

Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas para a construção de uma universidade empreendedora voltada ao Cooperativismo

*Prof. Dra. Cinara Neumann Alves
Prof. Dr. Deivid Ilecki Forgiarini
Prof. Dr. Alexandre de Souza Garcia*

Resumo

O presente artigo visa propor as capacidades dinâmicas para a construção de uma universidade empreendedora na ESCOOP, considerando os aspectos teóricos do cooperativismo. A partir dos pressupostos teóricos sobre capacidades dinâmicas e universidade empreendedora e de uma reflexão sobre a complementaridade das dimensões social e econômica do cooperativismo busca-se oferecer um framework para a aquisição de inputs que possibilitarão o desenvolvimento das capacidades dinâmicas na instituição. Utilizou-se metodologia qualitativa, com o método de estudo de caso único. Foram realizadas entrevistas com os então gestores da ESCOOP, análise documental de PDI e PPC, bem como materiais institucionais e observação participante. Conclui-se, a partir das análises realizadas que foi possível oferecer o primeiro passo de uma proposta metodológica para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas que levem a faculdade a se tornar empreendedora, convergindo todos os agentes envolvidos com a instituição, tendo como pano de fundo os princípios do cooperativismo. Sugere-se ainda uma análise mais profunda que possa melhorar a proposta de framework, bem como a expansão dos estudos que possam ser utilizados por outras instituições comprometidas com o desenvolvimento do cooperativismo.

Palavras-chave

Cooperativismo; Capacidades Dinâmicas; Universidade Empreendedora, ESCOOP.

Introdução

O cooperativismo enquanto modelo teórico e de produção possui duas dimensões, a social, ligada a teoria doutrinária embasada em seus princípios; e a econômica, voltada aos resultados financeiros. Conciliar dimensões implicam em desafios para as cooperativas que foram intensificando-se, com a globalização, a concorrência entre as organizações. Enquanto a empresa mercantil tem por finalidade o lucro, a empresa cooperativa tem por finalidade a satisfação do cooperado econômica e socialmente. Estas particularidades geraram a demanda por cursos de ensino superior voltados a gestão de cooperativas, visto a necessidade de profissionalização da gestão frente a esse modelo de negócio singular. Neste contexto é criada a Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo - ESCOOP, como uma faculdade que busca formar profissionais para as diversas áreas das cooperativas, visando ser a entidade de referência no ensino e na pesquisa em cooperativismo no Brasil. A criação da ESCOOP abre o caminho para a existência de um campo de pesquisa, ensino e extensão exclusivamente pensados a partir da teoria do cooperativismo, em suas duas dimensões, social e econômica.

Porém, para que uma organização tenha longevidade, é necessário que ela se mantenha competitiva perante seus pares e demonstre aos seus stakeholders a sua importância e diferenciais competitivos. Assim, apresenta-se a Teoria das Capacidades Dinâmicas, que consistem em lograr

novas formas de vantagem competitiva, criando, combinando e modificando recursos em um ambiente dinâmico e de inovação (Teece, 2007, 2009; Teece, Pisano and Shuen, 1997).

Desta forma, a relevância deste texto para o estudo sobre ecossistemas universitários de empreendedorismo solidário e inovação social está na possibilidade de oferecer a ESCOOP um framework para o possível posicionamento da mesma como uma universidade empreendedora (Etzkowitz & Dzisah, 2008) a partir do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Esta transformação resultará em cooperativas e experiências de pesquisa que colocam as dimensões social e econômica do cooperativismo, lado a lado, refletindo no desenvolvimento de toda a sociedade. O objetivo deste é propor as capacidades dinâmicas para a construção de uma universidade empreendedora considerando os âmbitos econômico e social do cooperativismo.

Capacidades Dinâmicas

Gerar vantagem competitiva para alcançar os resultados esperados está na pauta das organizações e é uma questão presente na administração estratégica. A teoria da Visão Baseada em Recursos - RBV (Barney, 1991; Peteraf, 1993) versa que o que gera posição de destaque para uma organização repousa na compreensão da relação entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade, com especial atenção ao último fator sendo perene no tempo.

Assim, um dos autores seminais da RBV, Barney (1991), aborda que os recursos podem ser elencados como: pessoas, processos, capital, entre outros. Esses recursos só se tornam vantagem competitiva se possuir as características a seguir: a) Valioso (desejado); b) Raro (poucos, ou nenhum, concorrente tem); c) Não ser imitável (Se não for possível imitar, poucos ou nenhum terão) e; d) Não ser substituível (não é possível substituir com outros recursos).

Barney (1991) afirma que ao possuir essas características os recursos, sejam máquinas, pessoas, processos, rotinas ou conhecimentos organizacionais, poderiam tornar-se uma vantagem competitiva. Contrastando com o pensamento de Barney (1991) Wang and Ahmed (2007) afirmam que RBV pode até gerar vantagens, todavia essas vantagens não são duráveis, com especial atenção em ambientes dinâmicos, pois o que diferencia a organização pode tornar-se ultrapassado.

Teece, Pisano and Shuen (1997) são expoentes quando se trata de Capacidades Dinâmicas. Para estes autores as Capacidades Dinâmicas permitem que as organizações possam integrar, construir e reconfigurar competências, objetivando trabalhar de melhor forma com as dinâmicas alterações de ambiente. Em outras palavras, a teoria das Capacidades Dinâmicas versa que tais capacidades seriam as habilidades de frequentemente gerar outros meios de vantagem competitiva, criando, combinando e modificando recursos em um ambiente dinâmico, de inovação. Helfat *et al.* (2007) e Helfat and Peteraf (2009) versam que Capacidades Dinâmicas abarcam o reconhecimento de ocasiões oportunas (ou obrigações) que permitem fabricar vantagens competitivas estando vinculado a ações planejadas.

Na literatura encontram-se duas linhas de abordagem: a) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais e; b) conjunto de rotinas e processos. Collis (1994) afirma que a Capacidade Dinâmica de uma instituição seria a capacidade da organização inovar numa velocidade superior ou melhor frente outra organização. Já Wang and Ahmed (2007) sustentam que as Capacidades Dinâmicas estariam conectadas aos atributos da organização que a conduzem de constante a integrar, reconfigurar, renovar e recriar suas capacidades e recursos, constituindo e recriando capacidades-chave de forma reativa às transformações ambientais do seu setor, ramo e da sociedade como um todo.

Em outras palavras as Capacidades Dinâmicas repousam nos processos, estão implícitas, são difíceis de serem transferidas entre organizações, pois se trata de empregar recursos, criando uma vantagem, um diferencial difícil de ser transferido (copiado, ou imitado). Teece (2007, 2009) dá evidência que as Capacidades Dinâmicas fazem ainda mais sentido em um mundo globalizado. A vantagem competitiva de uma firma não pode estar unicamente em um recurso imóvel, pois ao passar do tempo a dinamicidade do mercado pode torná-la obsoleta. Neste sentido, para Teece (2007, 2009) é a forma de pensar, é a cultura de constantemente estar em fluxo, inovando em um ambiente dinâmico que converge para a real vantagem competitiva. No que se refere a teoria, Teece and Pisano (1994) e Teece, Pisano and Shuen (1997) já afirmavam que a manutenção de uma vantagem competitiva ordenaria mais do que apenas recursos, tal como propõe a RBV (Barney, 1991). Neste sentido não parece incoerente afirmar que Capacidades Dinâmicas são alicerçadas em decisões (ações de pessoas) periódicas que permitam criar, estender, modificar, ou reconfigurar as principais capacidades da organização (Zollo & Winter, 2002), lançando mão de três componentes: a) Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento; b) Comportamentos e Habilidades; c) Rotinas e Processos.

