

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ – UNICENTRO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

ROSIANE DALACOSTA

**A CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
CAPACIDADES DINÂMICAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

GUARAPUAVA – PR

2017

ROSIANE DALACOSTA

**A CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
CAPACIDADES DINÂMICAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado Profissional em Administração (PPGADM), área de concentração Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO).

Orientador: Prof. Dr. João Francisco Morozini

GUARAPUAVA

2017

Ficha elaborada pela Biblioteca da Unicentro-Guarapuava, Campus Santa Cruz

R819c Dalacosta, Rosiane
A capacitação como estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em cooperativas de crédito / Rosiane Dalacosta.– Guarapuava: Unicentro, 2017.
xii, 102 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração; área de concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia.
Orientador: Prof. Dr. João Francisco Morozini;
Banca examinadora: Profa. Dra. Sandra Maria Coltre, Profa. Dra. Juliane Sachser Angnes.

Bibliografia

1. Administração de Empresas. 2. Capacidades Dinâmicas. 3. Capacitação. 4. Estratégia. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 20. ed. 658.3124

TERMO DE APROVAÇÃO

ROSIANE DALACOSTA

A CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Dissertação aprovada em 20 de março de 2017 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado Profissional em Administração (PPGADM), área de concentração Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO), pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Membro: Prof. Dr. João Francisco Morozini

Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Membra: Profa. Dra. Sandra Maria Coltre

Instituição: PPGDR/UNIOESTE

Membra: Profa. Dra. Juliane Sachser Angnes

Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Guarapuava, 20/03/2017

DEDICATÓRIA

Dedico a minha família.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter guiado e protegido meus passos em mais essa trajetória.

À minha família, pelo exemplo e pelo apoio em todos os momentos.

À Unicentro, pela oportunidade e confiança.

Ao meu orientador, pela sábia orientação, empenho e pela amizade.

A todos os docentes do programa, pelos ensinamentos durante o curso.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo em dividir angústias e realizações.

Aos amigos residentes em Guarapuava, pela acolhida em seus lares.

À equipe do Instituto Infocos, pelas contribuições e construções diárias.

A Cresol por acreditar na qualificação, e espaço para meu crescimento profissional.

Aos colaboradores da Cresol por contribuírem com as pesquisas durante o curso.

Aos que entraram, passaram ou saíram da minha vida e causaram contribuições.

A vocês todos, o meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

*“Suba o primeiro degrau com fé.
Não é necessário que você veja toda a escada.
Apenas dê o primeiro passo”.*

(Martin Luther King)

RESUMO

DALACOSTA, R. **A capacitação como estratégia para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas em cooperativas de crédito.** 2017. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2017.

O contexto atual vivido pelas organizações exige e faz com que as mesmas estejam constantemente buscando estratégias para se tornarem competitivas frente as suas concorrentes. Uma das estratégias para tal finalidade é a junção de recursos e habilidades, para que estas reconfigurem, renovem e recriem, desenvolvendo novas capacidades, e melhores respostas a ambientes instáveis e dinâmicos. Este fenômeno denomina-se Capacidades Dinâmicas (CDs). Neste contexto, este estudo teve como objetivo compreender se o desenvolvimento de CDs no Sistema Cresol Baser ocorre por meio da capacitação dos colaboradores. Baseado neste objetivo, no que se refere a metodologia, este estudo foi um estudo do caso de natureza descritiva. Desta forma, elegeu-se uma abordagem metodológica qualitativa, com análise focada no conteúdo por meio de dois eixos, sendo: a) estratégia; e b) CDs – amparado pelas subcategorias de análise capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação. Na primeira etapa, realizou-se pesquisa bibliográfica científica, com a finalidade de criar suporte teórico para tal investigação. Por sua vez, a segunda etapa deste estudo ocorreu por meio de pesquisa de campos, a qual se utilizou de roteiro de pesquisa documental, observação e entrevista semiestruturada. As entrevistas foram aplicadas a dois grupos da organização pesquisada, sendo o grupo A os estrategistas da organização, e grupo B o público alvo das capacitações por ela oferecida, totalizando 11 entrevistados. Após a coleta dos dados objetivos com a pesquisa, realizou-se a análise categorial temática, focada no conteúdo. Por meio dos resultados encontrados, conclui-se que enquanto estratégia, o Sistema Cresol Baser manteve ao longo dos anos várias ações relacionadas à capacitação, e atualmente desenvolve uma grade de formação com diversos cursos além de o desenvolvimento de cursos com parceiros externos. Conforme a organização vem crescendo e expandindo, a capacitação acompanha esta tendência tanto pela modalidade de educação à distância (EAD) quanto em temas voltados à melhora das habilidades dos seus profissionais. Além disso, evidenciou-se junto aos entrevistados que a capacitação é um instrumento para reconhecimento e incorporação de novas atitudes, por meio de recursos internos e externos, gerando a melhora no desempenho de atividades diárias. Também se percebeu que por meio da capacitação, é possível o reconhecimento de novos conhecimentos, o qual gera aprendizagem dando percepção para necessidade de mudança. Contudo, ainda sobre este tema, em alguns casos as características culturais e regionais do ambiente, e o tempo de atuação do profissional impactam diretamente na absorção e posterior aplicação do novo aprendizado. Por fim, identificou-se que nem todas as informações provenientes das capacitações são inovadoras, a união de informações novas e informações existentes proporcionam condições para que comportamentos inovadores sejam adotados. Os resultados evidenciam que há diversos comportamentos que indicam o desenvolvimento e a existência de CDs no Sistema Cresol Baser por meio da capacitação. Para tanto, a principal contribuição desta dissertação para o Sistema Cresol Baser foi de que a capacitação é um processo que gera um feixe de capacidades e habilidades organizacionais, tornando este um diferencial competitivo da organização.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Capacitação. Estratégia.

ABSTRACT

DALACOSTA, R. **Training as a strategy for developing Dynamic Capabilities in credit cooperatives**. 2017. 102 f. Dissertation (Professional Masters in Business Administration) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2017.

The current context of organizations demands and makes them to be constantly seeking strategies to become competitive compared to their competitors. One of the strategies for this purpose is pooling their resources and skills, so that they reconfigure, renew and recreate, developing new capabilities and better responses to unstable and dynamic environments. This phenomenon is called Dynamic Capabilities (DCs). In this context, this study aimed to understand if developing DCs in the Cresol Baser System occurs through training employees. Based on this objective, with regard to the methodology, this study was a descriptive case study. In this way, a qualitative methodological approach was chosen, with an analysis focused on the content through two axes, being them: a) strategy; and b) DCs - supported by the analysis subcategories - adaptive capacity, absorption capacity and innovation capacity. In the first stage, a scientific bibliographical research was carried out, in order to create a theoretical support for such research. In turn, the second stage of this study occurred through a field research, which made use of a script of a documentary research, observation and semi structured interviews. The interviews were applied to two groups of the organization which was searched, where in the group A were the strategists of the organization, and in the group B, the target audience for the training offered by it, totaling 11 interviewees. After the collection of the target data of the research, a thematic categorical analysis was performed, and which focused on the content. Through these results, it is concluded that as a strategy, the Cresol Baser System has maintained over the years several actions related to training, and currently develops a training course grid with several courses besides developing courses with external partners. As the organization grows and expands, their training follows this trend both in distance education program (DLP) and in issues aimed at improving the skills of its professionals. In addition, with these interviews, it was evident that training is an instrument for the recognition and incorporation of new attitudes, through internal and external resources, generating performance improvement of daily activities. It has also been realized that through training it is possible to recognize new knowledge, which generates learning by giving awareness to the need for change. However, still on this topic, the cultural and regional characteristics of the environment and the professional practice time, in some cases, have a direct impact on the absorption and subsequent application of new learning. Finally, it was observed that not all the information from training courses are innovative, pooling new and current information provides the conditions for innovative behaviors to be adopted. The results show that there are several behaviors that indicate the development and existence of DCs in the Cresol Baser System through training courses. Therefore, the main contribution of this dissertation to the Cresol Baser System was that training is a process that generates a set of organizational skills and abilities, making it a competitive differential of the organization.

Keywords: Dynamic capabilities. Training. Strategy.

RESUMEN

DALACOSTA, R. **La capacitación como estrategia para el desarrollo de las Capacidades Dinámicas en cooperativas de crédito.** 2017. 102 f. Disertación (Maestría Profesional en Administración) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2017.

El contexto actual vivido por las organizaciones exige y hace que las mismas estén constantemente buscando estrategias para volverse competitivas ante sus competidores comerciales. Una de las estrategias para tal finalidad es la unión de recursos y habilidades para que éstas reconfiguren, renueven y reconstruyan, desarrollando nuevas capacidades, y mejores respuestas para ambientes inestables y dinámicos. Este fenómeno se denomina Capacidades Dinámicas (CDs). En este contexto, este estudio tuvo como objetivo comprender si el desarrollo de CDs en el Sistema Cresol Baser ocurre por medio de la capacitación de los empleados. En base a este objetivo, en lo que se refiere a la metodología, este estudio fue un estudio de caso de naturaleza descriptiva. De esta forma, se eligió un abordaje metodológico cualitativo, con análisis centrado en el contenido por medio de dos ejes, siendo: a) estrategia; y b) CDs – amparado por las subcategorías de análisis capacidad de adaptación, capacidad de absorción y capacidad de innovación. En la primera etapa, se realizó una investigación bibliográfica científica con la finalidad de crear soporte teórico para tal investigación. Por su vez, la segunda etapa de este estudio ocurrió por medio de una investigación de campo, la cual utilizó un guion de investigación documental, observación y entrevista semiestructurada. Las entrevistas fueron aplicadas a dos grupos de la organización pesquisada, siendo el grupo A, los estrategas de la organización, y grupo B, el público objetivo de las capacitaciones por ella ofrecida, totalizando 11 entrevistados. Luego de la recolección de los datos objetivos con la investigación, se realizó el análisis categorial temático, centrado en el contenido. Por medio de los resultados encontrados, se concluye que, como estrategia, el Sistema Cresol Baser mantuvo a lo largo de los años varias acciones relacionadas a la capacitación, y actualmente desarrolla un cuadro de formación con diversos cursos además del desarrollo de cursos con alianzas externas. Conforme la organización viene creciendo y expandiéndose, la capacitación acompaña esta tendencia tanto por la modalidad de educación a distancia (EAD) como en temas centrados al perfeccionamiento de las habilidades de sus profesionales. Además de eso, se evidenció junto a los entrevistados que la capacitación es un instrumento para reconocimiento e incorporación de nuevas actitudes, por medio de recursos internos y externos, generando la mejoría en el rendimiento de actividades diarias. También se percibió que por medio de la capacitación es posible el reconocimiento de nuevos conocimientos, lo cual genera aprendizaje dando percepción para la necesidad de cambio. No obstante, aún sobre este tema y en algunos casos, las características culturales y regionales del ambiente, y el tiempo de actuación del profesional impactan directamente en la absorción y posterior aplicación del nuevo aprendizaje. Por último, se identificó que no todas las informaciones provenientes de las capacitaciones son innovadoras, la unión de informaciones nuevas e informaciones existentes proveen condiciones para que comportamientos innovadores sean adoptados. Los resultados evidencian que hay diversos comportamientos que indican el desarrollo y la existencia de CDs en el Sistema Cresol Baser por medio de la capacitación. Para tanto, la principal contribución de esta disertación para el Sistema Cresol Baser fue que la capacitación es un proceso que genera un haz de capacidades y habilidades organizacionales, volviéndolo un diferencial competitivo de la organización.

