ora relatam a *Ausência de Abertura para Novas Ideias* (frequência 1) e ora que existe *Abertura para Novas Ideias* (frequência 1). Isso pode ser entendido de acordo com a situação. Assim, se for uma mudança ou uma nova ideia advinda da alta hierarquia há maior possibilidade de ser concretizada, se comparado as áreas intermediárias. Estas, por sua vez, possuem baixa autonomia para tomada de decisão, o que foi evidenciado pelo indicador *Ausência de Tolerância a Falhas* (frequência 1). Tal percepção é atribuída ao modelo do sistema cooperativista, onde relatam que ao assumir um risco, este interfere diretamente em um grande número de indivíduos, os associados, se comparado à realidade de uma organização privada, conforme o indicador *Ausência de Tolerância para Assumir Riscos* (frequência 2).

O fator **Autossuficiência** é entendido pela afirmação de indivíduos e áreas, tendo em vista a necessidade de autonomia e preservação (QUANDT; CASTILHO, 2014). Segundo os entrevistados, os papéis, responsabilidade e metas estão bem delimitados, o que pode ser validado pelo indicador *Delineamento de Papéis e*

Responsabilidades (frequência 1). Foi constatado, por meio do indicador *Liberdade para Tomada de Decisão* (frequência 1) a presença de autonomia para o alcance das metas previamente definidas. Contudo, para fazer algo legitimamente novo apontou-se a *Falta de Liberdade/Autonomia para Tomada de Decisão* (frequência 2) ao relatarem que, por vezes, consideram suas capacidades subutilizadas, uma vez que não se sentem livres para desenvolver novas ideias, e que embora presenciem um discurso de inovação, a prática mostra-se tradicional.

O fator **Compartilhamento** é definido pela combinação de interesses complementares ou homogêneos (QUANDT; CASTILHO, 2014). Segundo os entrevistados, na dinâmica interna das áreas, cada gestor busca fomentar o sentimento de *Pertencimento ao Grupo* (frequência 1) e os membros são estimulados a se posicionar, o que é evidenciado pelo indicador *Exposição de Ponto de Vista* (frequência 1). Quando esse movimento vai além das funções intermediárias ressaltam que a exposição ocorre em casos de concordância, com largo espaço para expressividade. Porém, em situações de percepções divergentes, geralmente predomina a *Ausência de Compartilhamento entre Indivíduos* (frequência 5).

A Figura 3 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (A), de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como suas relações.

4.1.1.3 Dimensões da inovatividade e relações com os fatores da colaboração

Na dimensão **Estratégia** da inovatividade não foi possível detectar ligação direta com os fatores da colaboração, pois existe sentimentos contrários no Caso (A), em relação a prática de compartilhamento de forma autêntica das informações e ponto de vista para formulação da estratégia.

Na dimensão **Mensuração** da inovatividade também não foi possível desenvolver relação direta com os fatores da colaboração, pois o alinhamento ocorre por meio das metas previamente definidas pela autogestão; não possui indicadores relacionados a inovação; e apresenta indicadores de contradição sobre a interface com a hierarquia superior.

Na dimensão **Pessoas** da inovatividade há uma relação com os fatores da colaboração, o altruísmo, em função das ações desenvolvidas na gestão de recursos humanos, tais como a valorização dos princípios cooperativistas e a ajuda mútua para a satisfação do associado, assim como uma concordância entre os participantes sobre a qualidade do clima organizacional. Os fatores da colaboração abertura e transparência, que aparecem na figura (4), com uma ligação indireta, apresentam contradições.

Na dimensão **Estrutura** da inovatividade, não foi percebido pelos participantes a existência de estruturas que facilitem a articulação entre os indivíduos, tendo como foco a inovação.

Na dimensão **Liderança** da inovatividade foi possível fazer relação com dois fatores da colaboração, sendo um com aspecto positivo e o outro evidenciando contradição. O primeiro, a flexibilidade, onde os participantes apontaram o presidente como a liderança da cooperativa, destacando a alta tolerância em assumir risco. O segundo fator, o compartilhamento, apresentou indicadores de contradição.

Na dimensão **Aprendizagem** da inovatividade também não foi possível desenvolver relação direta com os fatores da colaboração, pois a relação entre os indivíduos apresenta contornos de contradição.

Na dimensão **Cultura** da inovatividade também não foi possível desenvolver relação direta com os fatores da colaboração, pois a relação entre os indivíduos apresenta contornos de contradição. O altruísmo não é percebido como uma dinâmica organizacional, embora se tenha situações em que o altruísmo apareça. O

compartilhamento apareceu com um aspecto negativo, uma vez que apresenta indicadores de discurso diferente da prática e insegurança para fazer confrontações de ponto de vistas.

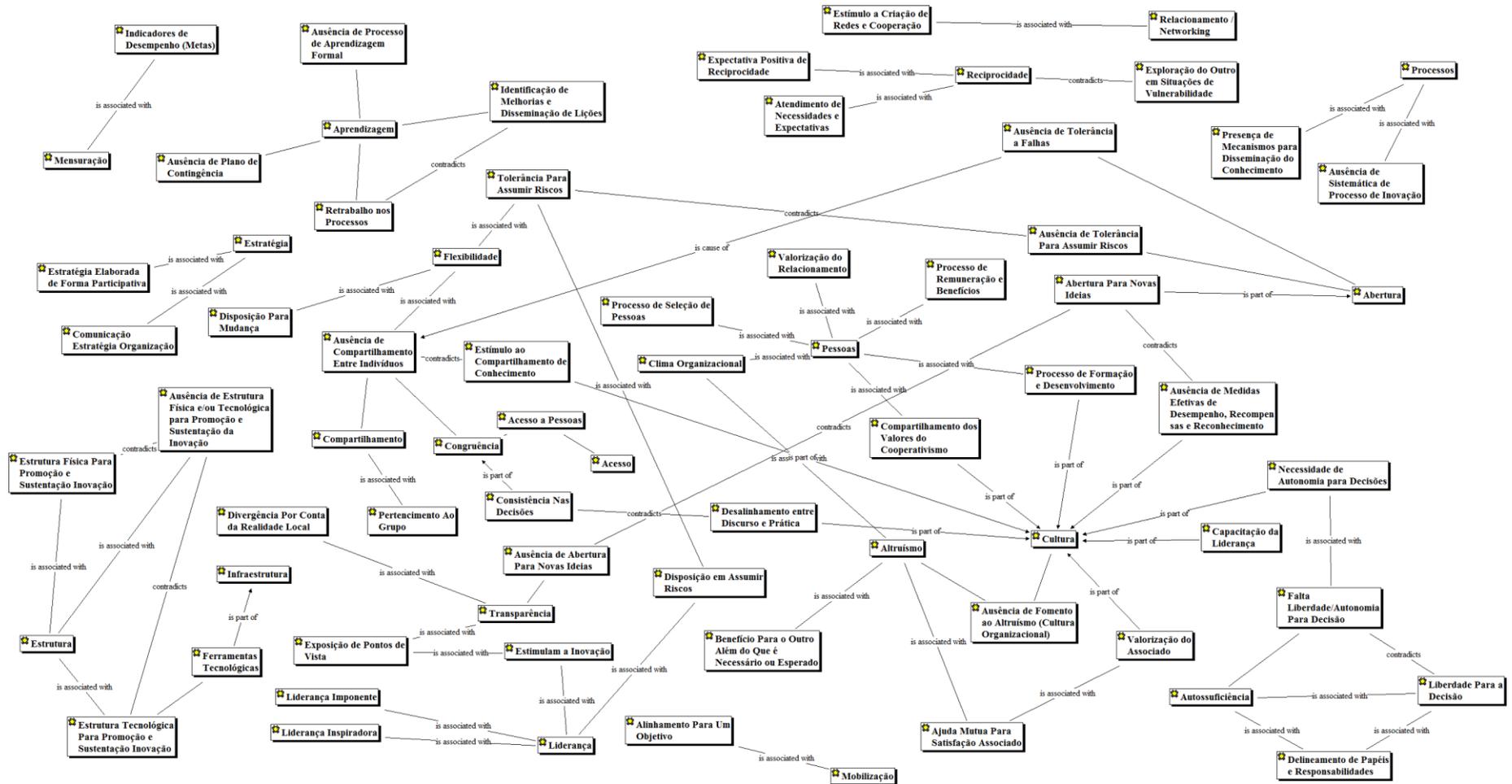
Na dimensão **Processo** da inovatividade, não foi percebido pelos participantes, a existência de processos formais voltados a inovação. O ACM relatou que não há um canal que facilite o engajamento das pessoas para se pensar em inovação e o AP compartilhou que a cooperativa fez um alto investimento em uma ferramenta CRM, o que representa uma iniciativa de inovação em processo, mas não houve adesão.

Na dimensão **Infraestrutura/tecnologia** da inovatividade não foi possível realizar relações diretas com os fatores da colaboração.

Na dimensão **Relacionamento/Networking** da inovatividade não foi possível realizar relações diretas com os fatores da colaboração. Embora se perceba o estímulo à criação de redes e cooperação. As funções não possuem atividades orientadas para estimular prospecções de inovação. As inovações decorridas em contato com os stakeholders foram ocasionais.

A Figura 4 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (A), de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como suas relações.

Figura 4 - Indicadores de colaboração e inovação identificados no Caso (A)



Fonte: a autora, 2016.

4.1.1.4 Análise dos resultados de inovação

Quadro 6 - Percepção dos entrevistados quanto ao grau de inovação existente no Caso (A)

| Percepção dos Resultados de inovação efetivamente realizados pela cooperativa | Diretor de Negócios (DN) | Assessor de Planejamento (AP) | Assessor de Comunicação e Marketing (ACM) |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1) Nossos produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores. | 5 | 6 | 5 |
| 2) O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos. | 6 | 7 | 6 |
| 3) Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos. | 9 | 4 | 9 |
| 4) Em comparação com a concorrência, o marketing dos nossos produtos recentes é considerado inovador no mercado. | 5 | 3 | 5 |
| 5) Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas. | 8 | 8 | 8 |
| 6) Nossa empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes. | 8 | 5 | 8 |
| 7) A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor. | 5 | 5 | 5 |
| 8) Conquistamos melhorias significativas em nossos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade. | 10 | 6 | 10 |
| 9) Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências. | 8 | 8 | 8 |
| Média por participante | 7,11 | 5,78 | 7,11 |
| Média Geral | 6,67 | | |

Fonte: a autora, 2016.

O alinhamento referente a questão 1 é porque todos os participantes percebem os produtos da cooperativa como comoditizados, pois todas organizações financeiras possuem, e que cooperativa tem uma estratégia predominantemente reativa, em que o mercado lança e depois “se corre atrás” para também incorporar no portfólio. Alguns produtos podem ser considerados inovação porque atendem uma carteira/segmento bem específico da região, mas sem grande representatividade frente aos outros produtos de forma global.

A questão 2 também demonstra alinhamento e entende-se que a cooperativa vem avançando de forma mais rápida e dinâmica no mercado, ao enriquecer o portfólio de produtos e enfatizar a inovação em processos internos, os quais impactam diretamente na entrega do produto para o associado, devido a melhora no fator agilidade ao diminuir a morosidade de burocracias internas.

A questão 3 demonstra um desalinhamento de quanto a quem são os concorrentes. O DN e o ACM medem a quantidade de produtos e serviços inovadores em relação a outras cooperativas; e o AP mensura comparando a todas as organizações financeiras com produtos semelhantes.

A questão 4 também demonstra alinhamento uma vez que percebem o marketing como maior gargalo atual da cooperativa. Isso ocorre em função da pouca mobilidade e baixo potencial de investimento na área, em relação a bancos que têm uma agressividade superior e que costumam vender uma imagem de cooperativa, o que influencia diretamente na captação de novos clientes.

A questão 5 é diretamente ligada a própria estrutura da cooperativa, que é implantar melhorias a partir de sugestões recebidas, uma vez que possui estruturas para ter um relacionamento próximo com os associados, buscando atender as necessidades.

A questão 6 recai no mesmo cenário da questão (3), demonstrando um desalinhamento sobre quem são os concorrentes. O DR e o ACM mensuram métodos de produção em relação a outras cooperativas, e o AP comparando a todas as organizações financeiras com produtos semelhantes.

A questão 7 também apresentou alinhamento, onde percebem que estão abaixo das receitas de novos produtos referente a média do setor. A meta é focar na principalidade do associado, em que a única instituição financeira dele seja a cooperativa e, assim, conseqüentemente gerará mais receita.

A questão 8 destoou as visões sobre as melhorias significativas nos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade. O DN que atua há mais de 15 anos evidenciou muitas melhorias; o ACM, com 2 anos de cooperativa também; já o AP que está há 6 anos na cooperativa e passou por diversas funções, desde caixa até ocupar a atual função há 1 ano, relatou que são poucas as mudanças que impactam diretamente na qualidade do atendimento ao associado.

A questão 9 denota total alinhamento, uma vez que mencionam as melhorias

alcançadas e como estão trabalhando para superar as metas já estabelecidas para até 2020 no planejamento estratégico da cooperativa. Não pontuaram com o conceito 10 porque percebem que para conquistar novos mercados para garantir a longevidade da cooperativa, sem perder a identidade do cooperativismo que é o relacionamento com o associado, será necessário inovar em processos. Todavia, a inovação é algo que ainda está no discurso e com a pesquisa perceberam a necessidade viabilizar uma estrutura com foco em inovação.

4.1.2 Caso (B)

4.1.2.1 Dimensões da inovatividade e Indicadores identificados durante as entrevistas

O Quadro 7 apresenta os indicadores identificados no que se refere a Inovação no Caso (B) de acordo com a percepção dos entrevistados.

Quadro 7 - Indicadores de inovação identificados no Caso (B)

| CÓDIGOS | FREQUÊNCIA |
|--|------------|
| Comunicação Estratégia Organização | 3 |
| Estímulo a Criação de Redes e Cooperação | 3 |
| Estrutura Física Para Promoção e Sustentação Inovação | 3 |
| Ferramentas Tecnológicas | 3 |
| Identificação de Melhorias e Disseminação de Lições | 3 |
| Indicadores de Desempenho (Metas) | 3 |
| Processo de Seleção de Pessoas | 3 |
| Recompensa por Novas Ideias | 3 |
| Clima Organizacional | 3 |
| Compartilhamento dos Valores do Cooperativismo | 2 |
| Processo de Remuneração e Benefícios | 2 |
| Ausência de Sistemática de Processo de Inovação | 2 |
| Confiança entre Indivíduos e Áreas | 1 |
| Estimulam Um Comportamento de Integração | 1 |
| Estratégia Elaborada de Forma Participativa | 1 |
| Liderança Ética e Transparente | 1 |
| Liderança Inspiradora | 1 |
| Posicionamento Colaboradores Cooperativa | 1 |
| Presença de Mecanismos para Disseminação do Conhecimento | 1 |
| Processo de Formação e Desenvolvimento | 1 |
| Valorização do Relacionamento | 1 |

Fonte: a autora, 2016.

Por meio do Quadro (7) apresenta-se 21 indicadores no que se refere a Inovação na Caso (B). Estes indicadores foram identificados por meio da análise sobre a percepção dos entrevistados sobre as 10 dimensões na Inovatividade, sendo elas: processo, infraestrutura, estratégia, liderança, cultura, estrutura, pessoas, *networking*, mensuração e aprendizagem.

