

**EBPC****7ª EDIÇÃO**7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA COOPERATIVA DOS MÉDICOS ANESTESIOLOGISTAS DE PERNAMBUCO

ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN THE COOPERATIVE OF ANESTHESIOLOGISTS IN PERNAMBUCO

Jimmy Peixe Mc Intyre

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Instituto de Inovação & Desenvolvimento - INOV

mcintyrejimmy@hotmail.com

Monique Medeiros

Universidade Federal do Pará – UFPA

Programa de Pós-graduação em Agriculturas Amazônicas

mmedeiros@ufpa.br

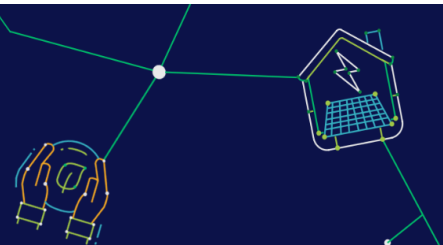
Eixo temático 2: Educação, Inovação e Diversidade

Resumo

As cooperativas, geralmente, apresentam uma visão de trabalho diferente das visões de outras organizações, o que, por vezes, lhes possibilita ser mais inovativas. O processo de inovação nas cooperativas é um fenômeno complexo devido à sua vocação socioeconômica, mas, também, sociotécnica. Com a atenção direcionada a essas especificidades inovativas das cooperativas, a pesquisa apresentada neste artigo teve como objetivo estudar a relação entre o desenvolvimento de competências organizacionais e o potencial inovativo da Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas de Pernambuco (Coopanest-PE). A pesquisa fundamentou-se numa ampla revisão de literatura sobre o tema da inovação e formação de competências. Em termos de procedimentos metodológicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, realização de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes e sujeitos responsáveis pela condução do processo de inovação na cooperativa. A pesquisa evidenciou que a Coopanst-PE incorporou algumas competências, construídas e articuladas durante o processo de inovação, por meio da formação continuada. Entre tais competências, destacam-se aquelas voltadas para a assimilação de novas tecnologias, abertura ao risco para a formação de um contexto de trabalho de confiança individual e coletiva, para a formação de sentimento de pertencimento, de assimilação de uma comunicação bidirecional e de cooperação.

Palavras-chave: Competências; Saberes; Formação continuada; Transição; Tecnologia.





Abstract

Cooperatives generally have a vision of work that is different from that of other organizations, which sometimes allows them to be more innovative. The innovation process in cooperatives is a complex phenomenon due to its socioeconomic, but also sociotechnical vocation. With attention directed to these innovative specificities of cooperatives, the research presented in this article aimed to study the relationship between the development of organizational competences and the innovative potential of the Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas de Pernambuco (Coopanest-PE). The research was based on a broad literature review on the subject of innovation and skills training. In terms of methodological procedures, we opted for bibliographical research, carrying out semi-structured interviews with the leaders and subjects responsible for conducting the innovation process in the cooperative. The research showed that Coopanest-PE incorporated some skills, built and articulated during the innovation process, through continuing education. Among such competences, those aimed at the assimilation of new technologies, openness to risk for the formation of a work context of individual and collective trust, for the formation of a feeling of belonging, of assimilation of a bidirectional communication and of cooperation stand out.

Key words: Skills; Knowledge; Continuing training; Transition; Technology.

1. Introdução

O tema inovação nas suas diferentes dimensões nas organizações passou a assumir um protagonismo nas últimas décadas do século passado até a data de hoje. No entanto, ainda na primeira metade do século XX, já era um tema estudada pelo austríaco, economista, Joseph Schumpeter, considerado com o pai da inovação. Segundo ele a inovação é um processo de “destruição criativa para quebrar velhas regras e estabelecer novas” (Dias, 2014; Tidd e Bessant, 2015).

Portanto, a partir do aprofundamento sobre a temática inovação, vários conceitos foram formulados por estudiosos como: “inovação é um processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático; inovação é a ferramenta para aprofundar as mudanças como uma oportunidade para os negócios ou serviços diferentes; é a combinação de boas ideias”, etc. (Tidd e Bessant, 2015, pg. 19).

Em relação aos tipos de inovação, segundo Schumpeter em Dias (2014), existem cinco formas diferentes para que ela se materialize: novos produtos e serviços; novos métodos de produção; novos mercados; novas matérias primas; e novas formas de organização.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Tidd e Benssant (2015), avançaram nas reflexões acerca da classificação das inovações se concentrando em quatro categorias abrangentes: “inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma”. Essa última está relacionada com os “modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz”. A mais, o autor classifica o processo inovativo em incremental ou em radical. A inovação incremental tem por objetivo melhorar a qualidade ou o desempenho do que já existe, enquanto a radical, implica numa substituição e transformação completa daquilo que existe.

Portanto, as inovações, geralmente, estão relacionadas ao grau de conhecimento do meio ambiente setorial da organização e de vários outros fatores no seu ambiente de trabalho. Nas organizações “tradicionais”, a maneira de operar é caracterizada por resistências ao novo, enquanto nas inovadoras por uma receptividade para que se possa desenvolver novos conhecimentos e competências para promover as mudanças. A compreensão do fenômeno da inovação apresenta uma diversidade de enfoques, de modo que a relação sujeito e objeto têm sido foco de vários estudos (Mc Intyre, 2005).

Bianchi (2004), por exemplo, assinala que o estudo dos processos inovadores deve centrar-se em desenvolver as competências para inovar a partir da aprendizagem na busca de encontrar solução aos novos problemas de produção, de bens, de serviços e de gestão. Essa aprendizagem não é facilmente replicável porque se baseia no conhecimento tácito, não comunicável e nem codificável. Portanto, as equipes de trabalho têm o desafio de integrar as capacidades teóricas com as capacidades de “saber-fazer”, combinando conhecimento geral e tecnológico, com o objetivo de promover uma aprendizagem renovável, bem como, desenvolver as competências necessárias para inovadora.

Partindo que as mudanças nas organizações são operadas a partir de um processo contínuo de “desconstrução” e de “reconstrução” do sistema social que provoca modificações nas representações e atitudes dos atores que participam dos processos inovativos, a pesquisa apresentada neste artigo teve como objetivo estudar a relação entre o desenvolvimento de competências e o potencial inovativo no contexto organizacional da Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas de Pernambuco (Coopanest-PE).