Palabras-llave: Capacidades Dinámicas. Capacitación. Estrategia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo das quatro abordagens sobre estratégia.....	21
Figura 2 - Classificação da combinação de capacidades organizacionais para o desenvolvimento de CDs.....	34
Figura 3 - Modelo conceitual do ciclo das capacidades dinâmicas nas organizações.....	36
Figura 4 - Modelo de Capacidade Absortiva.....	40
Figura 5 - Modelo de pesquisa.....	48
Figura 6 - Organograma da Central Cresol Baser.....	50
Figura 7 - Três fases da Análise de conteúdo.....	53
Figura 8 - Abrangência da Cresol Confederação.....	59
Figura 9 - Estruturas e instâncias do Sistema Cresol Baser.....	61
Figura 10 - Eixos dos Programas de Formação do Sistema Cresol Baser.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As perspectivas sobre estratégia apresentadas por Whittington (2002)...	23
Quadro 2 - Perspectivas sob estratégia conforme Volberda (2004).....	25
Quadro 3 - Modelos de estratégia de acordo com Chaffe (1985)	26
Quadro 4 - Definições de CDs.....	33
Quadro 5 - Síntese das habilidades que compõem as CDs com base em Wang e Ahmed (2007), e Teece (2009).....	35
Quadro 6 - Categorias de análise e suas dimensões	45
Quadro 7 - Síntese do processo de análise dos dados.....	47
Quadro 8 - Síntese dos entrevistados	51
Quadro 9 - Resumo dos procedimentos metodológicos.....	53
Quadro 10 - Síntese das Centrais que constituem a Cresol Confederação.....	60
Quadro 11 - Resumo de cursos que compõem o Programa de Formação Continuada para colaboradores do Sistema Cresol Baser.....	65
Quadro 12 - Disciplinas e carga horária do curso de Especialização do projeto PROSOL	67
Quadro 13 - Síntese da caracterização dos entrevistados do grupo A	69
Quadro 14 - Percepção dos entrevistados do grupo A sobre as estratégias da capacitação no Sistema Cresol Baser	72
Quadro 15 – Síntese da caracterização dos entrevistados do grupo B	73
Quadro 16 - Percepção dos entrevistados do grupo B sobre a identificação de rotinas e processos que podem ser melhorados	78
Quadro 17 - Percepção dos entrevistados do grupo B sobre a utilização das informações no trabalho diário	82
Quadro 18 - Percepção dos entrevistados do grupo B sobre a inovação das informações, das práticas diárias e da capacitação no Sistema Cresol Baser	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BACEN	Banco Central do Brasil
BPC	Boas Práticas Cresol
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CDs	Capacidades Dinâmicas
CRESOL SEGUROS	Cooperativa Corretora de Seguros
CRESOLTE	Cooperativa de Tecnologia da Cresol
CONFESOL	Confederação das Cooperativas de Economia Solidária
CVS	Como Vender Serviços
EAD	Educação à distância
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GERCOOP	Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas
INFOCOS	Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário
MCR	Manual de Crédito Rural
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento
Econômico	
PAs	Postos de Atendimento
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PPGADM	Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração
PROSOL	Programa de Formação Continuada do Sistema Cresol
RBV	<i>Resource Based View</i>
SOLCREDI	Associação Nacional de Microempreendedores Solidários
Urbanos e Rurais	
SISTEMA CRESOL BASER	Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária
TED	Transferência Eletrônica Disponível
UA	Unidade de Atendimento
UAD	Unidade de Atendimento Desmembrada
VBR	Visão Baseada em Recursos
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	ESTRATÉGIA	20
2.2	A CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: BREVES CONSIDERAÇÕES	28
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS (CDs)	31
2.3.1	Capacidade de Adaptação	37
2.3.2	Capacidade de Absorção	38
2.3.3	Capacidade de Inovação	40
3	METODOLOGIA	43
3.1	QUANTO AOS OBJETIVOS FINIS	43
3.2	QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA	43
3.3	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS (MEIOS)	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1	O CAMPO DE PESQUISA: O SISTEMA CRESOL BASER	55
4.2	AS ESTRATÉGIAS REFERENTES A CAPACITAÇÃO OFERECIDA PELA CRESOL – GRUPO A	68
4.3	A CAPACITAÇÃO PELA PERSPECTIVA DOS GERENTES – GRUPO B	73
4.3.1	A Capacidade de Adaptação	74
4.3.2	A Capacidade de Absorção	78
4.3.3	A Capacidade de Inovação	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICES	100

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da sociedade faz com que as organizações busquem a sua sobrevivência, o que as tornam competitivas no segmento que se propõem a atuar. Entretanto, ser competitivo no segmento que a organização atua, e ainda, manter algum diferencial frente aos seus concorrentes, é um desafio ainda maior quando considerado o ambiente instável e dinâmico no qual as organizações estão inseridas. Assim, pode-se dizer que, para a longevidade das organizações torna-se primordial que além de conquistarem vantagens competitivas, abstenham-se de lado técnicas tradicionais de gestão, e então, passem a adotar novas práticas, ou desenvolver melhores estratégias, com o objetivo de obter melhores resultados.

Neste contexto, surge o conceito e uma abordagem denominada Capacidades Dinâmicas (CDs), para explicar o fenômeno desenvolvido pelas organizações quando aderem a estratégias em resposta a mudanças, unindo capacidades das pessoas e recursos tanto novos quanto já existentes.

Na literatura vários autores estudam este assunto, tais como Teece (1997), Collis (1994), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Helfat (2007), Wang e Ahmed (2007), entre outros, e com isso a abordagem das CDs tornou-se um campo amplo e com várias direções. Entretanto, é comum encontrar nos conceitos a definição de que CDs são ferramentas de adaptação organizacional que divulgam e motivam as inovações frente às mudanças de ambiente. Os autores clássicos sobre este assunto, Wang e Ahmed (2007) detalham essa definição genérica, e, portanto, salientam que as CDs possuem três elementos principais que são a capacidade de adaptativa, absorptiva e de inovação.

Outra afirmação muito encontrada na literatura sobre o assunto que o conceito de CDs é formulado a partir de uma extensão da Visão Baseada em Recursos (VBR), cuja provém do termo inglês *Resource Based View* (RBV), que investiga comportamentos para que as organizações criem e mantenham vantagens (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959). Neste novo conceito, ou seja, nas CDs está agregada a necessidade de renovação dos recursos e capacidades da RBV em virtude do ambiente instável e competitivo enfrentado pelas organizações.

Com base neste entendimento, percebe-se que quando uma organização conquista CDs, ela tem condições de alcançar e sustentar suas vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para tanto, desenvolve novas

estratégias de forma mais rápida que seus concorrentes (COLLIS, 1994), promovendo resposta a ambientes altamente dinâmicos e em mutações contínuas, o que torna as organizações mais rentáveis e acelera a sua evolução.

Neste sentido, dentre todos os segmentos e tipos de organizações, certamente um dos importantes à serem estudadas é o ramo do cooperativismo de crédito. Segundo Vilares (2015), o cooperativismo de crédito cresce de forma acelerada nos seus diversos indicadores, e este ramo de cooperativas ocupam a 6ª posição no *ranking* das maiores instituições financeiras do Brasil, ultrapassa inclusive, a posição de alguns bancos tradicionais.

Percebe-se que nos últimos tempos, o cooperativismo de crédito vem passando por mudanças importantes, especialmente quando se trata das normativas que regulamentam o seu funcionamento.

Estas mudanças, tornam o cenário brasileiro do cooperativismo de crédito um ambiente instável, o que incentiva as cooperativas para uma sucessão de avanços, tanto no seu formato organizacional quanto na maneira de atuar no cotidiano. Um exemplo dessa afirmação, é a Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, publicada pelo Banco Central do Brasil (BACEN), a qual dispõe sobre procedimentos para a constituição e a autorização para funcionamento das cooperativas de crédito. Tal normativa causou impactos no ambiente das cooperativas de crédito. Um exemplo destes impactos é a classificação de cooperativas e de suas condições estatutárias, onde tal classificação dá-se conforme o tipo de atividade desenvolvida. Para isso, esta normativa exige que sejam adotados novos processos e mecanismos para que o funcionamento das cooperativas atenda a tais exigências (BRASIL, 2016).

Para responder estrategicamente às mudanças ambientais, do mercado, e as necessidades dos cooperados e clientes, bem como mantê-los em uma relação de fidelização, as cooperativas precisam desenvolver novos produtos ou serviços, os quais precisam assumir uma posição de vantagens. Estas vantagens devem ser capazes de gerar competitividade em relação às demais instituições financeiras, bem como responder as instabilidades ambientais. Por isso, desenvolver competências e habilidades para inovar e adaptar é essencial quando se fala em ambientes dinâmicos para cooperativas de crédito.

A mudança em um ambiente dinâmico requer a criação de estratégias adequadas, por meio do desenvolvimento de ações a partir do reconhecimento de

necessidades ou oportunidades para melhorias (HELFAT et al, 2007). Assim, esse comportamento proativo é estimado pelas diversas áreas da organização, tais como produtos, serviços, estruturas, aprendizagem, governança, rotinas, processos, entre outros.

Wang e Ahmed (2007) enfatizam que este comportamento disponível a mudança é o atributo principal da organização que possui CDs. Isso fica claro ao observar o conceito difundido pelos autores, ao afirmarem que CDs são “comportamentos constantes e orientados a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, melhorando e reconstruindo as capacidades-chave” (Wang; Ahmed, 2007, p. 10), fornecendo respostas às mudanças do ambiente, atingindo e sustentando vantagens.

Nesta lógica, o desenvolvimento de processos de ensino e aprendizagem, pode ser considerado uma estratégia para o desenvolvimento destas respostas. Isso porque, a aprendizagem é um processo em que se pode ter o repasse de informações, e preparo das organizações para evoluir em procedimentos operacionais, bem como no desenvolvimento de novas capacidades chaves (WANG; AHMED, 2007).

Então, a aprendizagem organizacional envolve e é apoiada pela produção e propagação do conhecimento, a qual pode ocorrer tanto no âmbito individual, quanto coletivo de uma organização. Esta propagação do conhecimento, permite que o indivíduo articule conhecimentos tanto formais quanto informais, e possa criar estratégias para responder de forma rápida e efetiva a instabilidade ambiental. Portanto, em épocas de competitividade, pode-se afirmar que tanto o processo de ensino aprendizagem, quanto o desenvolvimento de CDs, atuam como processos que se bem articulados, podem garantir a sobrevivência das organizações.

Neste sentido, as organizações traçam alguns caminhos estratégicos para facilitar o processo de aprendizagem dos seus integrantes. Por exemplo oferecem programas de treinamento e desenvolvimento, criam estruturas e concedem capacitações com a intenção de desencadear e explorar competências distintas e essenciais para a sua sobrevivência.

Conforme exposto anteriormente, o cooperativismo de crédito está inserido em um cenário importante para a economia do país. Mas, como qualquer outra organização, também está inserida em um ambiente instável, que necessita oferecer respostas estratégicas para garantir sua permanência e sobrevivência. Desta forma,

levando em consideração o exposto acima, este estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: **o processo de capacitação do Sistema Cresol Baser, promove o desenvolvimento das CDs?**

1.1 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Os objetivos são responsáveis por orientarem o processo de construção e pesquisa em um estudo. Portanto, essa dissertação pretende alcançar o seu objetivo geral, por meio da realização dos objetivos específicos apresentados.

Para responder tal questão, esta dissertação tem por objetivo geral **compreender se o desenvolvimento de CDs no Sistema Cresol Baser ocorre por meio da capacitação dos colaboradores.**

Neste âmbito foram traçados os seguintes objetivos específicos, que buscam:

- a) Descrever as estratégias em torno da capacitação oferecida pelo Sistema Cresol Baser;
- b) Compreender se a capacitação reconhece e responde as oportunidades do ambiente;
- c) Refletir se o valor de informações novas recebidas pela capacitação são absorvidas pelo público alvo;
- d) Discutir se a capacitação desenvolve e se utiliza de novas ideias, rotinas e processos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para Bittencourt (2010) o cenário financeiro atual e as microfinanças das cooperativas de crédito solidário, o Sistema Cresol é conhecido como um sistema cooperativo sólido, mas que passa por contínuas evoluções. A partir desta afirmação, este estudo justifica-se dada a importância de analisar se tais evoluções estão relacionadas à existência de CDs. Portanto, analisar as CDs é justificado por ser um assunto ainda pouco explorado na academia, bem como de relevância prática para com a organização pesquisada. Acredita-se também que o assunto das CDs oferece uma abordagem viável para este problema de pesquisa.

Portanto, a organização na qual este estudo foi realizado é o Sistema Cresol Baser, o critério de escolha da organização considerou em primeiro lugar a

proximidade da pesquisadora com o campo e em consequência disso a curiosidade para compreender a existência de CDs. Ainda, a organização escolhida aceitou e autorizou com prontidão a coleta de informações, tanto por meio de entrevistas como de documentos, o que facilitou o acesso direto aos envolvidos.

Além disso, a organização vem passando por mudanças consideráveis nos últimos anos, o que pressupõe a renovação de ideias, a partir dos recursos já existentes além da ação de novas estratégias para o enfrentamento às mudanças de ambiente. Ainda, o Sistema Cresol Baser é destaque nacional no ramo do cooperativismo solidário de crédito (CRESOL, 2016). Contribui com este título o fato desta organização ter criado o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS), que cria e executa os processos de formação e capacitação institucional.

Outro motivo que justifica o interesse de pesquisa na organização estudada, é o fato dela explicitar seus alicerces estratégicos, especificamente na sua declaração de princípios institucionais, o termo “formação e capacitação”. Isso pressupõe que o processo de capacitação é importante para as decisões, comportamentos e atitudes da organização, além constituírem elementos que contribuem com a implementação das estratégias organizacionais no Sistema Cresol Baser.

Ainda, ressalta-se que este tema está sendo amplamente discutido em administração, e é condizente com a linha de pesquisa em estratégia do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (PPGADM-UNICENTRO), ao qual essa pesquisa de dissertação está vinculado.

Por fim, ressalta-se que este estudo parte de um problema de pesquisa, e utilizar-se-á da bibliografia existente para fundamentar as investigações, e encontrar respostas para compreender tal problema. O tema busca proporcionar o entendimento de como a estratégia contribui com a sustentabilidade e o desempenho organizacional do Sistema Cresol Baser, por meio do processo de capacitação.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O texto desta pesquisa apresentara a seguinte estrutura: a) o capítulo trata da contextualização sobre o tema, bem como seu problema e objetivos desta

dissertação; b) o capítulo 2 apresentara o referencial teórico pesquisado, descrevendo os conceitos sobre estratégia CDs e seus fatores componentes; c) o capítulo 3 tratara os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como a descrição sobre o processo de pesquisa e seu método; d) o capítulo 4 descreve a análise e interpretação dos dados e resultados obtidos com a pesquisa; e e) o capítulo 5 apresentara as considerações finais da pesquisa, limitações de estudo, e possibilidades de pesquisas futuras. Na sequência, o texto traz as referências bibliográficas pesquisadas, e por fim os apêndices obtidos durante o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Baseado no problema e objetivo desta dissertação, neste capítulo apresenta-se a fundamentação, a qual objetiva alicerçar teoricamente as categorias analisadas neste estudo. Para tanto, o referencial teórico está direcionado para o tema estratégia, voltada às organizações, as CDs bem como seus fatores componentes que são capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação, e por fim, uma breve reflexão sobre a capacitação como estratégia nas organizações.

