

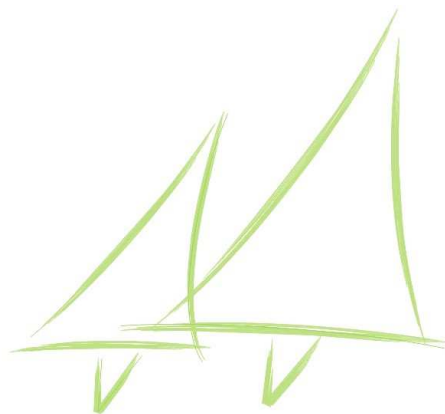
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUESTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



002 - CASO CREDIPE - FATORES FAVORÁVEIS À INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA

Gestão econômica e social de cooperativas

Jimmy Peixe McIntyre
mcintyrejimmy@hotmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Ronice Franco de Sá
ronicefranco@hotmail.com

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Emanuel Sampaio Silva
emlu@terra.com.br

Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO

Resumo

Este artigo trata do estudo de caso feito pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como parte da pesquisa do Comitê Acadêmico 2005-2006 da UNIRCOOP. Verifica os fatores favoráveis à inovação organizacional da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Públicos dos Poderes Executivo e Legislativo do Estado de Pernambuco no Brasil, doravante denominada CREDIPE. O grupo de pesquisadores escolheu, de maneira intencional, uma cooperativa que tivesse demonstrado crescimento no mercado nos últimos três anos, a partir da introdução e/ou renovação das práticas organizacionais. O grupo analisou fatores específicos por dimensões definidas “a priori” (político-administrativo, de comunicação, de relações organizacionais e de tomada de decisão) e fatores transversais a todas as dimensões como aqueles mais importantes tanto para o início quanto para a manutenção da tendência de inovar nas cooperativas. A abertura ao risco e a novas idéias, a comunicação informal, a socialização das informações, o

“pertencimento” à organização foram importantes fatores que surgiram como favoráveis à inovação, sendo a apropriação dos processos de trabalho, a aprendizagem permanente e a visão estratégica fatores favoráveis à inovação transversais a todas as dimensões priorizadas no estudo.

Palavras-chaves: organização cooperativa – fatores de inovação – processos de mudança

Abstract

This article deals with a case study conducted in a saving and mutual credit cooperative to analyse the factors conducive to organizational innovation. The research team members intentionally selected a cooperative that experienced market growth, these past three years, as a result of innovation or renewal of its organizational practices. Team members analysed factors specific to certain dimensions designated “a priori” (politico-administrative, communications, organizational relations and decision making), as well as cross-over factors touching on all dimensions and perhaps considered as more important in regard to both the introduction and sustainment of a tendency to innovate in the cooperative. Receptiveness to risk and new ideas, informal communication, information sharing and the feeling of belonging to the organization were revealed as important factors conducive to innovation, much as the appropriation of work processes, continuing education (on-going training) and the existence of a strategic vision showed themselves to be cross-over factors conducive to innovation in all dimensions under study.

Keywords: cooperative organization - factors of innovation - processes of change

1. Contexto da Cooperativa

1.1 Histórico

A Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Públicos dos Poderes Executivo e Legislativo do Estado de Pernambuco (CREDIPE) surgiu a partir da capacidade de mobilização de um grupo de cinco funcionários públicos da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco, na região Nordeste do Brasil.

Esses funcionários eram todos filiados do Sindicato dos Fiscais da Fazenda do Estado de Pernambuco (SINDIFISCO), sendo 02 integrantes da diretoria do sindicato. Após tomarem conhecimento de uma experiência cooperativa de crédito de funcionários públicos fiscais e auditores da Secretária da Fazenda do Estado de Santa Catarina, região Sul do Brasil, eles decidiram empreender uma cooperativa da mesma natureza no Estado de Pernambuco.

Em seguida, para viabilizar a CREDIPE, procuraram contatar diferentes cooperativas de crédito e centrais cooperativas com objetivo de conhecer as diferentes experiências neste ramo de atividade. Logo depois de se apropriarem das experiências visitadas, partiram para mobilizar a categoria

funcional de fiscais e auditores fazendários utilizando como estratégia de divulgação suas participações num painel sobre cooperativas de crédito no Congresso dos Funcionários da Secretaria da Fazenda que foi realizado no Estado de Pernambuco, no ano de 1999/2000. Para este painel eles convidaram um dirigente da Cooperativa de Crédito de Santa Catarina e um representante das Organizações das Cooperativas Brasileiras (OCB).

Assim, em 06 de julho de 2000, foi constituída a CREDIPE. Em 07 de novembro de 2000, o Banco Central do Brasil publicou no Diário Oficial da União a autorização de seu funcionamento. Logo em seguida, em 17 de novembro de 2000, a cooperativa teve seu registro emitido pela Junta Comercial de Pernambuco.

Em 2000, data da sua fundação, o quadro social era composto por 61 cooperados, que integralizaram um total de R\$ 39.000,00 ou U\$ 21,579. A cooperativa nesta época foi instalada numa pequena sala comercial e se limitava a prestar serviços de empréstimos e aplicações em uma única modalidade.

Passados cinco anos desde a sua fundação, várias estratégias foram implementadas no sentido de consolidar o empreendimento cooperativo. Em janeiro de 2006, a cooperativa já registrava no seu balanço sócio-econômico, a participação de 1.100 cooperados filiados e um total de ativos circulantes em empréstimos de R\$ 6.365.686,22 ou U\$ 3.002.682,18. Nessa época, já apresentava também uma instalação adequada e estrategicamente bem localizada.

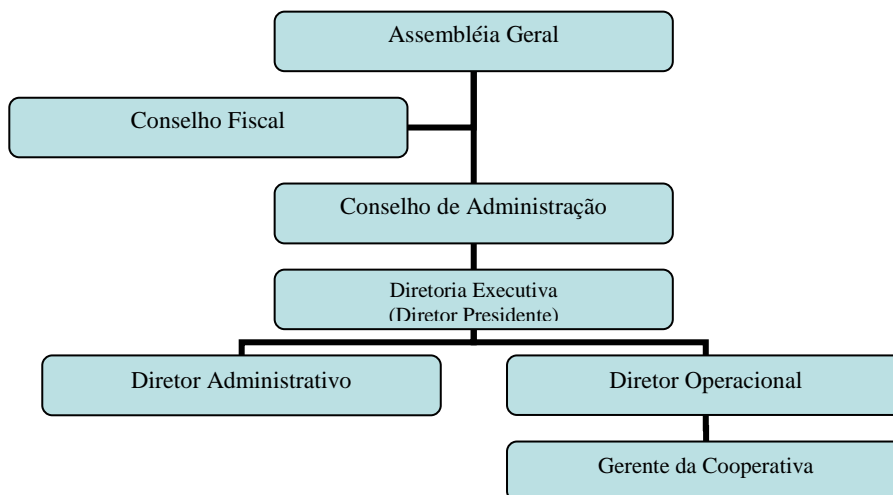
1.2 Estrutura e funcionamento

Em função da legislação do cooperativismo de crédito brasileiro, para se associar a CREDIPE o candidato necessita preencher alguns requisitos básicos, entre eles ser servidor público dos poderes Executivo e Legislativo no Estado de Pernambuco, ou ainda, pessoa jurídica sem fins lucrativos, como de associação, sindicato, entidade assistencial, religiosa, filantrópica, de caridade, ONG's, etc.