A dimensão **Estratégia** é percebida como Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação que garanta resultados positivos frente aos *stakeholders* (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A estratégia da organização é definida no *Planejamento Estratégico de Forma Participativa* (frequência 1) e posteriormente são realizadas reuniões/convenções com colaboradores e associados para *Comunicação dos Objetivos* (frequência 3), metas e demais planos estratégicos. Ademais, são utilizadas ferramentas do *endomarketing* para divulgação. Não foi possível identificar se os objetivos estratégicos são comunicados em todos os níveis da organização e de forma clara, pois após o repasse das informações não se verifica se houve o entendimento com os profissionais que não participaram presencialmente das convenções/reuniões e que ficam dependentes do repasse daqueles que os representavam.

A dimensão **Mensuração** é vista como a disponibilidade da organização em medir a inovação organizacional, visando a aperfeiçoar o processo de gestão de inovação (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Em relação à mensuração, a cooperativa mantém um conjunto de *Indicadores de Desempenho* (frequência 3) que são monitorados e analisados em reuniões para aferição de resultados. E a análise está voltada para o monitoramento das metas anteriormente traçadas. Não há metas e indicadores relacionadas a inovação.

A dimensão **Pessoas** é entendida como características de uma estrutura e processos de gestão de pessoas (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). No que diz respeito as **Pessoas**, a cooperativa possui definidos *Processos de Seleção de Pessoas* (frequência 3) e *Remuneração e Benefícios* (frequência 2). *Valorizam* a qualidade do *Relacionamento* (frequência 1) e percebem um bom *Clima Organizacional* (frequência 3). Além de disso, sempre buscam o *Compartilhamento dos Valores do Cooperativismo* (frequência 2) entre seus colaboradores.

A dimensão **Estrutura** é percebida com a participação dos indivíduos no contexto organizacional e de um processo decisório voltado a promoção e sustentação da inovação. Já a dimensão **Infraestrutura/ tecnologia** é a gestão da

inovação vinculada ao uso eficaz da infraestrutura/tecnologia como apoio aos processos gerenciais da inovação (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Na percepção dos gestores a cooperativa tem *Estrutura e Infraestrutura/Tecnologia* (frequência 3) e tem buscado atualizações constantes. Para estimular a inovação mantém um banco de ideias em que *Recompensa* (frequência 3), proporcionando gratificações àqueles que têm suas ideias implementadas e que trazem benefícios. Essa política de recompensa está diretamente ligada a estrutura proporcionada pela organização para a promoção e sustentação da inovação. Contudo, os processos para análise e recompensa das ideias não estão estruturados.

A dimensão **Liderança** é compreendida como desempenho da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A liderança se caracteriza como *Ética e Transparente* (frequência 1), além de *Inspiradora* (frequência 1), *Estimulando o Comportamento de Integração* (frequência 1). Os participantes não elegeram uma figura específica e se colocaram no papel de líderes, onde relataram características pessoais e projetaram nos demais, ou seja, se eu tenho essa característica e valorizo quer dizer que todos têm ou deveriam desenvolver porque a cooperativa valoriza. Sendo assim, mesmo sendo características positivas, constata-se um desalinhamento de como exercer o seu poder enquanto líder.

A dimensão **Aprendizagem** é percebida como a forma que a organização está disponível para identificar melhorias, lidar com os erros e falhas e compreender resultados organizacionais como fonte de aprendizagem (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). De acordo com a percepção dos entrevistados, quando ocorre um problema busca-se identificar melhorias e *Disseminar Lições* (frequência 3) aprendidas e soluções para evitar problemas futuros. Além do mais, um dos entrevistados ressaltou que “*por ouvir os colaboradores conseguimos prever possíveis erros*” (ACM).

A dimensão **Cultura** é entendida como sendo a cultura organizacional sustentada por valores que estimulam o compartilhamento do conhecimento, aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Evidenciou-se que a cooperativa proporciona *Processos de Formação e Desenvolvimento* (frequência 1) ao colaborador, desde o momento da contratação, contribuindo assim para que os *Valores do Cooperativismo* sejam *Compartilhados* (frequência 2) e cultivados. A *Confiança entre*

Indivíduos e Áreas (frequência 1) também é parte da cultura da organização.

A dimensão **Processo** é compreendida pelas práticas e processos organizacionais para disseminação de conhecimento (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). No Caso (B) apresenta o indicador de *Mecanismos para Disseminação do Conhecimento* (frequência 1), por meio de reuniões e e-mail. A organização não possui um *Processo Sistemático de Inovação* (frequência 2).

A dimensão **Relacionamento/Networking** corresponde ao relacionamento da organização com agentes externos para aquisição de conhecimento e aprendizagem com o ambiente (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Verificou-se que o relacionamento/networking é *Estimulado pela Criação de Redes e Cooperação* (frequência 3), para que os líderes tenham participação externa em projetos com a comunidade, entidades parceiras, fornecedores, dentre outros.

A figura (5) apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes Caso (B). Os mesmos estão relacionados diretamente com as dimensões da inovatividade, de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como as relações presentes na análise do discurso.

A Figura 5 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (B), de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como suas relações.

4.1.2.2 Fatores da colaboração e indicadores identificados durante as entrevistas

O Quadro 8 apresenta 18 indicadores identificados no Caso (B), de acordo com a análise sobre a percepção dos entrevistados, a respeito dos 10 fatores da Colaboração, sendo eles: Flexibilidade, Reciprocidade, Congruência, Acesso, Mobilização, Transparência, Altruísmo, Abertura, Autossuficiência e Compartilhamento.

Quadro 8 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (B)

| CÓDIGOS | FREQUÊNCIA |
|---|------------|
| Acesso a pessoas | 4 |
| Alinhamento para um objetivo | 3 |
| Abertura para novas ideias | 3 |
| Pertencimento ao grupo | 2 |
| Definição de papéis e responsabilidades | 2 |
| Exposição de Pontos de Vista | 2 |
| Benefício para o outro além do que é necessário ou esperado | 2 |
| Liberdade ¹ para a decisão | 2 |
| Delineamento de papéis e responsabilidades | 2 |
| Abertura ao poder de outros | 2 |
| Disposição para a mudança | 1 |
| Encorajamento para explicitação de diferenças de ponto de vista | 1 |
| Expectativa positiva de reciprocidade | 1 |
| Atendimento de necessidades e expectativas | 1 |
| Consistência nas decisões | 1 |
| Acesso a informação | 1 |
| Visão Compartilhada | 1 |
| Vontade de ajudar | 1 |

Fonte: a autora, 2016.

O fator **Flexibilidade** representa o ajuste dinâmico de perspectiva em contato com alta carga de tensão na interação com o outro (QUANDT; CASTILHO, 2014). Na *Disposição para Mudança* (frequência 1), o lema trazido por um dos participantes é “se existe uma forma de fazer melhor, mais rápido e melhorar os resultados vamos adequar a metodologia de trabalho”, revelando um *Encorajamento para Explicitação de Diferentes Pontos de Vista* (frequência 1).

¹ Liberdade está “condicionada” ao delineamento de papéis e responsabilidades, tem liberdade delimitada ao cargo.

O fator **Reciprocidade** é compreendido pela construção contínua de laços sociais em torno de expectativas positivas (QUANDT; CASTILHO, 2014). Evidenciou-se uma busca constante para obter sinergia para solução de problemas, execução ou elaboração de um novo projeto. As equipes possuem *Expectativas Positivas* (frequência 1) e buscam *Atender a Necessidade e Expectativas* (frequência 1) de todos os envolvidos.

O fator **Congruência** é percebido pela visão compartilhada, com base em objetivos claros, papéis e responsabilidades (QUANDT; CASTILHO, 2014). Percebem que os *Papéis são Bem Definidos* (frequência 2) e por isso, com frequência, integram as habilidades em prol de um objetivo e as decisões tem consistência, uma vez que compartilham informações com todas as partes interessadas e tomam decisões por consenso.

O fator **Acesso** refere-se ao alcance da informação e as pessoas que a detêm (QUANDT; CASTILHO, 2014). Tem livre *Acesso* (frequência 4), pois há sempre um responsável pelo projeto, permanecendo disponível para sanar dúvidas, e a facilidade de acessibilidade se estende à diretoria.

O fator **Mobilização** refere-se à legitimidade do líder por meio da assertividade e da coragem em assumir riscos (QUANDT; CASTILHO, 2014). A característica que fundamenta a cultura do caso (B) é o bom relacionamento. Para tanto são realizadas dinâmicas para o *Alinhamento em Prol de um Objetivo* (frequência 3), buscando falar a mesma linguagem, da base ao topo da hierarquia.

O fator **Transparência** é compreendido pela explicitação das diferenças em uma atmosfera aberta e construtiva (QUANDT; CASTILHO, 2014). Evidenciou-se *Abertura para Novas Ideias* (frequência 3) e compartilhamento de posicionamentos diversos, pois relatam um ambiente onde se sentem seguros para *Expor os Pontos de Vista* (frequência 2).

O fator **Altruísmo** refere-se ao grau de apoio e ajuda mútua (QUANDT; CASTILHO, 2014). Evidenciou-se uma busca genuína em querer a *Ajudar o Outro* (frequência 1) e *Superar a Expectativa na Relação com o Outro* (frequência 2), um exemplo, é que embora todos tenham bem delimitado as responsabilidades e funções, isso não é um impeditivo para ajudar o próximo, sendo comum na época dos plantões, nos períodos de safra, os indivíduos que não precisariam permanecer na cooperativa ficarem para ajudar.

O fator **Abertura** caracteriza o comportamento criativo e flexível que propicia

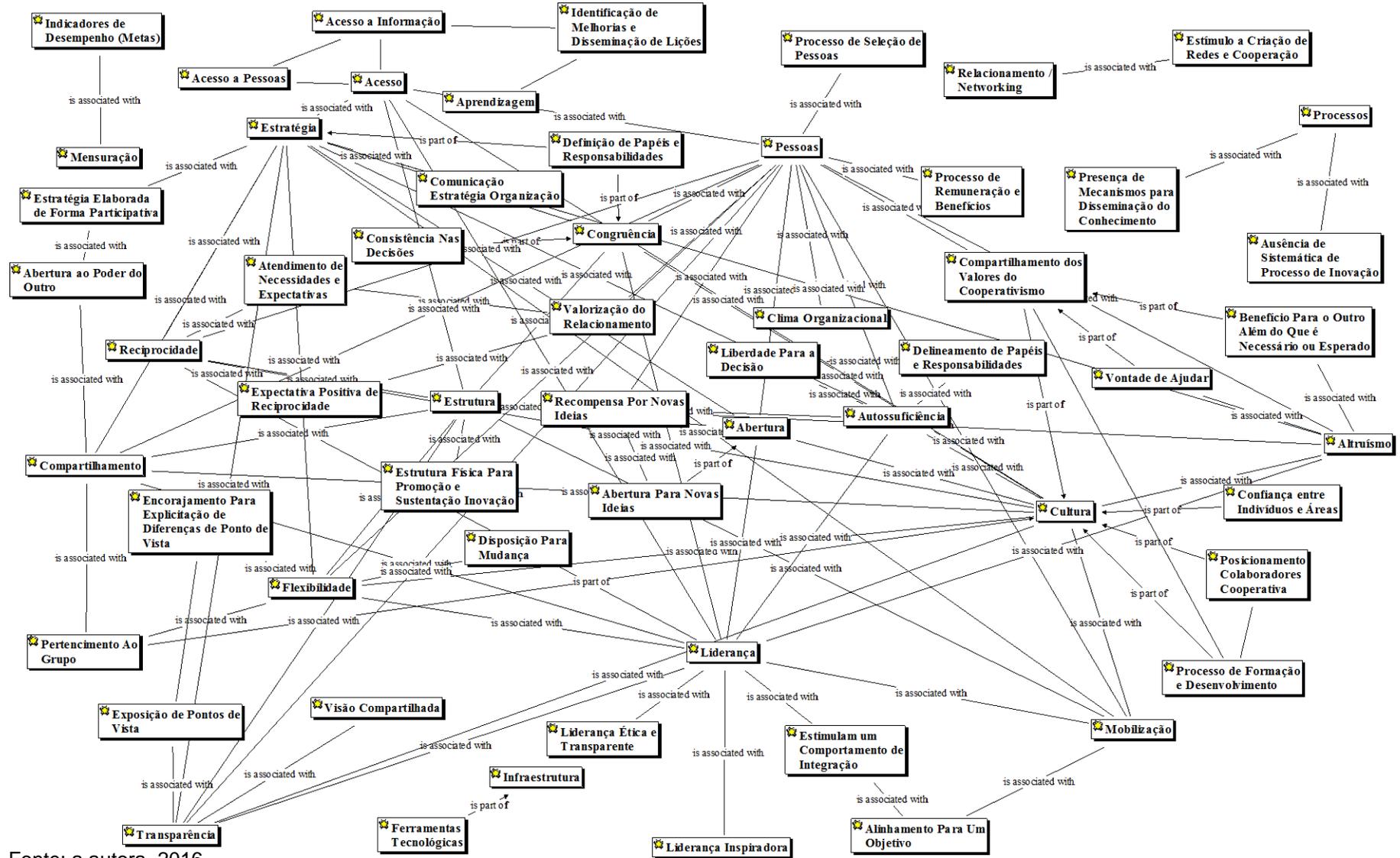
compartilhamento de ideias (QUANDT; CASTILHO, 2014). Fomenta-se *Espaço* constante para falar sobre *Novas Ideias* (frequência 3), tanto com a alta hierarquia quanto na relação dos subordinados dos gestores.

O fator **Autossuficiência** é entendido pela afirmação de indivíduos e áreas, tendo em vista a necessidade de autonomia e preservação (QUANDT; CASTILHO, 2014). É respeitado o conhecimento de cada profissional de tal forma que se fomenta espaço para poderem exercer suas habilidades, dentro do *Delineamento de Papéis e Responsabilidade* (frequência 2) e para ter *Liberdade para a Tomada de Decisão* (frequência 2).

O fator **Compartilhamento** é definido pela combinação de interesses complementares ou homogêneos (QUANDT; CASTILHO, 2014). Em consonância com os demais indicadores se tem alta abertura com o outro. Os conhecimentos e habilidades de indivíduos são integrados por meio do trabalho em conjunto. O resultado é sempre da cooperativa e não de “fulano de tal” (ACM).

A Figura 6 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (B), de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como suas relações.

Figura 6 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (B)



Fonte: a autora, 2016.

4.1.2.3 Dimensões da inovatividade e relação com os fatores da colaboração

Na dimensão **Estratégia** da inovatividade há uma relação com todos os fatores da colaboração. A flexibilidade pela disposição para mudança de forma que encoraje a explicitação de pontos de vista diferentes, uma vez que se possui congruência na definição dos papéis e se reconhece as habilidades de cada função, e busca somar as expertises para obterem melhor resultado. O altruísmo, o querer, o demandar, aceitar e ajudar o outro faz parte da cultura da cooperativa, o que também acarreta com vínculos de reciprocidade presente na reação de trabalho, como objetivo a fluidez dos processos. A transparência envolta das expectativas quando os indivíduos trabalham em equipe. Há disponibilidade enquanto acesso as pessoas para desenvolver novas ideias, compartilhar e elaborar projetos. Há autossuficiência nas funções e áreas; está delineado as atribuições e responsabilidade, fomenta-se um espaço organizacional para que possam utilizar toda a sua potencialidade e competências técnicas. Há abertura em todos os níveis da hierarquia, tanto para ter ajuda do outro quanto no processo de desenvolvimento de uma nova ideia. E por fim envolta a toda essa dinâmica de trabalho o fator mobilização, em que os indivíduos estão alinhados para estimular o comportamento de integração em prol dos objetivos.