2.1 ESTRATÉGIA

A necessidade de adaptação em ambientes mutáveis faz com que as organizações percebam a necessidade de melhorar o seu desempenho como um todo. Após esta percepção, as organizações passam a agir de forma mais eficiente, buscando responder de forma mais rápida às mudanças ambientais. A esta postura que gera definições e promove a sustentabilidade das organizações, é conhecida como estratégia.

Apesar de ser relativamente novo, na literatura da área, existe uma variedade de conceitos em torno do termo estratégia, os quais expressam a complexidade e resultam das diversas abordagens e campos onde este termo é utilizado. Algumas destas abordagens associam as estratégias com os objetivos da organização, outras destacam a relação entre o momento do ambiente aliado a capacidade da organização, e simultaneamente há as que atribuem à estratégia um resultado das características intangíveis da organização (BULGACOV, 2007).

A origem da estratégia está ligada a fatos históricos do grego antigo, onde o sentido literal da palavra está associado à arte e conceitos militares, quando unem forças para criar um método de vencer o inimigo (ANSOFF, 1977). Mesmo sendo uma prática tão antiga, no meio organizacional a estratégia foi encontrada muitos anos depois, quando a tomada de decisões entre indivíduos e estudos de cenários foi discutida na teoria dos jogos, em 1948 por Von Neumann e Morgenstern (ANSOFF, 1977).

Contudo, desde a sua origem até a atualidade, os estudiosos da área incorporaram algumas contribuições e teorias, que variam conforme a abordagem

adotada. Neste sentido, torna-se necessário discutir as diversas abordagens teóricas que envolvem os principais pressupostos sobre estratégia, as quais possuem pontos de vista divergentes, conforme os aspectos distintos que são apresentados na sequência.

Whittington (2002) interpreta e resume a estratégia em quatro abordagens distintas, sendo a clássica, evolucionária, processual e a sistêmica. A figura 01, apresenta um resumo das quatro abordagens sobre estratégias.

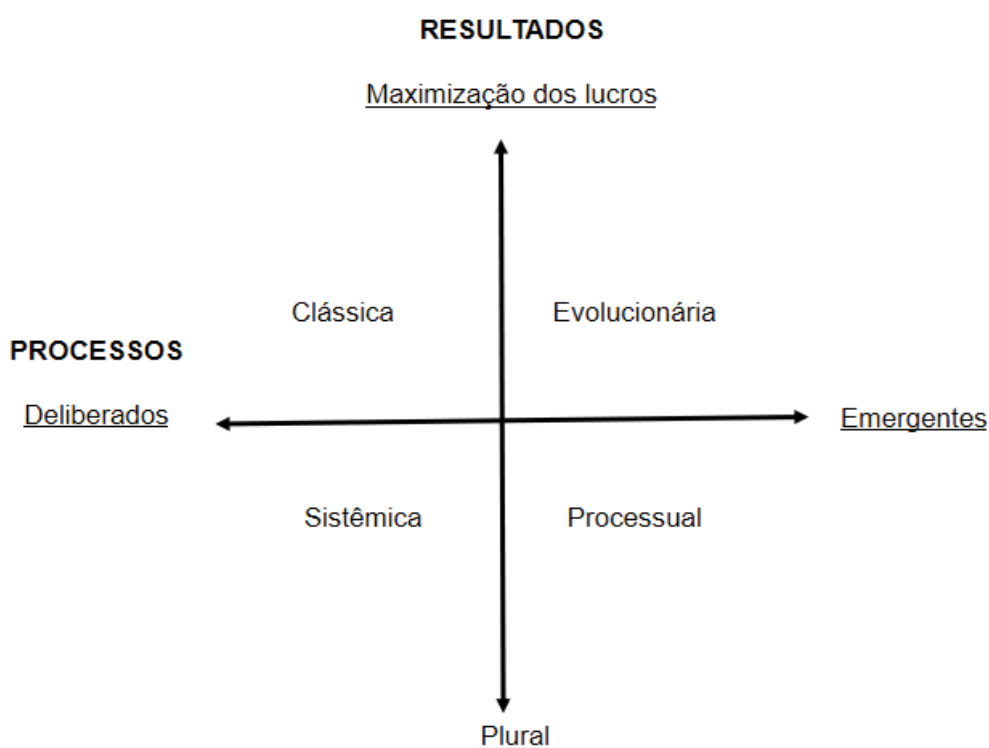


Figura 1 - Resumo das quatro abordagens sobre estratégia

Fonte: Whittington, 2002, p. 12.

A figura 1 mostra dois eixos centrais, os quais representam um entendimento do que é a estratégia, e como ela age. A resposta depende do comportamento da organização para a formulação das suas estratégias.

Ao analisar o resumo das quatro abordagens sobre estratégia de Whittington (2002), observa-se que na linha vertical é possível compreender o que é a estratégia. Ou seja, de um extremo ao outro, a estratégia organizacional pode ser um comportamento que busca exclusivamente fins econômicos e lucros, ou estratégia organizacional pode considerar também o interesse pelos ganhos sociais e aceitação. Já no eixo horizontal, o autor apresenta a metodologia como a

estratégia é formulada, e que pode ser tanto por processos de decisões e discussões programadas, ou se por comportamentos que são necessários de forma emergente.

Neste sentido, a abordagem da escola clássica é a mais antiga, surgiu na década de 60, e os estudiosos que fundamentam são os clássicos Chandler (1962), Sloan (1963), Ansoff (1965), Porter (1985) entre outros. Estes autores associam a estratégia com métodos de planejamento racional, que busca efetuar análises e decisões objetivas. O seu objetivo central é o aumento dos lucros, e aposta que o sucesso ou fracasso da organização, ou a aquisição de aumento das vantagens da organização ocorre a partir dos lucros. Esta corrente ainda, defende a ideia de que o planejamento utilizado como uma estratégia consegue se adaptar e antecipar-se às mudanças do mercado.

Já na abordagem evolucionária, acredita-se que o ambiente é mesmo instável, sendo assim, é impossível fazer previsões, independente da habilidade das pessoas para planejar e agir. Os autores clássicos desta abordagem são Friedman (1953), Hannan (1979), Eighorn e Hogarth (1988), Henderson (1989), Williamson (1991), entre outros. Os precursores dessa abordagem argumentam que não são os responsáveis pela gerência ou altos cargos da organização que definem as estratégias, mas sim, o mercado e o ambiente. Do mesmo modo, esta abordagem baseia-se no pensamento de que “estratégias bem-sucedidas, apenas emergem de um processo de seleção natural” (WHITTINGTON, 2002, p. 4). Deste modo, tanto a abordagem clássica quanto a evolucionária são maximizadoras de lucros, entretanto a abordagem evolucionária manifesta-se duas décadas depois.

O desenvolvimento racional das estratégias como processos programados, é o pensamento central da estratégia a partir dos processualistas. Os pensadores que fundamentam esta abordagem dos anos 70 são Mintzberg (1987), Pettigrew (1973;1985), Cyert e March (1956) e Weick (1990), eles defendem que é necessário a organização atuar de uma forma que possa fazer “ajuste gradual” à medida que a estratégia da organização for esquecida, quando as circunstâncias mudarem. Ao contrário da abordagem evolucionária, na processualista a formulação das estratégias é vista como a capacidade de criar e renovar recursos distintos. Soma-se a isso, a percepção de que o desempenho superior sustentável é uma consequência do âmbito interno, a partir das habilidades e competências que dela fazem parte.

Por fim, a perspectiva sistêmica, defende que as estratégias se tornam diferentes dependendo do ambiente em que estão inseridas, seja a partir do sistema social ou econômico. Observa-se, portanto, que a ênfase desta abordagem, é o ambiente externo, o sistema social, bem como as pressões por eles exercidas a partir das regras culturais e sociais, que moldam as organizações. Sendo assim, os clássicos autores desta abordagem que surge na década de 90, tais como Whitley (1999), Walker (1988) e Granovetter (1985) afirmam que, o que realmente difere esta abordagem, não é o limite cognitivo das dos responsáveis pela gerência ou altos cargos da organização, mas sim a integração da estratégia e ambiente.

Com base no exposto sob as diferenciações das quatro abordagens sobre estratégia, é possível elencar as principais características, e as diferenciações entre as abordagens da estratégia, conforme apresentado no quadro 1 que segue.

Quadro 1 - As perspectivas sobre estratégia apresentadas por Whittington (2002)

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
Autores	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert e March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan e Freeman, Williamson	Granovetter, Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: adaptado de Whittington, 2002, p. 46.

Observa-se no quadro 1, que as diferentes abordagens das estratégias surgiram em um curto espaço de quatro décadas. Apesar da abordagem clássica ser a mais antiga, ainda é possível observar muitas organizações com traços da mesma. Diferentemente da clássica, a abordagem sistêmica, com consolidação mais recentemente, volta a sua atenção aos processos externos a organização e considera os efeitos sociais por eles gerados.

A partir de uma evolução histórica, por sua vez, Volberda (2004) apresenta outras três perspectivas, que para Chaffee (1985), Mintzberg et al. (1998) e Volberda; Elfring (2001) são parcialmente concorrentes e em parte suplementares.

Estas perspectivas são: a) abordagem clássica, b) abordagem moderna, e c) abordagem pós-moderna.

A abordagem clássica definida por Volberda (2004, p. 34), pode também ser chamada de tradicional, é encontrada frequentemente com conceitos que destacam “metas, alocação de recursos e planos”.

O autor ainda comenta que para as teorias da abordagem clássica, a estratégia nada mais é do que uma forma de reproduzir um planejamento, o qual geralmente inicia-se pelos níveis hierárquicos superiores da organização, e que tem por objetivo determinar e desenvolver processos uniformes. Sob a ótica que visa o planejamento analítico, e a partir dos seus métodos claros, ainda hoje a perspectiva clássica se expande na literatura sobre gestão estratégica, sendo ela a precursora do próprio campo.

A abordagem moderna, surge de forma contrária à proposta regular da perspectiva clássica. Por sua vez, nessa abordagem a estratégia é apontada por Volberda (2004) como um processo complexo do qual se confrontam fatores opostos. É uma abordagem que se apoia no modo com que as pessoas percebem e interpretam o ambiente, ou seja, nos limites cognitivos, e por isso baseia-se em métodos descritivos da estratégia, em vez de pesquisas prescritivas ou recomendadas.

Já a perspectiva pós-modernas em estratégia, defende a utilização de esquemas estratégicos, que podem ser denominados modelos de referência ou prescritivos. A utilização destes modelos permite que a organização e o ambiente sejam percebidos facilmente pelos membros internos ou externos, conhecidos no mundo das organizações como *stakeholders* (VOLBERDA, 2004).

A utilização destes esquemas visa a adaptação dos ambientes onde os participantes estão inseridos, criando e mantendo sistemas de significados comuns, que facilitam a ação coletiva e organizada.

Para melhor compreensão, o quadro 2 que segue apresenta uma síntese das perspectivas sobre estratégia as quais são defendidas por Volberda (2004) e as suas características, considerando os aspectos: estratégia, justificativa, processo, visão e autores referência.

Quadro 2 - Perspectivas sob estratégia conforme Volberda (2004)

Aspectos	Clássica	Moderna	Pós-Moderna
Estratégia	Do topo para a base	Da base para o topo/ do topo para a base	Multiagente
Justificativa	Planejamento	Experimentação	Fazer sentido
Processo	Analítica	Incremental	Cognitiva
Visão	Racionalidade perfeita	Racionalidade local	Racionalidade substantiva
Autores	Andrews (1971), Chandler (1962, 1985), Peters e Waterman, (1982).	Lindblom (1959), Mintzberg (1978), Quinn (1980).	Chaffee (1985), Johnson, (1987), Bettis e Prahalad, (1995).

Fonte: adaptado de Volberda (2004).

Outros três modelos distintos também são encontrados em outro estudo de referência para a administração, o qual foi realizado por Chaffee (1985), e é apresentado por Bulgacov *et al.* (2007), onde apresenta os seguintes modelos: a) estratégia linear, b) estratégia adaptativa, e c) estratégia interpretativa.

A estratégia linear é a que mais se aproxima do planejamento estratégico, pois opta por ações regulares e sucessivas. As decisões integradas da estratégia linear produzem exercícios ou planos que se adaptam para alcançar os objetivos da organização.

O modelo da estratégia adaptativa avalia as situações ou ambiente, tanto interno quanto externo, pois neste caso é considerado um campo de oportunidades e riscos, de indispensável análise para manter a vida da organização.

Já o modelo de estratégia interpretativa, observa a realidade, a qual é construída por meio de um processo de interação social. Neste caso, a estratégia passa a ser orientada por metáforas e estruturas ligadas a cultura e ao simbolismo, o que “permitem que a organização e seu ambiente sejam compreendidos pelos *stakeholders* da organização” (BULGACOV *et al.*, 2007, p.14).

O quadro 3 apresenta um paralelo entre os três modelos de estratégia definidos por Chaffee (1985), considerando algumas variáveis importantes para a compreensão e diferenciação das mesmas, sendo: natureza, foco, alvo e termos associados a estratégia.

