

## **Resumo**

Jimmy Peixe Mc Inytre P.hD  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE- Brasil  
Emanuel Sampaio Dr.  
Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO - Brasil  
Paul Prévost Ph.D  
Université de Sherbrooke – Québec-Canadá

### **Competência e trabalho: processos de inovação em organizações cooperativas**

As cooperativas apresentam um diferencial em relação ao trabalho e aos processos de gestão. O estudo buscou identificar as competências em cooperativas, tomando as bases para construir um modelo com 4 dimensões de competências - político-administrativo, relacional, comunicacional e de articulação e hierarquia – com base em Collette e Schneider (2000<sup>a</sup>, 2000<sup>b</sup>). Foram selecionadas cooperativas consideradas inovadoras no Canadá, sendo realizadas entrevistas e observação ao longo de 2011. A análise temática dos dados coletados buscou encontrar competências transversais e específicas. Os resultados apontaram, nos casos analisados, a existência dos dois tipos de competências, destacando-se como transversais as relacionadas com abertura ao risco e a novas ideias, criatividade, comunicação bidirecional e socialização das informações, sentimento de pertencimento, abertura para a aprendizagem e respeito aos valores cooperativos; e destacando-se como competências específicas, o respeito pelo trabalho realizado, a transparência e a empatia.

### **Resumo Estendido**

## **VII Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho. O Trabalho no Século XXI GT 11 - Empresas, Empresarios, Modelos Productivos y Trabajo**

Jimmy Peixe Mc Inyre P.hD

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE- Brasil

Emanuel Sampaio Dr.

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO - Brasil

Paul Prévost Ph.D

Université de Sherbrooke – Québec-Canadá

**Competência e trabalho: processos de inovação em organizações cooperativas**

**novembro 2012**

## Objeto e Objetivo

A pesquisa teve como proposta o estudo das competências e trabalho, como foco nos processos de inovação em organizações cooperativas, sendo realizado 04 estudos casos em cooperativas inovadoras na cidade de Québec - Canadá. A partir deste estudo buscaram-se respostas de como se processam as inovações nas cooperativas, numa perspectiva de aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais e de elevação da eficiência e eficácia dos processos de trabalho.

## Metodologia

Entrevistas e observação sistemática foram realizadas nessas cooperativas no ano de 2011. A análise temática dos dados coletados seguiu orientações de Paillé (1996 e 1997) para encontrar competências dessas cooperativas que favoreceram o processo de inovação.

A pesquisa utilizou uma abordagem do tipo qualitativa, visando encontrar os elementos que nos permitisse estudar os mecanismos de inovações nas cooperativas. Para isso utilizamos os fundamentos metodológicos de estudo de caso do tipo exploratório e interpretativo (YIN, 2005; MUCCHIELLI, 1996). Foram selecionadas 04 cooperativas de porte médio identificadas pelo l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke - Québec (IRECUS), como cooperativas que inovaram seu processo de gestão. As bases para construir um modelo com 04 domínios (ou dimensões) de competências, político-administrativo, relacional, comunicacional e de articulação e hierarquia, foram tomando de Colletette e Schneider (2000a, 2000b) e Boltanski e Thévenot (1991), dentre outros.

Num primeiro momento cada cooperativa foi contextualizada, e, em seguida, estabeleceu-se uma estratégia de triangulação dos dados a partir de várias fontes de informações como documentos escritos, observação em campo e testemunhos. A partir do referencial teórico já existente sobre inovação a pesquisa se explorou quatro sistemas organizacionais e seus fatores de inovação (MC INTYRE, 2005): a) **Sistema político administrativo** – informações relacionadas às razões estratégicas que levam a cooperativa a inovar; b) **Sistema de comunicação** – informações

relacionadas às mudanças ocorridas nas comunicações tanto na tomada de decisão como nas relações de trabalho; c) **Sistema de relações** – informações ligadas ao comportamento dos participantes no contexto de relações de trabalho; d) **Sistema de articulação** – informações sobre as modificações estruturais, de articulação e coordenação.

Para selecionar a amostra foi utilizado o método de escolha intencional com o objetivo de elevar a qualidade das informações. A população investigada foi composta por dirigentes ligados ao nível de decisão da cooperativa e outra pessoas diretamente implicadas na operacionalização das inovações. O exame dos dois grupos durante a coleta dos dados nos permitiu dois níveis de análise no contexto da cooperativa inovadora: o estratégico e o operacional.

### **Resultado**

Foi possível obter uma representação de algumas competências que se apresentaram como necessárias ao processo de inovação em uma organização cooperativa. Assim, num primeiro momento, através dos extratos de entrevista, se formulou as competências transversais e específicas das cooperativas inovadoras pesquisadas.

Os resultados apontaram nos casos analisados ambas competências, destancondo-se como transversais a abertura ao risco e a novas ideias, criatividade, comunicação bidirecional e socialização das informações, sentimento de pertencimento; abertura para a aprendizagem e respeito aos valores cooperativos; e como competências específicas, o respeito pelo trabalho realizado, a transparência e a empatia.