A dimensão **Mensuração** da inovatividade não foi possível desenvolver relação direta com os fatores da colaboração por não possuir indicadores relacionados à inovação.

Na dimensão **Pessoas** da inovatividade há uma relação com todos os fatores da colaboração. As ações desenvolvidas pela área de recursos humanos são sustentadas pela cultura da cooperativa, ao se analisar a forma que os indivíduos estabelecem e mantêm as relações no dia-a-dia da cooperativa. Observou-se vários exemplos de altruísmo, a vontade em ajudar. A reciprocidade entre áreas. A capacidade de mobilização e engajamento pelas figuras hierárquicas da cooperativa. A facilidade de acesso entre as pessoas, pois se compartilha informações. A congruência entre o discurso e a prática. A abertura com o qual se estabelece e modifica a estratégia. A confiança cedida nos profissionais ao terem liberdade para tomada de decisão de acordo as alçadas de cada função e área. E por fim a transparência, em torno das expectativas, o que fomenta a sustentabilidade do clima organizacional bom, no qual as pessoas sintam-se seguras e confiantes para seguir

compartilhando e vislumbrando melhores resultados.

A dimensão **Estrutura** da inovatividade há uma relação com todos os fatores da colaboração. Evidencia-se pelo canal chamando banco de ideias. Onde as pessoas enviam as ideias, são analisadas por um grupo selecionado de acordo com o conhecimento necessário para desenvolver o projeto, possui um processo de recompensa definido, e o critério está de acordo com o impacto que o projeto pode assumir no resultado da cooperativa. O diretor de negócios e assessor de marketing deram exemplos de projetos concretizados a partir dessa estrutura. Todos os fatores da colaboração estão ligados a dimensão estrutura pela viabilidade que constitui a relação entre os indivíduos, o que está diretamente liga a dimensão da inovatividade pessoas.

A dimensão **Liderança** há uma relação com todos os fatores da colaboração. Evidencia-se pela capacidade de mobilização das pessoas, pois fomenta-se abertura para e relações transparência, permitindo autossuficiência das habilidades da equipe, a reciprocidade e altruísmo na forma com que compartilham e desenvolvem ideias, a acessibilidade das pessoas devido à abertura que permitem no contato com o outro.

A dimensão **Aprendizagem** há uma relação com todos os fatores da colaboração. O compartilhar das lições aprendidas, o altruísmo em querer e aceitar ajuda, o acesso a informação entre as áreas, a capacidade de mobilização em prol dos objetivos, a transparência nas relações de trabalho, a flexibilidade para modificar e desenvolver projetos.

A dimensão **Cultura** há uma relação com todos os fatores da colaboração. O clima organizacional que se favoreça um espaço de congruência entre discurso e prática. A flexibilidade de adequação para o alcance de uma meta. O acesso às informações para se possibilitar conhecimentos apropriados, seja no acesso de algum profissional interno como em viabilizar contatos externos. O respeito que se tem pelas figuras hierárquicas devido à capacidade de mobilização que exercem em prol de um objetivo. A transparência valorizada pela cultura percebida pelo fomento de um espaço seguro para expor ponto de vista diverso e a abertura para que isso ocorra. A autossuficiência que áreas e indivíduos possuem o ter suas responsabilidades definidas e ceder autonomia para que exerçam as funções. O altruísmo em querer e aceitar ajuda. E o compartilhar informações como meio de também engajar e sustentar o sentimento de pertencimento de grupo.

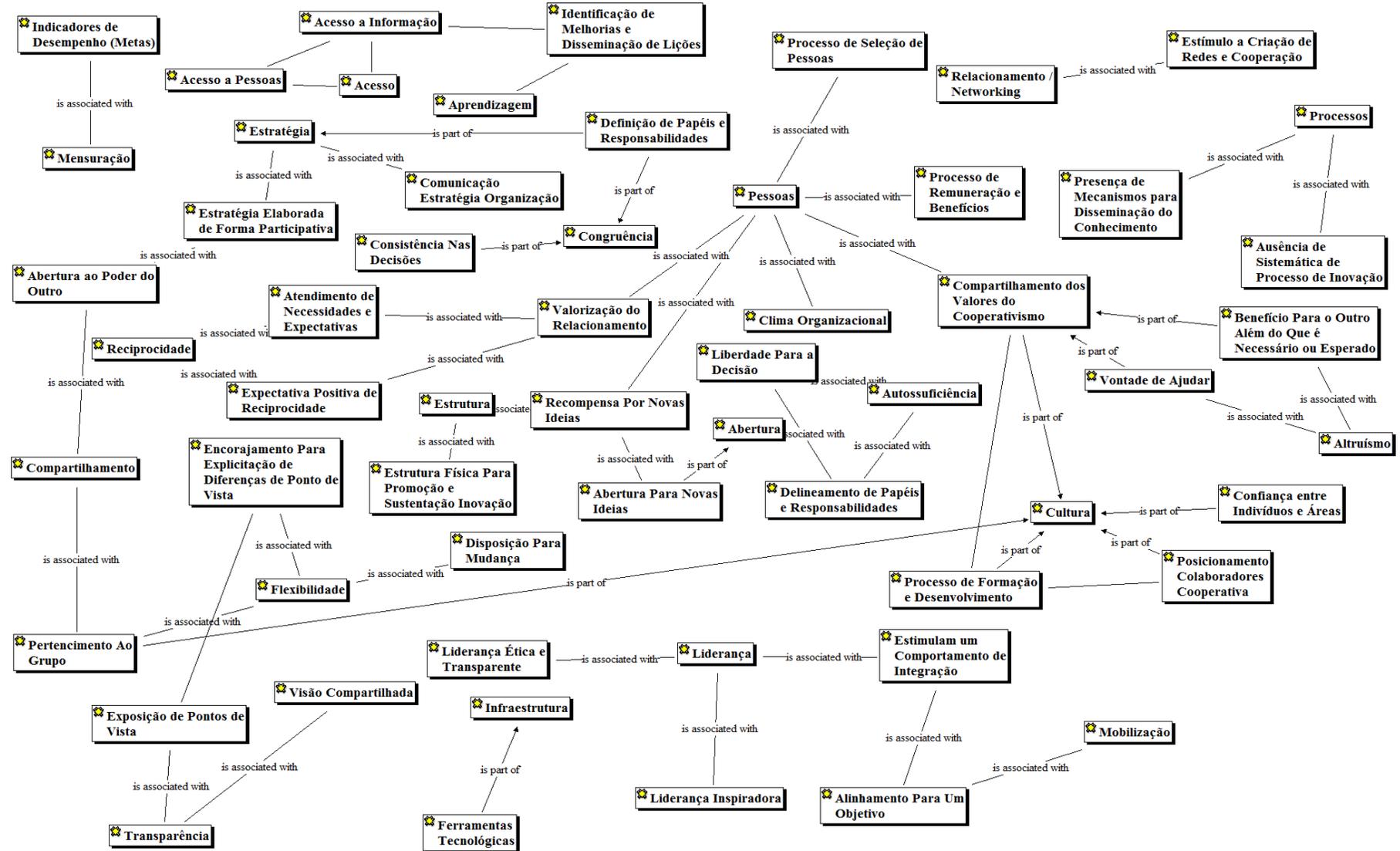
A dimensão **Processo** da inovatividade, não foi percebido pelos participantes a existência de processos formais para gerenciamento de projetos voltados a inovação, embora se tenha uma estrutura que funcione como um canal para desenvolvimento de ideias, não a uma formalização do gerenciamento das ideias.

A dimensão **Infraestrutura/tecnologia** da inovatividade não foi possível realizar a construção de relações diretas com os fatores da colaboração.

A dimensão **Relacionamento/Networking** inovatividade não foi possível realizar a construção de relações diretas com os fatores da colaboração. Embora se perceba o estímulo à criação de redes e cooperação. As funções não possuem atividades orientadas para estimular prospecções de inovação. As inovações decorridas em contato com os stakeholders foram ocasionais.

A Figura 7 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (B), de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como suas relações.

Figura 7 - Indicadores de colaboração e inovação identificados no Caso (B)



Fonte: a autora, 2016.

4.1.2.4 Análise dos resultados de inovação

A questão 1 demonstra um desalinhamento entre os participantes sobre como os produtos e serviços são percebidos pelo mercado. O DN articula a resposta em dois momentos. O primeiro referencia os grandes bancos, considerando estes estando a frente da inovação em produto, e a cooperativa inova apenas com produtos que atenda uma necessidade muito segmentada, e segundo, ao analisar em comparação a outras cooperativa de crédito, relata serem reconhecidos como mais inovadores, como exemplo, um cartão dirigido ao público jovens, relata ainda que este produto é um caso de sucesso muito difundido no Brasil. Já o AP e ACM percebem que os produtos em sua maioria são muito engessados e que mudam muita pouca coisa, por se tratar de commodities.

A questão 2 demonstra alinhamento, uma vez que percebem melhoras significativas nos últimos cinco anos relacionados a produtos, serviços e processos. O AP se absteve da resposta, justificando estar apenas três meses na função e por isso não conseguiria analisar a questão, embora esteja há alguns na cooperativa em outra função.

Na questão 3 também demonstra desalinhamento de quanto a quem são os concorrentes. O DN teve como base outras cooperativas e em relação a elas percebe que lançou mais produtos, o AP e ACM o mercado de forma geral, entendem que estão dentro de uma média de lançamento de produtos.

A questão 4 é referente ao marketing dos produtos, o ACM percebe a dificuldade de trabalhar com recursos limitados comparados a grandes bancos, assim como o AP. Já, o DN percebe que mercado, considerando outras cooperativas, observa o marketing dos produtos como muito melhores.

A questão 5 demonstra desalinhamento referente a percepção sobre as melhorias ocorridas a partir de sugestões recebidas. O DN explicita todo o processo de vínculo com o associado e cita como exemplo, um caso onde são convocados, para reunião, os 142 representantes dos 90 mil associados, com o objetivo de levantar as necessidades, e a partir disto investigar formas de atendê-las. Mesmo considerando este contexto ele optou por pontuar com uma nota mais baixa esta questão, relatando uma situação que dificulta a implementação de mais ações provenientes de sugestões, quando se cita os conflitos de interesses relacionados a quantidade de sobras que os associados desejam em detrimento da

sustentabilidade e da competitividade da cooperativa. O AP considera as pesquisas feitas junto ao cliente e analisa que muitos dos quesitos levantados não se tornam melhorias aplicadas. O ACM, sendo um profissional que vem de uma dinâmica de mercado diferente relata ter outro parâmetro, pois ao estar aproximadamente há 1 ano na cooperativa, percebe uma maior frequência com que as modificações ocorrem a partir de sugestões recebidas, atribuindo uma pontuação mais elevada. Este evidenciou também a disponibilidade da alta hierarquia da cooperativa em escutar o associado e a liberdade da equipe interna em dar sugestões e serem ouvidos.

A questão 6 demonstra desalinhamento referente a percepção sobre a velocidade da mudança dos métodos de produção em comparação aos concorrentes. O DN compara a sua possibilidade de mobilidade com o de um grande banco e analisa que a cooperativa, devido à sua estrutura demora mais, pois depende de “n” cadeias, olhando o sistema como um todo. O ACM analisou a partir da sede administrativa, e por ter acesso direto aos diretores e o presidente. O AP se absteve da resposta.

A questão 7 também destoou na visão entre os participantes quanto a receita de novos produtos. O DN observou que está baixa por depender muito da carteira de crédito, das tarifas que são muito menores e pelo modelo de negócio da Cooperativa de Crédito, a qual tem associado junto na tomada de decisão e não seria motivo de concordância elevar este índice, pois o associado deseja taxas mínimas. Já o AP e o ACM utilizaram com base o resultado de outras cooperativas e concluíram que estão acima da média.

A questão 8 destoou na pontuação quanto as melhorias, mas os argumentos mostraram-se alinhados. O DN observa, considerando seus mais de 15 anos na cooperativa, que ficaram muito engessados por uma governança não profissional. Segundo ele, nos últimos anos houve melhorias ao trazer pessoas do mercado financeiro para trabalhar na cooperativa. O AP e o ACM relataram as mesmas percepções e apenas atribuíram um conceito maior.

A questão 9 destoou a pontuação quanto a melhorias, mas os argumentos também se mostraram alinhados. Os participantes citaram melhorias em todas as perspectivas da questão, dando ênfase aos processos que, na percepção deles, estão mais claros desde o momento do desenvolvimento do planejamento estratégico até a aprovação, divisão e operacionalização para as equipes.

Quadro 9 - Percepção dos entrevistados quanto ao grau de inovação existente no Caso (B)

| Percepção dos Resultados de inovação efetivamente realizados pela cooperativa | Diretor de Negócios B1 | Assessor de Planejamento B2 | Assessor de Comunicação e Marketing B3 |
|---|-------------------------------|------------------------------------|---|
| 1) Nossos produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores. | 8 | 5 | 3 |
| 2) O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos. | 9 | | 9 |
| 3) Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos. | 9 | 7 | 6 |
| 4) Em comparação com a concorrência, o marketing dos nossos produtos recentes é considerado inovador no mercado. | 8 | 6 | 5 |
| 5) Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas. | 7 | 8 | 10 |
| 6) Nossa empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes. | 6 | | 10 |
| 7) A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor. | 7 | 8 | 10 |
| 8) Conquistamos melhorias significativas em nossos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade. | 7 | 9 | 10 |
| 9) Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências. | 7 | 8 | 10 |
| Média por participante | 7,56 | 7,29 | 8,11 |
| Média geral | 7,68 | | |

Fonte: a autora, 2016.

4.1.3 Caso (C)

4.1.3.1 Dimensões da inovatividade e indicadores identificados durante as entrevistas

O Quadro 10 apresenta os indicadores identificados quanto a inovação no Caso (C), de acordo com a percepção dos entrevistados.