Quadro 3 - Modelos de estratégia de acordo com Chaffe (1985)

Variável	Estratégia Linear	Estratégia Adaptativa	Estratégia Interpretativa
Natureza da estratégia	Decisões, ações e planos integrados	Adaptação ou ajuste multifacetado	Metáfora, interpretativista.
Foco da estratégia	Meios e objetivos	Meios	Participantes e potenciais
Alvo da estratégia	Realização do objetivo	Alinhamento com o ambiente	Legitimidade
Termos associados	Planejamento estratégico, formulação e implementação da estratégia	Administração estratégica, escolha estratégica, <i>design</i> estratégico, ajuste estratégico, entre outros	Normas estratégicas

Fonte: adaptado de Chaffe (1985) *apud* Bulgacov *et al.* (2007, p.14)

Com base nos modelos sugeridos por Chaffe (1985), é possível observar a diferença muito saliente entre os três modelos. Enquanto o modelo de estratégia linear utiliza-se de medidas formais para alcançar seus objetivos, o modelo de estratégia adaptativa considera a necessidade de ajustes às variáveis que podem ser tanto políticas, econômicas, ou de risco de mercado. Neste mesmo âmbito, o modelo de estratégia interpretativa também segue uma linha única, a qual tem a atuação voltada à leitura do contexto onde estão inseridas.

Considerando que as abordagens sobre estratégia possuem um campo extenso, Barney (1996) apresenta um levantamento sobre alguns dos principais conceitos de estratégia apresentados na literatura. Chandler (1962) destaca-se na década de 60, pois assegurava que a estratégia está relacionada ao alcance dos objetivos organizacionais, por meio da implantação de ações e a destinação de recursos. Na década de 80 este pensamento foi mantido por Glueck (1980) quando reafirmou era por meio de um delineamento unificado que a organização atinge os seus objetivos. Mais tarde, Mintzberg e McHugh (1985) associam estratégia como modelos de ações. Nesta mesma linha, Ansoff (1991) relaciona estratégia como conjunto de regras e decisões, os quais orientam comportamentos. Whittington (1996) define a estratégia como prática social, que orienta as atitudes dos praticantes, e foi neste mesmo período, portanto, que Barney (1996) define estratégia como uma ferramenta para aperfeiçoar o desempenho das organizações.

Com base nos conceitos apresentados, observa-se que grande parte se volta a indicar que a estratégia depende de comportamentos para ações e decisões da organização.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) conseguem segregar todos estes aspectos, em um conceito único, quando afirmam que “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Neste sentido, os autores ainda reforçam que quando uma estratégia é bem formulada, a mesma contribui para organizar e alocar os recursos disponíveis na organização.

Aliada a esta variedade de abordagens e conceitos existentes e apresentados na fundamentação deste trabalho, se observa o crescimento das reflexões em torno das estratégias nas organizações. Ainda para Bulgacov *et al.* (2007, p.8), esta variedade em torno da estratégia mostra uma “constante busca por direções, escolhas, mudanças, resultados, posições de mercado, levando em consideração ainda, o contexto social, econômico e político da organização”.

Antes de meados do século XX a utilização da palavra estratégia no mundo corporativo era quase que incomum, sendo que normalmente, era utilizada apenas em “situações de confronto e competição, fazendo analogia ao contexto militar e político” (SCHNEIDER, 2013, p.02).

Todavia, com o intuito de conquistar vantagens, este conjunto de preocupações presentes no cotidiano empresarial fazem com que os gestores e estrategistas das organizações busquem caminhos e metodologias para fazer melhores escolhas, às quais podem ser denominadas de estratégia organizacional.

Nas organizações, a utilização do termo estratégia, surge após um contexto de reflexão sobre adoção de ações e práticas frente a situações de mudanças, sejam elas na esfera econômica, política ou social. Dentre alguns aspectos fundamentais da estratégia organizacional, é latente a necessidade de a organização interagir com o contexto atual e futuro no qual atua. O que justifica o surgimento do termo estratégia organizacional e a habitualidade do seu uso.

Neste contexto uma das formas de criar e estabelecer uma estratégia organizacional, é por meio da busca por padrões em procedimentos para a formulação, validação e implementação das estratégias. Conforme apontado por Bulgacov (2008, p. 85) à estas decisões e atitudes, atribui-se o nome de processo estratégico. O autor afirma que, na visão dos clássicos como Chakravarty e Doz

(1992), Mintzberg (1989) e Ansoff (1991), o processo estratégico consiste na escolha do método de validação e implementação das estratégias. Neste sentido, é possível visualizar a maneira como a organização se comporta frente à tomada de decisões.

Conforme apresentado, as organizações precisam estar preparadas para formular estratégias e responder às necessidades do ambiente onde estão inseridas. Neste contexto atual, o qual a globalização ocorre de forma rápida e gera constantes mudanças ambientais, o termo CDs, está relacionada à capacidade dos administradores, gestores e estrategistas das organizações, sentirem e se adaptarem a estas mudanças.

Ou seja, para conseguir adequar a estratégia organizacional ao mercado, e ambiente organizacional e social onde estão inseridas, é necessário que a organização crie mecanismos e estratégias para desenvolver habilidades e capacidades para mudar os velhos comportamentos.

2.2 A CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: BREVES CONSIDERAÇÕES

De encontro com as reflexões abordadas nos tópicos anteriores, reafirma-se que a busca por informação se tornou algo muito comum após a globalização dos mercados e aceleração dos avanços tecnológicos. Neste sentido, a sociedade como um todo necessita estar informada para conseguir acompanhar e acessar as mudanças ocorridos mundialmente. Assim, pode-se dizer que o acesso a informação consiste em um diferencial competitivo nas organizações, pois ter conhecimento significa ter recursos essenciais para gerar mudanças em relação aos concorrentes.

Dentre as muitas habilidades indispensáveis para as organizações sobreviverem na atualidade, sem dúvidas uma delas é a transformação do conhecimento adquirido diariamente, em atitudes que modifiquem comportamentos, proporcionando eficiência em processos e rotinas, ambos indispensáveis para o bom desempenho organizacional.

Neste contexto, a informação pode ser adquirida de diversas formas. Uma delas e talvez a mais comum é a experiência cotidiana, a qual é obtida por meio dos erros e acertos, ou seja, identificando, coletando e organizando fatos, e

transformando-os em informações. Contudo, nas esferas internas das organizações, comumente é utilizado de outras formas de divulgar informações, tais como processos de capacitação. Desta forma, os processos de capacitação desenvolvidos pelas organizações é uma das maneiras mais comuns de busca pela qualificação profissional.

Para crescer tanto profissionalmente quanto economicamente, faz-se necessário que tanto o profissional amplie suas habilidades e capacidades, quanto os intelectuais em relação as técnicas. Observa-se que a preocupação pela aprendizagem não é mais apenas das instituições formais de ensino, ou seja, esse comportamento passou a ser assumido pelas organizações, as quais objetivam direcionar os esforços para comportamentos estratégicos que garantam vantagens competitivas para a organização.

Neste sentido, Borin (2010, p.16) ressalta que, em meio à turbulência que as organizações estão inseridas, a aprendizagem tem dois objetivos centrais, que são “permitir que as organizações rastreiem, filtrem, absorvam, processem, e transformem as informações de uma maneira mais efetiva, permitindo uma mudança melhor e mais rápida”. E por segundo, a autora ainda afirma que é objetivo da aprendizagem nas organizações “aprimorar sua capacidade analítica sobre quais são as informações e conhecimentos relevantes para o seu sucesso, bem como quando, onde, como e porque mudar ou permanecer (BORIN, 2010, p.16).

Ademais, Senge (1990) afirma que muitas organizações têm buscado pela abordagem da aprendizagem como forma de desenvolvimento. Todavia, podem não encontrar métodos práticos ou ferramentas que consigam atingir este objetivo.

Portanto, utiliza-se deste argumento para se destacar a importância que têm as capacitações em organizações, as quais se configuram como métodos práticos que ocorrem a aprendizagem, a disseminação das informações, e o consequente e atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Substituindo a nomenclatura capacitação, por treinamento, Dessler (2005, p. 140) enfatiza que este processo consiste em um “conjunto de método utilizado para transmitir aos colaboradores novos e antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho”. Ainda, para Marras (2009, p.145) corresponde a um processo que “objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”

Com base nos conceitos apresentados, pode-se dizer que a capacitação promovida pelas organizações, visa qualificar os profissionais, para que desempenhem as atividades relativas à função ocupada, além de criar condições para modificar atitudes dos indivíduos para responderem e produzirem ações que estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

Os objetivos da capacitação, para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 186), “refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados”.

Quando se fala em aquisição de conhecimento nas organizações de ensino formal, tais como instituições de ensino superior, a educação permanente é considerada uma estratégia permanente, que proporciona ao indivíduo condições para ser um multiprofissional. Ou seja, esta estratégia de educação permanente busca “o multiprofissional, a prática institucionalizada/coletiva e as transformações dessas práticas de forma contínua, através de uma metodologia focada na resolução de problemas” (COLTRE, 2016, p. 51)

Adentrando na literatura especializada em gestão do conhecimento, encontra-se de forma latente a visão de que o conhecimento organizacional é criado por meio da combinação do conhecimento tácito (pessoal) e explícito (formal) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), perfazendo quatro maneiras diferentes, que são: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização é o compartilhamento de experiências e interação entre o indivíduo faz com que um projete-se na vivência do outro e passe a desenvolver os mesmos modelos mentais e habilidades. Outra maneira de criação do conhecimento, é a externalização, onde conhecimento tácito vira explícito, ou seja, a reflexão coletiva promove a transferência do conhecimento conhecido para o desconhecido. Em uma terceira possibilidade está a forma de criação por combinação, onde converte-se o conhecimento explícito para o explícito. Nesta possibilidade, há a constante troca de diversos tipos de conhecimentos explícitos, que ocorre por meio de documentos, reuniões, e-mails, entre outros. E por fim, a quarta possibilidade de conversão do conhecimento é por meio da internalização, onde ocorre o processo de incorporação do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. Quer dizer, neste caso o conhecimento é adquirido quando há

a representação em forma de documentos, histórias orais, facilitando essa transferência entre as pessoas (COLTRE, 2016).

Nas organizações, estas quatro formas de vivência do conhecimento, ou seja, o espiral do conhecimento é que faz com que exista a troca de informações. A disseminação de toda e qualquer forma de conhecimento no mundo corporativo, faz com que seus membros desenvolvam novas habilidades e melhorem a produtividade.

Desta forma, a capacitação é uma das estratégias responsáveis por transmitir o conhecimento e a informação, fazendo com que a organização alcance a eficiência, e conquiste o crescimento e manutenção da mão de obra qualificada, capaz de superar os desafios organizacionais e responder as mudanças ambientais.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS (CDs)

Depois dos anos 70, com o crescimento da utilização de estratégia nas organizações, o campo da gestão ganha espaço e atenção dos pesquisadores (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Diante desta evolução surge nos anos 90 uma forma de olhar a organização a partir dos seus recursos internos, a qual denominou-se *Resource Based View* ou RBV (BARNEY, 2001).

A RBV considera os recursos internos tanto tangíveis quanto os intangíveis, os quais compõem todo o arcabouço de capacidades e conhecimentos da organização (PENROSE, 1959). Este arcabouço de capacidades é considerado como oportunidades para a obtenção do diferencial da organização, podendo ser algo já consolidado ou adquirido de forma singular, a partir da sua trajetória. Nesta visão, a vantagem competitiva é adquirida quando estes recursos são, portanto, únicos, valiosos e inimitáveis (BARNEY, 2001).

Entretanto, não é suficiente apenas a organização possuir os recursos que lhe oportunizam uma vantagem competitiva, os autores Eisenhardt e Martin (2000) asseguram que nenhuma vantagem competitiva é constante, e, em ambientes turbulentos o desempenho superior é proveniente de articulação de vantagens momentâneas, desenvolvidas constantemente. A essa capacidade de renovar os recursos frente às turbulências de ambientes é que se identificam e apresentam as CDs.

As CDs surgem como uma capacidade estratégica para alcançar novas fontes de vantagem competitiva, recriando, articulando, e reestruturando rotinas e processos organizacionais (TEECE *et al.*, 1997). Ainda, Teece *et al.* (1997) argumentam que esta definição inicial teve como precursores autores das teorias comportamentais, da inovação, e também economistas, tais como Schumpeter (1942), Penrose (1959; 2006), Hamel (1990), Winter (1982), Teece (1976), Rumel, Dosi e Winter (1994).

No sentido literal da sua tradução, a palavra capacidade representa uma competência ou aptidão, algo em mutação, ou ativo. Para a Universidade de Oxford (2010) o termo CDs é uma aproximação da expressão em inglês *Dynamic Capabilities*, que traduzida significa a qualidade para fazer algo utilizando competências e habilidades. Como a própria tradução demonstra, o fenômeno que resulta no desenvolvimento das CDs nas organizações, é formado pela junção de vários comportamentos, ou seja, a CDs é a representação pela multidisciplinaridade de conceitos e aplicações da estratégia. A multidisciplinaridade nas raízes conceituais atribui-se ao fato de um lado estar a “renovação dos recursos estratégicos e competências para aquisição de um diferencial competitivo, e de outro lado, a renovação destes recursos e competências, por meio das rotinas” (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 45).