Winter (2003) versa que se a transformação não fizer parte da rotina, em outros termos, se a capacidade de estar constantemente se transformando, não fizer parte da rotina da organização, não haverá Capacidades Dinâmicas. O que poderá haver são soluções criativas, inovadoras em algumas ocasiões, mas isso não configura Capacidades Dinâmicas. Para Winter (2003) as Capacidades Dinâmicas são capacidades superiores, capazes de mudar o produto, a escala ou a base de consumidores. Para Zollo and Winter (2002) é necessário que esta característica de criar, reconfigurar, ou seja, transformar as capacidades das organizações, conste em um ciclo recursivo de evolução do conhecimento. São as rotinas e processos que retroalimentam o conhecimento da organização que geram Capacidades Dinâmicas.

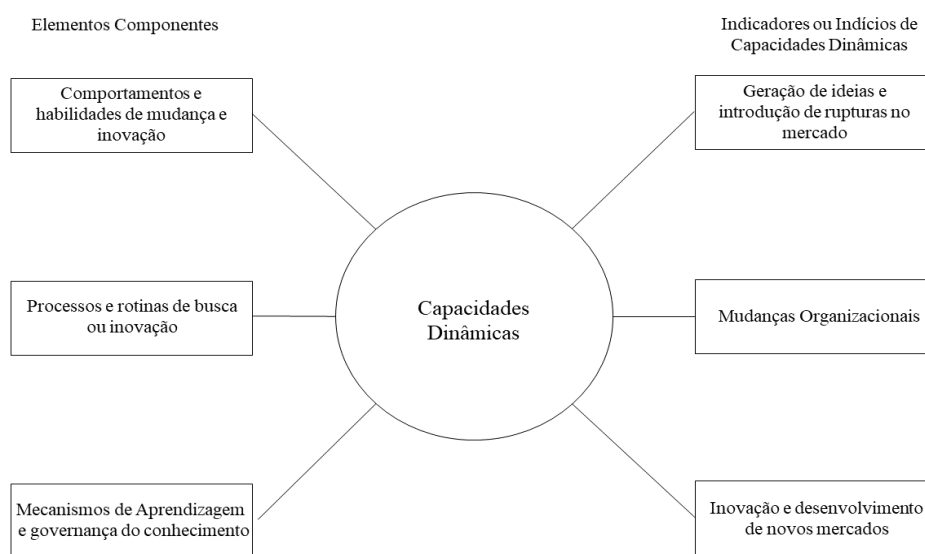
Ambrosini, Bowman and Collier (2009) afirmam que as Capacidades Dinâmicas estão divididas em três níveis: a) Incrementais: pertinente a melhoria constante da base de recursos da organização; b) De renovação: as que modernizam, ajustam e melhoram a base de recursos e; c) regenerativas: que atingem a coleção atual de capacidades dinâmicas modificando o jeito como a organização transforma a sua base de recursos. Barreto (2010) contribui afirmando que as Capacidades Dinâmicas são o potencial que uma organização possui em resolver problemas de uma forma sistemática, dada a sua tendência de perceber oportunidades e ameaças e de decidir de forma oportuna e orientada para o que a sociedade busca, e assim alterar a sua base de recursos.

Mas não é possível deixar de mencionar as críticas que o conceito de Capacidades Dinâmicas sofre, por não ter sólidas bases conceituais, tal como a volatilidade conceitual (Arend & Bromiley, 2009; Giudici & Reinmoeller, 2012). Ou seja, o que são as capacidades dinâmicas se elas estão sempre mudando? Helfat and Martin (2015) e Helfat and Peteraf (2009, 2015) na busca para responder a essa e outras críticas, constróem o conceito de “Capacidade de Gestão Dinâmica” que sublinha a função da gestão como um dos elementos principais capazes de fazer com que a organização crie suas Capacidades Dinâmicas. Teece (2007, 2012), por sua vez, inseriu a ação empreendedora na teoria de Capacidade Dinâmicas dando foco para o ambiente empreendedor.

Teece (2007, 2012) centraliza o seu debate no papel do empresário (Schumpeter, 1976) como aquele que transforma e molda a organização em conformidade com o ambiente em que ela vive, ou seja, "a função de empresário/gestor no âmbito das capacidades dinâmicas é, em parte Schumpeteriana (o empresário apresenta novidade e busca novas combinações) e, em parte evolutiva - esforços empreendedores para promover e moldar o aprendizado" (Augier & Teece, 2009, p. 418). Meireles e Camargo (2014) propuseram um *framework* síntese do conceito do tema

que será usado por esta pesquisa como síntese do conceito de Capacidades Dinâmicas. A figura 1 aborda os elementos constituintes deste conceito:

Figura 1 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, Habilidades, Processos e Mecanismos de Aprendizagem e Governança do



Fonte: Meireles e Camargo (2014, p 58)

A figura expõe comportamentos e habilidades de mudança e inovação: Estar sempre comprometido com a mudança (Andreeva & Chaika, 2006; Teece, 2009). No que tange a habilidades pode-se citar uma série de habilidades nas quais se destacam: identificar e lucrar em oportunidades que o ambiente gera (Wang & Ahmed, 2007), criar e desenvolver novas e melhores estratégias (ou pelo menos de forma mais veloz) em comparação ao concorrente e compreender como se aprende (Collis, 1994), entre outras habilidades citadas por Andreeva and Chaika (2006) que podem ser resumidas como boa liderança;

Processos e rotinas de busca ou inovação: Rotinas que conduzam associação entre o ambiente externo e interno, isso pode acontecer na busca de detectar mercados-alvo, sistemas de P&D bem como outros elementos que se referem a busca no ambiente externo, e que ainda reforcem rotinas e assim fortalecem os comportamentos já citados por Andreeva and Chaika (2006).

Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento: Zollo and Winter (2002) versam sobre o ciclo recursivo de evolução de conhecimento que incluiria: processos de avaliação e de articulação de conhecimento, oportunizando ações e discussões coletivas na busca de reunir a experiência e validar novos conhecimentos construídos. Sendo assim, para Meireles e Camargo (2014), as Capacidades Dinâmicas são a conjunção dos elementos componentes (apresentados na figura 1) e estas capacidades podem ser mensuradas por indicadores como: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; mudanças organizacionais e inovação e desenvolvimento de

novos mercados. Ou seja, os vários ângulos da inovação, quais sejam: ideias, rupturas de mercado, mudanças na organização, a própria inovação ou mesmo desenvolvimento de novos mercados.

Meireles e Camargo (2014, p.57) sublinham ainda que para entender o conceito de capacidades dinâmicas é determinante ter uma visão integrada da organização. Em outras palavras, entender o processo de transformar-se constantemente nos diversos níveis de análise, desde o indivíduo até a organização. Nesta ótica, as Capacidades Dinâmicas configuram-se um conceito que conversa com várias áreas do conhecimento, ou seja, possui uma abordagem integradora (Arend & Bromiley, 2009). Os autores versam, ainda, que as Capacidades Dinâmicas não são oriundas unicamente da organização ou do ambiente no qual esteja integrada. De acordo com a figura 1, é a capacidade de trabalhar com elementos componentes de forma conjunta que resulta nas Capacidades Dinâmicas, vindo daí o enfoque em Gestão das Capacidades Dinâmicas, ou seja, gerir elementos componentes para que juntos possam gerar este diferencial competitivo

Para esta pesquisa o conceito de Capacidades Dinâmicas segue o conceito de Teece (2007, 2012) centralizando o debate na figura do empresário/gestor que é capaz de trabalhar de forma conjunta os elementos proponentes de Meireles e Camargo (2014), dentro da lógica da gestão para formar as Capacidades Dinâmicas da ESCOOP. A busca que está se fazendo é tornar a ESCOOP uma universidade empreendedora que possa integrar, construir e reconfigurar competências de forma a criá-las de forma empreendedora e dinâmica.