A Coop anest-PE, fundada há 45 anos, é uma cooperativa de trabalho de grande porte do ramo saúde, que conta com 600 associados médicos anestesistas e 110 colaboradores empregados. Ela está instalada na cidade de Recife, capital de Pernambuco – Brasil com sua sede própria. Em 2019, foi iniciado nessa Cooperativa um processo de modificação do modelo de gestão e os processos de trabalho, bem como, a sua relação com os cooperado, colaboradores, prestadoras de serviço e a clientela. Com a atenção direcionada às especificidades dessa cooperativa, a pesquisa apresentada neste artigo teve como objetivo estudar a relação entre o desenvolvimento de competências organizacionais e o potencial inovativo da Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas de Pernambuco (Coopanest-PE).





O interesse por este foco investigativo se justifica, como poderá ser visto com mais detalhes ao longo deste texto, pela estrutura de autogestão, gerida pelos cooperados da Coopanest-PE, a qual foi orientada para garantir o pensamento estratégico de sustentabilidade e controles, juntamente, com a gestão executiva da cooperativa, visando assegurar os princípios cooperativos e seus objetivos sociais.

2. As lentes teóricas que guiam a análise

Julien, Carrieres e Hébert (1988) afirmam que as inovações nas organizações se encontram diretamente relacionada ao setor de atividade econômica, no qual a tomada de decisão, geralmente, é feita em função de vários fatores como: nível de crescimento, disponibilidade de informações, tamanho da organização etc.

Já Lefebvre (1990), classifica as inovações em dois tipos: a) de produto que correspondem à criação de novos produtos diferem dos demais existentes no mercado, e; b) inovações de processo que correspondem à reformulação dos métodos de gestão e produção. Para o autor 06 fatores são considerados como determinantes ao processo de inovação nas organizações:

- 1º - Aqueles fatores determinados pela influência da engenharia de produção e de marketing;
- 2º- Os associados à influência dos dirigentes que visualizam um melhor serviço à clientela;
- 3º- Os relacionados ao tamanho e desempenho financeiro da organização;
- 4º- Os de custo visando economizar mão-de-obra adotando inovação tecnológica como estratégias de redução da força de trabalho;
- 5º- Os de influência externa a organização como a concorrência, fornecedores, novas tecnologias e consultores externos, e finalmente;
- 6º - E finalmente, os fatores que são determinados pela imagem da empresa que busca se projetar a partir de novas tecnologias. Neste caso os clientes exercem uma influência importante.

Podemos ainda remarcar a abordagem apresentada por Boltanski e Thévenot (1991) e Mc Intyre (2005), com foco nos ambientes organizacionais: tradicionais e inovadores. Nas organizações tradicionais, a maneira de operar é caracterizada por ser estática e resistente para se adaptar as mudanças. Enquanto, nas organizações inovadoras, a maneira de operar é caracterizada por uma receptividade para atualizar seus processos de trabalho e promover as mudanças que permitam modificações das práticas de trabalho a partir da aprendizagem de novos conhecimentos e do desenvolvimento de competências. Neste aspecto, os autores nos levam a uma reflexão sobre os cinco mundos apresentado na obra de Boltanski e Thévenot (1991) que são construídos nas organizações com destaque a dois deles, o doméstico e o mundo industrial. Nas organizações tradicionais as competências individuais e coletivas são subjugadas a tradição que valoriza os títulos, as relações de amizade e a domesticidades nas diferentes dimensões do contexto organizacional. Enquanto nas organizações inovadoras, o desenvolvimento de competências a partir da



incorporação de novos saberes estão direcionados para o aperfeiçoamento de processos de trabalho, de produção, de eficiência e eficácia, de metas etc., e passam a ser um valor organizacional.

Neste sentido, Rosanvallon (1990), ressalta que no processo de inovação cada ator deve desenvolver suas competências, com o objetivo de assegurar a equipe uma “capacidade coletiva de pilotar” as inovações. Neste aspecto, eles colocam a disposição da organização suas competências excepcionais diante dos problemas que são desconhecidos. Durante o processo de aprendizagem, ocorre uma destruição das bases pré-construídas do trabalho para dar lugar a uma nova ordem, desta vez, alicerçada na regulação social e na autonomia das equipes de trabalho. Portanto, esta passagem necessita de contexto cultural favorável às mudanças para inovar.

Assim, segundo Colletette, Delisle e Perron, (2000) e Colletette e Schneider (2000), as mudanças num contexto inovador preconizam modificações que devem ser observadas tanto na cultura, como na estrutura do sistema organizacional. A inovação tende a provocar dois fenômenos que se apresentam durante o processo de mudança. O primeiro marcado pelo abandono de comportamentos e atitudes habituais já existentes e consolidados pelo contexto de relação de trabalho. E um segundo, marcado por um período de comportamentos e atitudes pouco estáveis e confusos, que tende a se consolidar a partir da aquisição de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos para inovar. Usualmente, o processo de mudança se depara com alguns componentes da psicologia social e da psicologia organizacional, levando os atores a descrystalizar percepções, hábitos, comportamentos individuais e coletivos. Esse processo compreende a fase em que os envolvidos começam a formar um juízo de valor sobre seus sistemas de representações, a partir da análise do que é adaptável e o que não é para as práticas inovadoras. Nesta fase, procede-se um exame, se questiona e se julga a pertinência dos sistemas de representações em relação à adaptabilidade e a realidade vivenciada pela organização. Por outro lado, a descrystalização nem sempre conduz a organização para as mudanças, uma vez que, os atores tendem a desenvolver um comportamento analítico em relação às propostas de mudança e eles poderão ser receptivos ou refratários às mudanças.

Ainda, Colletette, Delisle e Perron (2000) acrescentam que a segunda fase do processo de mudança está caracterizada por um período de transição ou reconstrução das mudanças pretendidas em outras dimensões. É nessa fase que se instala uma nova maneira de operar a organização a partir da experimentação de “novas formas de se fazer às coisas”. Neste aspecto, as modificações propostas somente serão materializadas quando a organização superar os obstáculos e entrar na terceira fase denominada de recristalização das mudanças. Portanto, logo que as novas significações e comportamentos se estabilizem, a recristalização de comportamento se instalará gradualmente. Ela corresponde à busca de um sistema social que passa por ajustes de concepções e práticas, a partir de uma relação dialética para a nova reconstrução da dinâmica de relação de trabalho na organização.