Teece *et al.* (1997) apontam os aspectos determinantes para a essência das CDs, que são: processos, posição e trajetória. Os processos significam as rotinas ou padrões de praticados; a posição é a estrutura da organização em relação à governança, fornecedores, parceiros, comunidade; e a trajetória refere-se ao histórico de decisões e oportunidades tanto de mercado, quanto tecnológicas, bem como a sua legitimidade adquirida na sua história.

A partir da sua evolução, os conceitos atribuídos as CDs foram os mais variados. Por esse motivo, existem autores que visualizam as CDs como habilidades ou capacidades organizacionais, outros como processos e rotinas. Para demonstrar esta ênfase nos conceitos e a variação temporal de uma década, apresenta-se na sequência o quadro 4, com os principais recortes teóricos dos conceitos atribuídos as CDs.

Quadro 4 - Definições de CDs

Autores	Definição
Teece et al. (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem por meio dos quais a organização, sistemicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria e efetividade.
Winter (2003)	Capacidade para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreava e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências chaves conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constante e orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta a mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente, aproveitar oportunidades, gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 45-46)

O quadro 4 demonstra, portanto que há uma variedade de conceitos, e estes explicam que as CDs podem se mostrar de diversas formas. Contudo, mesmo possuindo conceitos distintos, entre as características que são mais evidenciadas nas diversas definições são: ambiente, mudanças, rotinas, processos e capacidades. Ainda assim, as maiorias das definições salientam o diferencial competitivo, com fundamentos para criar mudanças no mercado, seja por meio de novos negócios ou novos processos de produção.

Baseadas nas especificidades dos conceitos apresentados, esta pesquisa utilizou-se do conceito exposto por Wang e Ahmed (2007, p. 10), o qual afirma que CDs são “comportamento constante e orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta a mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva”. Adotou-se este conceito, pois, acredita-se que este é o mais amplo de todos, e proporciona condições de considerar diversas estratégias adotadas pela organização.

Portanto, adota-se o conceito de Wang e Ahmed (2007) como principal referência para este estudo, com efeito, apresenta-se na sequência uma classificação com a combinação de capacidades e rotinas, as quais proporcionam o surgimento da CDs, conforme apresentado na figura 2.

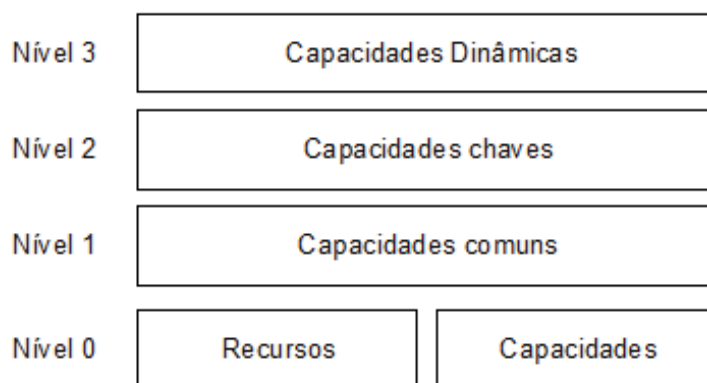


Figura 2 – Classificação da combinação de capacidades organizacionais para o desenvolvimento de CDs

Fonte: Wang e Ahmed (2007) adaptador por Meirelles e Camargo (2012)

Conforme apresentado na figura 2, o nível zero é quando se inicia o surgimento e existência da organização. Não há nenhum diferencial neste nível, pois aqui estão alojadas as características que toda a organização possui, e não se caracterizam como vantagem. No nível um, estão as capacidades comuns, que é a combinação dos recursos e das capacidades para a produção e execução de serviços. O nível dois, representa as capacidades chaves da organização, sendo a partir deste feixe de capacidades que se constroem a vantagem competitiva, e por fim, no nível três é a evolução de todos estes níveis, ou seja, a vantagem competitiva sustentada que se denomina CDs.

Sob o ponto de vista de Wang e Ahmed (2007) as capacidades chaves, mesmo que estando no último nível da combinação, precisam ter habilidade para renovar, reconfigurar e recriar seus recursos, afinal, a capacidade chave de uma empresa pode um dia se tornar ultrapassada. Mesmo dando um destaque maior no nível das habilidades organizacionais, os autores pressupõem que as habilidades que sustentam as três capacidades componentes das capacidades dinâmicas são a capacidade adaptativa, absorptiva e de inovação.

Neste âmbito, a capacidade adaptativa conceitua-se como a habilidade da organização reconhecer e acumular as oportunidades provenientes do mercado; a capacidade absorptiva configura-se na habilidade da organização em distinguir o

valor de informações provenientes do ambiente externo, e após assimilá-las, dar a devida aplicação para fins produtivos; e a capacidade de inovação pode ser traduzida como a habilidade da organização em elaborar novos produtos e mercados por meio de diretrizes estratégicas para comportamentos e processos inovativos (WANG; AHMED, 2007).

Verifica-se que é por meio da combinação dessas habilidades que a organização consegue moldar-se de forma ágil e fazer escolhas frente às instabilidades ambientais enfrentadas no contexto organizacional. Por isso, pode se dizer que as escolhas estratégicas não são feitas de forma isolada, ou seja, elas estão relacionadas as habilidades organizacionais relacionada às CDs, conforme citado acima (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O quadro 5, apresenta uma síntese das habilidades que ocupam as bases conceituais das CDs, considerando as dimensões indicadas por Wang e Ahmed (2007), e Teece (2009).

Quadro 5 - Síntese das habilidades que compõe as CDs com base em Wang e Ahmed (2007)

Habilidades que compõe as CDs conforme Wang e Ahmed (2007)	Adaptação
	Absorção
	Inovação

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em conjunto as habilidades destacadas pelos autores Wang e Ahmed (2007), a organização precisa estar preparada para garantir rotinas que oportunizem a construção de novas ideias, produtos e serviços. Neste sentido, contribuem Meirelles e Camargo (2014, p. 56) ao afirmarem que é a partir da junção de atividades roteirizadas e orientadas para o desenvolvimento e a adaptação de rotinas operacionais, que indica existência das CDs.

Para compreender como se dão estas rotinas e processos, a figura 3 oferece um modelo conceitual para o entendimento de como acontece o ciclo das CDs na organização.

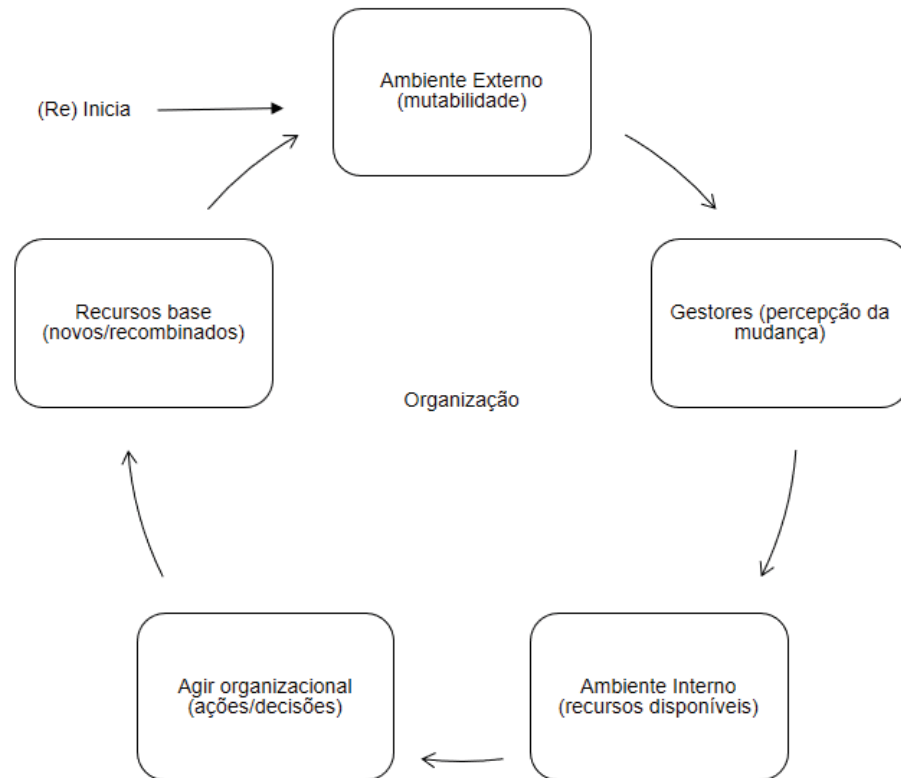


Figura 3 - Modelo conceitual do ciclo das capacidades dinâmicas nas organizações
 Fonte: Adaptado de Barney (1986), Eisenhardt e Martin (2000), Augier e Teece (2008) e Ambrosi, Bowman e Collier (2009) *apud* Munck et al. (2014, p. 134)

Destaca-se que este fenômeno se refere a um ciclo, o qual ocorre de forma frequente nas organizações. Tudo se inicia a partir das mudanças externas à organização, mudanças estas que precisam ser percebidas pelo gestor ou estrategista da organização, por meio das suas habilidades.

Frente à esta nova realidade encontrada e reconhecida pelos gestores ou estrategistas, inicia-se um movimento de mudanças internas na organização, com vistas a reagir de forma eficiente à garantir a sua sustentabilidade. Munck *et al.* (2014) confirma este pensamento, quando afirma que é por meio da presença das CDs inseridas nas escolhas dos estrategistas das organizações, que ocorrem as adaptações as mudanças ambientais.

Portanto, este estudo leva em consideração as habilidades componentes das CDs, conforme apresentado por Wang e Ahmed (2007) capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação. Desta forma, os tópicos seguintes apresentam os aspectos relacionados a estes componentes.

2.3.1 Capacidade de Adaptação

Considerando que a principal característica das CDs é a capacidade rápida de se adaptar as mudanças ambientais, pode-se dizer a capacidade adaptativa é a principal habilidade para que haja CDs nas organizações. Esta capacidade tem como elemento chave a habilidade de responder as oportunidades do mercado, proporcionando um melhor desempenho organizacional (TEECE *et al.*, 1997).

De acordo com Miles e Snow (1978) a capacidade adaptativa é definida como a capacidade de uma organização em identificar, e reunir oportunidades dos mercados em desenvolvimento. Esta intenção pelo êxito organizacional concede à capacidade adaptativa a possibilidade de ser mais uma das estratégias utilizadas pelas organizações para sustentar suas vantagens.

A capacidade de adaptação desenvolve-se em ambientes turbulentos, e assim Eisenhardt e Martin (2000) asseguram que o que exige uma capacidade adaptativa, é justamente a complexidade do ambiente instável e turbulento, pois é deste modo que as organizações buscam diferentes formas de conhecimento para se adequarem a uma nova situação. Apoiando a esta afirmação, Nadkarni e Narayanan (2007) apud Rotta (2012, p.50) garantem que quando o ambiente no qual a organização está inserida é estável, as mudanças ocorridas pela simples reconfiguração dos recursos, não são eficientes.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), uma importante fonte da vantagem é a habilidade da organização em construir competências que permitam uma pronta adaptação às mudanças no ambiente, o que se entende pela sua capacidade adaptativa. Neste sentido, Gallopin (2006) define capacidade adaptativa como a capacidade de a organização modificar a sua forma de reagir às mutações do ambiente e aperfeiçoar as condições da empresa, mesmo que este ambiente não sofra mudança.

A composição da capacidade adaptativa é feita por fatores organizacionais internos e fatores externos (VEIGA *et al.*, 2016, p, 5). A unificação destes fatores, segundo Wang e Ahmed (2007) é fundamental para a evolução das estruturas organizacionais, bem como a sobrevivência das mesmas diante de mutações ambientais.

Segundo Penrose (1959) a medição da existência de capacidade adaptativa é feita por meio da verificação da exploração dos recursos internos combinados com

os novos. Dito de outra forma, a capacidade adaptativa é medida a partir da habilidade da organização em reconhecer e acumular as oportunidades provenientes do mercado, e posteriormente incorporar aquilo que é útil para a sua organização.

Assim, de forma geral pode-se concluir que adaptar-se significa prospectar um futuro e buscar conhecimento externo para aliar os recursos internos, e conseqüentemente criar novos processos e rotinas para responder as mudanças ambientais, sem prejudicar a sustentabilidade organizacional. Portanto, a habilidade da capacidade de adaptação é identificar e buscar as oportunidades emergentes de mercado.

Portanto, quanto há existência de capacidade de adaptação, a organização consegue de forma rápida, flexibilizar os seus recursos e os alinhar para responder as mudanças ambientais (WANG; AHMED, 2007). Quando há capacidade de adaptação, as organizações reagem a oportunidades externas, exploram estas oportunidades, monitoram, e assim se aproveitam dos recursos rapidamente e com mais efetividade (OKTEMGIL; GORDON, 1997).

Desta forma, a capacidade adaptativa é vista pelos autores como uma forma inteligente de atuar das organizações. Pois o desenvolvimento desta capacidade pressupõe a tomada de ações decisivas e essenciais para a vitalidade da organização, tais como a criatividade para adequar-se de forma ágil e eficiente.

2.3.2 Capacidade de Absorção

As primeiras investigações sobre capacidade de absorção surgiram na década de 80 a partir dos estudos de Cohen e Levinthal (ROTTA, 2012). Para os autores precursores deste tema, esta capacidade diz respeito à habilidade da organização em adquirir e utilizar informações externas, conforme as suas necessidades específicas. Em outras palavras, os autores Cohin e Levinthal (1990) afirmam que esta é a habilidade de diferenciar as novas informações que lhe são valiosas, e aplicá-las no seu ambiente.