Universidades Empreendedoras

Para Araújo *et al.* (2005) a Universidade Empreendedora integra o desenvolvimento econômico e social como uma função adicional, como parte da sua missão enquanto instituição. Conforme Clark (2006), a Universidade empreendedora fundamenta-se em cinco dimensões: a) Professores de alta titulação, com espírito empreendedor e consciente da necessidade da reforma universitária como pré-requisito à superação dos desafios do novo paradigma; b) Uma gestão central capaz de definir o caminho e buscá-lo por meio de uma política de metas e resultados, fundamentada em diálogo aberto e na valorização de ideias e sugestões; c) Uma cultura empreendedora permeando toda a universidade; d) Suporte à transformação e à articulação da universidade com a sociedade, tais como institutos de pesquisa e desenvolvimento, agência de promoção da inovação e de transferência tecnológica, incubadoras de empresas e parques científicos e tecnológicos; e) Uma base diversificada de suporte financeiro, incluindo fontes como contrapartidas a projetos cooperativos de P&D em áreas avançadas e royalties de produtos e empresas desenvolvidos com a participação da universidade. Proposições embasadas no conceito de Tríplice Hélice.

A abordagem da Tríplice Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) é baseada na perspectiva da Universidade como indutora das relações com as Empresas (setor produtivo de bens e serviços) e o Governo (setor regulador e fomentador da atividade econômica), visando à produção de novos conhecimentos, da inovação tecnológica e do desenvolvimento econômico. A inovação é compreendida como resultante de um processo complexo e dinâmico de experiências nas relações entre ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento nas universidades, nas empresas e nos governos, em espiral de “transições sem fim”.

Há uma série de transformações necessárias para chegar-se a condição de Universidade Empreendedora. A primeira é a transformação interna em cada uma das hélices, como o desenvolvimento de laços laterais entre empresas através de alianças estratégicas ou uma suposição de uma missão de desenvolvimento econômico por universidades. A segunda é a influência de uma

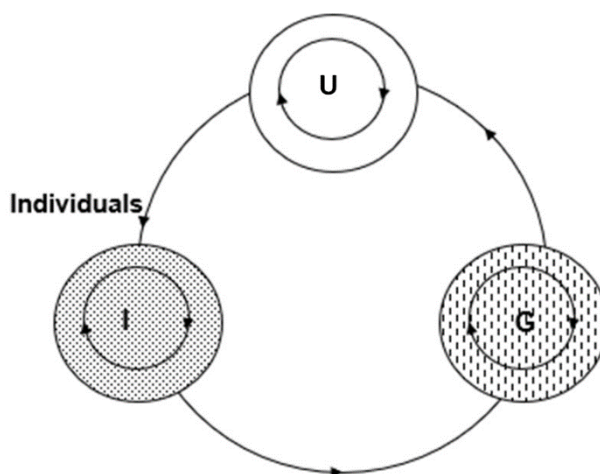
esfera institucional sobre a outra na concretização da transformação. Por exemplo, os governos, da Suécia e dos EUA, respectivamente, fizeram uma revisão das regras de propriedade, apropriação e transferência intelectual garantindo os das universidades (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995).

O terceiro é a criação de uma nova sobreposição das ligações trilaterais, redes e organizações entre as três hélices, que serve para institucionalizar a interface de reproduzir, bem como, estimular a criatividade organizacional e viabilidade de coesão regional. Grupos como o Círculo de Conhecimento em Amsterdã, *New York Academy of Sciences* e *Joint Venture Silicon Valley* incentivam a interação entre os membros das três esferas, levando a novas ideias e projetos conjuntos que não poderiam ter surgidos a partir da interação apenas dentro das esferas individuais ou a partir de relações bilaterais. Um quarto processo é o efeito recursivo dessas redes interinstitucionais que representam a academia, indústria e governo, tanto em suas esferas originárias quanto na sociedade em geral. Como a universidade assume uma identidade empresarial e assim avança o seu desenvolvimento; torna-se também mais diretamente envolvida no desenvolvimento econômico. Empresas são construídas a partir de elementos de todas as esferas institucionais relevantes, incluindo academia e governo (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995).

Para Etzkowitz and Dzisah (2008) as universidades estão cada vez mais se tornando fontes de desenvolvimento regional e estas instituições acadêmicas estão se reorientando (ou mesmo sendo fundadas) com esta finalidade. Estão sendo criados mecanismos organizacionais de (incubadoras, parques tecnológicos, rede de inovação, financiamentos de risco para inovação), intercâmbios, produção de conhecimentos interdisciplinares, todos inspirados, e que inspiram, em projetos de cooperação entre a universidade e os entes da tríplice hélice. A Universidade, antes desta transformação, era vista apenas como uma fonte de capital humano. Agora é vista como fonte de tecnologia também (Etzkowitz & Dzisah, 2008).

Para Etzkowitz and Dzisah (2008) e O'Kane, Mangemantin, Geoghegan & Fitzgerald (2015) muitas universidades têm criado meios oficiais de transferência de tecnologia, ao invés de depender apenas de laços informais. Para Etzkowitz and Dzisah (2008) e Guerrero and Urbano (2012) estas instituições estão transformando a sua forma de ensinar, formando um profissional mais empreendedor, fazendo com que o empreendedorismo interaja em vários níveis do conhecimento construído na instituição. Para Wong, Ho and Singh (2007) além de novas ideias para as empresas existentes as universidades por meio dos *Spin-off*, *Spin-out*, *Start-up* estão sendo decisivas para a fundação de novas empresas e não apenas nos países centro do capitalismo, mas também em países em desenvolvimento. A figura 2 apresentada a seguir resume o conceito de Universidade Empreendedora empregado nesta pesquisa:

Figura 2: Conceito de Universidade Empreendedora



Com base no modelo de Etzkowitz and Leydesdorff (1995), Rothaermel, Agung and Jiang (2007) criaram um framework de análise baseados na literatura já publicada que resultou na seguinte proposta de análise que categoriza a Universidade Empreendedora em: a) Entrepreneurial University (Universidade Empreendedora) que vê a atividade empresarial como um passo na evolução natural de um sistema universitário que enfatiza o desenvolvimento econômico, para além de ensino e pesquisa. Assim, a maioria dos artigos analisados pelos autores faz uma análise buscando identificar os modelos organizacionais que incentivam a comercialização de invenções criadas dentro das universidades, válido também para os trabalhos de consultorias.

b) Productivity of technology transfer offices (Produtividade dos Escritórios de Transferência de Tecnologia) Considerando os Escritórios de Transferência de Tecnologia o elo e a porta de entrada entre as universidades e as indústrias. Estas pesquisas veem as universidades empreendedoras como um braço destes escritórios.

c) *New Firm Creation* (Criação de Novas Empresas) centra-se na atividade empresarial de criação de novas empresas. Entre os instrumentos disponíveis para o empreendedorismo universitário, os spin-offs é uma das abordagens mais estudada.

d) Environmental context including networking of innovation (Contexto Ambiental, incluindo Redes e Inovação) são estudos acerca do contexto ambiental, que inclui as redes de inovação e procura explicar que a universidade empreendedora é resultado também de uma inserção em redes de inovação, que sofrem influência do ambiente.

Este artigo considera a taxonomia de Rothaermel, Agung and Jiang (2007) adequada para classificar a universidade empreendedora e a usa para analisar a ESCOOP neste cenário, pois acredita que pode trabalhar a complementariedade entre as dimensões econômicas e social do cooperativismo utilizando-se do pensamento e da postura empreendedora, considera as capacidades dinâmicas o diferencial competitivo de uma organização.

Complementaridade entre as Dimensões Sociais e Econômicas no Cooperativismo.