Para participar da cooperativa, segundo o seu estatuto, cada associado compromete-se a subscrever 50 cotas partes de capital de R\$ 50,00 ou U\$ 25,00 cada. Além desta cota parte, fica acordado que mensalmente deverá integralizar 0,5% da sua remuneração bruta ou o valor mínimo de R\$ 10,00 ou U\$ 5,00, que representará num aumento contínuo de capital. No caso das pessoas jurídicas o valor mínimo é de R\$ 30,00 ou U\$ 15,00, mensalmente.

A cooperativa possui a Assembléia Geral uma vez por ano como instância superior, assembléias ordinárias e extraordinárias. Possui ainda um Conselho de Administração composto por 09 associados (04 são mulheres) assim distribuídos: 06 Conselheiros Titulares e 03 Conselheiras Suplentes. O Conselho Titular elege a Diretoria, composta por um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo e um Diretor Operacional. A cooperativa dispõe ainda de um conselho fiscal integrado por 06 associados, estando assim distribuídos: 03 titulares e 03 suplentes. O quadro funcional é composto por 09 funcionários e sua estrutura operacional é composta por um serviço de gerência, de assistência à gerência e de informática.

Figura 01 : Organograma da CREDIPE



1.3 Serviços

Atualmente a CREDIPE vêm realizando empréstimos, operações financeiras e disponibilizando serviços bancários em diferentes modalidades:

a) Empréstimos em duas modalidades:

- Consignados, os quais consistem em operações de empréstimos com valor de juro mais baixo que o mercado, sem impostos de operações financeiras, sem avalista e cujas prestações são descontadas em folha de pagamento, fazendo com que os riscos da operação sejam desprezíveis.
- Antecipação do 13º salário, com as mesmas características anteriores, onde a diferença é que a operação é liquidada em uma única parcela.

b) Aplicação Financeira em três modalidades

- RDC - RECIBO DE DEPÓSITO COOPERATIVO, com remuneração pré-fixada de 85% a 98% do CDI (Crédito de Depósito Interbancário), bastante acima dos agentes tradicionais e com liquidez de 30 a 180 dias.
- CREDIPE-INVEST - RENDA FIXA CREDIPE, com remuneração pós-fixada de 70% a 90% do CDI, também acima dos oferecidos pelos agentes tradicionais e com liquidez diária, cumprido o prazo de carência entre 30 a 180 dias.
- CREDIPOUP - POUpanÇA CREDIPE, com remuneração pré-fixada em 120% da variação da poupança e com vencimento no dia da aplicação.

c) Serviços bancários

- Serviços de natureza diversa como conta corrente, cheque especial e cartões de crédito.

d) Serviço de planejamento do orçamento familiar

- Com o intuito de auxiliar os cooperados no equilíbrio das suas finanças pessoais e de reduzir o seu nível de endividamento foi estruturado um serviço de planejamento de orçamento familiar para os associados. Além destes, este programa tem o propósito de estimular a poupança visando à melhoria da qualidade de vida daqueles que participam da cooperativa.

e) Programa de formação cooperativa e capacitação técnica organizacional

- Periodicamente, a cooperativa oferece cursos na área de cooperativismo para seus associados visando ao aperfeiçoamento das práticas cooperativas no que diz respeito à participação e à auto-gestão específicas para cooperativas de crédito. Também tem estimulado e financiado cursos variados de gestão de cooperativa para os seus associados e funcionários.

1.4. Considerações gerais

Dentre as estratégias desenvolvidas pela cooperativa para crescimento destacam-se as de ampliação do quadro social, incremento no mix de produtos, política de governança e marketing, qualificação profissional dos dirigentes e colaboradores e educação cooperativa.

Os esforços de ampliação do quadro social através da adesão de novos associados têm ocorrido através de campanhas promocionais, onde antigos associados indicam novos associados e recebem bônus e prêmios. Como recentemente recebeu autorização do Banco Central para que outras categorias profissionais pudessem se associar passou-se a ter uma política de visitas a clientes potenciais, efetuado através de gerente da cooperativa.

Nas ações de ampliação do mix de serviço, vem se destacando o lançamento de novos produtos e serviços, em parcerias com as cooperativas centrais de crédito e outras entidades do setor financeiro, como seguro e cartões de crédito.

Há que se ressaltar ainda, que no balanço de 2004, a cooperativa distribuiu sobras para seus associados num montante médio de R\$ 265 mil reais ou U\$ 120 mil dólares. Para essa distribuição foram utilizados alguns critérios percentuais em relação às operações realizadas pelos associados com a cooperativa. Neste aspecto, ela equilibra o princípio da equidade premiando todas as categorias de associados. Os valores máximos distribuídos por associado, em 2004, foram da ordem de R\$1.815,00 ou US 825,00 para aqueles cooperados que durante o ano aplicaram suas reservas, R\$ 708,00 ou U\$ 321,00 para aqueles que utilizaram os serviços de empréstimo e R\$ 716,00 ou U\$ 325,00 para aqueles que investiram no aumento da sua cota-parte.

A CREDIPE vem se destacando pelo processo de capacitação dos seus gestores e colaboradores tanto na gestão organizacional quanto na financeira. Os seus associados têm participado de eventos e cursos de formação cooperativa, inclusive, um deles participou do IX Seminário Internacional UNIRCOOP com apresentação de uma experiência de processo de intercooperação com a UFRPE e demais entidades do cooperativismo estadual de Pernambuco.

Na sua política de governança, a CREDIPE tem divulgado os balancetes mensais no seu site na Internet, de modo que tanto os associados como a comunidade pode ter acesso aos seus resultados. Em relação às estratégias de comunicação, além dos meios tradicionais utilizados pelas cooperativas, há um jornal informativo que é também disponibilizado eletronicamente.

As ações desenvolvidas pela CREDIPE, nos últimos 05 anos, permitiram o crescimento significativo dos seus ativos e do seu quadro social, em um mercado extremamente competitivo e marcado pela atuação de grandes agentes financeiros concorrentes, quer públicos como privados. Atualmente, a CREDIPE é a segunda maior cooperativa de crédito do Estado de Pernambuco, entre as 17 cooperativas em funcionamento, algumas com mais de 30 anos de existência.

2. Quadro Conceitual

2.1. Inovação organizacional

De acordo com Johannssen *et al.* (2002) os estudos sobre inovação podem ser agrupados a partir de vários focos: no indivíduo, nas organizações, na interação das duas anteriormente citadas e na relação entre o ambiente macro ou global e o ambiente organizacional. Logo, a compreensão do processo de inovação requer a análise dos fatores condicionantes da gênese do referido fenômeno, bem como os seus reflexos no contexto organizacional, havendo inclusive a necessidade de se considerar as peculiaridades dos diferentes tipos de organizações, a exemplo das cooperativas inovadoras.