Quadro 10 - Indicadores de inovação identificados no Caso (C)

| CÓDIGOS | FREQUÊNCIA |
|---|------------|
| Comunicação Estratégia Organização | 3 |
| Ferramentas Tecnológicas | 3 |
| Indicadores de Desempenho (Metas) | 3 |
| Processo de Formação e Desenvolvimento | 3 |
| Processo de Remuneração e Benefícios | 3 |
| Processo de Seleção de Pessoas | 3 |
| Disposição em Assumir Riscos | 2 |
| Estímulo a Criação de Redes e Cooperação | 2 |
| Identificação de Melhorias e Disseminação de Lições | 2 |
| Análise de Atividades e Produtos dos Concorrentes e Fornecedores | 1 |
| Ausência de Estrutura Física e Tecnológica Para Promoção e Sustentação Inovação | 1 |
| Ausência de Processo Estratégico para Inovação | 1 |
| Ausência de Sistemática de Processo de Inovação | 1 |
| Buscam Minimizar Riscos | 1 |
| Buscar Soluções para Alcance de Resultados | 1 |
| Clima Organizacional | 1 |
| Compartilhamento de Ações Estratégicas com Foco em Resultados | 1 |
| Compartilhamento dos Valores do Cooperativismo | 1 |
| Desalinhamento entre Discurso e Prática | 1 |
| Estrutura Tecnológica Para Promoção e Sustentação Inovação | 1 |
| Liderança Inspiradora | 1 |
| Liderança Participativa | 1 |
| Presença de Mecanismos para Disseminação do Conhecimento | 1 |
| Processo de Identificação Necessidades Associados | 1 |
| Processo de Recompensa | 1 |
| Reflexão Sobre Processos e Desenvolvimento de Produtos | 1 |
| Valorização do Associado | 1 |

Por meio do Quadro 10 verifica-se que foram identificados 27 indicadores no que se refere a inovação no Caso (C), por meio da análise da percepção dos entrevistados sobre as 10 dimensões na Inovatividade, sendo elas: processo, infraestrutura, estratégia, liderança, cultura, estrutura, pessoas, *networking*, mensuração e aprendizagem

A dimensão **estratégia** é percebida como grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação que garanta resultados positivos frente aos *stakeholders* (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A estratégia do Caso (C) inicia a partir do *Levantamento das Necessidades* (frequência 1) dos associados por assembleias, reuniões e as informações que cada agência

elencar por meio do contato no dia a dia com o associado. A *Comunicação da Estratégia Organizacional* (frequência 3) é realizada por reuniões, assembleias e e-mails. Para todos eles, esses canais de comunicação são percebidos como eficazes. A inovação está ligada a habilidade do indivíduo em promover um processo por suas próprias competências, pois foi identificado a *Ausência de Processos Estratégicos com o Enfoque Inovação* (frequência 1).

A dimensão **Mensuração** é vista como a disponibilidade da organização em medir a inovação organizacional, visando aperfeiçoar o processo de gestão de inovação (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A mensuração é realizada por meio de *Indicadores de Desempenho/Metas* (frequência 3). As ferramentas utilizadas são ISA e NPS. É realizado o *Compartilhamento de Ações Estratégicas com Foco no Resultado* (frequência 1) com os responsáveis, de acordo com a estrutura hierárquica da cooperativa, cabendo-lhes a tarefa de disseminar por onde atuam.

A dimensão **Pessoas** é entendida como características de uma estrutura e processos de gestão de pessoas (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). O que se refere a pessoas está alicerçado em uma estrutura organizada para a *Seleção de Pessoas* (frequência 3), *Remuneração e Benefícios* (frequência 3), *Formação e Desenvolvimento* (frequência 3) e *Recompensas* (frequência 1). Em nenhuma das entrevistas foi possível diagnosticar estruturas de gestão de pessoas com foco em inovação.

A dimensão **Estrutura** é percebida como a participação dos indivíduos no contexto organizacional e de um processo decisório voltado à promoção e sustentação da inovação. Já a dimensão **Infraestrutura/ tecnologia** é a gestão da inovação vinculada ao uso eficaz da infraestrutura/tecnologia como apoio aos processos gerenciais da inovação (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A forma como a estrutura é percebida pelos participantes é diferente. Um participante evidenciou o *Desalinhamento entre o Discurso e a Prática* (frequência 1), citando que existe a fala de que os líderes precisam pensar “fora da caixinha”, contudo não possuem nem uma caixinha de sugestões como foco na inovação. Também não há um processo formalizado para se pensar juntos em inovação, o que acarreta, na visão do participante, um engessamento para pensar diferente. Além disso, segundo ele, uma vez que se tem a ideia e muitas vezes não há subsídio para o desenvolvimento e se dá continuidade às práticas no formato habitual. Evidenciou-

se a *Ausência de Estrutura Física e Tecnológica para a Promoção e Sustentação da Inovação* (frequência 1). E, contradizendo o explícito, um participante pontuou que existe essa estrutura e ela ocorre por e-mail, e que sempre que alguém tiver a uma ideia é para se enviar ao superior imediato e este irá analisar a viabilidade para ser ou não levada adiante, desenvolvida.

A dimensão **Liderança** é compreendida como desempenho da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A liderança elegida pelos participantes do Caso (C) é a figura do presidente, descrevendo como *Inspiradora* (frequência 1), *Participativa* (frequência 1), pois busca e fomenta o envolvimento de todos nas ações da cooperativa. Percebem uma *Disposição para Assumir Riscos* (frequência 2), devido a ausência nas metas e nas novas regiões em que estão buscando mercado e, ao mesmo tempo, iniciativas para *Minimizar Riscos* (frequência 1), por meio da sondagem de mercado e realização de projetos pilotos.

A dimensão **Aprendizagem** é percebida como a forma que a organização está disponível para identificar melhorias, lidar com os erros e falhas e compreender resultados organizacionais como fonte de aprendizagem (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A aprendizagem na cooperativa é percebida de forma muito positiva, pois promove a *Reflexão sobre Processos e Desenvolvimento de Produtos* (frequência 1) tendo em vista a qualidade do atendimento do associado, com isso gera a Identificação de *Melhorias e Disseminação das Lições* (frequência 2) aprendidas.

A dimensão **Cultura** é entendida como sendo a cultura organizacional sustentada por valores que estimulam o compartilhamento do conhecimento, aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). A forma com que a cultura foi percebida pelos participantes foi de forma diferente. O primeiro destacou o fomento da disseminação e *Compartilhamento dos Valores do Cooperativismo* (frequência 1). Para o segundo, o clima organizacional mostra-se favorável devido ao bom relacionamento entre as pessoas e, por fim, o terceiro relata que a marca da cultura é a *Valorização do Associado* (frequência 1).

A dimensão **Processo** é compreendida pelas práticas e processos organizacionais para disseminação de conhecimento (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Os processos percebidos pelos participantes são diferentes. O

primeiro citou a ausência de um sistema para processo de inovação, resgatando o exemplo da Caixa Econômica. O segundo destaca o comportamento que é fomentado para *Buscar Soluções para o Alcance do Resultado* (frequência 1), e o terceiro cita que existe a presença de mecanismo para disseminação do conhecimento, via reuniões e e-mail.

A dimensão **Relacionamento/Networking** corresponde ao relacionamento da organização com agentes externos para aquisição de conhecimento e aprendizagem com o ambiente (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Para Relacionamento/Networking há o *Estímulo a Criação de Redes e Cooperação* (frequência 2) e a visão da necessidade de *Análise Atividades e Produtos dos Concorrentes e Fornecedores* (frequência 1).

A Figura 8 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (C). Os mesmos estão relacionados diretamente com as dimensões da inovatividade, de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como as relações presentes na análise do discurso.

4.1.3.2 Fatores da Colaboração e indicadores identificados durante as entrevistas

O Quadro 11 apresenta os 22 indicadores identificados no Caso (C), de acordo com a análise sobre a percepção dos entrevistados, a respeito dos 10 fatores da Colaboração, sendo eles: Flexibilidade, Reciprocidade, Congruência, Acesso, Mobilização, Transparência, Altruísmo, Abertura, Autossuficiência e Compartilhamento.

Quadro 11 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (C)

| CÓDIGOS | FREQUÊNCIA |
|---|------------|
| Abertura para novas ideias | 3 |
| Acesso a pessoas | 3 |
| Alinhamento para um objetivo | 3 |
| Definição de papéis e responsabilidades | 2 |
| Expectativa positiva de reciprocidade | 2 |
| Exposição de Pontos de Vista | 2 |
| Liberdade para a decisão | 2 |
| Pertencimento ao grupo | 2 |
| Atendimento de necessidades e expectativas | 1 |
| Ausência de Disposição Para Mudança | 1 |
| Ausência de Exposição de Ponto de Vista | 1 |
| Benefício para o outro além do que é necessário ou esperado | 1 |
| Delineamento de papéis e responsabilidades | 1 |
| Demora na Disseminação da Informação | 1 |
| Disposição para a mudança | 1 |
| Falta Liberdade/ Autonomia Para Decisão | 1 |
| Incentivo a Autonomia do Time | 1 |
| Longevidade dos Relacionamentos | 1 |
| Tolerância Relacionada a Desempenho | 1 |
| Visão Compartilhada | 1 |
| Vontade de ajudar | 1 |
| Vontade de pedir Ajuda | 1 |

Fonte: a autora, 2016.

O fator **Flexibilidade** representa o ajuste dinâmico de perspectiva em contato com alta carga de tensão na interação com o outro (QUANDT; CASTILHO, 2014). As visões em torno dessa dimensão não apresentaram uniformidade. Surgiu *Ausência de Disposição para Mudança* (frequência 1), ao citar que ocorre excesso de retrabalho e não se altera forma como que se lida com o que gerou o resultado negativo. Um dos participantes apontou que há *Disposição para a Mudança*

(frequência 1), pois existe abertura para novas ideias e *Tolerância Relacionado ao Desempenho* (frequência 1) inferior em algo que novo. Foi apontado como *práxis* analisar a viabilidade da mudança e quando não há alterações é porque se mostrou inviável.

O fator **Reciprocidade** é compreendido pela construção contínua de laços sociais em torno de expectativas positivas (QUANDT; CASTILHO, 2014). Evidenciou-se, conforme relatos, que existe *Expectativas Positivas de Reciprocidade* (frequência 2) em torno de um projeto para *Atendimento de Necessidades e Expectativas* (frequência 1), visando uma relação ganha-ganha.

O fator **Congruência** é percebido pela visão compartilhada, com base em objetivos claros, papéis e responsabilidades (QUANDT; CASTILHO, 2014). Em cada função tem a *Definição de Papéis e Responsabilidades* (frequência 2) delimitados. Isso permite a soma de conhecimentos e habilidades, reforçando o indicador do fator reciprocidade.

O fator **Acesso** à informação e as pessoas que detêm essa informação (QUANDT; CASTILHO, 2014). Embora se tenha *Acesso a Pessoas* (frequência 3) que detêm informação, por ter um responsável em cada atividade que a cooperativa desenvolve para esclarecer dúvidas quando solicitado, os participantes apontam lentidão na forma como ocorre a disseminação da informação. Segundo eles, muitas vezes, isso gera ruídos impactando negativamente no resultado. Para eles, o custo da logística para cooperativa para reunir as pessoas é alto e por isso se prioriza o envio de e-mail, mesmo não sendo o canal mais eficiente.

O fator **Mobilização** refere-se à legitimidade do líder por meio da assertividade e da coragem em assumir riscos (QUANDT; CASTILHO, 2014). *Incentivo a autonomia do Time* (frequência 1) para metas que já estão lançadas; se realiza processos de *endomarketing* para alinhamento de objetivos e linguagem.

O fator **Transparência** é compreendido pela explicitação das diferenças em uma atmosfera aberta e construtiva (QUANDT; CASTILHO, 2014). Demonstrou-se contradição entre os participantes, pois surgiu *Exposição de Pontos de Vista* (frequência 2) e *Ausência de Exposição de Pontos de Vista* (frequência 1). Segundo um entrevistado, quando há uma visão diferente, a tendência é não se submeter ao risco do confronto com a alta gerência. Porém, na relação entre indivíduos de uma mesma área, o embate é frequente e até desejável para fomentar a *Visão Compartilhada* (frequência 1); pensar alternativas e eleger o melhor caminho.

O fator **Altruísmo** refere-se ao grau de apoio e ajuda mútua (QUANDT; CASTILHO, 2014). No discurso dos participantes esteve relatou-se um bom clima organizacional. Percebem a vontade de *Ajudar e Pedir Ajuda* (frequência 1). O foco é o resultado e a qualidade do relacionamento. Relataram que poucas pessoas optam em sair da cooperativa. Para um participante, o comportamento é orientado para *Benefícios para o Outro além do que é Necessário ou Esperado* (frequência 1), no sentido de superar expectativas e entende que os projetos são da cooperativa e não de uma área específica.

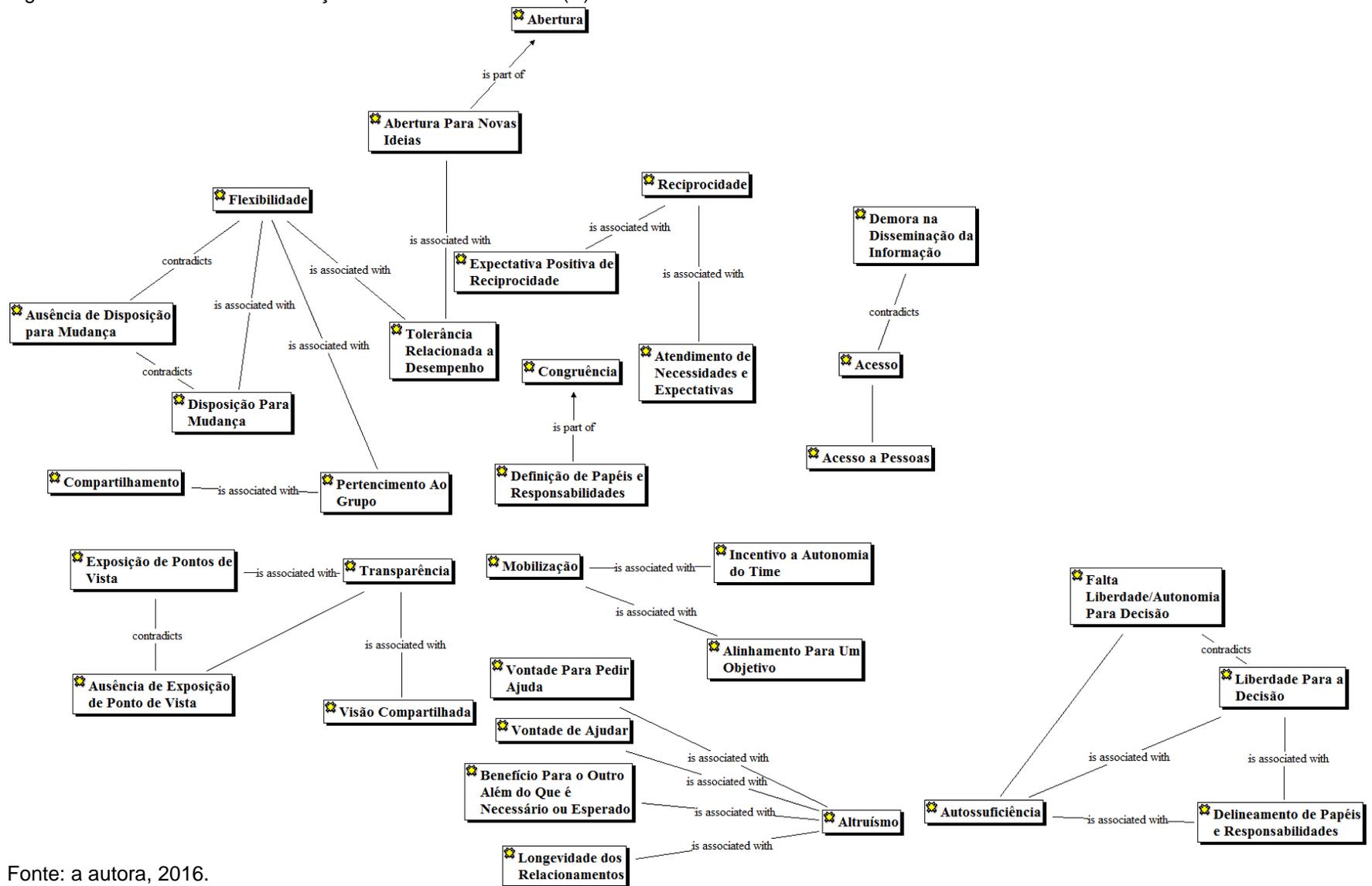
O fator **Abertura** é entendido como comportamento criativo e flexível que propicia compartilhamento de ideias (QUANDT; CASTILHO, 2014). Os participantes citam principalmente a postura do presidente e diretores que, segundo eles, buscam pensar em caminhos e traçar estratégias para estar a frente no mercado, demonstrando *Abertura para Novas Ideias* (frequência 3). Para eles, o relacionamento que os subordinados têm com seus gestores reflete o mesmo comportamento da alta gestão.