A conjugação dos diferentes processos de trabalho para a formação de um clima inovador pelo contexto da organização. Esse clima organizacional, não se apresenta de uma única forma, pois cada organização tem suas características e peculiaridades próprias na descoberta de um caminho de transformação. Portanto, se supõe que a organização cooperativa em processo de inovação passa por transformações de saberes no seu contexto de trabalho. Essas transformações implicam em um processo de decristalização, de transição e recristalização de procedimentos no contexto de trabalho (COLLERETTE, 2000).

O domínio das competências pelas organizações é resultante do processo de avaliação das rotinas de trabalho, e segundo o autor o conhecimento por parte das pessoas já são previsíveis, enquanto que a inovação é mutante e imprevisível (AMESSE, AVADIKYAN E COHENDET, 2006).

Assim, o saber, o saber fazer e o saber ser, tendem a se imbricar no processo de aprendizagem, conjugando diferentes competências para responder positivamente as mutações e as imprevisibilidades do contexto de trabalho. A inovação na cooperativa, portanto, é mais que uma simples pressão do mercado, ou mais que a vontade do dirigente de adotar novas tecnologias. Ela é, sobretudo, resultado da aprendizagem que passa pelo contexto de trabalho, pela assimilação de novas formas de fazer as coisas, pela descrystalização de velhos conceitos e procedimentos para serem recristalizados, a partir do envolvimento de todos os participantes da organização.

O processo de descrystalização para a recristalização das inovações, obrigatoriamente passa por um processo de transição, onde os envolvidos procuram respostas e soluções aos problemas e que emergem do contato com o novo no contexto da organização.

Na direção de inovar as cooperativas, outras competências transversais vão se articulando de diferentes maneiras nos diferentes cenários de trabalho como: a competência de abertura ao risco, pois sem ela o indivíduo não se determina a inovar, com a; competência voltada para o desenvolvimento da comunicação informal e socialização das informações, que propicia a quebra da hierarquia na circulação de informações, desconsiderando instrumentos formais de comunicação, com a; competência para a formação de um sentimento de pertencimento, importante para que os atores incorpore a organização como parte de sua vida, e com a competência para materializar os valores cooperativos na sua prática de trabalho, necessária a formação de uma identidade da cooperativa, seja nas relações internas, seja nas relações externas com o mercado.

Já em relação às competências específicas, elas estavam presentes somente em uma das cooperativas estudadas. No entanto, não é possível generalizar este fato, uma vez que durante a pesquisa a organização foi observada em um determinado momento e espaço de tempo, onde depende do tipo de procedimento que esta sendo operacionalizado naquela etapa do trabalho de inovação. Assim, pode-se supor que dependendo do contexto de trabalho e das competências mobilizadas naquele determinado momento, elas tanto podem se expressarem, ou não no contexto de trabalho, dependendo unicamente das características das atividades.

## **Conclusão**

A partir das competências estudadas nas cooperativas inovadoras é possível deduzir que estas desempenham um papel importante no processo de trabalho, levando os atores a um processo de busca constante de conhecimento, para aprender o novo e para pesquisar soluções concretas aos problemas de inovação. Neste contexto, os atores renunciam outros saberes adquiridos ao longo da sua vida profissional, para aprenderem novas formas e métodos de trabalho, a partir da incorporação de novos saberes. Também, a aprendizagem das inovações pelo contexto de trabalho de uma organização cooperativa inovadora, é fruto de acordos e consensos por parte dos atores, como forma de adquirir e consolidar os novos conhecimentos (saber), as novas habilidades (saber fazer) e as novas atitudes (saber ser).

O estudo sobre essas competências de inovação, nos leva a outras reflexões e questionamento que poderão servir de pistas para outras pesquisas sobre as competências, a exemplo de: como elas se organizam e se articulam no interior das organizações inovadoras para poder materializar os procedimentos de trabalho? Com os saberes se articulam para a formação de um conhecimento aplicado no cotidiano de trabalho? Finalmente, as nossas conclusões de pesquisa encontram-se diretamente relacionadas a aplicabilidade nos programas de formação para a gestão de cooperativa, para os conteúdos dos cursos de pós-graduação voltados para o desenvolvimento de cooperativa, para o trabalho de consultoria e assessoramento dessas organizações que pretendem inovar. O conhecimento das competências, ainda pode contribuir para a construção de estratégias de gestão, para instrumentalizar processos de inovação nas organizações como elemento integrador de práticas inovadoras.

### Referências

- AMESSE, F., AVDUKYAN, A. ET COHENDET, P. (2006). *Ressources, compétences et stratégie da firma: Une discusión de la vision fondée sur les compétences*, Documents de travail n° 2006-05, Faculté des sciences économique et de gestion, Centre National de la Recherche Scientifique.
- BOLTANSKI, L. ET THEVENOT, L. (1991). *De la justification- Les économies de la grandeur*. Paris, Éditions Gallimard.
- COLLERETTE, P; DELISLE G. ET PERRON R. (2000). *Le changement organisationnel – théorie et pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

- COLLERETTE, P ET SCHNEUDER R. (2000). *Le pilotage du changement – une approche stratégique et pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- MC INTYRE, J. P. (2005). *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, Tese de Doutorado, Faculté de Education, Université de Sherbrooke.
- MUCCHIELLE, A, DIR. (2006). *Dictionnaire des méthodes qualitatives 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.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 3<sup>a</sup> edição, São Paulo, Editora Bookman.