Com este enfoque, Julien *et al.* (1988), destacam que as inovações podem ser enquadradas nas seguintes categorias, segundo o grau de conhecimento do sujeito acerca deste fenômeno:

- a) O primeiro tipo de inovação, classificada como independente é entendida como aquela que não depende da percepção e das atitudes daqueles que a utilizam porque as decisões são tomadas em função do custo e da rentabilidade provocada pela inovação;
- b) O segundo tipo de inovação é aquela dependente das características ambientais, onde a tomada de decisão é feita em função do meio ambiente setorial da organização geralmente ligado ao setor de atividade econômica;
- c) O terceiro tipo de inovação é aquela dependente das características gerais, gerenciais e organizacionais da empresa, onde a tomada de decisão geralmente é feita em função de vários fatores como nível de crescimento, disponibilidade de informações, tamanho da organização, etc.

Outros autores, como Hill (Lefebvre *et al.*, 1990) buscam a compreensão deste fenômeno, enfocando o objeto e não o sujeito, baseando-se no conteúdo da inovação, sendo então esta classificada em dois tipos:

- a) inovações de produto que correspondem à criação de novos produtos com certas características que diferem dos demais existentes no mercado, e;

b) inovações de processo que correspondem à reformulação dos métodos de gestão e produção.

Elster (1997) comunga com a mesma opinião quando adota o critério que se fundamenta no conteúdo da inovação e, mais três outros critérios de classificação relacionados ao alcance da inovação, onde podemos distinguir as inovações radicais das inovações de incremento. Neste aspecto, as primeiras seriam aquelas inovações que supõem ruptura radical com o paradigma tecnológico existente, enquanto que as segundas supõem mudanças moderadas de melhoria da produtividade sem questionar as bases do paradigma existente. Outro critério está relacionado com “as inovações de comercialização”, voltadas para a descoberta de novos mercados ou novas estratégias de venda. E ainda, as “inovações organizacionais”, que se referem às formas de gestão e coordenação dos processos de trabalho.

Entretanto, para Lefebvre *et al.* (1990), a inovação é resultado de um conjunto de variáveis determinantes pela promoção dos processos nas organizações. Ainda o mesmo autor destaca os seguintes fatores como determinantes:

- a) Aqueles associados às características das organizações como: tamanho da organização, desempenho financeiro e esforço para inovar;
- b) Os associados às estratégias organizacionais de concorrência;
- c) Aqueles ligados aos processos de decisão, em particular pela influência dos dirigentes, dos grupos de engenheiros de produção, do pessoal do marketing e dos clientes, e;
- d) Os associados às características específicas de inovação relacionadas a custos e ao grau de viabilidade econômica.

Ainda Lefebvre e colaboradores (1990), enfatizam a questão da Tecnologia da Informação, como um fator necessário ao processo de inovação nas organizações, alicerçada nos seguintes elementos tecnológicos:

- a) Uma concepção apoiada por computadores;
- b) A fabricação controlada por computadores;
- c) Comandos informatizados;
- d) Uma manutenção automatizada, ou;
- e) Inspeção e controle de qualidade informatizado e automatizado.

A partir desta perspectiva, Lefebvre *et al.* (1990), classificam as organizações inovadoras em dois grupos, segundo o quantitativo de tecnologia empregada:

O primeiro constituído por organizações que pelo menos adotaram uma tecnologia avançada de produção, e o segundo, são aquelas organizações bastante inovadoras que passam a adotar duas ou mais tecnologias.

Com base em estudos em empresas classificadas, Lefebvre *et al.* (1990) identificaram 06 (seis) fatores considerados como determinantes no processo de inovação:

- 1º - Os fatores que são determinados pela influência do grupo de engenharia de produção e pelo grupo de marketing;
- 2º - Os fatores associados à influência dos dirigentes que visualizam um melhor serviço à clientela;

3º - Os relacionados ao tamanho e desempenho financeiro da organização;

4º - Os ligados ao « custo » visando economizar mão-de-obra, se adota tecnologia como uma das principais estratégias de inovação e redução da força de trabalho;

5º - Os fatores de influência externa a organização como a concorrência, fornecedores de tecnologia e consultores externos, e finalmente;

6º - Os que são determinados pela imagem da empresa que busca se projetar a partir de novas tecnologias. Neste caso, os clientes passam a exercer uma influência importante.

Para Lefebvre *et al.* (1990), embora os fatores acima citados possam apresentar-se tanto no ambiente interno quanto no externo às organizações, alguns resultados têm indicado que as empresas mais inovadoras privilegiam o sexto fator – *cliente e imagem da organização*.

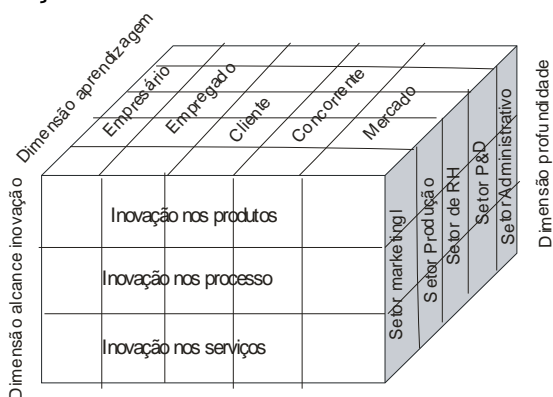
A partir desses fatores acima descritos, percebe-se que a análise do processo inovador nas organizações encontra-se vinculado a uma dinâmica social nas relações de trabalho, fato que possibilita a visualização de dois ambientes distintos no contexto organizacional, um tradicional e o outro inovador.

Nas organizações tradicionais, a maneira de operar é caracterizada por ser estática e portadora de uma resistência para adaptação às mudanças. Já nas organizações inovadoras, a maneira de operar é caracterizada por uma receptividade para atualizar seus processos de trabalho com vistas a promover mudanças nas suas práticas através da aprendizagem de novos conhecimentos (Enos e Park, 1988).

Para Boltanski e Thévenot (1991), a questão da tradição e da inovação nas organizações pode ser compreendida a partir de diferentes mundos que se formam e que se comunicam no seu ambiente organizacional. As organizações tradicionais são fortemente ligadas ao mundo doméstico na maneira de administrar e por conta disso valorizam e privilegiam a harmonia nas relações pessoais, os títulos, as hierarquias e a superioridade de uma boa educação em detrimento da competência profissional que é uma característica do mundo industrial. Já as organizações inovadoras são ligadas ao mundo industrial e sua estrutura valoriza a produtividade, a pesquisa e a inovação com o objetivo de melhorar os processos de trabalho através da formação profissional (Boltanski e Thévenot, 1991).

No que concerne às inovações, pode-se então constatar que há uma forte dependência no processo de integração de novos saberes, o qual ocorre a partir de um processo de aprendizagem, ora ligado ao próprio agente (empregado), ora ao cliente, ora ao meio ambiente, ou ainda a dinâmica social e econômica do meio em que a organização participa. Logo, a inovação nos empreendimentos econômicos produtivos pode ser configurada a partir de três dimensões: pela aprendizagem organizacional, pelo alcance da inovação na organização e pela profundidade da inovação na organização (Figura 02).

Figura 02 – Análise multidimensional do processo de inovação nas organizações



Bianchi (2004) identifica como elemento central do processo inovativo a própria unidade produtiva ou a organização. Com efeito, se assinala que o estudo dos processos inovativos deve centrar-se em como as organizações desenvolvem sua capacidade de inovação. Essa construção dinâmica de capacidades é específica de cada organização e surge da acumulação de aprendizagens derivadas, como também, pelas respostas sistemáticas a novos problemas que se apresentam na produção de bens e serviços. Neste aspecto, a aprendizagem não é facilmente replicável por outras empresas, na medida em que se baseia no conhecimento tácito, no conhecimento não comunicável e nem codificável. Por outro lado, na medida em que o conhecimento se privatiza a sua difusão é restringida e controlada. As empresas que adquirem capacidade de gerar conhecimento e adaptá-lo endogenamente, conquistam melhores posições competitivas.