Quando se fala em cooperativismo duas possíveis imagens projetam-se. Uma reflete um cenário de união entre iguais e prosperidade econômica, a outra reflete o cenário de união pelo social, de “uma outra economia que já acontece”, parafraseando o tema da 25ª Feira Internacional de Economia Solidária – FEICOOP, realizada em 2018 no Brasil. Mas é possível pensar em cooperativismo de maneira híbrida, convergindo estes dois cenários em um só, onde a união entre as pessoas, sustentadas por valores e princípios da sustentabilidade em seu conceito mais puro, que seja capaz de promover a prosperidade econômica e social. E esta união de conceitos, de paradigmas, é base para compreender o processo de construção de uma Instituição de Ensino Superior (IES) criada para promover o cooperativismo por meio da formação de gestores qualificados para as cooperativas.

A dimensão social do cooperativismo tem sua gênese ainda no fim do século XVIII, a partir de experiências cooperativas anteriores a Rochdale. Experiências essas que nortearam a produção intelectual de alguns pensadores do chamado socialismo utópico. De maneira geral, a crença desses socialistas estava concentrada no combate as consequências que a Revolução Industrial provocaria

na sociedade trabalhadora, assim, as cooperativas eram propostas como alternativas econômicas a estes trabalhadores, já marginalizados pelo novo sistema. São eles: Robert Owen; William King; François Fourier, Philippe Buchez, Louis Blanc e Friedrich Raiffeisen. Todos estes contribuíram de forma singular para a formação de uma concepção cooperativa e para solidificar princípios que são a base para a estruturação das cooperativas modernas. Entre as principais convergências destes autores estão: A concepção de associação enquanto benéfica ao bem comum, e não individual, colocando a solidariedade à frente do espírito de competição. A cooperativa como uma organização social da classe trabalhadora auto assistencial, ou seja, deve fugir a filantropia e a interferência estatal (Mladenatz, 2003; Pineda, Castillo, Pardo y Palacios, 1994).

Além destes pensadores, acrescentam-se ao rol de doutrinários Friedrich Raiffeisen, fundador da primeira cooperativa de crédito chamada Sociedade Benevolente de Heddesdorf. E Charles Gide considerado o precursor do cooperativismo moderno. Gide pensou um programa de um novo sistema econômico social, a “República Cooperativa” onde os consumidores, associados de cooperativas organizassem a produção e as demais atividades econômicas com o objetivo de satisfazer suas próprias necessidades de consumo (Mladenatz, 2003; Pineda *et al*, 1994).

Com essas bases, e de outras experiências cooperativas anteriores, a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale foi fundada em 1844. Estruturando a cooperativa de forma mais sustentável financeiramente, mas convergindo com as teorias utópicas dos pensadores acima mencionados, os pioneiros reformularam as bases do cooperativismo moderno, iniciando um novo modelo de gestão para estas organizações. A menção “equitativa” no nome da sociedade não era em vão, representava o real espírito de igualdade, de cooperação, fortalecendo o pensar coletivo, mas respeitando a liberdade de cada membro (Schneider, 1999).

Os princípios do cooperativismo, criados pelos Rochdaleanos e institucionalizados pela ACI em 1895 como os princípios do cooperativismo ainda prevalecem, com alterações de tempos em tempos, abarcando mudanças sociais e econômicas da civilização. Apesar destas mudanças, estes princípios seguem sendo comuns e norteadores à todas as cooperativas no mundo (Schneider, 1999; Pinho, 2004). A grande questão na corrente doutrinária, originada antes e fundamentada em Rochdale, é que o objetivo final era a superação do então atual sistema, alterando-se para um sistema totalmente com base nos princípios cooperativistas, que são antagonistas aos princípios individualistas do sistema econômico e social vigente.

A Teoria Econômica da Cooperação defende de modo geral, a utilização de técnicas contemporâneas de gestão e sobretudo a viabilidade econômica para sua formação. A grande referência é a escola de Münster que definiria a cooperativa como um “agrupamento de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente” (Pinho, 2004, p. 22). Esta Escola conta com a participação de um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, como Boettcher, Eschenburg, Bençoe, Grossfeld, entre outros, além de compreender membros de alguns Institutos Universitários da América Latina.

Tendo como objetivo principal a maximização do atendimento dos interesses individuais, por meio coletivo, essa corrente de pensamento não tem interesse em reformar o homem ou a sociedade. Impera nesta forma de pensar a racionalidade científica oriunda das áreas de economia e administração, de forma que prioriza as pesquisas voltadas a capacidade competitiva das empresas cooperativas (Pinho, 2004).

A educação cooperativa, nesta forma de pensar, teria a função de destacar os direitos e deveres do associado e as vantagens em ser cooperado (Benecke, 1980). Visto que os fundos de educação nesta corrente são mais escassos, se for assim empreendida a ideia de formar o homem comprometido de forma altruísta com o espírito cooperativista, pode-se chegar a resultado algum.

A teoria neoclássica, por sua vez, pressupõe que os atores no mercado são dotados de informação e racionalidade total, sendo assim capazes de proceder à tomada de decisão tanto de produção quanto de consumo. Há sempre um procedimento de auto interesse de forma ética e benigna, a propriedade é claramente definida e o nível analítico concentra-se no equilíbrio geral de mercado, no qual o sistema de preços é o alocador de recursos (Pivoto, 2015).

Assim, sob o paradigma econômico, as cooperativas não possuem existência autônoma e independente de seus membros, tal qual ocorre nas sociedades de capital, mas existirão como organizações econômicas intermediárias, para satisfazer as necessidades econômicas dos cooperados. Os atos realizados por estas organizações são considerados atos cooperativos e não atos comerciais, fazendo com que o cooperado, assuma ao mesmo tempo as funções de usuários e proprietário/gestor da empresa, transferindo funções de sua economia individual para a empresa cooperativa (Pivoto, 2015).

Dada essa caracterização, as sociedades cooperativas são formas organizacionais adequadas para coordenar processos com tais evidências de especificidades e governança em comparação às empresas não cooperativas e ao próprio sistema de preços em nível de mercado (Bialoskorski Neto, 1994). A ACI incentiva que ambas as correntes sejam contempladas nas cooperativas, são elas: o ensino das ideias e tradições cooperativistas por meio da educação formal; o fomento a criação de programas de formação, necessários para dar conta de explicar a identidade cooperativa a quem irá dirigir a organização e a pesquisa e desenvolvimento de teorias, construção do conhecimento e as ideias cooperativistas que devem ser promovidas a todos os envolvidos com a organização e interessados, conforme a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2013).

Schneider (2012) salienta que a cooperativa deve ser pautada também na racionalidade econômica e administrativa, com clareza de seus objetivos e meios, que exigem da cooperativa uma organização e planejamento. Porém levando em conta o seu caráter cooperativo, pois não tem finalidade de lucro, mas sim de resultados econômicos e sociais. Para assegurar estes resultados e o bom desempenho da cooperativa, ela deve assegurar sua capitalização, seja com recursos próprios ou com recursos de terceiros, mas sem comprometer sua autonomia.

A diferença entre a cooperativa e uma empresa privada é que ela está a serviço das pessoas que a formam, sendo assim, tem na sua concepção a opção por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os sócios, o que faz com que a busca pela eficiência e eficácia resultem na satisfação das necessidades e do bem-estar dos sócios seja o objetivo. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, a mesma prima por uma “racionalidade social”, buscando constantemente a eficiência social e o melhor benefício a todos os envolvidos. Mesmo cientes da importância da dimensão econômica na cooperativa, a doutrina e a ideologia são aspectos de destaque no processo de cooperação cooperativa. É um sistema de valores e princípios, que buscam caracterizar um grupo coletivo, orientando-o em suas ações. (Schneider, 2012; Rocher, 1971).

A doutrina cooperativista contextualiza as situações ocorridas na cooperativa para os cooperados desde sua concepção, no complexo ambiente econômico e social, confere às ações dos indivíduos um sentido, orienta suas práticas e conscientiza para a existência de um “Nós”, independente das diferenças. A doutrina impõe o coletivo em prol do individualismo. “Compreendida nestes termos, a ideologia é um poderoso motor de mudança social que pode suscitar novas esperanças e sustentar apoios importantes em prol do bem comum” (Schneider, 2012, p. 253). Nesse sentido, a doutrina do cooperativismo se une a sua função de gerar resultados econômicos, propondo a convergência das duas correntes, de forma que as cooperativas sejam fortalecidas pelas suas características.