O fator **Autossuficiência** é entendida pela afirmação de indivíduos e áreas, tendo em vista a necessidade de autonomia e preservação (QUANDT; CASTILHO, 2014). Os participantes percebem que embora tenham abertura para falar sobre novas ideias, não possui a mesma disponibilidade quando o quesito é autonomia. Se as decisões impactar áreas precisa ter o aval do diretor responsável, o que caracteriza como falta liberdade/autonomia para decisão (frequência 1), contudo após aprovação do gestor da ideia/projeto em questão podem avançar e então ter liberdade para tomada de decisão (frequência 2), uma vez que se alinhou e delimitou as responsabilidades (frequência 1).

O fator **Compartilhamento** é definido pela combinação de interesses complementares ou homogêneos (QUANDT; CASTILHO, 2014). Este fator mostra-se alinhado com o fator transparência, em que se busca despertar o sentimento de *Pertencimento ao Grupo* (frequência 2). Para isso fomenta-se que os indivíduos façam a *Exposição de Pontos de Vista* (frequência 1). Mas, quando a exposição é com a alta hierarquia o fator transparência é afetado pelo temor a represálias.

A Figura 9 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (C), de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como suas relações.

Figura 9 - Indicadores de colaboração identificados no Caso (C)



Fonte: a autora, 2016.

4.1.3.3 Dimensões da inovatividade e relações com os fatores da colaboração

A dimensão **Estratégia** da inovatividade apresentou relação com um fator da colaboração, a mobilização, que de acordo com indicadores levantados nos relatos dos participantes, o presidente, os diretores e os gestores têm capacidade de engajar as equipes em prol de um objetivo, embora não se tenha uma estratégia para inovação. A mobilização mostra-se presente nas demais estratégias da cooperativa, porém com indicativos de desalinhamento entre o discurso e prática.

Na dimensão **Mensuração** da inovatividade não foi possível identificar relação direta com os fatores da colaboração, pois não há metas voltadas para inovação.

A dimensão **Pessoas** da inovatividade apresenta relação com três fatores da colaboração: a) o altruísmo, representado pelo lema trabalhado no endomarketing da cooperativa “fazer juntos” e houve exemplos de situações que reforçam a disponibilidade de pedir e aceitar ajuda; b) a reciprocidade, onde o trabalhar em conjunto faz parte da dinâmica de trabalho, na visão dos participantes; e c) a congruência, no que refere ter papéis e responsabilidades definidas.

Na dimensão **Estrutura** da inovatividade não foi percebido a existência de estruturas que facilitem a articulação entre os indivíduos pelos participantes e neste cenário não foi possível realizar relações com as dimensões da inovatividade. Para eles a metodologia para melhorar a comunicação está sendo planejada. Quandt (2013) enfatiza a importância de estruturas que possibilitem a comunicação e a flexibilidade de modo que todos participem do desenvolvimento e sustentação da inovação.

Na dimensão **Liderança** da inovatividade não foi possível identificar relação direta com os fatores da colaboração, pois não há metas voltadas à inovação.

A dimensão **Aprendizagem** da inovatividade apresentou relação com dois fatores da colaboração: a) o altruísmo, uma vez que os profissionais se permitem a ajuda mútua; e b) a reciprocidade, no alinhamento de expectativa e união de forças para conquistar melhor resultado no cenário vivenciado.

A dimensão **Cultura** da inovatividade apresentou relação com três fatores da colaboração, da mesma forma que em **Pessoas**: a) o altruísmo, representado pelo lema trabalhado no endomarketing da cooperativa “fazer juntos”, e houve exemplos de situações que reforçam a disponibilidade de pedir e aceitar ajuda; b) a

reciprocidade, onde o trabalhar em conjunto faz parte da dinâmica de trabalho, na visão dos participantes; e c) a congruência, no que refere ter papéis e responsabilidades definidas.

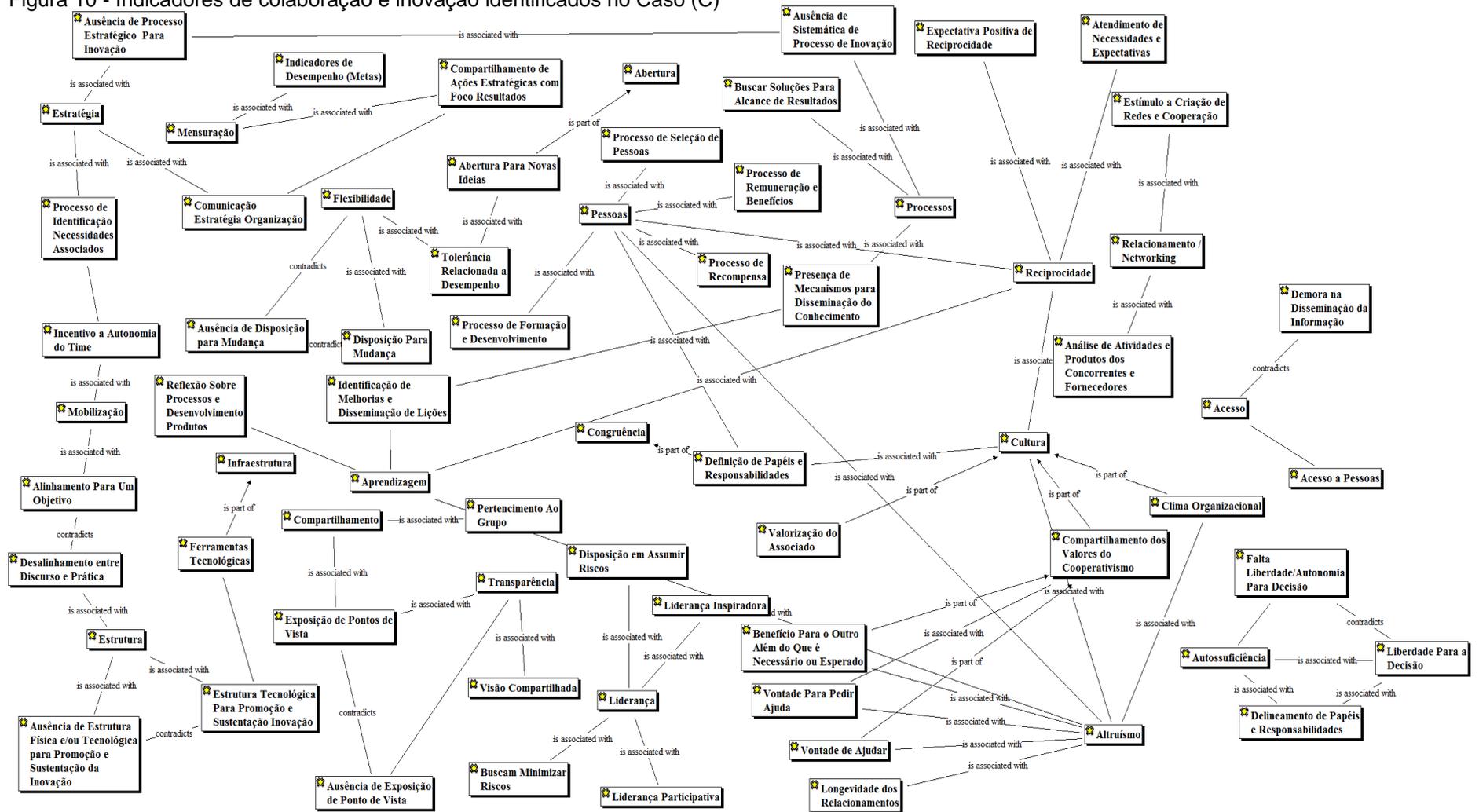
Na dimensão **Processo** da inovatividade não foi percebido a existência de processos formais para gerenciamento de projetos voltados a inovação, pelos participantes.

Na dimensão **Infraestrutura/Tecnologia** da inovatividade não foi possível identificar relações diretas com os fatores da colaboração.

Na dimensão **Relacionamento/Networking** da inovatividade não foi possível identificar relações direta com os fatores da colaboração. Embora se perceba o estímulo à criação de redes e cooperação. Isso recaí, de forma implícita, nas funções dos profissionais que estão na gestão e não como um processo definido, com dados que viabilizam mensurar o impacto nos resultados da cooperativa.

A Figura 10 apresenta, de forma gráfica, os indicadores presentes no Caso (C), de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como suas relações.

Figura 10 - Indicadores de colaboração e inovação identificados no Caso (C)



Fonte: a autora, 2016.

4.1.3.4 Análise dos resultados de inovação

A questão 1, sobre a percepção do mercado quanto ao grau de inovação dos produtos e serviços, apresentou diferentes graus de análise. O DN atribuiu conceito baixo por considerar alguns produtos personalizados a um segmento específico de carteira. O AP considera essas especificidades como algo que muito notório no mercado. E o ACM cita alguns produtos percebidos como inovação, mas justifica que isso não corresponde a 2% da receita total da cooperativa.

A questão 2, sobre o tempo de desenvolvimento dos produtos, serviços e processos inovadores nos últimos 5 anos, apresentou diferentes graus de análise. O DN atribuiu um conceito mediano, considerando o fato de estar há mais de 10 anos na cooperativa e acompanhar as mudanças de processo. O AP considera que houve melhorias com impacto significativo nos resultados. E o ACM cita algumas mudanças de processo, todavia afirma que não difere positivamente do ritmo de melhorias do mercado e por isso as melhorias são dissolvidas, tornando-as muitas vezes despercebidas. Segundo ele, as melhorias ganham a conotação de mínimo necessário e não como um diferencial significativo.

A questão 3, sobre produtos e serviços inovadores lançados nos últimos 5 anos em relação aos concorrentes, destoou entre os participantes. O DN percebe-os como *commodities* e que a cooperativa utiliza uma estratégia reativa para acompanhar o mercado. O AP considera as especificidades de alguns produtos causam impacto significativo nos resultados financeiros da cooperativa. E o ACM discursa na mesma linha do DN, porém atribui um conceito um pouco maior.

A questão 4, sobre a inovação do *marketing* dos produtos em relação à concorrência, também destoou entre os participantes. O DN manteve a percepção de que o portfólio de produtos são *commodities* e que a cooperativa tem pouca capacidade divulgar seus produtos; que o associado observa a concorrência falando de um produto e ele vem buscar na cooperativa porque as taxas são menores; e que são pouquíssimos os casos em que o marketing gera novos associados pelas companhias internas desenvolvidas, mesmo a cooperativa estando bastante presente na região em que atua. O AP observa que a identidade da cooperativa está difundida nos produtos e isso é resultado do marketing. E o ACM discursa na mesma direção que o DN, porém atribui um conceito menor.

Na questão 5, sobre percentual de melhorias implantadas a partir de

sugestões, houve uniformização nas respostas. Todos os participantes destacaram os benefícios do modelo cooperativismo para seus associados, a comunidade e os colaboradores internos, e que o objetivo número um é gerar resultados positivos sob ótica de seus associados.

A questão 6, sobre a rapidez na mudança dos métodos em relação a concorrência, também houve uniformização nas repostas. Destacaram que quando o enfoque é processo, método e ferramentas e as mudanças são aprovadas, o centralizar as operações é o que garante a agilidade, em função de se ter um grupo de especialistas em prontidão para dar o amparo necessário a toda a cadeia vinculada a determinada região.

A questão 7, sobre a participação das receitas de novos produtos na receita total, comparada a média do setor, também destoou entre os participantes. O DN e o ACM observaram que está baixa por depender muito da carteira de crédito, por que as tarifas são muito menores e pelo modelo de negócios da Cooperativa de Crédito que tem o associado junto na tomada de decisão, desejoso de taxas menores em relação ao mercado. E o AP utilizou com base o resultado de outras cooperativas e concluiu que estão acima da média do setor.

A questão 8, sobre melhorias significativas na qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade, destoou a pontuação entre os participantes. O DN e AP descaram melhorias pelo processo centralização que garante agilidade e o investimento da cooperativa privilegia a formação dos profissionais internos, buscando conhecimento de ponta em Curitiba, São Paulo e Foz do Iguaçu. O ACM percebe o cenário, mas não o considera suficiente para uma pontuar com um conceito elevado.

A questão 9, sobre melhorias significativas na parte financeira, operacional, estratégica e de desenvolvimento de competência, também destoou a pontuação entre os participantes, mas os argumentos foram compartilhados no mesmo sentido. Relataram várias melhorias, acrescentando o fator DNA da cooperativa, que é o “fazer juntos” e que também estão aprendendo a falar sobre colaboração, saindo do discurso para concretizar na prática. Um exemplo relatado é o fato do diretor e o presidente estarem na ponta ouvindo as demandas e planejando melhorias de processo para crescer, de forma que mantenha sobra aos associados e um atendimento diferenciado.

Quadro 12 - Percepção dos entrevistados quanto ao grau de inovação existente no Caso (C)

| Percepção dos Resultados de inovação efetivamente realizados pela cooperativa | Diretor de Negócios (C1) | Assessor de Planejamento (C2) | Assessor de Comunicação e Marketing (C3) |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1) Nossos produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores. | 3 | 8 | 0 |
| 2) O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos. | 7 | 9 | 3 |
| 3) Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos. | 3 | 9 | 5 |
| 4) Em comparação com a concorrência, o marketing dos nossos produtos recentes é considerado inovador no mercado. | 5 | 7 | 3 |
| 5) Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas. | 8 | 9 | 9 |
| 6) Nossa empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes. | 8 | 8 | 7 |
| 7) A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor. | 2 | 7 | 3 |
| 8) Conquistamos melhorias significativas em nossos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade. | 9 | 9 | 5 |
| 9) Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências. | 9 | 10 | 7 |
| Média por participante | 6 | 8,44 | 4,7 |
| Média geral | 6,37 | | |

Fonte: a autora, 2016.

4.1.4 Análise comparativa das dimensões da inovatividade e dos fatores da colaboração nos Casos (A), (B) e (C)

4.1.4.1 Dimensões da inovatividade e fatores da colaboração

Na dimensão **estratégia** da inovatividade, os três casos apresentaram diferentes posicionamentos. No caso (B) identificou-se relação com todos os fatores da colaboração sendo eles: flexibilidade, reciprocidade, congruência, acesso, mobilização, transparência, altruísmo, abertura, autossuficiência e compartilhamento. Ressalta-se que este é o único Caso que possui uma estratégia que fomenta a inovação. Embora o Caso (A) e o Caso (C) não tenham estratégias ligadas a inovação, no Caso (C) evidenciou-se a relação com o indicador mobilização, no qual os participantes percebem o poder de influência dos líderes da cooperativa. Todavia, há uma ligação indireta da estrutura, dimensão da inovatividade, que aponta a falta de alinhamento entre o discurso e prática, embora isso impeça a mobilização das pessoas em busca de um resultado comum.