Bianchi (2004) afirma ainda que a capacidade inovativa da empresa também será função da experiência inovativa prévia, da sua “história” em matéria de esforço inovativo e de seus resultados econômicos obtidos, como podemos verificar no quadro abaixo.

Quadro 01 – Determinantes e indicadores de inovação

Determinantes	Indicadores
Capacidades internas da unidade produtiva	<ul style="list-style-type: none"> • Esforços em capacitação • Melhora da gestão • Participação de profissionais em atividades de inovação • Grau de formalidade das estruturas e recursos dedicados a tarefas inovativas
Vínculos com agentes externos para desenvolver atividades de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos com agentes do sistema nacional de inovação • Importância de fontes de informações externas
Experiência Inovativa	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance comercial de produtos inovadores • Impacto econômico de inovações

FONTE: BIANCHI (2004)

2.2 Formação continuada e inovação

As análises sobre organizações inovadoras têm evidenciado a questão da formação profissional como uma condição fundamental e determinante para se assegurar à introdução de processos inovadores de trabalho.

As análises baseadas em referenciais do mundo industrial a respeito de organizações (Boltanski e Thévenot, 1991; Enos e Park, 1988; Gitady e Rabelo, 1991) têm demonstrado a importância da qualificação profissional como instrumento eficaz para que a organização incorpore conteúdos inovadores. Esses estudos são corroborados pelas análises de Lerrolle (Ferretti *et al.*, 1996) a respeito da “qualificação tática” e de qualificação social e informal na formação profissional (Ferretti *et al.*, 1996).

Kern et Schumann (1980; 1989) e Freyssenet (1997) também concordam que somente a partir de uma formação profissional continuada do tipo “requalificadora” é que se introduzem novos processos de trabalhos nas organizações. Todavia, Paiva (1989) e Assis (1986) embora ressaltem a importância da qualificação profissional nas pesquisas atuais, destacam que a elevação do nível de escolaridade através dos programas de formação nas organizações tem sido insuficiente para promoção de mudanças no contexto organizacional. Para ocorrer mudanças, afirmam Paiva (1989) e Assis (1986), é necessário que os programas de formação nas organizações valorizem o desenvolvimento de habilidades cognitivas em substituição aos métodos tradicionais que somente valorizam as habilidades manuais e repetitivas.

Assim, podemos inferir que as mudanças organizacionais nos empreendimentos inovadores tende a requerer mais que métodos e processos pré-estabelecidos, exigindo o conhecimento de outros componentes que se encontram na dinâmica interna de relações e de organização do trabalho e ainda de comunicação formal e informal.

A compreensão dos fatores que levam uma organização a inovar remete à necessidade de visualizar a aprendizagem continuada numa perspectiva de gestão do processo de mudança. Para que isso aconteça, faz-se imperativo que haja um entendimento claro dos processos de formação inovadora em relação aos fundamentos de mudança organizacional.

2.3. Fatores favoráveis e de obstáculo às inovações

Segundo os estudos de Mc Intyre (2005) sobre fatores favoráveis e de obstáculo às inovações nas pequenas empresas de Pernambuco - doravante, PME-, o contexto das relações de trabalho é um dos maiores responsáveis pela inovação nas organizações.

Esse contexto é representado pela dinâmica que se estabelece na organização e que está representada por alguns fatores tanto de dimensão específica como transversais. Esses fatores também se apresentam como responsáveis pela aprendizagem e pela reaprendizagem de processos inovadores; e, quando bem conjugados favorecem as inovações, ou ao contrário, fazem com que a organização permaneça na condição tradicional.

Como se pode verificar em McIntyre (2005) cada sistema organizacional da PME desenvolve fatores específicos que podem influenciar, positivamente ou negativamente, o contexto das relações de trabalho. Estes fatores, por conta de suas especificidades, apresentam características próprias de articulação e são bem definidos no interior dos sistemas organizacionais da PME. Durante o processo de inovação, eles se expressam através do comportamento tanto individual quanto coletivo dos participantes da PME.

Salienta ainda Mc Intyre (2005) que, durante a aprendizagem das inovações, os fatores favoráveis passam a ser uma ferramenta estratégica para que os indivíduos desequilibrem e descristalizem seus esquemas produtivos tradicionais, e assim, possam construir ou recristalizar outros esquemas, desta vez voltados para os processos inovadores. Este fenômeno tende a provocar modificações comportamentais a partir da apropriação de novos conceitos, saberes, práticas e atitudes por parte do pessoal envolvido no projeto de inovação da organização. Assim, quando os fatores favoráveis às inovações são bem articulados no contexto da organização, seus participantes começam a desenvolver novos esquemas produtivos para superar as resistências às mudanças, para, dessa forma, poderem desenvolver novos modelos operativos.

3. Metodologia

O objetivo da pesquisa consistiu em verificar os fatores favoráveis que podem contribuir para as inovações organizacionais nas cooperativas a partir das seguintes dimensões: político-administrativa, comunicação, relações organizacionais e de tomada de decisões. Essas dimensões levaram em consideração as ações e estratégias das cooperativas, sendo fruto das discussões do conjunto de pesquisadores e da literatura pertinente no campo de inovação organizacional.

Através de uma abordagem qualitativa utilizou-se como método de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas e análise documental, permitindo, através de estudo de caso, um aprofundamento das questões norteadoras da investigação.

O estudo de caso foi escolhido pela possibilidade de aprofundamento (Yin, 1993, 1994, 2003). Esse aprofundamento advém da potência explicativa dessa estratégia de pesquisa e de acordo com Yin (1993), o estudo de caso configura-se como uma pesquisa empírica que se atém a um fenômeno contemporâneo no seu próprio contexto quando as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são totalmente evidentes, necessitando, portanto, de fontes múltiplas de evidência. No que diz respeito à veracidade da pesquisa, segundo Guba e Lincoln (1989), esta é dada pela credibilidade advinda da imersão e do aprofundamento da observação, e da aplicabilidade a partir da capacidade de transferir os passos metodológicos e do potencial confirmativo do estudo.

Desta forma, para selecionar a cooperativa do estudo utilizou-se o método de escolha intencional com o objetivo de potencializar a utilização das informações. Como universo pesquisado foram entrevistadas 06 pessoas,

sendo: 02 dirigentes, 02 cooperados e 02 colaboradores. As entrevistas foram gravadas na sua íntegra com autorização dos entrevistados, transcritas e importadas para o programa de análise qualitativa.