Desenvolver competências inovadoras não é uma operação facilmente replicável, porque vai requerer dos seus atores desenvolver conhecimento tácito, não comunicável e não codificável, a partir de um processo contínuo de “desconstrução” e “reconstrução” para poder modificar conhecimentos, atitudes e procedimentos que irão corroborar com o aperfeiçoamento e a formação de novas competências. Esse processo não é cronológico, e sim, numa perspectiva dialética, sistêmica e não linear para poder assimilar novos conhecimentos, tecnologias e procedimentos, e assim, elevar os níveis de competências (Mc Intyre; Silva, 2022).

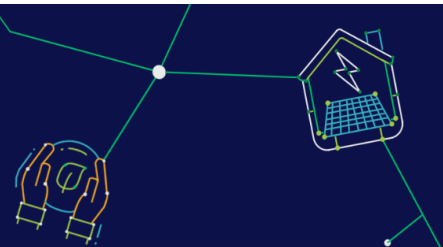
Esses processos não devem ser operados numa perspectiva cronológica, mas, sobretudo, numa perspectiva dialética e sistêmica, de maneira não linear e não mecanicista. Neste aspecto, a inovação, seja tecnológica, de processo e/ou organizacional, vai “destruir o sistema de referência vigente”. Essa “destruição” geralmente passa pela assimilação de novas tecnologias, pela adoção de novos procedimentos e pela elevação dos níveis de competências. Fundamentalmente, esse fenômeno nas organizações irá se consolidar, a partir da substituição dos “saberes”, do “saber fazer” e do “saber ser” pelo contexto de trabalho na organização (Mc Intyre, 2005).

Elevar o nível de competência para inovar tem relação direta com os processos de aprendizagem de novos saberes, lógicas, valores, ferramentas e formas de trabalhar. Exige flexibilidade para enfrentar os imprevistos, para lidar com a polivalência no desempenho das atividades e com as atualizações de conhecimentos. Geralmente, a assimilação de novas competências é expressa a partir da identificação e da socialização dos conhecimentos com a proposta de inovação. Assim, o controle passa a ser exercido pelos indivíduos ao contrário do conceito de qualificação formal e técnica (Moran 2018; Sabbag, 2018).

Neste aspecto, para inovar, se faz necessário mobilizar conhecimentos e habilidades para a resolução de problemas complexos, na qual os atores assumam um papel voltado para as tarefas intelectualizadas e para a eficácia organizacional. As tarefas passam a ser menos prescritivas e a exigir domínios cognitivos e os atores precisarão desenvolver o *saber em ação*, que exige polivalência no desempenho das atividades para construir competências individuais e coletivas de comunicação, de participação e de autonomia para poder planejar, executar e controlar processos de trabalho (Mc Intyre, 2005; Moran, 2017; Sabbag, 2018).

Segundo Ruas (2001), as competências poderão ser classificadas em quatro categorias imbricadas de uma maneira complexa: 1) competências de interação interpessoais e liderança; 2) competências para a resolução de problemas relacionados às capacidades de percepção, planejamento, organização e decisão; 3) competências de gestão a partir da necessidade de mudar a forma de operar a organização, e; 4) competências de comunicação relacionadas à capacidade de se comunicar com sua equipe de forma escrita, oral e simbólica.

A incorporação de competência tem sua relação direta com novos valores, novas ferramentas, lógicas e novas formas de trabalhar. Geralmente, os modelos de desenvolvimento de competências encontram-se voltados para flexibilidade,

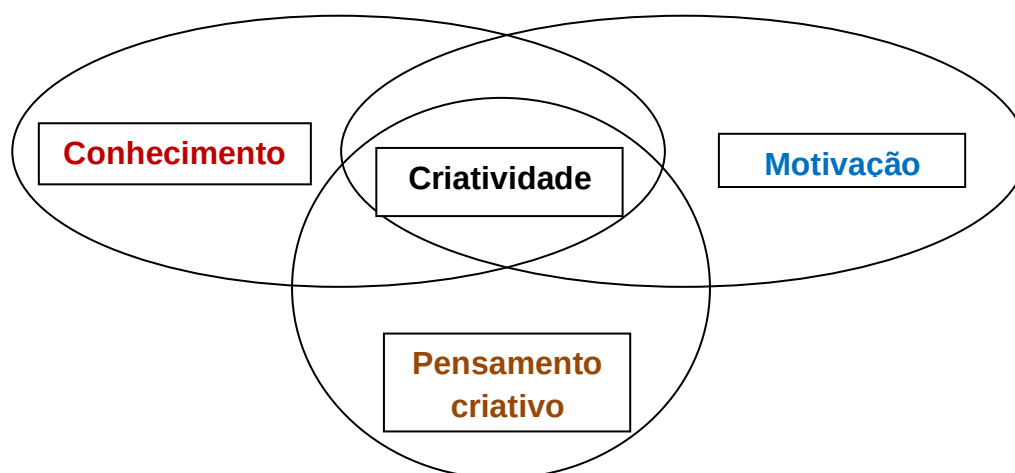


transferência e polivalência no trabalho. Esses modelos passam a exigir do trabalhador flexibilidade para lidar com mudanças no processo produtivo, capacidade de enfrentar imprevistos no desempenho de suas atividades, polivalência e constante atualização das competências. Neste caso, a organização ao definir sua estratégia de inovação passa a identificar competências essenciais que respondam à composição dos custos, da gestão e do produto ou serviço (Serón, 1984).

Nos contextos nos quais as coletividades de trabalho assumem uma autonomia para pilotar as ferramentas de gestão, é importante que a organização gerencie suas competências, sua capacidade de mobilizar, de integrar e colocar em ação os conhecimentos e habilidades construídas (RUAS, 2001). Assim, uma atuação gerencial adequada deverá demandar alguns atributos que são pouco explorados no mundo dos negócios, tais como: percepção, improvisação, criatividade e empatia, dentre outros (RUAS, 2006 e Brandão, 2021).

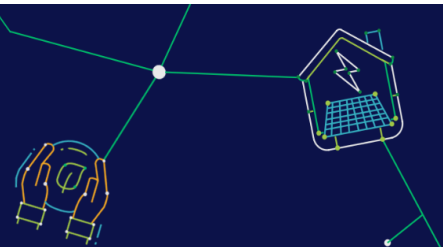
Logo, quando falamos em inovar e desenvolver novas competências, não podemos deixar de associar a criatividade. A criatividade pode ser entendida como a geração de ideias pelo contexto organizacional, enquanto, a inovação é a materialização dessas novas ideias em novos produtos e/ou serviços, novos métodos gerenciais e/ou processos de trabalho e produção, que implicam em novas maneiras de pensar e agir (Dias, 2014). Ainda, segundo Dias (2014), para que a criatividade se expresse, três componentes deverão estar imbricados no contexto de inovação da organização: o conhecimento, o pensamento criativo e a motivação (Figura 01).