Na dimensão **mensuração** da inovatividade nos Casos (A), (B) e (C) não foi possível observar relação direta com os fatores da colaboração. O Caso (A), embora tenha uma estratégia de inovação não possui indicadores para realizar o gerenciamento da estratégia. O valor atribuído a inovação é realizado pelo *feeling* do grupo eleito para analisar a ideia, sem uma padronização de processos. E o caso (B) e (C) não têm um canal que unifique esforços para fomentar ideias inovativas.

Na dimensão **pessoas** foram observados diferentes posicionamentos entre os Casos (A), (B) e (C). No Caso (B) percebeu-se relação com todos os fatores da colaboração: flexibilidade, reciprocidade, congruência, acesso, mobilização, transparência, altruísmo, abertura, autossuficiência e compartilhamento. Também é o único dois três casos que possui uma estratégia que fomenta a inovação. O Caso (C) possui três relações: o altruísmo, a reciprocidade e a congruência. E o Caso (A) tem apenas uma relação com o altruísmo, fator da colaboração.

Na dimensão **estrutura** da inovatividade os Casos (A) e (C) são semelhantes. Nestes não foi possível observar relação entre os fatores da colaboração. No caso (B) constatou-se relação com todos os fatores: flexibilidade, reciprocidade, congruência, acesso, mobilização, transparência, altruísmo, abertura, autossuficiência e compartilhamento.

Na dimensão **liderança** da inovatividade foram evidenciados diferentes posicionamentos nos três casos. No Caso (B) percebeu-se relação com todos os fatores da colaboração: flexibilidade, reciprocidade, congruência, acesso, mobilização, transparência, altruísmo, abertura, autossuficiência e compartilhamento. O Caso (A) apresenta relação com o fator flexibilidade, da colaboração, que foi observada na figura do presidente da cooperativa. E no Caso (C) não foi possível observar relação com fatores da colaboração.

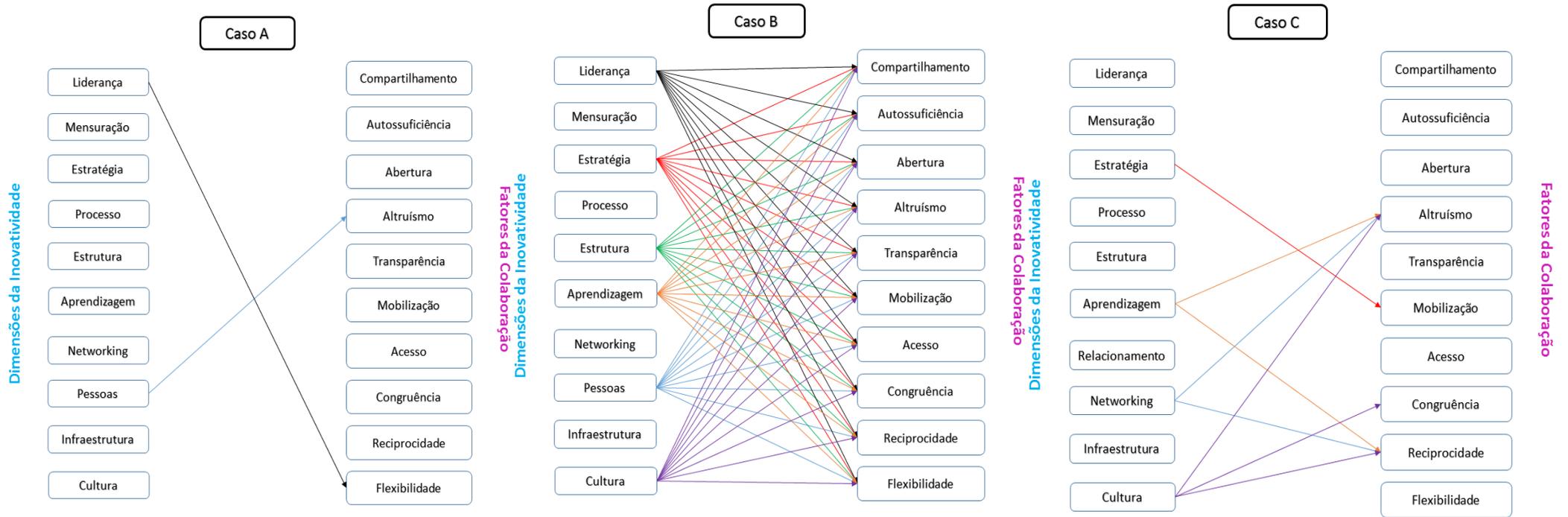
Na dimensão **aprendizagem** da inovatividade também apresentaram diferentes posicionamentos nos três casos. No Caso (A) não foi possível observar relação com os fatores da colaboração. No Caso (B) identificou-se relação com todos os fatores da colaboração: flexibilidade, reciprocidade, congruência, acesso, mobilização, transparência, altruísmo, abertura, autossuficiência e compartilhamento. No Caso (C) estão presentes dois fatores, sendo o altruísmo e a reciprocidade.

Na dimensão **cultura** da inovatividade os três casos apresentaram diferentes posicionamentos. No Caso (A) não se observou relação com os fatores da colaboração. No Caso (B) percebeu-se relação com todos os fatores da colaboração: flexibilidade, reciprocidade, congruência, acesso, mobilização, transparência, altruísmo, abertura, autossuficiência e compartilhamento. No Caso (C) observou-se três fatores, sendo o altruísmo, a reciprocidade e a congruência.

Por fim, na dimensão **processo** da inovatividade, infraestrutura/tecnologia e relacionamento/*networking* nos três casos (A), (B) e (C) não se identificou relação direta com os fatores da colaboração.

As Figuras 10, 11 e 12 apresentam, de forma gráfica, as dimensões da inovatividade e as ligações com fatores da colaboração presentes nos respectivos Casos (A), (B) e (C), de acordo com a percepção dos entrevistados.

Figura 11 - Dimensões da inovatividade e as ligações com fatores da colaboração dos Casos (A), (B) e (C)



Fonte: a autora, 2016.

4.1.4.2 Análise dos resultados de inovação

Quadro 13 - Resultados de inovação

| Percepção dos Resultados de inovação efetivamente realizados pela cooperativa | A1 DN | A2 AP | A3 ACM | B1 DN | B2 AP | B3 ACM | C1 DN | C2 AP | C3 ACM |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| 1) Nossos produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores. | 5 | 6 | 5 | 8 | 5 | 3 | 3 | 8 | 0 |
| 2) O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos. | 6 | 7 | 6 | 9 | | 9 | 7 | 9 | 3 |
| 3) Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos. | 9 | 4 | 9 | 9 | 7 | 6 | 3 | 9 | 5 |
| 4) Em comparação com a concorrência, o marketing dos nossos produtos recentes é considerado inovador no mercado. | 5 | 3 | 5 | 8 | 6 | 5 | 5 | 7 | 3 |
| 5) Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas. | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 10 | 8 | 9 | 9 |
| 6) Nossa empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes. | 8 | 5 | 8 | 6 | | 10 | 8 | 8 | 7 |
| 7) A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor. | 5 | 5 | 5 | 7 | 8 | 10 | 2 | 7 | 3 |
| 8) Conquistamos melhorias significativas em nossos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade. | 10 | 6 | 10 | 7 | 9 | 10 | 9 | 9 | 5 |
| 9) Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências. | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 10 | 9 | 10 | 7 |
| Média por participante | 7,11 | 5,78 | 7,11 | 7,56 | 7,29 | 8,11 | 6 | 8,44 | 4,7 |
| Média Geral | 6,67 | | | 7,68 | | | 6,37 | | |

Fonte: a autora, 2016.

Na questão 1, sobre a percepção de inovação do mercado quanto aos produtos e serviços, todos os participantes, embora com pontuações diferentes, apresentaram alinhamento. Eles entendem que os produtos do portfólio da cooperativa são commodities e que possuem poucos produtos que podem ser percebidos como inovadores. Houve duas pontuações que foram acima da média da maioria dos participantes. Por exemplo, o DN do Caso (B), por considerar que a cooperativa está a frente de muitas outras; no Caso (C) o AP atribuiu uma nota superior por acreditar que os produtos são customizados e possuem alta atratividade e impacto nos resultados da cooperativa.

Na questão 2, referente o tempo de desenvolvimento nos últimos 5 anos, houve distintas percepções. Os participantes do Caso (A) analisaram as melhorias e pontuaram com valores próximos, demonstrando alinhamento entre as visões. Também relataram que se poderia avançar muito mais se não fosse pela resistência a novas metodologias adquiridas pela cooperativa e pela falta de alinhamento entre áreas. No Caso (B), o AP se absteve. Já o DN e o ACM perceberam consideráveis melhorias relacionado ao tempo de desenvolvimento. No Caso (C) houve discrepância. O ACM observou pouca melhora no tempo de desenvolvimento de novos produtos; o AP percebeu grande melhora, porém não se recordou de mais de um exemplo. E o DN avaliou como mediano, trazendo situações, avaliando o impacto e as oportunidades que perderam por resistência a mudança.

Na questão 3, sobre lançamentos de novos produtos e serviços em comparação com a concorrência, houve diferentes percepções. No Caso (A), o DN e o ACM avaliaram tendo como referência outras cooperativas; já o AP considerou o mercado financeiro como um todo. No Caso (B), o DN e o ACM analisaram sob a perspectiva de outras cooperativas, enquanto que o AP, o mercado como um todo. No Caso (C), o DN e o ACM trouxeram novamente os produtos enquanto commodities, citando alguns inovadores. De outra parte, o AP considerou os produtos de segmento como muito inovadores, apresentando alto desempenho.

Na questão 4, referente ao marketing, os participantes dos três casos perceberam como a área de maior fragilidade na cooperativa, atribuindo à baixa capacidade de investimento em comparação a grandes bancos. Contudo, pontuaram de forma diferente. Os que pontuaram com conceito mais baixo percebem o marketing com importante influência na prospecção de novos associados e impacto nos resultados financeiros. O DN do Caso (B) também considerou isso, mas a

comparação se deu com outras cooperativas. O AP, do Caso (C), analisou o mercado como um todo e não considerou o marketing dos produtos como sendo tão importante e influente para gerar impacto significativo nos resultados da cooperativa.

Na questão 5, sobre as mudanças implementadas a partir de sugestões recebidas, houve alinhamento entre os participantes. Analisaram como positivas as melhorias implantadas por meio das sugestões. Evidenciaram que organização da estrutura do cooperativismo de crédito favorece captá-las.

Na questão 6, sobre a velocidade da mudança em serviços e produtos comparada à concorrência, observou-se falta de alinhamento entre os Casos. No Caso (A), o DR e o ACM analisaram tendo em vista outras cooperativas e o AP, o mercado como um todo. No Caso (B), novamente, o AP se absteve, o DN observou a agilidade como um ponto forte comparado a grandes bancos, mas sinalizou ter muito a melhorar e a baixa capacidade de os indivíduos assimilarem novas tendências; já o ACM analisou sob a ótica dos processos internos de sua sede.

Na questão 7, sobre o impacto dos novos produtos na receita total comparada a média do setor, constata-se um alinhamento entre todos os casos. O AP, o DN e o ACM, do Caso (C), relatam que, da mesma forma que cooperativa por ser cooperativa tem vantagens, este é um fator demanda buscar outras alternativas para superar a defasagem desse índice, pois como o princípio é atender o associado, nunca irá elevar as taxas iguais às dos grandes bancos. O DN, do Caso (B), tem a mesma percepção, atribuindo um conceito um pouco maior; já o AP e o ACM analisaram em comparação apenas a outras cooperativas.

Na questão número 8, sobre melhorias significativas na qualidade, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade, percebe-se alinhamento entre os participantes do Caso (A): DN e ACM; do Caso (B) o ACM; e do Caso (C), o DN e o AP, posto que destacaram melhorias, principalmente referente a processos. O DN, do Caso (B), percebe as melhorias, contudo acredita que perderam muito tempo devido a um engessamento por, durante muitos anos, não ter uma governança profissional. O AP, do Caso (A), e o ACM, do Caso (C), percebem melhorias, mas com pouca influência no resultado, enquanto agilidade na entrega para o associado.

Na questão 9, sobre melhorias financeira, operacional, estratégica e desenvolvimento de competências, o posicionamento foi unânime no que refere à articulação das respostas, com variações somente no percentual. Percebeu-se melhora no planejamento estratégico, nos processos internos e todos trouxeram a

importância de pensar melhor a estratégia de inovação na cooperativa.

As pontuações finais, que representam a média entre os participantes de cada cooperativa: Caso (A) 6,67; Caso (B) 7,68 e Caso (C) 6,37 retrata o índice que qualifica os resultados de inovação.

5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Colaborar e inovar para quê? Geralmente, as iniciativas de mudança advêm de uma necessidade ou de uma oportunidade. Então, sem um “para quê” suficientemente claro, estimulante e desafiador orientado para o futuro que se vislumbra alcançar, as concepções teóricas, por mais completas e convincentes, tendem a encontrar pouca receptividade na prática organizacional.

Sabe-se que toda teoria advém de uma prática; que um modelo teórico nasce a partir do retrato de uma realidade que foi estudada e sistematizada. E, ao analisar essa teoria e aproximá-la do cenário que está sendo investigado, amplia-se a percepção e o entendimento, abrindo espaços para novas aprendizagens, possibilidades de intervenções e mudanças, pois é possível verificar o que está presente ou não, de que forma tem se manifestado, como também, identificar alternativas para atingir determinados resultados.

Nesta perspectiva, as informações, análises e resultados deste estudo permite que as lideranças de cada cooperativa estudada, assim como de outras interessadas em se manter competitivas e longevas, avaliem tanto a prática da colaboração quanto os mecanismos para gerar a inovação.

Com a concretização desta pesquisa se fortalece e abre margem para novos estudos, como um parâmetro, sobre a forma como os fatores da colaboração se relacionam com as dimensões da inovatividade.

A contribuição deste estudo no ambiente gerencial baseia-se em três aspectos principais: a) o embasamento científico utilizado fornece solidez e legitimidade conceitual; b) na fase da aplicação da pesquisa vários participantes se flagraram tendo ideias para melhorias e estratégias que propiciassem a inovação, meios de fomentar relações mais colaborativas, assim como alguns se emocionaram ao perceber certas habilidades sendo subutilizadas, e que para reorientar era necessário apenas um caminho e que este estava sendo trilhado a partir das perguntas sobre os processos internos que podem favorecer a colaboração e a inovação; e c) ao realizar o levantamento e a sistematização dos indicadores foi possível verificar tanto o que fortalece quanto o que inibe a relação dos fatores de colaboração com as dimensões de inovatividade.

Entre os pontos que podem ampliar a compreensão destaca-se a necessidade de investigar outros níveis hierárquicos dentro da mesma área de

atuação, a fim de conhecer como os demais percebem a colaboração na dinâmica da cooperativa, os processos voltados à inovação e os resultados de inovação. Isso por que, em se tratando de um multicaso pertencente a um mesmo segmento prevaleceu a distinção de percepções entre os entrevistados e as três cooperativas.