A gestão da análise dos dados foi feita principalmente a partir do uso do programa NVivo 2,0. A leitura preliminar dos documentos e dos dados coletados permitiu uma visão panorâmica inicial necessária à sistematização da análise. O uso desse programa exige boa preparação do texto e familiaridade com o conteúdo a ser trabalhado. A análise qualitativa foi do tipo dedutiva, uma vez que as categorias foram definidas a partir do marco referencial. O NVivo 2,0 serviu de base para a codificação e o refinamento das rubricas, dos temas e categorias utilizadas (Deschenaux e Bourdon, 2005). Após a construção de uma árvore temática, procedeu-se à categorização e à inter-relação das categorias. Esse tipo de tematização «permite uma análise verdadeiramente refinada e rica do conteúdo» (Paillé, 1996: 188). A etapa da análise não passa de um exercício qualitativo, interpretativo e hipotético (Paillé, 1997). Essa fase exigiu autonomia intelectual dos pesquisadores e um conhecimento íntimo do tema estudado.

As evidências de relação entre inovação organizacional e empreendimento cooperativo a partir das dimensões selecionadas na pesquisa foram às categorias de análise norteadoras dos resultados. Dessa forma, uma matriz-resumo foi construída a partir das 04 dimensões de análise do estudo: político-administrativo, comunicação, relações e sistema de decisão. As categorias que surgiram em todas as dimensões foram definidas como transversais.

4. Análise e Resultados

A partir das observações, entrevistas, categorização e análise dos elementos levantados na CREDIPE, chegaram-se aos resultados sobre alguns fatores que favorecem as inovações no contexto organizacional da cooperativa.

Durante a coleta de dados, privilegiaram-se quatro grandes dimensões que são freqüentes nas pequenas organizações (McIntyre, 2005): político-administrativa, comunicação, relações e decisão.

4.1 Dimensão político-administrativa

A dimensão político-administrativa é entendida como sendo a responsável pela estruturação organizacional de funcionamento da cooperativa frente à decisão estratégica de inovar.

Na análise desta dimensão foi possível se chegar a três fatores apontados como responsáveis pelas inovações na cooperativa para que ela pudesse implementar uma política de consolidação e de crescimento no mercado. Esses elementos foram: o *comportamento empreendedor*, a *abertura ao risco* e a *visão estratégica*.

a) *Comportamento empreendedor* – Esse comportamento é entendido como sendo a capacidade pessoal dos dirigentes de mudar o contexto da organização a partir de uma visão de futuro que passa pela assimilação de

novos comportamentos, no que diz respeito aos procedimentos de trabalho. A decisão de inovar geralmente promove modificações de comportamento para a assimilação de novos valores. Isso se deve tanto à cultura da organização e às relações de trabalho quanto à maneira de gerir a organização. As exigências de atitudes empreendedoras inovadoras sejam elas tecnológicas, ou comportamentais, representam um desafio para as relações de trabalho no processo de inovação.

Na cooperativa, esse fenômeno se expressou inicialmente no comportamento dos dirigentes, para em seguida, se refletir no comportamento dos colaboradores, como pode ser visto no depoimento de um dirigente:

“começamos a estudar, pesquisar, procurar cooperativas, centrais e partimos para criar a cooperativa...eu diria que nos fomos revolucionários...decidimos ser diferentes de tudo que estava ai ou em quase tudo”.

Constatou-se ainda que os dirigentes, funcionários e associados procuram alternativas possíveis, para que possam superar os problemas que se apresentam no contexto organizacional, e assim criarem os meios favoráveis às inovações.

Finalmente, o comportamento empreendedor entre dirigentes, funcionários e associados da CREDIPE, apresentou-se durante as entrevistas como um determinante para que a cooperativa encontre seu caminho na direção das inovações desejadas.

b) *Abertura ao risco* – definida como a vontade e a capacidade, por parte dos dirigentes e funcionários, de buscar o “novo” e de fazer o diferente num contexto de mercado altamente competitivo que tende a provocar transformações no ambiente organizacional. A “*abertura ao risco*” pode provocar mudanças comportamentais nos participantes, que vão se refletir no contexto de trabalho, todas as vezes que a cooperativa se depara com o novo e desconhecido. Tem a capacidade de influenciar diretamente a maneira de trabalhar de cada pessoa, que passa a perceber o risco não mais como uma ameaça, mas como uma oportunidade para que a cooperativa se consolide no mercado.

“Não temos uma forma sistemática de fazer isto... os gestores são os principais atores deste processo de inovação a partir do momento que eles têm uma comunicação otimizada com os colaboradores e entre si. Pesquisando, participando de cursos, de treinamentos, seminários, de eventos de interesse da cooperativa no contexto do sistema que faz parte. Mas é um processo extremamente desgastante, requer tempo, requer humildade, requer flexibilidade de opinião, requer aquela percepção de que a gente está sempre errando, mas está buscando melhorar... Nós ainda estamos muito distantes do ideal, mas já demos o pontapé inicial que a percepção da mudança constante no sentido de melhorar e inovar”.
(Entrevistado 4)

Assim, baseado nos extratos de entrevistas, a abertura ao risco foi uma característica presente no comportamento dos dirigentes da cooperativa a partir do desejo de fazer qualquer coisa diferente. Esse desejo, por sua vez, tende a estimular o comportamento de «*abertura ao risco*» na sua prática de trabalho, gerando a necessidade de se pesquisar novos procedimentos de trabalho com o objetivo de inovar.

Esse fenômeno tende a favorecer as mudanças de comportamento por parte dos participantes para a formação de novos valores, desta vez voltada para o fortalecimento do comportamento empreendedor, a partir de uma dinâmica particular que impulsiona os participantes a tomarem decisões balizadas em um contexto de incertezas. Essas decisões, freqüentemente têm relação com a visão estratégica numa perspectiva de construção coletiva, onde a participação e o sentimento de pertencimento tendem a contribuir para a formação dos novos valores voltados para o empreendedorismo coletivo.

4.2 Dimensão da Comunicação

No âmbito da comunicação encontramos em todas as categorias de entrevistados da CREDIPE dois tipos de comunicação: formal e informal.

No estudo, a comunicação formal é caracterizada como aquela que é feita através de instrumento burocrático, enquanto que na comunicação informal os participantes tendem a negligenciar os instrumentos e os procedimentos burocráticos para valorizar uma rede de informações baseada na confiança, no respeito e nas relações dos atores.

No caso das cooperativas, a comunicação formal e a informal estão presentes em vários tipos de eventos, envolvendo os órgãos de administração, conselho de administração e fiscal. A comunicação é feita com maior intensidade entre os dirigentes e funcionários, e bem menos com os associados.

No presente estudo, foi verificado como se processa a socialização das informações pela comunicação informal, uma vez que, segundo Mc Intyre (2005) a « *socialização das informações* » através da « *comunicação informal* » é apontada como um fator que favorece as inovações nas pequenas organizações. Na comunicação informal a « *socialização das informações* » geralmente se apresenta imbricada no contexto da organização e tende a desempenhar um papel importante no que diz respeito à apropriação da nova ordem tecnológica, organizacional e processual por parte dos participantes da cooperativa.

a) Comunicação informal – apresenta-se como um fator favorável às inovações não estando subordinada aos procedimentos formais de comunicação. A comunicação informal se baseia na espontaneidade, na confiança e no respeito às formas de se comunicar os atores durante o cotidiano de trabalho.