A instituição dos princípios do possibilita a orientação, antes mencionada, na atuação das cooperativas, de forma que essas organizações cumpram com o seu papel institucional, de não ser

uma organização privada com fins mercantis, tão pouco uma organização social incapaz de prover economicamente seus cooperados. A singularidade da organização cooperativa se dá na sua constituição, que não segue um script, mas, orientadas pelos princípios, atenderem as demandas dos cooperados que a estão constituindo. Essas demandas são, em um primeiro momento, econômicas, pois atendem a necessidades de subsistência dos indivíduos, mas, sanadas essas necessidades, a possibilidade de reinvestimento e desenvolvimento da comunidade ganha um protagonismo entre estes agentes. É nesta sinergia entre a satisfação econômica, social e ambiental, tripé da sustentabilidade, que reside a complementaridade entre as dimensões social e econômica do cooperativismo (Schneider, 2012).

As organizações, em geral, têm a finalidade de usar recursos a fim de obter resultados específicos. Logo, é eficiente a organização que apresenta os melhores resultados com a utilização de menos recursos. Assim, a busca pela eficácia das cooperativas, que devem primeiramente atender aos seus cooperados, é um modo de promover o desenvolvimento regional, possibilitando a cooperação entre indivíduos que possuem os mesmos objetivos. Entretanto, a economia aponta algumas adversidades, que podem fazer com que o cooperado busque apenas o retorno financeiro da cooperativa, resultando na perda de identidade cooperativista, ou seja, na negligência aos princípios do cooperativismo (Schneider, 2012).

Porém, é a identidade, a doutrina cooperativista que garante a sustentabilidade da cooperativa em um longo prazo. A apropriação do cooperativismo enquanto movimento é que mantém o cooperado comprometido com a cooperativa, mesmo em momentos de crise, e é esse comprometimento, a identificação com o que lhe é próprio e a sociedade, que possibilita a cooperativa ser um agente promotor do desenvolvimento (Schneider, 2012).

Em suma, as duas dimensões, social e econômica, não existem individualmente em uma cooperativa, são complementares, inerentes, parte da constituição da cooperativa. E neste sentido, a promoção da educação cooperativista, em todos os seus aspectos, é fundamental para o desenvolvimento dessas organizações. Logo, uma instituição criada para o ensino superior em cooperativismo, voltado para a gestão das cooperativas, é elementar na promoção de uma concepção integradora entre as duas dimensões do cooperativismo no ambiente dinâmico onde essas organizações estão inseridas. Mas para que essa visão seja incorporada também pelas cooperativas, o ambiente de aprendizagem também precisa e pode ser dinâmico.

Método de Pesquisa

Para dar conta dos objetivos propostos, são expostos nesta seção os pressupostos metodológicos que foram utilizados, bem como técnicas de coleta e análises de dados. Este capítulo caracteriza-se por ter uma abordagem qualitativa, adequada ao tema proposto. Esta abordagem é adequada quando o objeto a ser pesquisado, geralmente um fenômeno é novo, ainda não foi estudado, ou é dinâmico e complexo, suas variáveis são escusas e quando as teorias existentes não dão conta de explicar o fenômeno. Esta abordagem também permite ao pesquisador ter um conhecimento mais profundo sobre o seu objeto, expondo maiores detalhes (Creswell, 2007).

Também na pesquisa de abordagem qualitativa há a indissociabilidade entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, traduzida em uma dinâmica relação do mundo com o sujeito. A base deste tipo de pesquisa encontra-se na interpretação dos fenômenos e dos signos atribuídos. “Ela não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente é a fonte direta para a coleta e os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (Leal & de Souza, 2006, p.17).

O objetivo deste artigo é “Propor as capacidades dinâmicas para a construção de uma universidade empreendedora na ESCOOP, considerando os âmbitos econômico e social do cooperativismo”. Partindo deste objetivo, a pesquisa possui um objetivo exploratório, pois o que se pretende é compreender e sugerir. Compreender o objeto de estudo e sugerir um embasamento teórico para a ação da ESCOOP. O interesse neste caso é constatar a manifestação dos fenômenos nas atividades, procedimentos e interações diárias. É necessária a compreensão das estruturas que envolvem os sujeitos para entender seus comportamentos (Godoy, 1995).

Como procedimento técnico para esta pesquisa escolhe-se o método de Estudos de Caso. Este método permite ao pesquisador ter um olhar profundo sobre um ou mais objetos em uma determinada realidade. “É uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Yin (2001) aponta a triangulação de dados como base para a utilização deste procedimento, bem como a utilização de várias fontes de evidências que convergem para um mesmo conjunto de descobertas e fatos. Formar um banco de dados para o estudo do caso ou casos (reunião formal de diferentes evidências a partir do relatório do estudo de caso) e ainda criar um encadeamento de evidências, de forma a entender ligações explícitas entre as questões feitas, os dados levantados e as considerações a que se chegou. Assim foram definidas entrevistas, análise documental e observação participante como instrumentos de coletas de dados.

A pesquisa documental, que implica na busca pelos documentos primários, escritos ou não de tudo o que é relativo ao objeto estudado, conforme Marconi e Lakatos, (2009). Para este estudo foram consultados materiais institucionais, sítios, materiais divulgados em meios eletrônicos e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, bem como o Projeto Pedagógico de Curso – PPC, do curso de graduação em Gestão de Cooperativas.

Também utilizou técnica de entrevista não estruturada. A entrevista trata-se de uma conversa efetuada face a face entre pesquisador e entrevistado, metodicamente conduzida para se obter a informação necessária (Marconi & Lakatos, 2009, p. 179). As entrevistas em pesquisas qualitativas normalmente são pouco estruturadas, baseando-se em um roteiro previamente estruturado, que resulta em uma conversa informal (Alves, 1991). Mesmo com a informalidade, procura-se indicar uma sistematização para mesma, de forma que os dados não apareçam soltos, sem propósito e a própria entrevista não fuja ao propósito. Assim, foram realizadas entrevistas¹ com dois agentes gestores da ESCOOP, o então diretor o então coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A entrevista tem por objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema, que pode ter no conteúdo seis objetivos, conforme Selltiz (1965): Averiguação de “fatos”; Determinação das opiniões sobre os “fatos”; Determinação de sentimentos; Descobertas de planos de ação; Conduta atual ou do passado; Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

A terceira forma de coleta de dados foi a observação participante que uma forma de levantamento de dados ligado a pesquisas das áreas sociais em que o observador pode compartilhar as suas atividades e situações com um grupo de pessoas ou uma comunidade, sobretudo devido a sua posição que o permite ter acesso a dados que um pesquisador de fora do contexto do ambiente do objeto de pesquisa não teria (Anguera, 1985). A observação participante na pesquisa se deu por meio da experiência vivida pelos próprios pesquisadores, sendo que três são docentes na

¹ Para preservar a identidade dos entrevistados, ambos foram aqui denominados como Entrevistado 1 e Entrevistado 2.

instituição, sendo assim, participam ativamente do seu desenvolvimento. Além de estarem em contato com os discentes.

Para a análise dos dados obtidos durante a pesquisa, escolheu-se a técnica de análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos. A análise de conteúdo implica em um trabalho exaustivo com as suas divisões, cálculos e aperfeiçoamentos incessantes do *métier*. A atitude de “vigilância crítica” exige rodeio metodológico e técnicas de ruptura, úteis aos pesquisadores familiarizados com o objeto de análise (Bardin, 2009). Para seguir os padrões descritos por Bardin (2009) esta pesquisa utilizou-se do software do NVivo® e assim compreender adequadamente o que os entrevistados contribuíram, tal como os documentos.