Figura 01 – Três componentes da criatividade



Fonte: Dias, 2014.

Finalmente, a organização somente poderá ser criativa quando romper os padrões e começa a desenvolver soluções inovadoras e imaginativas para modificar a maneira de operar. Portanto, uma vez identificados os componentes da criatividade,



ela poderá promover as mudanças desejadas a partir do desenvolvimento das competências necessárias para que seus gestores possam pilotar o processo de inovação.

2. Caminhos metodológicos

A pesquisa que embasa este estudo foi qualitativa, do tipo exploratória interpretativa, com o objetivo de elevar a qualidade das informações (YIN, 2005; MUCCHIELLI, 1996). Foi realizada numa cooperativa de trabalho, localizada na cidade de Recife, Pernambuco, Brasil.

Para a escolha da cooperativa foi consultada a base de dados do Serviço de Aprendizagem Cooperativa de Pernambuco - SESCOOP-PE para identificar a cooperativa inovadora, objeto do nosso estudo. Durante a escolha da cooperativa, utilizou-se alguns critérios que identificasse a organização como inovadora, entre eles: acesso à tecnologia; ser economicamente estável; ter relação com centros tecnológicos e P&D, e; que estivesse investindo em aprendizagem e formação para inovar. Em seguida, foi realizado levantamento documental, observação direta e entrevista semiestruturada. A escolha dos entrevistados foi intencional. Foram entrevistadas pessoas que participaram e participam do processo de inovação na Cooperativa.

Para a análise das entrevistas, adotou-se o método de tematização e categorização para reagrupar e fusionar em temas centrais, e assim, se chegar à síntese dos resultados. Finalmente, no que se refere ao limite de validade externa, podemos remarcar a homogeneidade na escolha do objeto de pesquisa, tanto na escolha da unidade de análise, como pelo domínio do sujeito de pesquisa. Essa homogeneidade tem seus limites, uma vez que, não se pode generalizar os resultados. No entanto, a homogeneidade das unidades de pesquisa na coleta dos dados nos permitiu fazer associações explicativas dos resultados. Também foram privilegiados os critérios de credibilidade a partir da observação, da imersão, da possibilidade de transferência e do potencial afirmativo do estudo, para se chegar aos resultados que respondessem à questão de pesquisa sobre as inovações e as competências na organização cooperativa (Guba e Lincoln, 1984/1994).

3. Especificidades organizacionais da Copanesp – PE

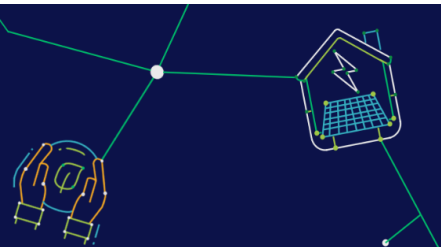
Com o intuito de iniciar o processo de inovação, em 2019, a COOPANEST-PE elaborou o planejamento estratégico para o triênio de 2020 a 2022, com o objetivo de implementar os processos inovativos priorizando: 1) aumentar os números de contratos e aperfeiçoar o sistema de cobranças; 2) assegurar à clientela quanto a uma cobrança correta dos serviços contratados e manutenção da satisfação dos clientes com a cooperativa; 3) desenvolver aprendizagem para aperfeiçoar e profissionalizar as equipes operacionais, valorizando os recursos humanos e seus



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



resultados, bem como, estimulando a internalização do espírito cooperativo; 4) qualificar tecnicamente os seus cooperados e colaboradores para prestar atendimento de excelência e possibilitando maior transparência nos processos de gestão e governança, e por fim; 5) implementar os processos de gestão interna e tecnológico, visando a excelência organizacional, a partir do mapeamento e modelamento dos processos de negócios, de adequação das tecnologias às necessidades da cooperativa, visando promover e incentivar inovações, como revela o trecho de uma das entrevistas realizadas:

Desde 2019 até a data de hoje, estamos inovando, aperfeiçoando e profissionalizando a governança e a gestão, e fazendo autoavaliação assistida...A partir do PDG – programa de desenvolvimento em gestão da cooperativa a gente vem num avanço significativo. Primeiro fortalecemos a governança para depois fortalecer a gestão.

Ainda neste período, a Copanesp-PE formulou e modulou seu organograma para que respondesse aos novos desafios diante dos novos modelos de gestão e de governança, os quais começaram a ser implementados no contexto organizacional da Cooperativa.

Como pode-se verificar no organograma a seguir (Figura 02), a estrutura atual da Cooperativa privilegia a autogestão e a gestão da organização. A estrutura de gestão, com seu quadro de colaboradores, tem como meta materializar os resultados econômicos e sociais para seus associados.