Na CREDIPE observou-se que a comunicação informal apresentou-se tanto de maneira ascendente como também de maneira horizontalⁱⁱ, como pode ser ilustrado pelo depoimento de uma colaboradora:

“Olhe, tem pessoas, existem pessoas aqui dentro que tem idéias ótimas, maravilhosas, agora, não se expressam. Ai quando você fala, quando chega na diretoria e fala, fala alguma coisa. Éita, eu

tinha pensado nisso..., faz não sei quanto tempo. E aí eu digo: Menino, por que tu não falasses? Tem pessoas que por timidez ficam reprimidas. Mas a abertura existe. Cabe a cada um ir lá e dizer o que esta acontecendo, o que você pode melhorar, mas abertura existe sim”.

No tocante à solução de problemas, dentre os quais aqueles relativos à inovação, os pesquisadores verificaram que diante da urgência para se encontrar soluções adequadas aos problemas, os participantes compartilham a comunicação de maneira informal.

Enfim, os dirigentes e funcionários demonstraram estar conscientes que sem o compartilhamento da comunicação de uma forma informal, eles não poderão superar os obstáculos diários que se apresentam no contexto inovador da cooperativa.

b) Socialização das informações – Este fator favorável à inovação está relacionado à capacidade dos atores em responder, no cotidiano da organização, às diferentes informações. Assim, a socialização tende a contribuir para a tomada de consciência sobre a necessidade do pessoal da cooperativa de se apropriar das novas tecnologias, sejam elas de infraestrutura de equipamento ou de procedimentos e de processos inovadores.

Neste aspecto, foi possível constatar que em geral todas as informações são socializadas com o objetivo de superar os problemas de inovação.

“a gente pode conversar com eles (diretoria) a qualquer momento, a respeito de tudo, melhoria de processo, de tarefa, de trabalho que a gente não ta conseguindo fazer, ta sobrecarregado, preciso de uma pessoa para me ajudar, quem poderia ser essa pessoa, então a gente consegue ter essa abertura com eles, com certeza”.

Finalmente, nas entrevistas foi possível constatar que dois fenômenos se apresentam como motivadores da socialização das informações: o primeiro acontece por conta da necessidade dos participantes de encontrar a tecnologia apropriada às inovações desejadas; e o segundo, está relacionado com a necessidade de resolver os problemas diários provocados pelas inovações que orienta a equipe de trabalho na direção do engajamento coletivo e para a formação de espírito de equipe.

4.3 Dimensão das relações organizacionais

No ambiente organizacional as relações entre os participantes tendem a se expressar de maneira « *bidirecionais* » acompanhada de um « *sentimento de pertencimento* » com forte componente de « *engajamento organizacional* ».

a) Relação bidirecional – Aquelas relações que são « desprovidas de hierarquia » onde os gestores, cooperados e empregados, se encontram no mesmo nível de igualdade nas relações interpessoais.

Na CREDIPE, estas relações foram evidenciadas pela independência técnica diante da necessidade de se tomar decisões diante de um problema de inovação. Também se constatou que, nestas ocasiões, prevalece um sentimento de reciprocidade e coesão grupal que até certo ponto pode contribuir para a formação de uma identidade organizacional, como pode ser ilustrado através do depoimento de um dirigente:

“Criar um estreitamento de relação entre estas pessoas que têm funções distintas, mas são interdependentes... Busca-se tornar a relação entre funcionários e dirigentes mais amistosa, mais próxima, mais íntima e melhorar a comunicação de um modo geral. Na verdade a gente entende que todos nós somos clientes, por isto somos interdependentes. O cooperado é cliente nosso, nós somos clientes do cooperado, nossos colaboradores são clientes dos dirigentes e vice-versa... então nós nunca quisemos estabelecer um afastamento ou desejo de superioridade ou de inferioridade com quem quer que seja”.

b) Sentimento de pertencimento – Segundo Prévost (1993, 1995, 1996), corresponde à participação e implicação das pessoas, de uma determinada população, num grande projeto de desenvolvimentoⁱⁱⁱ. O « *sentimento de pertencimento* » por parte dos participantes da cooperativa tende ser acompanhado de um forte comprometimento com a organização no que diz respeito à incorporação de rotina de trabalho e se expressar pelo engajamento dos participantes ao projeto de inovação organizacional.

Este sentimento, entre os participantes da CREDIPE, está expresso nas diferentes falas dos entrevistados - dirigentes, cooperados e empregados:

“É um lugar que me acolheu e um lugar onde eu tô aprimorando muito meus conhecimentos e da mesma forma que a Credipe me cede os benefícios sejam eles de curso sejam esses do ambiente familiar, ... também cede isso pra Credipe através de serviços e através de vestir a camisa mesmo...”

A presença do “*sentimento de pertencimento*” nas relações de trabalho da cooperativa parece contribuir para a incorporação de valores considerados pelos participantes como importantes e necessários às inovações desejadas.

c) Engajamento organizacional – Este fator é expresso pela implicação direta dos participantes nas atividades, bem como, no desejo deles se apropriarem dos processos de trabalho, a partir do fortalecimento da confiança e da autonomia, para tomar decisões diante dos possíveis riscos que são impostos pelo processo de inovação. Pode-se acrescentar que o “*engajamento organizacional*” tende a se apresentar como um elemento coletivo de aglutinação dos participantes em torno do projeto de inovação.

4.4 Dimensão tomada de decisão

Na análise desta dimensão na cooperativa investigada surgiram 03 fatores: “*autonomia de decisão*”, “*abertura para novas idéias*” e “*respeito aos procedimentos de trabalho*”.

a) Autonomia de decisão – Pode-se definir como a capacidade individual e coletiva para tomar decisões face aos problemas que surgem durante o processo de inovação e que requerem uma solução quase que imediata. Neste aspecto, a prática dos procedimentos inovadores leva os participantes a incorporar progressivamente comportamentos mais autônomos que propiciem tomadas de decisões. Este fato se justifica pela necessidade de

se manter um controle em tempo real para corrigir os possíveis desvios que porventura surjam na execução das atividades. As inovações tendem a contribuir para fragilizar estruturas hierárquicas existentes, ao mesmo tempo em que provocam modificação no comportamento dos dirigentes, que passam a abandonar antigas atitudes de autoridade e formalismo, para dar lugar à flexibilidade nas relações com os seus subordinados. Este fenômeno tem a sua origem numa necessidade endógena de se descristalizar comportamentos inadequados e de se assumir novas formas -mais flexíveis e menos formais - de se lidar com o novo e assim responder positivamente às exigências que são impostas pelas inovações. A autonomia, enquanto elemento de ruptura de “velhos valores”, tende a provocar uma abertura para eclodir novas idéias entre as pessoas que fazem parte da cooperativa.

b) Abertura para novas idéias – definida como a capacidade individual e coletiva dos participantes para buscar novas formas de gestão e de prestação de serviço aos cooperados. Assim, na tomada de decisão, os erros são aceitos com naturalidade pelos participantes da cooperativa e o importante é buscar soluções para corrigí-los. Neste aspecto, ter abertura para novas idéias significa pesquisar o diferente e o incomum. Dessa forma, os participantes desenvolvem competências para avaliar, filtrar e selecionar informações, ora de maneira individual, ora de maneira coletiva.

Na cooperativa, foi possível observar esta característica tanto nos dirigentes, como nos associados e colaboradores.