Análise dos Resultados

A ESCOOP foi criada em 2011, e iniciou suas atividades em 2012 no município de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, Estado mais ao Sul do Brasil. A instituição em 2015 atualizou o seu PDI, em conformidade com o processo de credenciamento² da instituição pelo MEC.

A ESCOOP foi criada a partir de um desejo de professores, que atuavam no ensino do cooperativismo, de ter uma instituição própria da educação cooperativista. Esse desejo foi ao encontro da plataforma de intenções da, então, recém-eleita presidência da OCERGS-SESCOOP/RS³, que propunha um projeto voltado a educação cooperativista. A chapa era encabeçada pelo Prof. Vergílio Périus como presidente e, sendo ele professor e entusiasta da educação cooperativa, o ‘sonho’ de uma instituição própria do sistema cooperativista ganhou voz e forma.

Assim, após a realização de uma edição do curso de graduação em Gestão de Cooperativas em parceria com a Universidade do Vale do Taquari – Univates, que graduou a primeira turma em 2010, coroando o projeto que daria origem a faculdade ESCOOP. A faculdade começou suas atividades em 2012 ofertando o curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas que, conforme o PPC:

Tem sua origem na preocupação da OCERGS-SESCOOP/RS em atender demandas e necessidades de promover iniciativas projetadas no exercício de liderança acadêmica cooperativa no estado do Rio Grande do Sul, fundamentadas nos propósitos de qualificar profissionais para participarem com competência na gestão das empresas cooperativas (PPC, 2012, s/p.)

Em sua fase embrionária, a ESCOOP já possuía uma grande intersecção com a sociedade, se propondo a exercer um papel catalisador para o desenvolvimento das cooperativas, como exposto no PPC do curso de graduação. Nesse sentido, o público-alvo do curso, preferentemente, é empregados, gerentes, técnicos, e cooperados de cooperativas, não restringindo o ingresso de pessoas que não se enquadrem em qualquer dos grupos acima citados, mas simpatizem com o tema e queiram aprender sobre cooperativismo.

² No Brasil o Ministério da Educação credencia as instituições de ensino superior por um período de três ou cinco anos, sendo que ao final deste período a instituição solicita o credenciamento, que será feito pelo ministério por mais três ou cinco anos (MEC, 2018).

³ OCERGS – Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul. SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, criado para promover a cultura cooperativista, por meio da educação e profissionalização das cooperativas através de seus cooperados e colaboradores.

No âmbito da pós-graduação, a instituição atua oferecendo cursos de especialização (*latu sensu*) em Gestão de Cooperativas, já oferecidos em várias edições, não apenas na sede, mas também no interior do Estado. Estes cursos são oferecidos também conforme a demanda, advinda das cooperativas, assim, algumas edições ganham características voltadas a uma determinada área ou ramo⁴ do cooperativismo.

Quanto à pós-graduação houve avanço significativo. Foram realizadas diversas edições do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Cooperativas na sede e em outros estados por solicitação de órgãos representativos de cooperativas, onde os professores da ESCOOP levaram sua experiência contribuindo para o aperfeiçoamento de novos profissionais e, através destes, do movimento cooperativo nacional. O curso de Gestão Estratégica do Agronegócio Cooperativo, que em sua primeira edição contou com módulo internacional, realizado na Alemanha em parceria com a Confederação Alemã de Cooperativas (DGRV), encontra-se atualmente em sua segunda edição, apresentando boa demanda no Rio Grande do Sul (PDI, 2015, p. 9).

Essa atuação na pós-graduação evidencia a posição já almejada na criação da instituição, alinhada aos objetivos estratégicos do SESCOOP, de promoção da cultura e educação cooperativista, instigando a formação profissional, tornando as cooperativas mais eficazes em sua função, a de promover bem-estar econômico e social aos cooperados. A proposta da faculdade para a graduação é singela, em um primeiro momento, pois seu público-alvo são profissionais muitas vezes já atuantes entre as cooperativas, conforme Entrevistado 2 em entrevista concedida.

Além dos cursos de graduação e pós-graduação, o espaço físico onde a faculdade foi instalada, é disponibilizado para as cooperativas e federações cooperativas para a realização das mais diversas atividades ligadas ao cooperativismo, bem como capacitações, reuniões, assembleias. No espaço, a OCERGS-SESCOOP/RS também realizam suas atividades de capacitação e educação. Essa diversificação na utilização de um espaço acadêmico, proporciona uma integração com os mais diversos agentes do cooperativismo e reforça ESCOOP como um agente catalisador do desenvolvimento do cooperativismo no Estado do Rio Grande do Sul, como denota o Entrevistado 1.

Além desta característica integradora institucional, há intrínseco na instituição uma ação inclusiva, capaz de promover a redução das desigualdades sociais e econômicas presentes na sociedade brasileira. As turmas, em especial da graduação, têm um caráter heterogêneo. Em sua maioria os estudantes são de diversas cooperativas, de diversos ramos. Possuem diferentes níveis de escolarização (alguns estão realizando a sua segunda graduação ou recomeçando os estudos em nível superior). Se enquadram em faixas etárias diversas (18 – 70 anos). E ainda tem rendas familiares diversas uns dos outros, bem como diferentes posições em seus locais de trabalho, indo desde alunos que atuam em níveis operacionais nas suas cooperativas até níveis estratégicos. Este ambiente diverso, promovido pela sala de aula, pelos discentes, que trazem os seus mais diversos conhecimentos e vivências para a sala de aula, promovendo assim um ambiente construtivista, onde a troca é a principal moeda.

Além destas particularidades, que são colocadas na instituição pelos discentes, há ainda o oferecimento de bolsas aos alunos, de 70% do valor do curso, paga pelo SESCOOP/RS. Para ter acesso a bolsa, o discente precisa ser cooperado a alguma cooperativa filiada a OCERGS, e precisa ter a anuência da mesma para realizar o curso. Esta bolsa permite a muitos alunos a permanência na faculdade, muitas vezes sendo decisiva no curso de sua vida.

⁴ No Brasil as cooperativas são divididas em 13 ramos, sendo: agropecuário; crédito; saúde; infraestrutura; produção; transporte; trabalho; consumo; educacional; habitacional; turismo e lazer; mineral; especial (Decreto Lei 5764/71).

Para além destes projetos, já existentes, conforme o Entrevistado 2, a ESCOOP ainda propõe em seu PDI, atualizado em 2015, a proposta de implementar um programa de mestrado profissional em Gestão de Cooperativas. Na academia brasileira, aqueles que desejam estudar sobre o cooperativismo, carecem de programas de pós-graduação *stricto sensu* que tenham essa área de pesquisa em seu escopo. Há apenas um programa de mestrado em Gestão de Cooperativas na Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Desta forma, a fim de abarcar profissionais que desejam realizar um mestrado na área em que atuam e/ou pesquisam, a ESCOOP

tem o compromisso de avançar na qualificação dos profissionais deste segmento. Para tanto, está criando, a partir de 2015, grupos de pesquisa, compostos por doutores, para fomentar um mestrado profissional, visto que a atuação das cooperativas demanda pessoal altamente qualificado, além de reflexões sobre a própria atuação, finalidades, organização, dentre outras (PDI, 2015, pp. 13-14)

Este projeto de mestrado está em desenvolvimento desde o início de 2016, com a estruturação do Núcleo de Pesquisa da ESCOOP, que desenvolve pesquisas nas duas linhas de pesquisa da instituição: Identidade Cooperativa e Gestão Cooperativa. Estes professores, doutores ou doutorandos em áreas do saber com vínculo a temática do cooperativismo tem a missão de apresentar produção científica, junto a outros professores e bolsistas da graduação e pós-graduação, que sustente a faculdade na proposição do mestrado profissional (PDI, 2015, p. 14)

O esforço institucional, neste próximo quinquênio, será apresentar este aperfeiçoamento com o objetivo de trazer para dentro da ESCOOP a reflexão altamente qualificada da gestão estratégica das cooperativas nacionais, posicionando a Faculdade como o espaço onde as Cooperativas terão respostas para avançar com segurança rumo às suas estratégias de crescimento e melhorias (PDI, 2015, p. 14).