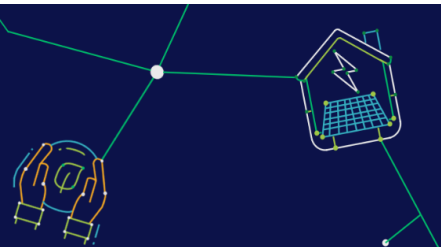
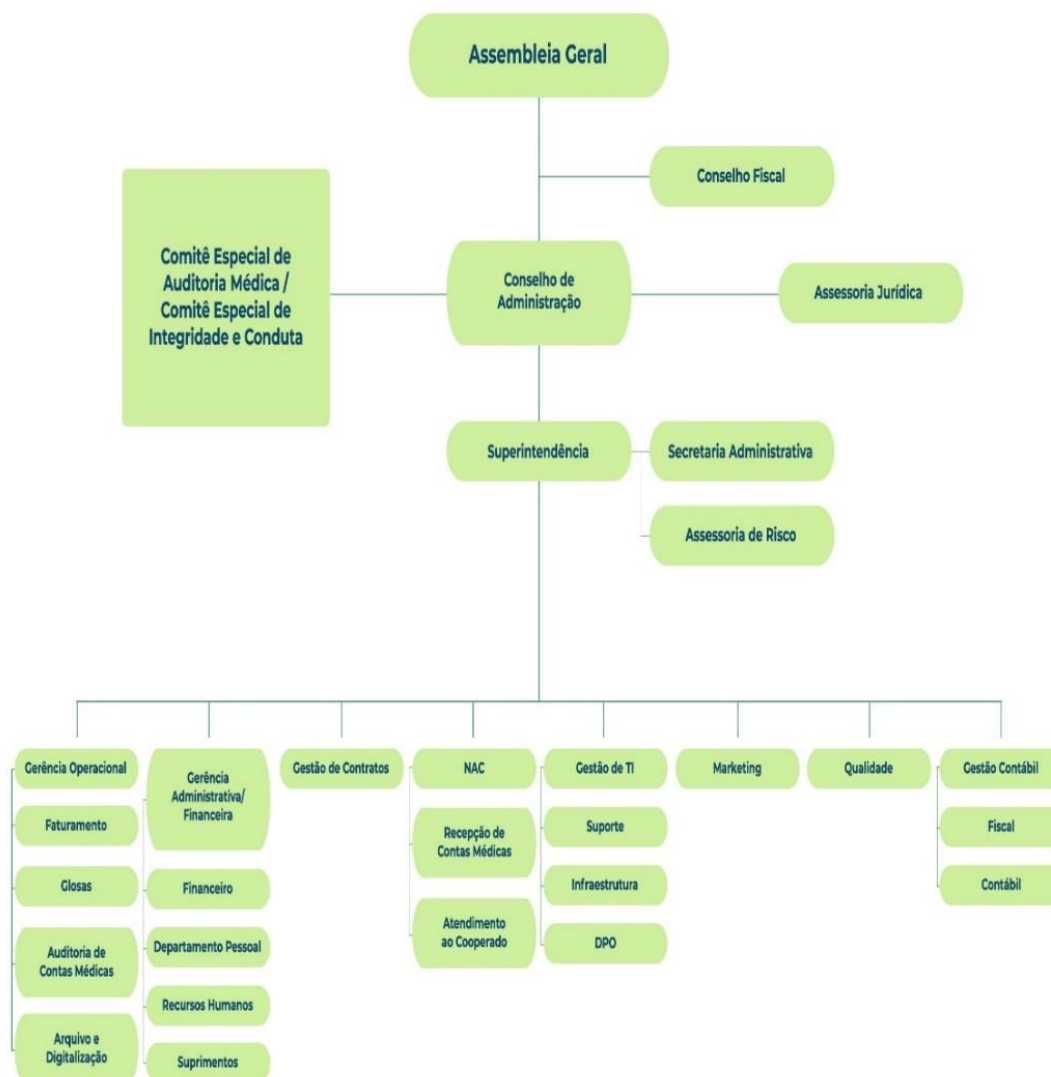


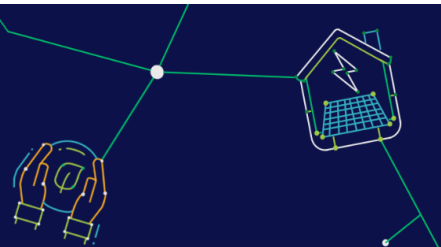
Figura 02 – Organograma da Copanesp-PE



Fonte: <https://coopanestpe.com.br>.

Portanto, nessa nova modelagem de estrutura, que iniciou a partir de 2019, a cooperativa iniciou sua trajetória de inovação como indica o trecho de entrevista:

Em 2019 e 2020, resolvemos internalizar a tecnologia da informação. Em 2020, implantamos sistemas de inovação tecnológica nas gerencias para melhoria de aplicativos, melhoria de sistema operacional de gestão... Fortalecemos o LGPD (Leis gerais de proteção de dados pessoais) e



PROTHEUS, um software que trata de segmentos de mercado, modelos de negócio e tamanhos de operação...As inovações resultaram em transparência para o cooperado. Hoje, ele opera a sua conta via aplicativo, no portal da cooperativa ou fisicamente na cooperativa...Realizamos reunião de indicadores mensalmente, porque inovar é um processo de trabalho....As inovações realizadas foram de tecnologia, de processo e governança...Na área de gestão a internalização do marketing e do endomarketing...Desenvolvemos uma política de comunicação institucional para nossa clientela e de marketing para o mercado externo...Internalizamos a contabilidade e os controles resultando em uma recuperação financeira. Com a melhora dos controles nos processamos 35 mil boletins de procedimentos por mês em tempo real.

O trecho de entrevista acima evidencia que a Copanesp – PE, durante o último triênio, reformulou não somente sua estrutura organizacional, como seus programas, seus processos, seus procedimentos, suas relações de comunicação, seus instrumentos de trabalho, seus conhecimentos e competências. Esse processo exigiu mudanças de paradigmas, de cultura e de comportamentos durante o processo de inovações organizacionais.

4 Inovação e desenvolvimento de competências na Cooperativa

A inovação no contexto organizacional da cooperativa, objeto de nosso estudo, não se apresentou de uma única maneira devido a suas características peculiares na busca da transformação, uma vez que, a aprendizagem se pauta no conhecimento tácito, muitas vezes não comunicável e não codificável. Um dos elementos que identificamos, que está presente no contexto de trabalho, tem sua relação com a transformação de saberes pelos atores para fazer a diferença. Portanto, no caso da cooperativa em estudo, a transformação de conhecimento assumiu um papel importante para as mudanças de procedimentos e de rotina de trabalho. As competências construídas entre eles, foram resultantes de um processo de avaliação contínua, mutante e “imprevisível” do conhecimento, como foi relatado por um dos entrevistados:

Realizamos reunião de indicadores mensalmente porque inovar é um processo de trabalho contínuo.... As mudanças realizadas foi um equilíbrio a partir da necessidade e da análise de sobrevivência. Muitas mudanças foram por necessidade de sobreviver e outras para a melhoria da cooperativa.



Nessa busca de um caminho para inovar, um dos elementos mais presente na cooperativa foi as transformações de saberes por parte dos atores, como podemos verificar no trecho de entrevista abaixo:

Criamos diversos programas: programa de qualificação da gestão; de sucessão, de novos líderes etc. Estruturamos trilhas de conhecimentos e capacitação na área gerencial e de gestão.

De acordo com os entrevistados, a transformação de conhecimento foi imprescindível para inovarem na cooperativa. A partir da assimilação de novas competências, alcançaram as mudanças pretendidas. Nesta perspectiva, o saber, o saber fazer e o saber ser, se imbricaram durante o processo de aprendizagem, conjugando diferentes habilidades para responder positivamente as mutações e as imprevisibilidades do contexto de trabalho.