Cohen e Levinthal (1990) ressaltam que a capacidade absorativa é fundamental para que ocorra a aprendizagem organizacional, por meio da

identificação do conhecimento, seguido da internalização e da adaptação das informações importantes e necessárias para a organização. Pode-se dizer então que a capacidade absorptiva faz parte do conjunto de habilidades intangíveis que garante uma vantagem para a organização.

A partir do exposto, compreende-se que a capacidade de absorção de uma organização pode ser consequência de suas interferências internas ou externas. O autor Daghfous (2004) afirma que dentre estes principais fatores internos estão em especial, o porte ou tamanho da organização, a estrutura e os meios de comunicação, a escolaridade dos seus membros, as origens e a cultura de cada membro, entre outros.

Há de se destacar que o fator da comunicação interna possui grande responsabilidade na capacidade de absorção, pois é por meio da comunicação que se faz a relação entre os fatores internos e externos. Segundo Cohin e Levinthal (1990), são os processos internos que garantem o fluxo da informação e conseqüentemente a boa gestão da organização.

Segundo Morgado (2013) três características da capacidade de absorção do conhecimento são identificadas por Van Den Bosch et al. (1999), que estão ligadas a sua influência, o seu alcance e o grau de flexibilidade. Morgado (2013) explica que a absorção do conhecimento é o esforço realizado pelas organizações para identificar, assimilar e se utilizar do conhecimento. Neste sentido, a capacidade de absorção ainda é composta por outras duas fases que são o alcance, que demonstra a significado atribuído pela organização para este novo conhecimento, e também a flexibilidade, a qual acontece na proporção que a organização se utiliza do conhecimento complementar.

Desenvolver e manter a capacidade de absorção é indispensável para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Portanto, para que se possa atingir esta capacidade, o modelo teórico proposto por Cohen e Levinthal (1990) apresenta 3 dimensões, que são: a) reconhecimento, b) assimilação, e c) aplicação.

Neste modelo teórico, o reconhecimento representa a habilidade da organização para localizar, identificar e valorizar a informação externa, e considerá-las importante para o seu desenvolvimento interno. Já a assimilação é a fase onde a organização analisa, interpreta, e compreende o conhecimento de fora da organização. Ou seja, ela observa o conhecimento externo, e a partir da utilidade, associa-o para o uso interno da sua organização. Por fim, a fase de aplicação

representa o momento em que as ideias provenientes do conhecimento externo são incorporadas, utilizadas e aplicadas em novas rotinas ou processos, com o objetivo de alcançar um melhor desempenho organizacional. É, portanto, a junção destas três dimensões que dá condições para a organização conquistar vantagens, a partir da criação ou melhora de processos organizacionais. É possível visualizar as etapas deste modelo teórico na figura 4, a qual facilita a compreensão das etapas da capacidade de absorção baseadas Cohen e Levinthal (1990).

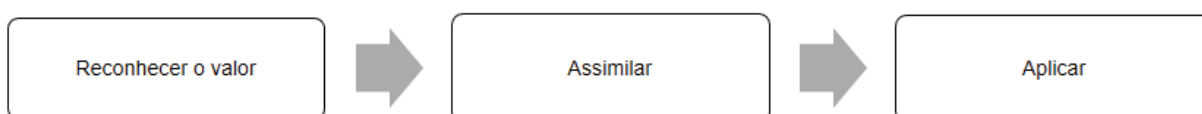


Figura 4 - Modelo de Capacidade Absortiva

Fonte: adaptado de Cohen e Levinthal (1990)

Observa-se na figura 4, que cada dimensão tem um papel diferente, porém, complementar aos demais. Este modelo é o mais difundido entre os autores que estudam este assunto, pois contemplam as dimensões essenciais para que tal processo aconteça.

Wang e Ahmed (2007) asseguram que as organizações que possuem mais capacidade absorptiva, conseqüentemente apresentam e as modificam em conhecimento por meio das informações adquiridas. É a existência de capacidade absorptiva nas organizações, que as tornam mais propícias a maior produtividade, e, por conseguinte, favorecem as condições para conseguir de forma mais rápida explorar e responder as oportunidades existentes.

2.3.3 Capacidade de Inovação

Os fundamentos teóricos da capacidade de inovação são apoiados na VBR e nas CDs. Neste contexto, a capacidade de inovação apresenta-se como a renovação de ideias que geram implementações de melhorias, obtendo novos ganhos as organizações.

A inovação é considerada um processo determinante e também vital para a permanência, sobrevivência e longevidade das organizações. Ao mesmo tempo,

inovar é um constante desafio frente ao dinamismo e as mudanças ambientais, nas quais as organizações estão expostas.

Este pensamento se tornou crescente na década de 90, e a partir disso foi lançado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Manual de Oslo (1992, 1997), com o principal objetivo de guiar coletas de dados em inovações tecnológicas. Mais tarde, em 2003, este manual ampliou a definição de inovação proposta até o momento, e a partir da terceira versão, passou a considerar também a inovação organizacional e a inovação de mercado (ESCOBAR, 2012).

Neste sentido, a versão de 2005 do Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55), afirma que pode ser considerado como uma inovação, tanto a criação quanto o aperfeiçoamento de um bem, de um serviço, de um processo ou de um método, nas relações externas ou na organização do local de trabalho.

Outro autor que contribuiu com os estudos sobre inovação, o tão conhecido na literatura da área, Schumpeter. Durante a primeira metade do século XX, o economista foi o primeiro a atribuir o sucesso das organizações às inovações, ele ficou conhecido como o pai dos estudos sobre inovação (SANTOS; ZILBER, 2014). No que se refere à inovação, o autor a descreveu em 1934 como “novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados, nova fonte de matéria-prima ou de bens semimanufaturados e nova estrutura de organização em um setor” (ESCOBAR, 2012, p.40).

Muito mais tarde, Kim (1997) apud Escobar (2012, p. 41) de forma muito simples e direta, apresenta um conceito a capacidade de inovação, que é a “capacidade de criar novos e úteis conhecimentos, baseado no conhecimento que a organização já possui”. O autor assegura que existem diversas abordagens técnicas para explicar a capacidade de inovação, e estas criaram medidas tanto para operacionalizar como para investigar vestígios de sua existência.

Dentre as diversas definições existentes, destaca-se para o contexto apresentado, a de Lawson e Samson (2001, p. 384) que definem a capacidade de inovação como “capacidade de transformar continuamente o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa e seus *stakeholders*”.

Para definir este conceito, os autores Lawson e Samson (2001) tomaram como base a abordagem das CDs, e o conceito definido por Teece *et al.* (1997,

p.516) como “habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança”.

A partir disso, Lawson e Samson (2001) propõem um modelo de medidas para investigar vestígios de capacidade de inovação, o qual aponta para sete dimensões, que são: a) visão e estratégia; b) aproveitamento da base de competências; c) inteligência organizacional; d) criatividade e gestão da ideia; e) estrutura e gestão organizacional; f) cultura e clima, e g) gestão da tecnologia.

Também Zahra e George (2002) indicam um modelo para medir a capacidade de inovação de uma organização, e neste modelo são considerados a quantificação dos seguintes aspectos: ideias de novos produtos, projetos iniciados, patentes, e duração do ciclo de desenvolvimento de um novo produto.

Para Wang e Ahmed (2004) a capacidade inovativa se relaciona de forma direta com a capacidade absorptiva, pois a medida que a absorção acontece, o conhecimento influencia e leva para a geração de processos ou produtos, gerando vantagens a organização.

Portanto, considerando este cenário onde a capacidade de inovação gera novos produtos e até mesmo novos mercados, os autores Wang e Ahmed (2004) indicam uma forma de medir a capacidade de inovação com base em cinco dimensões de inovatividade: a) produto - produto novo introduzido no mercado; b) mercado - entrar e explorar novos mercados, c) processo - melhoria de métodos de produção; d) estratégica - gerenciamento da finalidade organizacional; e e) comportamental - condução dos membros da organização para uma cultura inovadora. As cinco dimensões propostas por Wang e Ahmed (2004) são percebidas por meio de medidas adotadas pelas organizações, e a existência destas é que gera a capacidade de inovação nas mesmas.

3 METODOLOGIA

Com base no suporte teórico apresentado no capítulo anterior, neste terceiro capítulo da dissertação apresenta a descrição da abordagem, natureza, procedimentos, e espaço da pesquisa. Além disso, também se apresenta os instrumentos para coleta de dados, procedimentos para análise dos mesmos, com vistas a responder à questão de pesquisa elaborada para este estudo.

3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS FINIS

A finalidade da pesquisa descritiva é investigar, registrar e analisar as características de determinado fenômeno ou população de maneira que consiga ao final, estabelecer relações entre seus aspectos e sua natureza. Pesquisas desta natureza, não precisam necessariamente trazer explicações sobre os fenômenos os quais descrevem, entretanto, sua descrição serve de base para tal interpretação, gerando entendimento sobre sua natureza (VERGARA, 2007).

Da mesma forma, a autora Godoy (1995, p. 62) afirma que “as pesquisas de caráter descritivo, desempenham papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos seus resultados”. Baseado nos argumentos das autoras citadas acima, este estudo se caracteriza quanto aos objetivos fins, como descritiva, pois busca responder o problema de pesquisa com base na opinião dos entrevistados.

Considerando, portanto, que o problema deste estudo é compreender se existem comportamentos constantes e orientados, os quais pressupõem o desenvolvimento de CDs por meio do processo de capacitação no Sistema Cresol Baser, este estudo descritivo realiza a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência (GIL, 2008).

3.2 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Considerando o objetivo fim desta pesquisa, Godoy (1995, p. 63) explica que “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo na sua complexidade, é possível que uma análise

qualitativa seja a mais indicada”. Na mesma linha, a metodologia da pesquisa conforme sugerido pela autora Minayo (1999), está atrelada ao método, as técnicas utilizadas e a criatividade do pesquisador para encontrar o caminho mais adequado para viabilizar suas descobertas.

Baseado nos argumentos apresentados, e diante das características do tema das CDs, a qual é um assunto intangível formado por uma rede de fatores, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa.

Minayo (2001, p. 07) afirma que a pesquisa qualitativa “responde a questões muito particulares, e preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Isso quer dizer que, a tarefa central desta abordagem é compreender a realidade humana vivida socialmente. A autora ainda complementa afirmando que a abordagem qualitativa é capaz de incorporar o significado, unificado as atitudes, relações e estruturas sociais (MINAYO, 2004).

Com base nestas características, e no arcabouço teórico deste estudo, foram estabelecidas duas categorias, e quatro subcategorias para obter os dados desta pesquisa, que são relacionadas à estratégia organizacional, capacidade absorptiva, capacidade adaptativa, e capacidade de inovação. As categorias de análise, subcategorias, suas dimensões e os objetivos, podem ser melhor visualizados no quadro 6, conforme segue.

A partir das subcategorias de análise apresentadas, foram investigadas a existência de características relacionadas à dimensão componente de cada uma das subcategorias de análise.

De acordo com Creswell (2007), as categorias teóricas de análise fazem a articulação entre o objetivo do estudo com os dados levantados na coleta. Neste sentido, as subcategorias de análise deste estudo, apoiaram-se em autores que apresentaram em suas teorias de base deste estudo, os conceitos mais pertinentes ao objetivo e problema de pesquisa. São os autores: Wang e Ahmed (2007), Teece *et al.* (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Cohen e Levinthal (1990), Lawson e Samson (2001), e Zahra e George (2002). Tal relação e detalhamento fica explícita no quadro 6 que segue.

Quadro 6 - Categorias de análise e suas dimensões

Categoria	Subcategoria de análise	Dimensões analisadas	Objetivos específicos	Questões do roteiro
Estratégia	Capacitação como Estratégia Organizacional	Comportamento estratégico	a) Descrever as estratégias em torno da capacitação oferecida pelo Sistema Cresol Baser	<p>a) Como são criadas as estratégias que envolvem a capacitação oferecida pela Cresol? Quais são as principais estratégias de capacitação, e qual o objetivo delas?</p> <p>b) A Cresol tem passado por mudanças ambientais? As mudanças ambientais que a Cresol passou nos últimos tempos, gerou modificações e aperfeiçoamento nas capacitações oferecidas aos colaboradores?</p> <p>c) O aprendizado gerado pelas informações externas, e que são obtidas por meio da capacitação, são utilizadas para melhorar rotinas ou processos internos? Como?</p> <p>d) A capacitação oferecida pela Cresol é algo que se inova com o passar do tempo e com as necessidades do ambiente?</p>
CDs Wang e Ahmed (2007)	Capacidade Adaptativa Teece <i>et al.</i> (1997) Eisenhardt e Martin (2000)	Identificação e reação Modificação Renovação Resposta a oportunidades	a) Compreender se a capacitação da Cresol reconhece e responde as oportunidades do ambiente	<p>a) A capacitação oferecida pela Cresol, proporciona a condição de identificar rotinas ou processos que precisam ser modificados?</p> <p>b) Depois que você passa por um processo de capacitação oferecido pela Cresol, você considera que consegue renovar suas habilidades e dar melhores respostas as mudanças ambientais?</p> <p>c) Com a capacitação, você considera que melhora suas oportunidades de aprendizagem?</p>
	Capacidade Absortiva Cohen e Levinthal (1990)	Reconhecimento Assimilação Aplicação	b) Compreender se o valor de informações novas recebidas pela capacitação, são absorvidas.	a) De forma geral, com base nas informações adquiridas por meio da capacitação oferecida Cresol, é fácil saber quais as informações podem ser utilizadas?