Como pode ser visto no resultado dos materiais consultados, bem como entrevistas e observações expõe a trajetória da ESCOOP como uma instituição inovadora em sua essência, que tem algumas das bases necessárias para se tornar uma universidade empreendedora. Os dois gestores entrevistados apontam esses caminhos em suas falas. Denotam o caráter evolutivo da instituição, de uma proposta ambiciosa, mas focada em qualificar a formação profissional daqueles que atuam nas cooperativas brasileiras. Essa primeira fase é presente no discurso do Entrevistado 1, onde a relação da instituição com os demais agentes envolvidos pode ser intensificada pela frequência da palavra “eles”, seguida da palavra “nós”, mas onde as palavras que indicam a essência da instituição se destacam na frequência: “cooperativa”; “cooperativismo” e “gente”, como demonstra a figura 3:

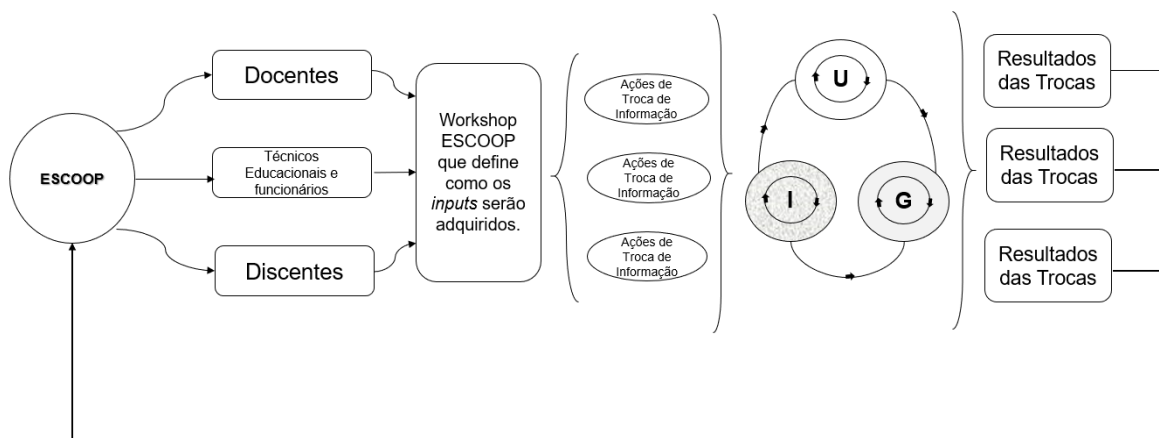
Figura 3: Nuvem de palavras Entrevistado 1



agentes (universidades, cooperativas e governo). No caso da ESCOOP, essa metodologia ainda precisa abarcar as duas dimensões, social e econômica do cooperativismo. Então a organização desta metodologia deve responder a uma definição de como serão adquiridos os *inputs* dos três agentes, contemplando as duas dimensões do cooperativismo, para que a ESCOOP possa desenvolver essas capacidades dinâmicas.

Assim, esse capítulo propõe um Framework (mapa de ações) para a ESCOOP receber esses *inputs* e a partir de então codificá-los a fim de promover institucionalmente as capacidades dinâmicas que irão permitir as ESCOOP ser uma universidade empreendedora. Sempre considerando a complementaridade entre o econômico e social do cooperativismo. Na figura 5 está ilustrada a proposta de Framework para a ESCOOP.

Figura 5: Proposta de Framework para aquisição de *Inputs* para ESCOOP



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Como apresenta a figura 5, a proposta consiste em realizar um Workshop dentro da ESCOOP, com o corpo docente, os técnicos educacionais e funcionários e discentes para que neste momento sejam definidos como os *inputs* junto aos outros agentes podem ser adquiridos. Neste momento, podem e devem surgir diversas colaborações, sendo que, essas definições contemplarão necessidades de cada agente, visando o desenvolvimento das capacidades dinâmicas para o alcance do objetivo comum da organização.

Esse workshop resultará em ações de troca de informações junto aos governos, cooperativas e outras instituições de ensino superior – IES, reafirmando a teoria da Tríplice Hélice de Etzkowitz and Leydesdorff (1995) para a formação da universidade empreendedora, onde é necessária a integração entre estes três agentes, que irão promover trocas de informações possibilitando que demandas de mercado advindas das cooperativas sejam substâncias para pesquisas na ESCOOP que possam retornar às cooperativas. Da mesma forma, demandas, políticas e novas legislações possam ser base para as mesmas pesquisas, que irão retornar aos agentes, podendo promover melhoras estratégicas nas ações. As relações com outras IES promovem a intercooperação entre os agentes, gerando capital cultural no que tange processos, atividades de extensão, ensino e pesquisa.

Estes são exemplos possíveis como resultado das ações de troca de informações, que retornarão a ESCOOP, possibilitando o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, em um processo de retroalimentação. No caso da ESCOOP, o desenvolvimento dessas capacidades

dinâmicas sempre considerará as duas dimensões do cooperativismo, econômica e social. Assim, sendo a instituição, pioneira em diversos aspectos, cumprindo uma função social inerente ao movimento do cooperativismo, tem um histórico de evolução no seu próprio constructo, desde ser uma instituição voltada a apenas qualificação profissional até prospectar um curso de mestrado em Gestão de Cooperativas. Essa evolução autoconstruída reforça o potencial de desenvolvimento das capacidades dinâmicas para transformá-la em uma universidade empreendedora ‘cooperativista’.

Considerações Finais

A pesquisa apresentou um grande desafio para uma instituição educacional que trabalha com a gestão de cooperativas: como estrategicamente, ser competitiva no mercado, abarcando a construção do seu ser empreendedor, valorizando a sua identidade cooperativista que advém da complementariedade da dimensão econômica e social? A análise da pesquisa não encontrou de fato uma resposta contundente a este questionamento, porém propôs um método. Um método de como a ESCOOP pode desenvolver a sua gestão de capacidades dinâmicas (Teece 2007, 2012).

A análise parece mostrar que não há um caminho estanque, algo que ao ser definido indicará o caminho de forma perene. O que parece ser mais claro é que a única coisa que não deve mudar é a vontade de mudar. Mudar no sentido de compreender o ambiente interno e externo da instituição com vistas a inovação pautado pelo princípio do empreendedor (Schumpeter, 1976) que sempre busca recombina os recursos disponíveis e assim criar produtos/serviços, processos, atividades de marketing e de estrutura organizacional de forma inovadora. Assim, a análise leva a entender que há um compromisso em estar sempre atento as mudanças ambientais.

É justamente isso o que permite a instituição manter o seu compromisso principal: Compreender e ensinar o cooperativismo como pensamento que vê a complementariedade entre o econômico e o social. Há o desenvolvimento econômico que as cooperativas geram, mas com o objetivo que este desenvolvimento seja socialmente compartilhado. Ou seja, só faz sentido o valorizar da dimensão econômica como suporte para o desenvolvimento social. Para que este compromisso aconteça é necessário que as pessoas estejam envolvidas. Os colaboradores do sistema OCERGS/SESCOOP-RS (em especial os professores), os cooperados, as cooperativas, os discentes, ou seja, todos os públicos diretamente afetados pelo desenvolvimento da instituição.

O método sugerido é inclusivo e entende que é importante a participação de todos os setores e formas de pensar como um espaço plural e democrático, compreendendo essas características como subsídio da construção das Capacidades Dinâmicas como elemento formador de uma universidade empreendedora. Ou seja, a ESCOOP tem oportunidade de captar o possível reposicionamento das novas gerações que veem instituições com preocupações sociais, como organizações que estão um passo à frente das demais. Com isso a faculdade mantém os seus princípios, os princípios do cooperativismo, não como um fardo, mas como uma mola propulsora de uma instituição dinâmica e empreendedora que percebe nos seus diversos públicos a base criativa que usada de forma metódica pode leva-la a futuro que está de acordo com o que a sociedade anseia.