Uma outra constatação relaciona-se com o desenvolvimento de competências voltadas para abertura ao risco por parte de seus dirigentes, visando fazer o diferente e superar os desafios. De acordo com Boterf (2000, 2001 e 2003), o desenvolvimento de competências resulta da visão dos gestores. Ainda segundo o autor, ao passo que esses gestores associam conhecimentos novos às suas capacidades de mobilizar recursos internos e externos, ampliam seu potencial de inovação de suas práticas de gestão.

Nesta pesquisa, foi possível verificar que a competência para abertura aos riscos, quando assimilada e compartilhada por todos do conselho de administração, em muito favoreceu a equipe de gestão sentir-se segura e incorporar os riscos que são impostos pelo desconhecido, em especial pelo mercado. A partir dessa maior segurança, o conselho de administração, dirigentes e cooperados, passaram a incorporar competências inovativas, no contexto da organização, como revela o trecho de entrevista:

A área de risco foi estruturada numa matriz informatizada. Área de risco a 360° graus dentro da matriz tem risco interno e externo. Externo - variáveis de mercado, ataque cibernético, sustentabilidade etc. Interno: operacionais, não conformidade, comunicação etc. A política de gestão de risco com seu olhar macro instituiu a metodologia de 03 linhas de defesa: Linha gestores/controle, Linha assessoria de risco e contabilidade, Linha auditoria interna.

Na experiência analisada, é possível compreender que, para o alcance de mudanças inovadoras, foi necessário introduzir novos conhecimentos na rotina de trabalho da cooperativa. As mudanças no âmbito da Copanesp – PE responderam de maneira positiva às expectativas dos participantes, e assim, influenciaram diretamente na maneira de trabalhar e de se relacionar com seus pares. Os atores



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



começaram a abandonar antigos procedimentos de trabalho e a assimilar novos conhecimentos, novas tecnologias e novas técnicas de trabalho. Ao mesmo tempo, foram desenvolvendo suas competências, as experimentando e as incorporando, progressivamente, no seu contexto trabalho, como podemos constatar no trecho de entrevista abaixo:

Precisamos qualificar líderes para entender do negócio. Este ano fornecemos 6 bolsas de 90% para aperfeiçoamento de gestores do nosso quadro de pessoal...Importante formar líderes para liderar nas adversidades... No nível gerencial são importantes as competências voltadas para estrutura de gestão, mercado, legislação e entender de gente.

Diante de um contexto organizacional positivo de inovação, o risco deixa de ser uma ameaça e passa a ser visto como uma oportunidade para superar as dificuldades do dia a dia no ambiente de trabalho. O conhecimento técnico e a tecnologia se imbricam e assumem um papel de destaque, como evidencia o trecho de entrevista:

As competências importantes estão relacionadas com a governança e com os gestores no sentido de comprar as ideias para correr o risco...É importante que quem está na governança entenda do negócio da cooperativa, da gestão e da sua atuação no mercado.

Assim, diante da necessidade de assimilar novas técnicas de trabalho, os participantes são levados a incorporarem novos procedimentos de trabalho, como também, a compartilharem novos valores para modificarem procedimentos. Portanto, num processo inovador construído coletivamente, em que é preciso superar as dificuldades naturais que são impostas diante do novo, a presença da participação para a formação do sentimento de pertencimento, tende a expressar sua importância para a consolidação das inovações.

Quando a cooperativa tomou a decisão de promover mudança, se mostrou ciente que deveria construir novos conhecimentos, bem como, desenvolver novas competências, para que pudesse responder de maneira positiva às inovações. Também, gradativamente, deixou de lado antigos hábitos e procedimentos, para poder incorporar novas técnicas de trabalho. A mudança de atitude por parte dos participantes, resultou na reformulação da sua visão em relação aos riscos. Estes riscos, por sua vez, passaram a serem vistos como oportunidades, e não mais como ameaça para o processo de inovação, conforme destaca o trecho de entrevista:



As competências importantes para inovar estão relacionadas com a governança e gestores no sentido de comprar as ideias para correr o risco...É importante que quem está na governança entenda do negócio da cooperativa, sua atuação no mercado e de gestão.

No caso da Cooperativa, o desenvolvimento de competências passou a assumir um papel de destaque no processo de apropriação individual e coletiva para inovar. Assim, diante da necessidade inovar, o contexto de trabalho passou a incorporar novos procedimentos técnicos e comportamentais, a partir da formação de laços de confiança diante dos riscos, resultando no surgimento de um sentimento de pertencimento voltado para o projeto de inovação.

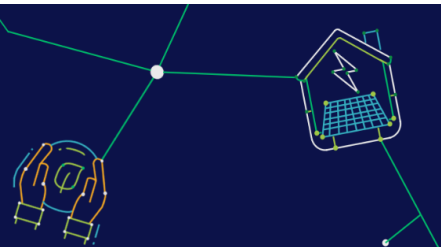
A busca contínua de novos saber, de novas habilidades (saber fazer) e de novas atitudes comportamentais (saber ser), passou a fazer parte do cotidiano da cooperativa. Também, ficou evidente a necessidade de correr risco na busca de encontrar uma nova forma de fazer as coisas, passando a ser visto pelos participantes como uma oportunidade de crescimento cooperativo.

No entanto, sem o sentimento coletivo partilhado sobre a importância de inovar entre os dirigentes e a equipes de trabalho, dificilmente seria possível o surgimento de um sentimento no coletivo de pertencimento. Portanto, podemos inferir que esse sentimento de pertencimento entre os participantes da cooperativa em muito favoreceu a incorporação das competências que se faziam necessárias para que seus participantes passassem a modificarem o cotidiano e a prática de trabalho.

Segundo Rosanvallon (1990), as organizações inovadoras, geralmente, procuram a formação construída em coerência com a organização do trabalho sob formas de ações explícitas, e acompanhadas de medidas para transformar a organização cada vez mais pedagógica e formadora. A formação tem por objetivo formar competências a partir do cotidiano de trabalho, numa busca contínua de novos conhecimentos (saber), de novas habilidades (saber fazer) e de novas atitudes comportamentais (saber ser). Nessa perspectiva, durante as entrevistas, foi possível constatar a integração desses saberes para a aprendizagem individual e coletiva. Eles se articularam para construir os meios para as inovações desejadas, como também, para a formação de novas atitudes na busca de soluções para inovar.