				<p>b) Você consegue selecionar as informações novas oferecidas pela capacitação, e aplicá-las nas suas atividades do dia a dia?</p> <p>c) No geral, são muitos os conhecimentos adquiridos por meio da capacitação, e que são incorporados nas práticas do dia a dia?</p>
	<p>Capacidade Inovação Teece <i>et al.</i> (1997) Lawson e Samson (2001) Zahra e George (2002)</p>	<p>Visão e estratégia Aproveitamento de competências Inteligência organizacional Criatividade e gestão da ideia Estrutura e gestão organizacional Cultura e clima Gestão da tecnologia</p>	<p>c) Compreender se a capacitação da Cresol desenvolve e usa novas ideias, rotinas e processos</p>	<p>a) As capacitações oferecidas pela Cresol trazem informações novas?</p> <p>b) Ao longo do tempo que você está na Cresol, você participou ou percebeu a oferta de novas capacitações? Quais?</p> <p>c) Como tem sido a evolução da oferta de novas capacitações ofertadas pela Cresol?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os dados foram tratados e analisados a partir do seu conteúdo conforme técnica de análise categorial a partir de Bardin (2009). Para a autora, este método é um conjunto de técnicas que se propõe a analisar a comunicação utilizando-se de procedimentos organizados, e com finalidade de descrever o conteúdo contido nas mensagens.

A análise foi feita após a realização e transcrição das entrevistas, utilizando como apoio os dados obtidos por meio da observação, e da pesquisa documental. Desta forma, analisou-se o conteúdo baseado em dois eixos principais, que são:

- Eixo I - Estratégia: aborda questões que relacionam a capacitação como uma estratégia, bem o objetivo da capacitação, e forma de criação das estratégias relacionadas a capacitação oferecida pelo Sistema Cresol Baser.
- Eixo II - CDs: aborda questões relacionadas à capacidade de adaptação dos conhecimentos oferecidos pela capacitação, a capacidade de absorção das informações obtidas pela capacitação, e sobre a capacidade de inovação das capacitações oferecidas pelo Sistema Cresol Baser.

Estes eixos foram categorizados a partir da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2009). Esta abordagem leva em consideração o significado que os indivíduos atribuem às situações investigadas, portanto, destaca-se a importância do pesquisador em conseguir compreender o ponto de vista dos participantes, isto é, analisar como os informantes descrevem as questões que estão sendo apontadas. O quadro 7, apresenta uma síntese do processo de análise dos eixos deste estudo.

Quadro 7 - Síntese do processo de análise dos dados

Categoria de análise	Subcategoria de análise	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Estratégia	Capacitação como Estratégia Organizacional	Análise documental Observação Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo Bardin (2009)
CDs	Capacidade Adaptativa	Observação Entrevista semiestruturada	
	Capacidade Absortiva		
	Capacidade Inovação		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Portanto, o modelo de pesquisa proposto para este estudo empírico é adaptado de Wang e Ahmed (2007), e leva em consideração a afirmação da diretriz: a capacitação oferecida pela Cresol é uma estratégia da cooperativa para o desenvolvimento de determinadas capacidades específicas.

Entretanto, a pesquisa busca compreender se neste processo, existem indícios de CDs, por meio dos seus fatores componentes. Conforme apresentado na figura 5, observa-se que este modelo de pesquisa considera, portanto a as categorias de análise, estratégia, e CDs juntamente com suas subcategorias, ou seja, capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação. Este modelo de pesquisa contribuirá para a organização das evidências coletadas durante a pesquisa.

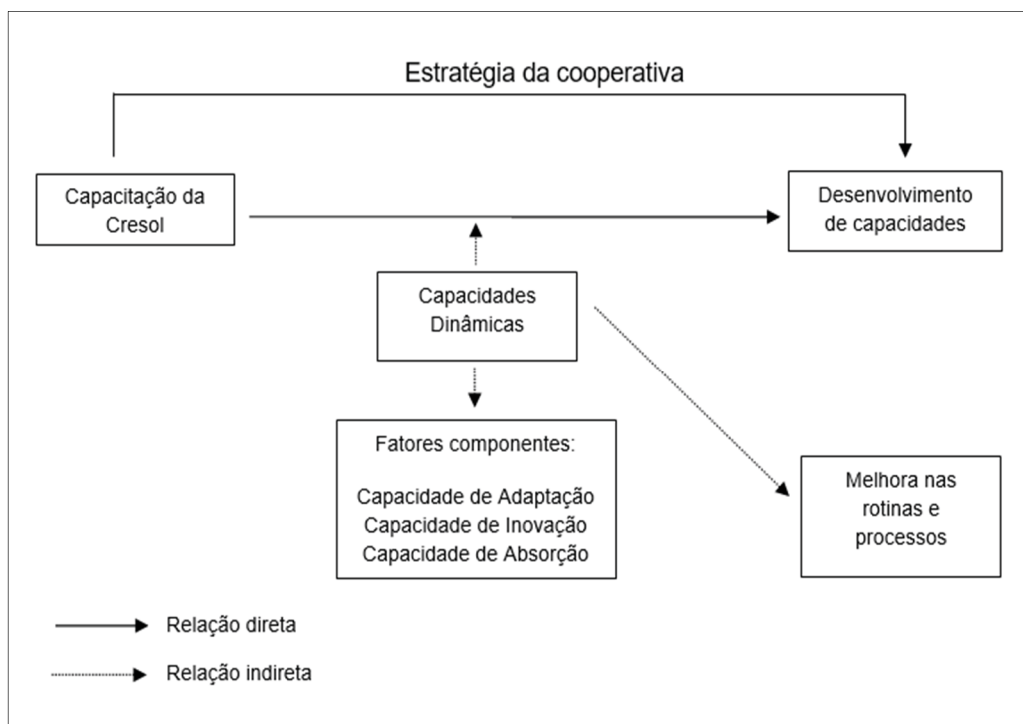


Figura 5 - Modelo de pesquisa

Fonte: adaptado de Wang e Ahmed (2007)

Tal modelo de pesquisa pressupõe que a capacitação é tida pela organização pesquisada como uma estratégia, a qual leva ao desenvolvimento de capacidades. Ou seja, neste processo a relação entre capacitação e estratégia, é direta. Com a suposta existência de CDs neste processo, considera-se que podem ocorrer melhora em rotinas e processos do Sistema Cresol Baser, ou seja, por meio de relação indireta.

3.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS (MEIOS)

Em relação aos procedimentos, ou seja, os meios para se alcançar os resultados, esta dissertação utiliza como método de pesquisa o estudo do caso. Esta escolha deu-se pelo fato da pesquisadora conhecer a organização pesquisada há quase uma década, e atualmente ser colaboradora funcionária da mesma.

Bogdan e Biklen (2003) afirmam que a pesquisa qualitativa sugere que o pesquisador mantenha contato permanente com o campo e a situação que está sendo estudada. Neste sentido, considerou-se que o motivo citado, fornece o amplo acesso à empresa, o que se configura como essenciais para a pesquisa.

A escolha pelo método de estudo do caso justifica-se também baseado na reflexão feita por Flick (2009) ao levar em conta que na pesquisa qualitativa, a comunicação do pesquisador com o campo de pesquisa é claramente uma parte da produção de conteúdo.

Argumentam Alves-Mazzoth e Gewandsnajder (1998) que é comum em pesquisa qualitativa, o pesquisador utilizar-se de vários métodos para a captação de dados, denominando-se de estratégias multimetodológicas. Stake (2011) contribui ao lembrar que a pesquisa qualitativa é feita a partir da coleta e soma de muitas informações, obtidas através de muitas pessoas. No mesmo sentido, argumentam os autores, Dezin e Lincoln (2006) ao defendem que em muitos casos, o estudo qualitativo faz uso do estudo e coleta de uma variedade de materiais empíricos. A opção pelo uso desta variedade de materiais empíricos visa dar visibilidade a todas as situações vividas e observadas pelo indivíduo pesquisado, e assim, garantir que o pesquisador compreenda da melhor forma o assunto pesquisado.

Portanto, considerando os fatores já preestabelecidos, tais como o objetivo desta pesquisa, a abordagem qualitativa e os argumentos apresentados anteriormente, este estudo estrutura-se a partir de fontes de dados primários e secundários.

As fontes de pesquisa primárias foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, e fontes secundárias que foram obtidas através da análise de documentos tais como registros históricos e documentos diversos da organização pesquisada, e a observação não participante.

Desta forma, nos dados primários, o tipo de instrumento para coleta de dados definido neste estudo foi um roteiro prévio com perguntas abertas, denominado roteiro semiestruturado, apresentado no apêndice 01. Definido por Godoi (2010) o instrumento de pesquisa foi utilizado como um guia, com o intuito de auxiliar a pesquisadora a recordar os tópicos temáticos e assuntos gerais que devem ser abordados nos questionamentos.

Os sujeitos desta pesquisa foram divididos em dois grupos. O grupo A composto por duas pessoas, sendo o Assessor da Área da Ações Estratégicas da Central do Sistema Cresol Baser, e o Coordenador do Departamento de Formação do Sistema Cresol Baser. Já o grupo B composto por nove Gerentes das UA Sistema Cresol Baser.

Ainda, mesmo que o Sistema Cresol Baser tenha atuação em vários estados do país, a pesquisa delimitou-se apenas ao campo tema o estado do Paraná, por proximidade da pesquisadora. Em relação à seleção dos sujeitos da entrevista, ou seja, os Assessores e os Gerentes, considerou-se o exposto por Minayo (1999) quando alerta que o pesquisador deve questionar-se no momento de fazer a escolha dos entrevistados, quem são os indivíduos que tem relação mais expressiva, e podem contribuir com a descoberta sobre o problema de pesquisa do qual está sendo investigado.

Ter critérios definidos para a escolha dos participantes é essencial para garantir um resultado de pesquisa, uma vez que os dados coletados afetam na qualidade das informações, e como consequência a validade da pesquisa. Adotando estes critérios, o pesquisador contribui para a busca de um resultado fidedigno à realidade (GASKELL, 2002).

Desta forma, os critérios para escolha dos respondentes para esta pesquisa, foi a relação da atuação dos profissionais com o tema deste estudo. Assim, o grupo A estão os membros que trabalham na Central Cresol Baser, colaboradores contratados e que institucionalmente respondem pela então denominada Área de Ações Estratégicas, e tem como subordinado o Departamento de Formação, conforme pode ser visualizado na figura 6 que segue, a qual demonstra o organograma da Central Cresol Baser.

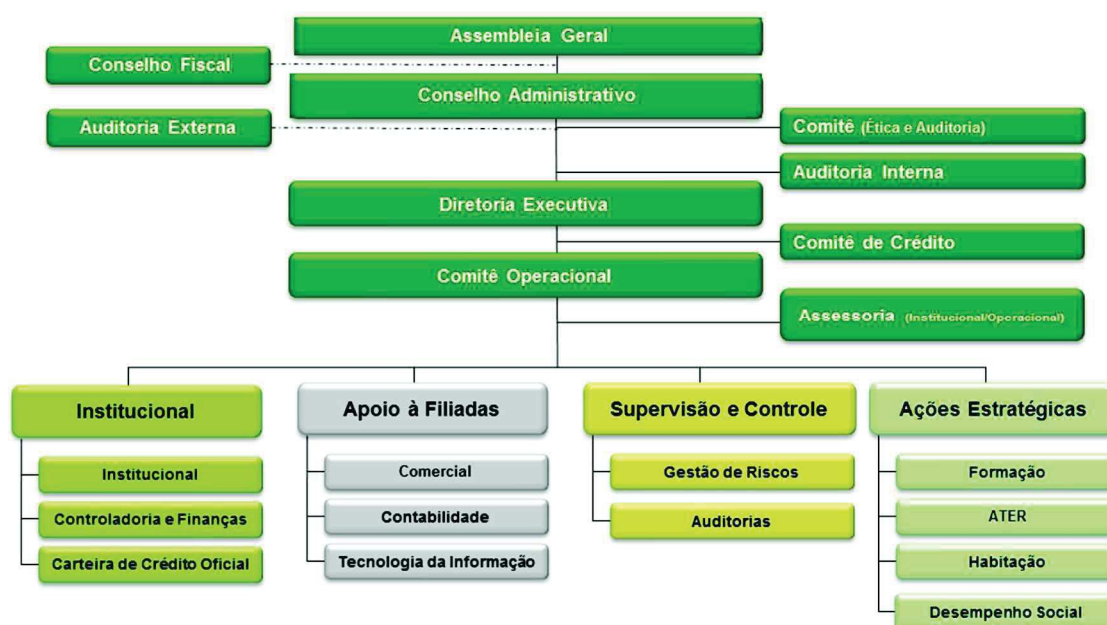


Figura 6 - Organograma da Central Baser
Fonte: CRESOL (2016).