Há de se compreender que o primeiro passo para este posicionamento está intrínseco na organização. Assim a Figura 5 apresenta o primeiro passo de uma proposta metodológica para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas que levem a faculdade a se tornar empreendedora. Considera que os diversos públicos podem fornecerem *inputs*, ideias, sugestões, proposições e alterações que se acessados constantemente podem promover de forma dinâmica uma série de

recombinação dos recursos disponíveis tornando a instituição, uma faculdade empreendedora. É importante lembrar que como pano de fundo desta proposta estão os princípios cooperativistas.

Em outras palavras, todo este desenvolvimento é para criar cooperativistas identificados com o pensar cooperativista. Por isso a organização tem um compromisso com a promoção do conhecimento cooperativista para os mais diversos perfis de discentes. Desde pessoas com carências financeiras, até dirigentes de grandes cooperativas. Este é o um diferencial competitivo que a ESCOOP pode desenvolver. É a sua diversidade, dentro de um tema tão específico, que pode torná-la competitiva.

Porém é preciso acessar essa diversidade da organização considerando os âmbitos social e econômico. Essa proposta permitirá que a instituição possa melhor se relacionar com organizações que estão na sua órbita gravitacional: cooperativas, governo e outras instituições de ensino superior. Este movimento de troca constante cria um ambiente que permite à dimensão social ter sua relevância destacada e que a dimensão econômica seja vista como caminho e não fim (Schneider, 2012).

Como limitação da pesquisa aponta-se que necessário um estudo mais profundo, fazer novas entrevistas e compreender a visão de todos os públicos da organização, indo para além dos gestores. Indica-se como proposições de estudos futuros fazer novas pesquisas utilizando a faculdade como objeto e sobretudo testando o *framework* proposto e assim, discutir um modelo que possa ser usado por outras instituições comprometidas com o desenvolvimento cooperativista.

Referências

Aliança Cooperativa Internacional. (2013) *Plano de Ação para uma Década Cooperativa*. Recuperado em: setembro de 2016 de http://www.ciriecportugal.org/uploads/9/6/4/3/9643491/ica_blueprint__final_-_june_2013_portuguese.pdf

Alves, A. J. (1991) *O planejamento de pesquisas qualitativas em educação*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, 77, 53-61.

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). *Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*. British Journal of Management, 20(S1), 9-24.

Andreeva, T., Chaika, V. (2006) *Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University, São Petersburgo.

Anguera, M.T. (1985) *Metodologia de la observación en las Ciencias Humanas*. Madrid: Cátedra.

Araujo, Maria H. et al. (2005) *O estímulo ao empreendedorismo nos cursos de química: formando químicos empreendedores*. Quím. Nova, São Paulo, 28, supl. pp. S18-S25.

Arend, R. J., Bromiley, P. (2009) *Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?* Strategic Organization, 7(1), 75-90.

Augier, M.; Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business*

Strategy and Economic Performance. Organization Science 20(2) 410–21.

Bardin, L. (2016) *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA.

Barney, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. 7(1), 99-120.

Barreto, I. (2010). *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*. Journal of Management, 36(1), 256-280.

Benecke, D. W. (1980) *Cooperação e Desenvolvimento*. Porto Alegre: Coojournal.

Bialoskorski, S. (1994) *Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina E Estratégias De Gestão* (Dissertação De Mestrado) Escola Superior De Agricultura Luiz De Queiroz, Piracicaba, Brasil.

Clark, B. (2006) "*Em busca da Universidade Empreendedora*", in J. L. N. Audy e M. C. Morosini (orgs.), *Inovação e Empreendedorismo na Universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Collis, D. J. (1994) *Research note: how valuable are organizational capabilities?* Strategic Management Journal, 143-152.

Creswell, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Etzkowitz, H; Leydesdorff, L. (1995). *Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations*. Amsterdam: University of Amsterdam.

Etzkowitz, H.; Dzisah, J. (2008). Rethinking development: circulation in the triple helix. *Technology Analysis & Strategic Management*. 20(6), 653-666.

Etzkowitz, H. (2009). *Hélice Tríplice: Universidade-Indústria-Governo: Inovação em Movimento*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo. (2012) *Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas*. Porto Alegre: NDE.

Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo. (2015) *Plano de Desenvolvimento Institucional – 2015-2019*. Porto Alegre: NDE.

Giudici, A.; Reinmoeller, P. (2012) *Dynamic Capabilities in the Dock: A Case of Reification?* Strategic Organization 10(4) 436–49

Godoy, A. S. (1995) *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas São Paulo, 35(2) 57-63.

Guerrero, M.; Urbano, D. (2012) *The development of an entrepreneurial university*. Journal of Technology Transfer. 37, 43-74.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G. (2007) *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.

Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2009) *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*. Strategic Organization, 7(1), 91-102.

Helfat, C. E.; Martin, J. A. (2015) *Dynamic Managerial Capabilities Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change*. Journal of Management 41(5) 1281–1312.

Helfat, C. E.; Peteraf, M. A. (2015 April). *Managerial cognitive capabilities and the microfoundation of Dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 36 (6), 831–850.

Marconi, M. A. Lakatos, E. M. (2009) *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

Meirelles, D. S.; Camargo, A. A. B. (2014) *Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?* Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, 18, 41-64.

Mladnatz, G. (2003) *História das Doutrinas Cooperativistas*. Brasília: Confedbrás.

Leal, A. E. M.; Souza, C. E. G. (2006) *Construindo o conhecimento pela pesquisa: orientação básica para elaboração de trabalhos científicos*. Santa Maria: Sociedade Vicente Palloti.

Leih, S; Teece, D. (2016) *Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective*. Academy of Management Perspectives, 30(2). 182–210

Pineda, Castillo, Pardo y Palacios. (1994) *Cooperativismo Mundial: 150 anos*. Bogotá: Consultamérica.

Pinho, D. B. (2004) *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva.

Pivoto, D. (2015) *Governança Cooperativa: Os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias*. Porto Alegre: SESCOOP/RS.

O'kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., & Fitzgerald, C. (2015). *University technology transfer offices: the search for identity to build legitimacy*. Research Policy , 44(2), 421-437.

Peteraf, M. A. (1993) *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.

Rocher, G. (1971) *Sociologia Geral 4*. Lisboa: Presença.

Rothaermel, F. T.; Agung, S. D.; Jiang, L. (2007) *University entrepreneurship: a taxonomy of the literature*. Industrial and corporate change, 16(4), 691-791.

Schneider, J. O. (1999) *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo: UNISINOS.

Schneider, J. O. (2012) *A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais*. Cadernos Gestão Social, Salvador/Bahia, Universidade Federal da Bahia, 3(2), 251-273.

Schumpeter, J. (1976) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Haper & Row.

Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. W. (1965) *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). *The dynamics capabilities of firms: an introduction*. Industrial and Corporate Change, 3(3), 537-556.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (2007) *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2009) *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2012) ‘Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action’, *Journal of Management Studies* 49(8), 1395–401.

Wang, C. L.; Ahmed, P. K. (2007) *Dynamic capabilities: A review and research*. International Journal of Management Reviews, Oxford, 9, 31-51.

Winter, S. G. (2003) *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 24(10), 991-995.

Wong, P.; Ho Y.; Singh, A. (2007) *Towards an ‘Entrepreneurial University’ Model to Support Knowledge-Based Economic Development: The Case of the National University of Singapore*. World Development. 35(6), 941-958.

Yin, R. K. (2015) *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 5ª Ed. Tradução de Christian Matheus Thorell. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002) *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization Science, 13(3), 339-351.