Dito isso, os saberes passaram a se expressarem através das atitudes comportamentais dos participantes no desempenho do seu cotidiano de trabalho, sempre, como um elemento integrador para a formação de um comportamento na busca dos procedimentos inovadores.

Portanto, de acordo com Collerette, Deslile e Perron (2000), a organização em processo de inovação tende a mergulhar num processo de mudança para responder as questões de inovação a partir do desenvolvimento de suas competências. O pertencimento quando compartilhado por todos, leva seus participantes a dominarem os processos inovadores de trabalho, transformar o ambiente, tomar decisões importante, correr riscos, e assim, pilotarem todo o processo inovador na cooperativa.



Segundo Mc Intyre (2005), o sentimento de pertencimento corresponde à participação e o envolvimento de todas as pessoas em um projeto de desenvolvimento. A participação será mais fácil se já existir uma vocação e um meio favorável. Nas organizações inovadoras a abertura ao risco passa a ser um elemento preponderante, para que o pessoal possa desenvolver competências necessárias aos processos inovadores.

No que se refere a comunicação, foi possível constar a presença de uma comunicação bidirecional nas diferentes dimensões de trabalho, como é possível verificar no trecho de entrevista abaixo:

É importante saber como a comunicação chega na base e como a base entende com autonomia e segurança"...Durante a inovação a hierarquia e sempre quebrada quando se trata de comunicação porque temos que informar rápido os problemas e as soluções de inovação.

Essa afirmação corrobora as reflexões de Amesse, Avadikyan e Cohendet (2006) acerca de que as competências se instalam na organização a partir de um processo dialético de construção individual e coletiva que vai favorecer a uma comunicação bidirecional. Ou seja, uma comunicação não hierarquizada e não verticalizada, que favorece a comunicação direta entre seus pares independente da sua posição profissional na organização. Assim, a formação da competência para a comunicação bidirecional favorece a socialização das informações, propiciando a construção de uma rede baseada na confiança e no respeito por parte dos atores (Mc Intyre, 2005).

No que se refere à mobilização de tecnologia de TI no âmbito da Cooperativa, foi possível constatar que o programa na gestão do faturamento foi uma inovação radical:

As inovações realizadas foram de tecnologia e de processo e governança. Eu poderia dizer que as inovações na gestão do faturamento, foi radical. A contabilidade foi uma inovação processual a partir da análise dos riscos. O marketing foi processual. Na implantação dos programas foi radical porque antes tudo era manual. Eu diria que grande parte das inovações foram radicais.

Quando o entrevistado afirma que "grande parte das inovações foram radicais" podemos inferir que a comunicação para essa mobilização tecnológica foi bidirecional e transversal, uma vez que tiveram de compartilhar as inseguranças e as ideias diante do novo. Neste aspecto, a cooperação enquanto competência para inovar as práticas



de trabalho se expressou a partir das atitudes dos atores, no sentido de compreender as dificuldades coletiva diante dos desafios de inovação.

A cooperação mostrou-se presente de forma transversal na construção da inovação, respeitando a vocação de cada indivíduo e identificando as melhores formas de proceder diante do novo. Ela facilitou a aquisição de habilidades e favoreceu a formação de uma identidade, a partir do sentimento de pertencimento coletivo. Tais compreensões são corroboradas pelo estudo de Mc Intyre (2005), que afirma que a inovação nas organizações está vinculada a uma dinâmica social das relações de trabalho.

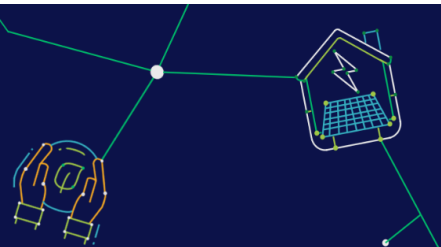
A articulação de todos esses elementos apresentados até aqui tende a favorecer o estabelecimento de uma sinergia progressiva e criativa para inovar, a partir do abandono de antigos procedimentos para dar lugar a nova forma de fazer o diferente, a partir das mudanças de comportamento, da assimilação de novos saberes e de novas formas de trabalhar. Geralmente, a inovação é fruto de um processo de mudança que através da desconstrução, transição e reconstrução de novos saberes, formamos as competências e inovadoras.

5. Considerações finais

As inovações nas cooperativas, sejam elas tecnológica, de gestão, de processo, de marketing, ou ainda de comunicação, geralmente são mais do que respostas a uma simples pressão do mercado, ou mais do que a vontade do dirigente de adotar novas tecnologias. Elas, por vezes, resultam da aprendizagem, da assimilação de novas formas de fazer as coisas, da descristalização de velhos conceitos e procedimentos, da articulação de novos saberes para formar novas competências, que serão recristalizadas pelo contexto de trabalho da cooperativa.

Neste aspecto, o aprender foge do padrão do modelo de aprendizagem cartesiana para dar lugar a uma aprendizagem construída, que pode variar de pessoa para pessoa, de grupo de trabalho para grupo de trabalho e de uma organização cooperativa para outra. Não existe modelo ou fórmula pré-estabelecida, no entanto, como visto no caso da Copanesp-PE, se a cooperativa pretende inovar, terá que abandonar antigos procedimentos e assumir o risco para assimilar novas tecnologias, modificar comportamentos, incorporar novos valores etc.

No estudo em tela, o processo de descristalização de antigos procedimentos para a recristalização das inovações, obrigatoriamente, significou um processo de transição, no qual os envolvidos procuraram respostas e soluções aos problemas cotidianos vivenciados pela cooperativa. Distintas competências tiveram que ser desconstruídas, construídas e testadas, durante o processo de inovação. Tais (des)construções foram apoiadas no conhecimento e na formação continuada. Entre as competências marcantes na cooperativa podemos remarcar: os processos de mudança radical e processual; a assimilação de novas tecnologias; a abertura ao risco; a formação de uma confiança individual e coletiva; a formação de sentimento



de pertencimento; a instalação de uma comunicação bidirecional; e a cooperação que é a essência do cooperativismo.