Uma limitação desta pesquisa refere-se ao processo metodológico adotado, pois trata-se de uma pesquisa qualitativa, o que impossibilita a generalização dos resultados para outras organizações.

Como possibilidade de pesquisas futuras é pertinente realizar a análise de como os fatores da colaboração se relacionam com as dimensões da inovatividade em outras cooperativas do mesmo segmento. Também é possível a replicação da entrevista semi-estruturada desta pesquisa para fazer comparações entre os resultados obtidos ao longo do tempo, observando a manifestação ou não de mudanças e o seu impacto nos resultados de inovação.

Outro fator que pode ser investigado, pautando-se nos mesmos objetivos, é estender esta pesquisa para outras áreas e níveis hierárquicos, a fim de conhecer como os demais percebem a colaboração na dinâmica da cooperativa, os processos e os resultados de inovação.

E, por fim, sugere-se a ampliação destes estudos em outros ramos do cooperativismo, a fim de analisar como os fatores da colaboração se relacionam com as dimensões da inovatividade, aproveitando o esforço desta pesquisa e os indicadores levantados.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa utilizou-se dos conceitos abordados na revisão da literatura e, principalmente, as dimensões da inovatividade de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) e a pesquisa de Quandt e Castilho (2014).

A estrutura da análise de dados foi organizada em cinco momentos, sendo que nos quatro primeiros analisou-se cada caso separadamente e no quinto realizou-se uma comparação entre os três Casos, possibilitando explorar as informações com profundidade e obter respostas para os objetivos elencados; extrair algumas conclusões e, também, sugerir opções para futuros trabalhos.

No primeiro momento, analisou-se as dimensões da inovatividade; no segundo, os fatores da colaboração; no terceiro, a relação entre os fatores de colaboração e as dimensões da inovatividade; no quarto foram analisados e pontuados os resultados de inovação percebidos pelos entrevistados; e no quinto, averiguou-se as semelhanças e diferenças entre os fatores de colaboração e as dimensões da inovatividade e analisou-se as médias dos resultados de inovação, dos Casos (A), (B) e (C).

A pontuação geral, de cada caso, representa o resultado de inovação atingido. A média foi calculada de acordo com a visão dos três participantes de cada caso pesquisado, sendo eles: o diretor de negócios; o assessor de planejamento; e o assessor de marketing e comunicação. Estes possuem forte influência na tomada de decisão, articulação entre as áreas da sede administrativa e certo grau de autonomia para direcionar algumas ações nas unidades da regional a que pertencem. Médias obtidas: Caso (A) = 6,67; Caso (B) = 7,68; e Caso (C) = 6,37.

O Caso (B) atingiu um índice consideravelmente maior frente aos Casos (A) e (C), pois foi o único que identificou, durante as reflexões na entrevista, um canal que permite as pessoas levarem novas ideias. Um dos participantes afirmou “imagina se isso fosse aperfeiçoado”, ao considerar o possível impacto nas ações de nível estratégico da cooperativa se houvesse um maior engajamento das pessoas com foco na inovação. Essa percepção impactou diretamente nos resultados entre relação dos fatores de colaboração e as dimensões da inovatividade. Todavia, vale ressaltar que antes das reflexões, a resposta também havia sido negativa.

Nos casos (A) e (C) constatou-se a ausência de ações estratégicas voltadas para a inovação, embora ao analisar o cenário organizacional, por meio da pesquisa,

observou-se a existência de resultados de inovação e que podem ser potencializados, caso invistam no desenvolvimento em processos que estimulem a inovação. Também foi constatado que não há áreas definidas para estimular o processo de inovação. Crespell, Knowles e Hansen (2006) escrevem sobre a importância de uma organização fazer escolhas direcionadas para obter estratégias que promovam a inovação, tendo como foco um melhor desempenho e eficiência nos processos organizacionais. No entanto, para isso acontecer é necessário favorecer um ambiente de abertura a ideias, novas iniciativas, e maior tolerância com os riscos.

Na dimensão de **processo**, nos três casos (A), (B) e (C), não foi possível determinar uma relação direta com os fatores da colaboração. Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) enfatizam a importância de constituir processos formais para o gerenciamento das inovações a fim de implantar, obter controle e registrar as mudanças ocorridas, além de disseminar os aprendizados, propiciando neste movimento, a longevidade de resultados que evidenciam um melhor desempenho para organização. Kim e Kang (2008) colaboram ao entender que processos claros e definidos viabilizam a construção de laços de confiança, os quais tendem a estimular maior transparência nas relações e disposição para expressar percepções, independentemente das convergências ou divergências de ideias e posicionamentos.

Na dimensão de **mensuração**, nos três casos (A), (B) e (C) não houve a possibilidade de determinar uma relação direta com os fatores da colaboração. Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) evidenciam a importância de ter um método composto por indicadores para analisar o quão próximo ou distante se está de alcançar ou não o êxito de um processo de inovação e assim aperfeiçoá-lo sistematicamente, para disseminar os aprendizados e evitar retrabalhos. As organizações notoriamente reconhecidas como inovadoras possuem indicadores quantitativos e qualitativos para mensurar tanto os esforços quanto os resultados de inovação sob a perspectiva financeira, estratégica, operacional, de competências técnicas e comportamentais dos indivíduos (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013).

Na dimensão de **infraestrutura/tecnologia**, nos três casos (A), (B) e (C), também não se possibilitou determinar uma relação direta com os fatores da colaboração. Os autores Cagan e Vogel (2003) citam a importância de obter uma

infraestrutura tecnológica que supra a necessidade de integração das áreas, para ocorrer o encadeamento das atividades, de acordo com um processo formal com etapas e objetivos claros e definidos. A importância de ferramentas tecnológicas como apoio ao gerenciamento do processo desde a arguição e seleção de ideias até a fase de lançamento da inovação (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013), como meio de evitar perdas significativas no processo que geralmente ocorrem ao centralizar essas informações em uma área ou indivíduo.

Na dimensão da inovatividade **relacionamento/networking**, nos três casos (A), (B) e (C), não foi possível determinar uma relação direta com os fatores da colaboração. Não há uma estrutura no relacionamento da cooperativa com o foco de instigar a inovação com as partes interessadas, mesmo considerando que o próprio modelo do cooperativismo tende a abrir espaços para que os associados e a comunidade estejam engajados e que dentre os seus objetivos é primordial atender as necessidades do cooperado, sem afetar a sua sustentabilidade. De outra parte houve relatos de inovações em produtos e serviços advindos do *networking*, contudo foi um resultado não intencional. Quandt e Castilho (2014) retratam a importância de convergir o movimento de abertura para abrir possibilidades de interação social com indivíduos fora da cooperativa, por meio de perspectivas de inovação, com o objetivo de alcançar resultados ainda mais satisfatórios.

Na dimensão **pessoas** da inovatividade, no caso (B), foi possível observar relações com os dez fatores da colaboração. Flexibilidade: ajustes em contato com posicionamentos contrários; reciprocidade: tendência para aceitar posicionamentos diversos, visando atingir um objetivo; congruência: por se perceber um alinhamento entre o discurso e a prática; acesso: independentemente de onde ou com quem esteja a informação é viabilizado o acesso; mobilização: presente na legitimidade ao assumir riscos; transparência: ao desenvolver um espaço seguro para que os indivíduos sintam-se confortáveis para compartilhar percepções; altruísmo: presente na ajuda mútua entre indivíduos e áreas; abertura: ao apresentar receptividade de ideias; autossuficiência: de indivíduos e áreas que possuem autonomia conforme suas funções e *expertises*; e, finalmente, o fator compartilhamento: representado pela disponibilidade para desenvolver ações em conjunto. No Caso (C) foi possível observar relação direta com os fatores da colaboração altruísmo, reciprocidade e congruência, e no Caso (A), apenas com altruísmo. Nestes dois últimos Casos foi evidenciado a oportunidade de desenvolver características do fator colaboração que

podem afetar positivamente a dimensão pessoas, considerando que ao se integrar capacidades individuais e estreitar os relacionamentos, de forma autêntica, ampliam-se as possibilidades de atingir resultados de inovação.

Na dimensão **liderança** da inovatividade, no Caso (B), constatou-se relação com todos os fatores da colaboração. No Caso (C) há relação com os fatores altruísmo e reciprocidade. Já no Caso (A) não foi possível estabelecer relações. Huxham e Vangen (2005) referem-se ao papel da liderança como primordial para obter processos mais colaborativos em ambiente interorganizacional, onde o desafio é manter os indivíduos trabalhando juntos e administrar as tensões, mantendo a coesão mesmo em uma estrutura hierarquizada em que as decisões são centralizadas. Sendo assim, o contexto dos Casos (C) e (A), evidenciam mais uma oportunidade de melhoria e desenvolvimento.

Na dimensão **aprendizagem** da inovatividade, no Caso (B), constatou-se relação com todos os fatores da colaboração. No Caso (C) há relação com os fatores altruísmo e reciprocidade, enquanto que no Caso (A) não foi possível observar relação com nenhum fator. Nestes dois Casos houveram relatos sobre retrabalhos por não compartilhar informações e não verificar o entendimento da necessidade de alterar um processo, produtos ou serviços. Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) citam o impacto positivo de não apenas compartilhar soluções, como também, documentar desde as atividades iniciais até as mudanças ocorridas no processo, para melhorar o desempenho e diminuir retrabalhos na organização.

Na dimensão **cultura** da inovatividade, no Caso (B), constatou-se relação com todos os fatores da colaboração, contexto este que confirma algumas percepções iniciais desta pesquisa, ao observar que os valores do cooperativismo, quando praticados, tendem a facilitar relações mais colaborativas. No Caso (C) há relação com os fatores altruísmo, reciprocidade e congruência. Já no Caso (A) não foi possível fazer relação com os fatores da colaboração. Neste houve mais indícios de contradições entre o discurso e a prática, pois ora percebe-se a ajuda mútua no ambiente organizacional e ora identifica-se apenas como uma característica de um ou outro indivíduo e não uma manifestação, enquanto um interesse legítimo, da maioria das áreas da cooperativa. Hansel (2009) coloca a importância de fomentar a colaboração para que os indivíduos não permaneçam apenas em seus interesses particulares. Hurley e Hult (1998) citam que a maior ou menor abertura para novas ideias, a maneira de lidar com os aprendizados e a fluidez da comunicação entre as

áreas é uma manifestação da cultura, impactando diretamente na qualidade do envolvimento entre os indivíduos.

Quando os participantes foram questionados sobre como percebem os resultados de inovação, constatou-se que este estudo também pode representar uma oportunidade de melhoria para que as cooperativas avancem no processo evolutivo de maturidade da gestão, por meio do desenvolvimento do pensamento sistêmico. O que ampara esta conclusão são os critérios de valoração individual utilizados, onde é possível observar o nível de compreensão do mercado e do cenário local ou global onde as cooperativas atuam, se relacionam e como isso impacta nos processos gerenciais, desempenho e resultados organizacionais. Alguns limitam suas análises considerando apenas a própria sede ou comparam com cooperativas do mesmo setor, sem levar em conta o mercado. O pensamento sistêmico é uma capacidade que pode potencializar os fatores de colaboração e processos inovativos, ampliando as condições das cooperativas para adaptarem-se às mudanças globais.

Em todos os casos, durante as entrevistas, literalmente, houve situações em que os participantes, ao se depararem com as perguntas, tiveram *insights* sobre possíveis oportunidades de melhorias para o desenvolvimento de canais que oportunizam a inovação. Ao se considerar este dado de realidade questiona-se: *Se apenas as perguntas já têm o poder de gerar insights para melhorias, o que os indivíduos seriam capazes de fazer, efetivamente, se incentivados a adotar práticas e relações colaborativas voltadas à inovação?*

Frente à constatação acima e com base nos resultados deste estudo é possível concluir que, além do interesse, vontade e disponibilidade dos indivíduos em colaborar, a consolidação de processos de inovatividade depende de fatores como fomentar um ambiente favorável onde se reconheça a interdependência das ações; articular o capital social no contexto do planejamento e estratégias da organização; incentivar à motivação de práticas colaborativas com objetivos desafiadores, muito bem definidos e alinhados aos próprios pilares do cooperativismo: igualdade, equidade, solidariedade e democracia, acompanhadas pelo desenvolvimento de estruturas e canais adequados.

Colaborar por colaborar por si só não motiva os indivíduos a compartilhar conhecimentos e fomentar a inovação. É preciso uma causa potente como, por exemplo, colabora-se para ampliar as possibilidades de sucesso face a um projeto

específico. Um trabalho colaborativo demanda um processo de atividades articuladas e pensadas em conjunto, onde a interação das diversas *expertises* possibilita construir dinâmicas de trabalho mais solidárias e produtivas para ampliar o conhecimento construído por cada um e alcançar os resultados planejados com maior probabilidade de êxito.

Um ambiente de colaboração com foco em inovação é um desafio da liderança, pois depende de alguém responsável para implantá-la e cultivá-la por meio do engajamento das competências colaborativas dos *stakeholders*, elevando, assim, a capacidade das cooperativas em produzir diferenciais mais competitivos. Trata-se, acima de tudo, de uma construção compartilhada que resulta de um fazer humano pautado em um conjunto de práticas colaborativas aprendidas e praticadas por todos, onde cada indivíduo sente-se parte de um mesmo todo e corresponsável pela qualidade dos relacionamentos e resultados.

“Caminhe sempre com um saco de interrogações numa mão e uma caixa de possibilidades na outra.” (Nizan Guanaes)

REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, T.; SBRAGIA, R. **Fatores determinantes do grau de inovatividade das empresas**: um estudo utilizando a técnica de análise discriminante. São Paulo: universidade de São Paulo. Working Paper 01/004, 2004.
- ANTIKAINEN, M.; MAKIAA, M.; AHONEN, M. Motivating and supporting collaboration in open innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 1, p. 100-119, 2010.
- AUSTIN, ANN E., and ROGER G. BALDWIN. 1991. **Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and Teaching**. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 7. Washington, D.C.: The George Washington University, School of Education and Human Development.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ>>. Acesso em: 04 mar. 2014
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7 ed. Lisboa, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.
- BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLOMQVIST, K.; LEVY, J. Collaboration Capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, v. 2, n. 2, p. 31-48, 2006.
- BONATTI, C. R. **Do sonho a realidade memórias e fragmentos**: 25 anos da Sicredi vale do Piquiri ABCD PR/SP. Palotina: Gráfica Tuicial, 2013.
- BRESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BULGARELLI, W. **As sociedades cooperativas e sua disciplina jurídica**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.
- CASTELLS, M. **Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTILHO, M. F. **Relação entre colaboração e inovatividade: um estudo de caso em empresa de grande porte**. Curitiba, 2013. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.
- CASTILHO, M. F.; QUANDT, C. O. Relação entre colaboração e inovatividade: um estudo de caso em uma organização inovadora. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** SEGeT: Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/26520236.pdf>>. Acesso em: 13 de set. de 2014.