“A Credipe, para melhorar seu processo de atendimento, acabou de contratar um novo gerente. Mas não é para ficar aqui dentro da cooperativa. É para ir para a rua, falar com os cooperados, visitar os cooperados. Ele tem que sair de manhã e voltar só à noite fazendo visitas aos cooperados, contatos, associando novos membros, captando recursos dos cooperados”.

c) Respeito aos procedimentos de trabalho – Este fator se expressa na cooperativa a partir do respeito dos participantes ao tempo de aprendizagem de cada um, para que se apropriem dos novos procedimentos de trabalho. Esse “*respeito aos procedimentos de trabalho*” implica em modificação comportamental relacionada com à reformulação e à incorporação de novos valores, que são assimilados progressivamente, durante a aprendizagem de alguns valores fundamentais às inovações dos procedimentos de trabalho.

4.5 Fatores Transversais presentes nas quatro dimensões

Durante a análise dos resultados da pesquisa, foi possível identificar três fatores que se apresentaram como transversais nas quatro dimensões estudadas. Um tem relação com a capacidade de «*apropriação dos processos de trabalho*», o outro com a «*aprendizagem permanente*» dos processos organizacionais e o terceiro com «*visão estratégica*».

a) Apropriação dos processos de trabalho – Este fator se expressa no ambiente organizacional a partir do domínio de todas as etapas dos processos de trabalho por parte dos participantes. Conscientes da necessidade de ter sucesso com as inovações, cada gestor e cada empregado entrevistado, parece procurar não somente se apropriar dos processos de trabalho, como

também conhecer os pontos fortes e fracos do empreendimento e os fundamentos que podem levar a uma autonomia da cooperativa.

“A Credipe é muito rigorosa neste ponto, inclusive o planejamento estratégico da gente é sempre visto num ano anterior. Bem antes são traçadas metas, a Credipe praticamente pára e os colaboradores participam e é feita uma reunião com o pessoal da diretoria e do conselho e são convidados os cooperados para mostrar idéias e traçar metas”.

b) Aprendizagem Permanente – Este fator permeia e se articula com as diferentes dimensões da gestão cooperativa. Neste aspecto podemos afirmar que foi o *saber fazer*^{iv} que mais se sobressaiu no cotidiano de trabalho da cooperativa. O *saber fazer* na cooperativa se exprime através das atitudes comportamentais e tende a desempenhar um papel preponderante como elemento integrador das técnicas de trabalho com as competências inovadoras e os métodos organizacionais. A inovação leva a cooperativa a se confrontar com novas dificuldades e os participantes, passam a adotar diferentes tipos de aprendizagem para encontrar a solução desejada.

Assim, a « *aprendizagem permanente* » representou um fator transversal importante para que a cooperativa pudesse fazer as modificações desejadas. A busca de novos conhecimentos e a preocupação em responder adequadamente aos problemas do cotidiano da cooperativa, foram desafios a serem contornados por todos os integrantes do contexto organizacional.

c) Visão estratégica – definida como sendo a capacidade de observar o futuro a partir das experiências passadas com vistas a traçar parâmetros de comportamento diante das incertezas futuras. Esta capacidade de análise possibilita, inclusive, construir novos processos e serviços, a partir da construção de cenários e tendências no ambiente da cooperativa, como se pode verificar no depoimento que se segue:

“Gestão sempre voltada para o futuro (...) inovar é se afastar daquilo que é atraso... o futuro é olhar para frente”

Na CREDIPE, a visão estratégica foi sempre presente nos depoimentos dos dirigentes e funcionários como fundamental para que a cooperativa continue inovando.

5. Considerações Finais

Tomando o quadro conceitual e o marco referencial desse estudo, o processo de inovação da CREDIPE poderia ser classificado, segundo Julien *et al.* (1988), como um mixto entre o segundo e o terceiro tipo, ou seja, dependente das características ambientais, onde a tomada de decisão é feita em função do ambiente econômico e jurídico ligado à atividade específica de crédito e legislados pelo sistema financeiro. E num segundo momento, a partir da influência dos fatores gerenciais e organizacionais da empresa, onde a tomada de decisão também é feita em função de nível de crescimento, de disponibilidade e socialização das informações, da abertura à aprendizagem, etc. Nesse tipo de classificação só se focaliza no sujeito da inovação.

No entanto, o que evidenciamos foi um processo mais integrado e dinâmico, para além do sujeito (Lefebvre *et al.*, 1990) e dependente de “como” as organizações desenvolvem sua capacidade de inovação (Bianchi, 2004).

Dessa forma, corroboramos que a construção dinâmica de capacidades inovadoras é específica de cada organização e surge tanto da acumulação de aprendizagens derivadas, como também das respostas sistemáticas a novos problemas que se apresentam no contexto organizacional.

No que se refere à formação continuada necessária para promover inovações, verificamos o que afirmam Paiva (1989) e Assis (1986) sobre a necessidade de valorização do desenvolvimento de habilidades cognitivas em substituição aos métodos tradicionais que somente valorizam as habilidades manuais e repetitivas. De acordo com os resultados do estudo, indicamos a necessidade de se promover a “compreensão”, por parte de todos, dos fatores que levam uma organização a inovar.

De acordo com Mc Intyre (2005), para se considerar a permanência da inovação nas cooperativas, seria preciso que cada fator se articulasse nas quatro dimensões estudadas: político-administrativa, de comunicação, de relações organizacionais, de tomada de decisões. Dessa forma, “relações bidirecionais” da dimensão relacional vai se articular com “comunicação informal” e “socialização das informações” (ambos da dimensão da comunicação) de diferentes formas para garantir acordos que garantirão as novas competências advindas da inovação.

Nas cooperativas inovadoras, os dispositivos das relações humanas estão engajados de forma a valorizar a eficácia das boas relações interpessoais. O processo de aprendizagem dessas cooperativas é apresentado de maneira pragmática, onde o conhecimento só é considerado um valor a partir de sua aplicação prática no trabalho cotidiano. Assim, antes mesmo de se introduzir novos conteúdos inovadores, esses são legitimados pelo contexto das cooperativas.

Somente o fator « aprendizagem permanente » em conjunção com outros fatores transversais e específicos é capaz de responder às diferentes necessidades inovadoras relativas à atualização dos novos procedimentos de trabalho. Dessa forma, a aprendizagem ocupa um alto grau de receptividade no contexto do trabalho ao mesmo tempo em que se torna uma ferramenta de desenvolvimento de habilidades cognitivas capaz de modificar as práticas de trabalho. Porém, essa constatação só é verdadeira se a aprendizagem for devidamente contextualizada nas relações de trabalho das cooperativas.

Quando os fatores favoráveis à inovação de cooperativas se conjugam a conteúdos teóricos e práticos, eles favorecem o desenvolvimento de valores compartilhados, de atitudes de combate à resistência, de acordos para redução de conflitos, ao mesmo tempo, que os participantes começam a recompor seus esquemas cognitivos, afetivos e comportamentais para integrar a aprendizagem permanente e favorecer cada vez mais as inovações.

Os fatores favoráveis à inovação, apresentados a partir de diferentes dimensões apresentam em comum a aprendizagem constante de um novo método de trabalho e de uma nova cultura organizacional que visa incorporar as inovações. O contexto de trabalho, nesse caso, propicia que os saberes oriundos do comportamento individual ou do comportamento coletivo dos membros sejam assimilados durante as inovações. A « visão estratégica » aparecendo em todas as dimensões assegura esse processo.