Ademais, vale ressaltar o importante papel da formação continuada para o aprendizado do novo, e, para a reconfiguração de novos processos de trabalho. Ela favoreceu a modificação de atitudes e levou os atores a buscarem constantemente o encontro de soluções concretas aos problemas de inovação. Neste contexto, os atores atrelaram outros saberes aos que já possuíam e abriram espaços a novas formas de se relacionar e de trabalhar. As inovações no âmbito dessa cooperativa foram atravessadas por acordos, desacordos e consensos por parte dos atores, para poderem consolidar novos conhecimentos (saber), novas habilidade (saber fazer) e novas atitudes (saber ser).

Como a presente pesquisa foi realizada em uma cooperativa, é importante considerar a relação existente entre competências adquiridas e os sete princípios doutrinários do cooperativismo: adesão livre e voluntária, controle democrático, participação econômica, autonomia e independência, educação-formação-informação, cooperação entre cooperados, e, preocupação com a comunidade. Esses princípios, quando bem trabalhados pelo contexto cooperativo, parecem fortalecer o pacto coletivo dos cooperados para alcançarem as mudanças e seus objetivos, individuais e coletivo.

Ainda que não seja possível generalizar as compreensões emergidas nessa pesquisa direcionada a uma cooperativa, os resultados aqui encontrados nos incita questionamentos que poderão servir de pistas para outras pesquisas, a exemplo de: como as competências se organizam e se articulam no interior das organizações inovadoras? Como essas competências se materializaram nos contextos e procedimentos e trabalho? E, ainda, como os saberes se articulam para formar o conhecimento inovador no cotidiano de trabalho das cooperativas? Partindo desses questionamentos, almeja-se que este estudo possa contribuir para a compreensão dos processos de inovação nas cooperativas, para o aperfeiçoamento de competências inovadoras, a construção de estratégias inovadoras de gestão, a formulação de instrumentos de gestão e processo inovadores, e, para as diferentes práticas de gestão das cooperativas, enquanto organização socioeconômica.

6. Referencias bibliográficas

- AMESSE, F., AVDUKYAN, A. ET COHENDET, P. **Ressources, compétences et stratégie da firma: Une discusión de la vision fondée sur les compétences.** Documents de travail nº 2006-05, Faculté des sciences économique et de gestion, Centre National de la Recherche Scientifique, 2006.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências – Ferramentas, exercícios e aplicação em gestão de pessoas.** São Paulo, Atlas, 2021.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



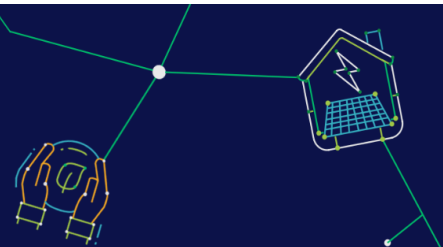
- BIANCHI, C. **Medición de capacidades de innovación en la industria manufacturera uruguaya**. VI Taller de Indicadores de Ciencia y Tecnología – RICYT. Buenos Aires, 2004.
- DIAS, R. **Eco-Inovação Caminho para o Crescimento sustentável**, São Paulo. Atlas, 2014.
- BOLTANSKI, L. ET THEVENOT, L. **De la justification- Les économies de la grandeur**. Paris, Éditions Gallimard, 1991.
- BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris, Editions d'Organization. 2000.
- BOTERF, G. **Construir les Compétences Individuelles et Collectives**. Paris, Editions d'Organization, 2001.
- BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre, Artmed Editora, 2003.
- CARVALHO, M. M. de. **Inovação: Estratégias e Comunidades de Conhecimento**. São Paulo, Editora Atlas. 2009.
- CODA, R. **Competências Comportamentais**. Editora Atlas, 2016.
- COLLERETTE, P; DELISLE G. ET PERRON R. **Le changement organisationnel – théorie et pratique**. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2000.
- COLLERETTE, P ET SCHNEUDER R. **Le pilotage du changement – une approche stratégique et pratique**. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2000.
- JULIEN, P-A, CARRIERES, J-B ET HEBERT, L. **Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises**. Québec, Revue internationale PME, vol. 1, n° 2, 1988.
- KULLER, J. A.; RODRIGO, N. DE F. **Metodologia de Desenvolvimento de Competências**. Editora Kindle, 2022.
- LASNIER F. **Réussir la formation par compétences**. Montreal : Guérin Editeur, 2000.
- LEFEBVRE, E., LEFEBVRE, L-A., ET COLIN, D., **Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières innovatrices**. Québec, Revue internationale PME, vol. 3, n° 2, Boeck Université, 1990.
- MC INTYRE, J. P. e SILVA P. S. G. **Inovar e Desenvolver Competências: Cooperativa Agrícola de Pernambuco**, Artigo aprovado no XII ELAIC – Encontro de Pesquisadores Latino-Americano em Cooperativismo. Paraná, PUC- Pontifícia Universidade Católica, 2022.
- MC INTYRE, J. P. **Les facteurs favorables et d'obstacles à les innovations du contexte de changement organisationnel de PME de l'Etat de Pernambuco au Brésil**. Québec – CA. Faculté de Education, Université de Sherbrooke, 2005. Tese de Doutorado.
- MORAN, J. **Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora; Uma Abordagem Teórico-Prática**. Porto Alegre Editora Penso, 2018.
- MUCCHIELLE, A, DIR. **Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales**. Paris, Armand Colin, 1996.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



- PAILLÉ, P. De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, 15, p.179-195, 1996.
- PAILLÉ, P. Colligé de textes pour le cours d'analyse qualitative – EDU 707. Sherbrooke: Université de Sherbrooke, 1997.
- ROSANVOLLON, A. **Les politique de formation dans les PME-PMI françaises: l'emergence de pratiques novatrices**. Québec, *Revue International PME*, vol. 3, n°1, Boeck-Université, 1990.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr. M.M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, 2001.
- RUAS, R. ET AL. **Os novos horizontes da gestão. Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, Artmed Editora, 2006.
- SABBAG, P. Y. **Competências em Gestão**. São Paulo, Atlas Book, 2018.
- SERÓN, A. G. **Del trabajo estable ao trabajador empleable. El enfoque de las competencias profesionales y la crisis del empleo**. *Cad.Educ. FaE/UFPel*, Pelotas, n.11, jul./dez., 1984. p. 5-29
- TIDD, J. e BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5º edição, Porto Alegre, Bookman, 2015.
- YIN, R. **Case study Research-design and methods (vol.5)**. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 1984/1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3ª ed. São Paulo, Bookman, 2005.
- ZOGBI, E. **Competitividadade através da Gestão da Inovação**. São Paulo, Atlas, 2008.