CRESPELL, P.; KNOWLES, C.; HANSEN, E. Innovativeness in the North American softwood sawmilling industry. **Forest Science**, 52(5), 568-578, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, T. C. **Pesquisa de satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes do nível de relacionamento exclusivo do Banco do Brasil – Ag. Farrapos (RS)**. 2007. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. 2 ed. Oxford: Elsevier, 2011.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. **The adoption of innovations over time: structural characteristics and performance of organizations**. Proceedings of National Decision Science Conference, San Diego, CA. Dertouzos, M. 1999.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI G. (Org.). **Technical change and economic theory**. London: Printer Publishers, 1988, p. 221-238.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**, 2004. p. 1-26.

FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil**. São Paulo, 2010. 213 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade e Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-103000/pt-br.php>>. Acesso em 05 jan. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREEMAN, C. **Innovation and long cycles of economic development**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1982.

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.

GAWLAK, A. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2007.

GIAROLA, E.; SANTOS, A. C. dos; FERREIRA, R. do N.; NAZARETH, L. G. C.; NASCIMENTO, J. P. B. Conflitos de interesses em cooperativas de crédito: uma análise sob a ótica da social network analysis. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009. CD-ROM.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo v. 35, n. 2, p. 57 - 63; mar./ago.,1995.

GRAY, B. **Collaborating**: finding common ground for multiparty problems. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1989.

GRAY, B.; WOOD. J. D. Collaborative alliances: moving from practice to theory. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 3-22, 1991.

HANSEN, M. **Collaboration**: how leaders avoid the traps create units and reap big results. Massachusetts: Harvard Business Press, 2009.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. Innovation, market orientation and organizational learning: na directions. **Journal of Management Studies**, may, p. 405-431, 1994.

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

HUXHAM, C.; VANGEN, S. **Managing to collaborate**: the theory and practice of collaborative advantage. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2005.

KREUTZ, I. T. **Cooperativismo Passo a Passo**. 2004. Disponível em: <http://www2.portoseguro.ifba.edu.br/doc_professores/roselandia_rocha/GOE/cartilha_cooperativismo.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2014.

JUSTICIA, J. M. **Análisis cualitativos de datos textuales com Atlas TI**. Espanha. Universidade Autônoma de Barcelona, 2004. Versión 4.

KOECH, ELIAS & MUTUKU, C.(2014). **Monetary and fiscal policy shocks and economic growth in Kenya: VAR econometric approach**. Journal of World Economic Research. 3(6), 95-108.

LYNCH, P; WALSH, M; HARRINGTON, D. Defining and Dimensionalizing Organizational Innovativeness. International CHRIE Conference-Refereed Track, 2010.

MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MATTESICH, P.; MURRAY-CLOSE M.; MONSEY B. **Collaboration**: what makes it work. Saint Paul, Minesotta: Fieldstone Alliance, 2001.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito**: ontem, hoje e amanhã. Brasília: Editora Confabras, 2012.

MELO SOBRINHO, A. D; et al. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

MENEZES, A. **Cooperativa de crédito**: o que é e quais seus benefícios. Brasília: Ed. Stilo, 2005.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

NUNES, E.; COTINI, E. **Complexo agroindustrial brasileiro**: caracterização e dimensionamento. São Paulo: Abag, 2001.

OCB. Disponível em:
<<http://relatorioocb2013.brasilcooperativo.coop.br/?portfolio=perfil-institucional#top>>. Acesso em: 20 abril 2013.

OECD. **The Oslo manual**: the measurement of scientific and technical activities. Paris: OECD; Eurostat, 1997.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, v. 48, p. 47-54, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Disponível em:
<<http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 20 abril 2015.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A.; SIMS, M. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. **Technovation**, v. 26, n. 2, p. 251-261, 2006.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito**: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PAIVA JUNIOR, F.G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiança na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de ciências de Administração**. V. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez, 2011.

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

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **História do Brasil**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

_____. **SICREDI**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/sistema-sicredi/>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

QUANDT, C. O.; FERRARESI, A.; BEZERRA, C. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2013.

QUANDT, C. Inovação tecnológica. In: SILVA JR., R. (Org.). **Empreendedorismo Tecnológico**. Curitiba: IEP, p. 71-101, 2009.

QUANDT, C. O.; FERRARESI, A.; BEZERRA, C. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2013.

READ, A. **Determinants of successful organisational innovation**: a review of current research. **Journal of Management Practice**, v. 3, n. 1, p. 95-119, 2000. Disponível em: <<ftp://ns1.ystp.ac.ir/ystp/1/1/ROOT/DATA/PDF/INNOVATION/Determinants%20of%20Successful%20Organisational%20Innovation.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

ROSHELLE, J.; TEASLEY, S. The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In O'MALLEY, C. E., (ed.). **Computer supported collaborative learning**, Springer-Verlag, Heidelberg: Sawmilling Industry. 1995, p. 69-97.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, E. P. **Cooperativismo de crédito**: organização sistêmica – Ênfase sistema SICREDI. Porto Alegre, 2006. 228 f. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria de desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9. ed. São Paulo: Nova Cultura, 2000.

SICREDI. Cooperativismo de crédito. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/conheca_cooperativismo_credito.html>. Acesso em: 12 jun. 2014.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; ENZ, C. A. Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 6, p. 556-574, 2006.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, A. B.; K.; PROTIL, R. M.; FERNANDES, A. da C. **Avaliação da pesquisa agropecuária em cooperativas agroindustriais utilizando balanced scorecard e dinâmicas de sistemas**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/publicacoes/2012/rev_tec_visualizacao.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000. 283p.

THOMPSON, J. C.; JONES JR, H. B. Economic appraisal of co-operative enterprise in the United States: Principles and issues. **Agricultural Administration**, v. 8, n. 5, p. 385-400, sep. 1981. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0309586X81900169> >. Acesso em: 21 mar. 2015.

TRIBBLE, D. St. C.; SAINTONGE, L. Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative: quelques questionnements. **Recherches Qualitatives**, v. 20, p. 113-125, 1999.

VAN DE VEM, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science**. v. 32, n. 5, p. 590-607, maio, 1986.

VIEIRA, M. A. S. D. **Relações entre valores organizacionais e individuais no processo de socialização organizacional**. 2002. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2015.

WILSON, A. L.; RAMAMURTHY, K.; NYSTROM, P. C. A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 46, n. 3, p. 311-321, 1999.

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

YIN, R. K. **ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2010, 4 ED.**

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Apresentação inicial: o propósito da entrevista no contexto de uma pesquisa acadêmica na escola de Negócios da PUCPR. O que é, porque faço, quando concluo, importância para a cooperativa.
2. Esclarecimentos sobre a abordagem: o motivo da escolha do participante.
3. Esclarecimentos sobre duração da entrevista (uma hora), formas de registro e sigilo: A privacidade é respeitada, ou seja, o nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, identificar o participante, é mantido em sigilo. Consentimento para uso de gravador.
4. Início da entrevista: nome completo, área de atuação, cargo, se já atuou ou atua como gestor de projetos, tempo de trabalho na cooperativa.

Roteiro abaixo considera inicialmente uma explicitação do que o pesquisador considera quando se refere à inovatividade:

Inovatividade, na definição proposta nessa pesquisa: é composta de uma capacidade e habilidade de inovar continuamente em longo prazo. Para isso se considera que a organização está amparada em 10 dimensões: processo, infraestrutura, estratégia, liderança, cultura, estrutura, pessoas, *networking*, mensuração e aprendizagem. Essas dimensões suportam uma capacidade superior para expandir e revitalizar os recursos tangíveis e intangíveis de uma organização, e aplicá-los para resolver problemas e produzir um resultado inovador.

- 1) Como a cooperativa organiza e comunica a sua estratégia de inovação?
 - a. Análise do fator estratégia

Essa dimensão procura avaliar o grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação, inclusive a incorporação da análise dos ambientes interno e externo na formulação de objetivos estratégicos de inovação frente aos *stakeholders*/ as partes interessadas.

2) Como a cooperativa monitora e mede resultados de desempenho?

a. Análise da dimensão mensuração

Essa dimensão é essencial para o aperfeiçoamento do processo de gestão da inovação. A cooperativa deve avaliar seus sucessos e insucessos para aperfeiçoar o processo de gestão de inovação e, conseqüentemente, o conhecimento que é aplicado em novas gerações de produtos. Em geral, as cooperativas inovadoras utilizam indicadores dos esforços e dos resultados de inovação, e procuram medir resultados sob várias perspectivas – financeira, operacional, estratégica, de competências – com medidas qualitativas e quantitativas.

3) Como a cooperativa se recruta, retém e recompensa as pessoas?

a. Análise da dimensão pessoas

Essa dimensão avalia a gestão de recursos humanos para a inovação. A cooperativa deve empreender esforços para recrutamento e retenção de talentos para a inovação e investir no desenvolvimento de competências; suas práticas de avaliação de desempenho devem incorporar mecanismos de reconhecimento e recompensas para criação e compartilhamento do conhecimento; a gestão de pessoas deve estimular a confiança, a franqueza, a flexibilidade e a autonomia.

4) Como a cooperativa cria meios e **estruturas** para promoção e sustentação da inovação?

a. Análise da dimensão estrutura

Procura analisar se a organização é fundamentada em estruturas que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação.

5) Como a cooperativa se organiza a infraestrutura tecnológica?

a. Análise da dimensão infraestrutura

Esse conjunto de itens analisa se a cooperativa desenvolve metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação. Essa dimensão compreende aspectos gerais relacionados ao uso eficaz da infraestrutura tecnológica, bem como ferramentas informatizadas de apoio aos processos gerenciais. A gestão da inovação também requer metodologias e ferramentas específicas para o desenvolvimento de produtos e processos, desde o processo de seleção de ideias até a fase posterior ao lançamento da inovação.

6) Como a liderança se comporta?

a. Análise da dimensão liderança

A inovação tecnológica ou organizacional envolve simultaneamente situações de aprendizado e mudança nas atividades rotineiras, além de riscos e custos. A tendência comum é a inércia, ou atitudes defensivas que reforçam o status quo. Esse componente refere-se ao desempenho da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão da inovação.

7) Como a cooperativa relata e identifica problemas e de como implementa melhorias?

a. Análise da dimensão aprendizagem

O objetivo é avaliar as condições para a aprendizagem organizacional, desde a existência de estímulos à aprendizagem individual até a documentação e discussão de mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, com o fim de disseminação das lições aprendidas, identificação de melhorias, relatos de problemas a serem evitados e avaliações da possibilidade de replicação da solução.

8) Como a cultura da cooperativa se manifesta?

a. Análise da dimensão cultura

Esse conjunto de itens é destinado a investigar se a cultura organizacional é favorável ao compartilhamento do conhecimento, e se é sustentada por valores que

estimulam aprendizagem, autonomia, confiança e criatividade e colaboração, bem como medidas efetivas de desempenho, recompensas e reconhecimento.

9) Como a cooperativa se organiza o processo de inovação?

a. Análise da dimensão processo

Esse componente diz respeito à existência de processos estruturados para geração, avaliação e experimentação de sugestões e iniciativas inovadoras, com incentivos e provisão de recursos para o seu desenvolvimento. Avalia também se a cooperativa adota um processo formal de gerenciamento de projetos para implantar inovações, e se existem mecanismos para registrar o que foi aprendido, validar e disseminar esse conhecimento na organização.

10) Como a cooperativa se relaciona com parceiros externos?

a. Análise da dimensão Networking

Essa dimensão procura avaliar o relacionamento da organização com agentes externos e a aprendizagem com o ambiente. A cooperativa deve desenvolver e cultivar vínculos externos para aquisição de conhecimentos, incluindo práticas formais e informais de prospecção tecnológica, inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação, análise de atividades e produtos dos concorrentes e fornecedores.

- Algum comentário adicional sobre o processo de inovação?

Roteiro abaixo considera inicialmente uma explicitação do que o pesquisador considera quando se refere à colaboração:

Colaboração, na definição proposta nessa pesquisa: é uma coalizão de dois ou mais indivíduos com habilidades complementares que ativamente suportam e ajudam uns aos outros num processo dinâmico envolto em tensões e contradições, para criar um entendimento compartilhado além da visão do que é possível para cada indivíduo isoladamente.

1) Como as pessoas que estão envolvidas no processo de inovação reagem com alta carga de tensão na interação?

a. Análise do fator Flexibilidade.

Refere-se a ajustes contínuos de expectativas em torno de diferentes perspectivas, em interações com alta carga de tensão.

2) Como ocorre a formação dos vínculos em torno das expectativas?

a. Análise do fator Reciprocidade.

Refere-se a construção contínua de laços sociais em torno de expectativas positivas.

3) As pessoas envolvidas no processo de inovação entendem de forma clara os objetivos?

a. Análise do fator Congruência.

Refere-se a ter uma visão compartilhada com base em objetivos claros, papéis e responsabilidade.

4) As pessoas tem acesso às pessoas que detêm as informações?

a. Análise do fator acesso.

Refere-se ao acesso à informação e as pessoas que detêm essa informação.

5) A liderança tem a capacidade de alinhar pessoas para um objetivo?

a. Análise do fator acesso.

Refere-se a legitimidade do líder por meio da assertividade e da coragem em assumir riscos.

6) Como ocorre a manifestação das visões diferente frente ao processo?

a. Análise do fator Transparência.

Refere-se sobre as manifestações das percepções de forma aberta e construtiva das diferentes visões.

7) Como as pessoas se comportam frente ao apoio e ajuda mútua?

a. Análise do fator Altruísmo.

Refere-se ao grau de apoio e ajuda mútua. O que revela a longevidade, a vontade de ajudar, o respeito entre os indivíduos, à vontade de pedir ajuda com o objetivo de alcançar e compartilhar o sucesso com todos.

8) A abertura para compartilhar e questionar ideias?

a. Análise do fator abertura.

Refere-se ao comportamento criativo e flexível que propicia o compartilhamento de ideias, ao apresentar disposição em lapidar quantas vezes for necessária às ideias, tolerância às falhas, a abertura para novas ideias e a tolerância para assumir riscos.

9) As pessoas e setores relacionados possui autossuficiência para tomar decisões?

a. Análise do fator autossuficiência.

Refere-se à afirmação, a liberdade de indivíduos e áreas para tomar decisões, se os papéis e responsabilidades estão claros se a aceitação de diferentes linhas de conhecimento.

10) As pessoas compartilham posicionamentos e interesses?

a. Análise do fator compartilhamento.

Refere-se a capacidade de troca e combinações de interesses complementares ou homogêneos .

- Algum comentário adicional sobre a colaboração no processo de inovação?

As questões que serão perguntadas referem-se aos resultados de inovação efetivamente realizados pela cooperativa. De tal forma atribua uma nota, de "0" (discordo totalmente) a "10" (concordo totalmente). E posteriormente justifique o conceito.

| Resultados de inovação efetivamente realizados pela cooperativa | Grau de Concordância (0 a 10) |
|---|--------------------------------------|
| 1) Nossos produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores. | |
| Justificativa: | |
| 2) O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos. | |
| Justificativa: | |
| 3) Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos. | |
| Justificativa: | |
| 4) Em comparação com a concorrência, o marketing dos nossos produtos recentes é considerado inovador no mercado. | |
| Justificativa: | |
| 5) Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas. | |
| Justificativa: | |
| 6) Nossa empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes. | |
| Justificativa: | |

| | |
|---|--|
| 7) A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor. | |
| Justificativa: | |
| 8) Conquistamos melhorias significativas em nossos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade. | |
| Justificativa: | |
| 9) Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências. | |
| Justificativa: | |

- Encerramento.