A inovação é mais que uma imposição do mercado, mais que a vontade dos dirigentes em inovar e mais que um ato mecânico de reengenharia e renovação tecnológica. Ela é resultante de um fenômeno que passa pela aprendizagem das heterogeneidades do contexto das relações de trabalho, pela aprendizagem de novas maneiras de fazer as coisas, pela descristalização de velhos conceitos que só vão se reformular a partir da implicação de todos os participantes no processo de inovação. Dessa forma, podemos pensar que a conjugação de fatores favoráveis à inovação como «resolução de conflitos» e «aprendizagem permanente» possibilitam que os membros das cooperativas possam aprender a partir de conflitos cotidianos.

De acordo com Rivard (2001: 41) «a experiência concreta representa o ponto de partida do processo de aquisição de novos saberes». Sobre esse assunto nós podemos destacar o papel do fator «aprendizagem permanente» para as cooperativas inovadoras para que se instalem novos saberes. Esse fator se apresenta como um fator determinante para que as mudanças desejadas se produzam.

No que se refere aos fatores específicos, em consonância com os resultados obtidos por esse estudo, Mc Intyre (2005), destacar que o fator «abertura ao risco» da dimensão político-administrativa é um dos fatores que mais influem para que a cooperativa possa inovar. Essa afirmação baseia-se no fato que esse fator tem relação direta com o comportamento dos dirigentes, membros e empregados especializados que são os grandes mentores das inovações e são também aqueles que detêm o poder de decisão. Também ainda afirma ainda o autor que a «comunicação informal» é o fator mais apropriado para que conteúdos inovadores possam fluir no contexto de trabalho com mais facilidade e rapidez.

Uma das funções dos fatores favoráveis à inovação é o de sustentar a consolidação das aprendizagens para ver surgir, no contexto do trabalho, os comportamentos inovadores. Esses fatores tornam possível a integração harmoniosa das quatro dimensões: político-administrativa, de comunicações, de relações organizacionais e de tomada de decisões no contexto organizacional sem que elas percam as suas características específicas.

Os fatores favoráveis à inovação são resultantes de acordos entre os membros da organização cooperativa. Isso se dá a partir da aquisição de novos conhecimentos (saber), de novas habilidades (saber-fazer) e de novas atitudes (saber ser), que são conjugadas para promover modificações de comportamento.

O conhecimento dos fatores que favorecem a inovação nas cooperativas contribui para a compreensão dos processos inovadores que são instalados no contexto de relações de trabalho. A formulação de programas e estratégias específicas de formação continuada para a inovação organizacional deve considerar os resultados de pesquisas que vêm aprofundando esta temática sobre a inovação na gestão de organização cooperativa.

Bibliografia

- ASSIS, M. (1986). "A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias", C. Ferreti (1996). *Tecnologias, trabalho e educação*, 3ª edição, Petrópolis, Ed. Vozes, 189-203.
- BIANCHI, C. (2004). *Medición de capacidades de innovación en la industria manufacturera uruguaya*, VI Taller de Indicadores de Ciencia y Tecnología – RICYT, Buenos Aires.
- BOLTANSKI, L. e L. Thevenot (1991). *De la justification - Les économies de la grandeur*, Paris, Éditions Gallimard.
- DESCHENAUX, F. e S. Bourdon (2005). "Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR NVivo 2,0", *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, Québec.
- ELSTER, J. (1992). *El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*, España, Gedisa.
- ENOS, J. L. e W.H. Park (1988). *The adoption and diffusion of imported technology: the case of Korea*, Beckenham, Croom Helm.
- FERRETI, C. et al. (1996). *Tecnologias, trabalho e educação*, 3ª edição, Petrópolis, Ed. Vozes.
- FREYSSINET, M.(1997). *La division capitaliste du travail*, Paris, Savelli.
- GITADY, L. e F.Rabelo (1991). *Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças*, Campinas, DPCT/IG/UNICAMP, texto para discussão n° 11.
- GUBA, E. G. e Y.S. Lincoln (1989). *Fourth generation evaluation*, Newburg Park CA, Sage Publications.
- JOHANNESSEN, J-A. et al. (2002). "Innovation as newness: what is new, how new and new to hom?" dans *European Journal of Innovation Management*, vol. 4 (1), 20-31.
- JULIEN, P-A. et al. (1988). "Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises", *Revue internationale PME*, vol. 1(2), De Boeck Université.
- KERN, H. e M. Schumann. (1989). *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, MSH.
- KERN, H. e M. Schumann. (1980). "Cambio técnico y trabajo industrial, con polarización tendencial de las capacidades medias", G. Labarca (1980). *Economía política de la educación*, Mexico, Nueva Imagem.
- LEFEBVRE, E. et al. (1990). "Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières innovatrices", *Revue internationale PME*, vol. 3(2), De Boeck Université.
- MC INTYRE, J. P. (2005). *Les facteurs favorables et d'obstacle aux innovations du contexte de changement organisationnel des PME de l'Etat de Pernambuco au Brésil*, Tese de Doutorado, Faculté de Education, Université de Sherbrooke.
- PAILLÉ, P. e A. Mucchielli (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PAILLÉ, P. (1996). "De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier", *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, 15, 179-195.

- PAILLÉ, P. (1997). *Colligé de textes pour le cours d'analyse qualitative EDU 707*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- PAIVA, V. (1989). *Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional*, Rio de Janeiro, UFRJ/IEI - texto para discussão 214.
- PRÉVOST, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local – Quand la population se prend en main*, Québec, Les éditions TRANSCONTINENTALES inc.
- PRÉVOST, P. (1995). *Virage local – Des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Québec, Les éditions TRANSCONTINENTALES inc.
- PRÉVOST, P. (1996). *O Desenvolvimento Econômico Local*, Recife, VIII Curso de Especialização em Associativismo, Programa de Associativismo para a Pesquisa, Ensino e Extensão - PAPE UFRPE.
- RIVARD, P. (2001). *La gestion de la formation en entreprise: pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- WAGNER III, J. A. e J.R. Hollenbeck. (2000). *Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva*, São Paulo, Editora Saraiva.
- YIN, R. (1993). *Applications of case study research*, vol. 34, Newburg, Sage Publications.
- YIN, R. (1994). *Case study research-design and methods*, vol.5, Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Publications.
- YIN, R. (2003). *Estudo de caso – planejamento e métodos*, 2ª edição, São Paulo, Editora Bookman.

ⁱ Formação profissional a partir da ruptura com o paradigma taylorista e fordista. A formação profissional deverá ser pautada em um novo modelo através da desqualificação de antigos procedimentos de trabalho arraigados no ambiente de trabalho no interior das organizações com o objetivo de provocar mudanças nos procedimentos via implantação das inovações tecnológicas.

ⁱⁱ Segundo Wagner III (2000: 194), a comunicação informal acendente é aquela que realizada pelas pessoas de posição inferior na hierarquia da organização com as pessoas de posição superior na hierarquia. Já a comunicação informal horizontal e aquela que é estabelecida entre pessoas do mesmo nível hierárquico.

ⁱⁱⁱ Tradução livre dos autores.

^{iv} O instituto de pesquisas psicológicas classifica três tipos de saberes (Rivard, 2001: 40). Saber – modificação da estrutura cognitiva ; Saber-fazer – modificação do comportamento ; Saber-ser – modificação da motivação.