Como pode ser visualizado na figura 6, no organograma da Central Cresol Baser é identificado a existência das instâncias de deliberações tais como assembleias, conselhos, comitês e assessorias. Logo na sequência, sua estrutura organizacional é composta por quatro grandes áreas sendo Institucional, Apoio a Filiadas, Supervisão e Controle, e por fim Ações Estratégicas. Na área de Ações Estratégicas, encontra-se o departamento de Formação o qual é o responsável pelos processos de capacitação da Cresol. Portanto, possibilitou a coleta de evidências que corroboram para as respostas do problema e objetivo deste estudo.

Portanto, os sujeitos deste grupo, atuam como Assessor, e subordinadamente, na função de Coordenador, buscando oferecer soluções frente aos processos decisórios do Sistema Cresol Baser. Considera-se que estes ocupam uma função estratégica na cooperativa, pois diariamente necessitam desenvolver, criar e implementar estratégias para o bom desempenho organizacional.

Já o grupo B, é formado por colaboradores, os quais atuam nas cooperativas singulares, do Estado do Paraná. Os Gerentes das UA atuam na “ponta” do Sistema Cresol Baser, ou seja, exercem funções de gerência de uma ou mais unidades, mas também de atendimento, e demais atividades técnicas e operacionais. A escolha deste grupo deu-se com o objetivo de perceber se a capacitação é oferecida, desenvolvida ou executada de forma que se considere uma CD do Sistema Cresol Baser. Escolheu-se este segundo grupo para entrevistas considerando que este é o público alvo da capacitação do Sistema Cresol Baser. Assim, pode-se realizar uma análise criteriosa e detalhada de como este processo acontece. Para melhor compreensão sobre os entrevistados, o quadro 08 expõe as características entrevistados deste estudo.

Quadro 8 - Síntese dos entrevistados

Grupo	Membros	Quantidade de entrevistados	Motivo da escolha
A	Assessor da Área de Ações Estratégicas e Coordenador do Departamento de Formação do Sistema Cresol Baser	02	Possuem atuação estratégica e participam de processos decisórios
B	Gerentes de UA do Sistema Cresol Baser	09	São o público alvo da capacitação oferecidas pelo Sistema Cresol Baser.

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Os colaboradores que compõem o campo tema, tanto do grupo A, quanto do grupo B, foram convidados a participar deste estudo de forma voluntária, podendo reagir de forma contrária e desistir em qualquer momento.

As entrevistas com os sujeitos do grupo A foram realizadas individualmente no mês de dezembro de 2016 e janeiro de 2017.

Com os sujeitos do grupo B, as entrevistas foram realizadas também de forma individual, durante a participação em dois momentos de capacitação realizados e oferecidos pelo Sistema Cresol. Primeiro durante o Encontro Técnico de Gerentes, realizado nos dias 27 e 28 de outubro de 2016.

O segundo durante uma das etapas do Programa de Desenvolvimento de Líderes, que aconteceu nos dias 08 e 09 de novembro de 2016, do programa Boas Práticas Cresol (BPC), que se encontra detalhado no tópico que segue.

Mediante aprovação dos sujeitos da pesquisa, foi coletado a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme modelo apresentado no apêndice 2, e todas as entrevistas foram gravadas, porém, a identidade de cada respondente foi preservada.

Por outro lado, no que se refere aos dados secundários, são compostos por atas, relatórios anuais de resultados, informativos, noticiários em site institucional, publicações diversas, comunicados e dados da *intranet* da empresa sobre os serviços e práticas de formação e capacitação. Considera-se que o acesso a estes documentos foi de grande relevância para este estudo. Ainda, o livre acesso a estes documentos deve-se ao fato da autora atuar na organização, onde este estudo foi realizado.

A análise dos dados foi realizada posterior a transcrição das entrevistas, e teve como complemento os registros feitos durante a observação participante, e também o resultado das análises documentais.

Por fim, com vistas a facilitar o entendimento sobre os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, apresenta-se o quadro 9, o qual aborda resumo sobre o desdobramento dos procedimentos utilizados em cada uma das dimensões, que são: quanto aos objetivos fins, quanto a abordagem do problema, e quanto aos procedimentos (meios).

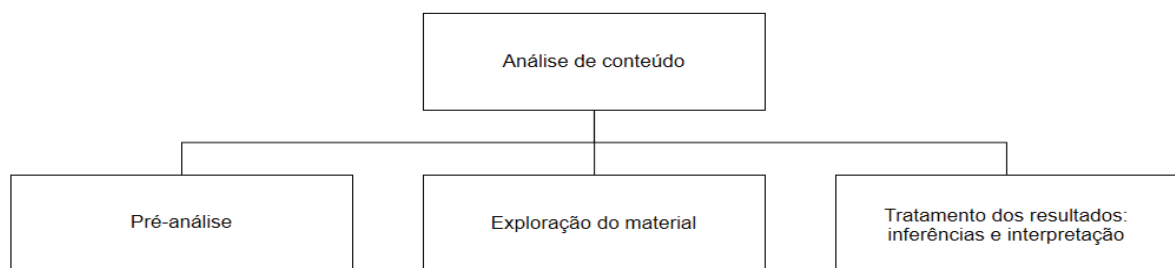
Quadro 9 - Resumo dos procedimentos metodológicos

Quanto aos objetivos fins:	Descritiva	Compreender se o desenvolvimento de capacidade dinâmicas no Sistema Cresol ocorre por meio de capacitação dos colaboradores.		
Quanto à abordagem do problema:	Qualitativa	<u>Categoria de análise:</u> Estratégia	<u>Subcategoria de análise:</u> Estratégia organizacional	<u>Técnica de análise dos dados:</u> Análise de conteúdo
		<u>Categoria de Análise:</u> Capacidades Dinâmicas	<u>Subcategoria:</u> Capacidade Adaptativa	
			<u>Subcategoria:</u> Capacidade Absortiva	
		<u>Subcategoria:</u> Capacidade Inovação		
Quanto aos procedimentos (meios):	Estudo do caso	Fontes Primárias	Entrevistas semiestruturadas	
		Fontes secundárias	Observação participante	
			Documentos	

Fonte: elaborado pela autora (2017).

O quadro 09 exposto, apresenta uma síntese considerando os três aspectos metodológicos: quanto aos objetivos fins, quanto à abordagem do problema, e quanto aos procedimentos de pesquisa. Em direção horizontal é possível observar o procedimento utilizado para cada um dos passos do estudo.

Desta forma, a análise de conteúdo seguiu três fases, agrupadas e sequenciais entre si (CÂMARA, 2013), conforme pode ser visualizado na figura 7.

**Figura 7 - Três fases da Análise de Conteúdo**

Fonte: Câmara (2013).

A pré-análise, foi a primeira fase, onde foi realizado o trabalho de organização de todo o material coletado e investigado, bem como a transcrição das entrevistas e organização dos documentos.

Na exploração do material, ou fase dois, realizou-se a exploração do material colhido, tais como recortes das entrevistas, e classificação nas suas categorias de análises.

Por fim, no tratamento dos resultados ou fase três, captou as evidências contidas em todos os materiais coletados durante as entrevistas, os quais resultaram em análise dos resultados. Em suma, ao longo da terceira fase do método de Bardin (2004) foram realizadas a inferência, análises e a interpretação do conteúdo da pesquisa.

Na sequência, apresenta-se o item 4 deste trabalho, o qual exhibe a apresentação e análise dos resultados encontrados durante o processo deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No quarto capítulo, aborda-se a apresentação e análise dos dados coletados nesta pesquisa. O texto a seguir, destaca as informações obtidas tanto pela análise documental, quanto pelas entrevistas e anotações no diário de pesquisa. O primeiro item realiza uma descrição do campo de pesquisa, bem como descreve o processo de capacitação da organização pesquisada. Por sua vez, o segundo item detalha a estratégia da capacitação oferecida pelo Sistema Cresol a partir da perspectiva dos estrategistas. Por fim, o terceiro item apresenta a análise realizada com os gerentes das cooperativas contempladas com as capacitações oferecidas pelo Sistema Cresol Baser.

4.1 O CAMPO DE PESQUISA: O SISTEMA CRESOL BASER

Desde a origem da humanidade, diversas formas de cooperação podem ser vistas nos comportamentos dos indivíduos. Todavia, foi durante a Revolução Industrial no século XVIII que surgiu a forma moderna de cooperativismo, quando em um contexto de exploração e sofrimento pessoas uniram-se para enfrentar as adversidades e facilitar o acesso a bens de consumo (MAGRI; CORREA, 2012).

Neste cenário, o cooperativismo surge como um caminho político e econômico para resistir ao capitalismo, e, sobretudo, apresenta-se como um novo jeito de estabelecer relações, na qual há solidariedade, preocupação uns com os outros, e principalmente relações igualitárias e participação no trabalho e no resultado por ele gerado (INFOCOS, 2016).

O marco, portanto, foi a criação da primeira cooperativa em 1844, na cidade de Manchester em Rochdale, na Inglaterra. Esta primeira cooperativa era composta por 28 tecelões, os quais juntaram uma libra de cada membro com o objetivo de comprar produtos de necessidade básica. Constituída então, esta cooperativa denominou-se Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Logo em seguida, esta experiência da Europa tornou-se conhecida pelo mundo todo, e a experiência prática do cooperativismo passou a ser difundida também na França como cooperativas de trabalho, até chegar à Alemanha (INFOCOS, 2016).

A partir deste contexto, foi na Alemanha, o surgimento do e cooperativismo de crédito, em 1862. Denominadas como cooperativas do modelo Raiffeisen, em 1900

já contavam com mais de duas mil cooperativas de crédito na região, e por isso, tornaram-se mundialmente conhecidas, e consolidaram-se como iniciantes do cooperativismo de crédito (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

Em território brasileiro, a prática cooperativista é percebida desde a época da colonização portuguesa, a partir da iniciativa de funcionários públicos de Ouro Preto, em Minas Gerais, quando se organizaram para facilitar a aquisição de bens de consumo. Certos de que a cultura cooperativista é a forma mais eficaz de ajuda e soma de esforços, foi então que surgiu a primeira cooperativa de crédito. Foi pela iniciativa do Padre suíço Theodor Amstad, no ano de 1902 em Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul (OCB, 2016).

A partir disso, muitas experiências foram nascendo, e o surgimento de cooperativas dos mais diversos ramos, foi grandioso. Neste contexto surgiu a Lei n. 5764 de 16 de dezembro de 1971, a qual disciplinou a criação, funcionamento, fiscalização e extinção das empresas cooperativas.

Com este breve exposto sobre o surgimento do cooperativismo, observa-se então que, o cooperativismo evoluiu e alcançou seu espaço, pela soma de capacidades, atuando de forma democrática para resolver problemas sociais e econômicos, dentro de um ambiente competitivo.

Neste sentido, foi que nasceu o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária, o Sistema Cresol. Nos anos 90, a união de famílias agricultoras por acesso a crédito e pela luta para um novo projeto de desenvolvimento, fez com que a experiência de fundos de crédito rotativo financiados pela cooperação internacional, fosse os principais fatores motivadores para o surgimento de um novo modelo de cooperativismo (PRETTO, 2003).

Foi então no ano de 1995 que surgiu às primeiras cooperativas Cresol, nos municípios de Marmeleiro, Pinhão, Laranjeiras do Sul, Capanema e Dois Vizinhos, todas no Estado do Paraná. Passou a se chamar de Sistema Cresol, quando logo em seguida criou-se uma Base de Serviços, denominada Base Central de Serviços - Baser, pois com cinco cooperativas em funcionamento, era necessário ter um órgão para “fazer a coordenação do processo, dar suporte, na área de formação, normatização, contabilidade, informática, e também efetuar a interlocução com outras organizações, com bancos, governos e outras entidades da sociedade civil” (IFIBE, 2012, p.49)

O Sistema Cresol Baser é reconhecido por sua visão sistêmica e direção estratégica que segue desde a sua fundação. O que o Sistema Cresol se propõe a fazer, fica expresso na sua missão que é “promover a inclusão social da Agricultura Familiar, através do acesso ao crédito, da poupança, e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional” (INFOCOS, 2016, p. 102)

A visão do Sistema Cresol compreende “crescer junto com o quadro social, para atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo o acesso ao crédito e a produtos financeiros, na busca do desenvolvimento e da inclusão social” (INFOCOS, 2016, p. 102).

Portanto, as diretrizes da atuação do Sistema Cresol, os quais norteiam seus comportamentos estão explícitos em seus princípios organizacionais, que são “interação solidária, formação, capacitação e organização, descentralização das decisões, democratização e profissionalização do crédito, desenvolvimento social e desenvolvimento local sustentável”. No que se referem aos valores, as características que a o Sistema Cresol Baser busca ter são excelência, ética, honestidade, transparência, e responsabilidade social (INFOCOS, 2016, p. 102).

A história do Sistema Cresol Baser foi marcada por grandes fatos tais como, em 1996 e 1997 os primeiros convênios com bancos públicos, em 1998 o primeiro planejamento estratégico, em 1999 a expansão para Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No ano de 2000 a criação da Cresol Baser (base de serviços), em 2001 convênios com órgãos federais, em 2002 a eleição de um líder do sistema para a Câmara dos Deputados, e em 2003 inauguração da sede própria da Central de Crédito, na cidade de Francisco Beltrão no Paraná. Já em 2004 o marco foi o financiamento das primeiras moradias rurais, e em 2005 para a intensificação das ações de formação para colaboradores, conselheiros e cooperados, deu-se a criação do INFOCOS (CRESOL, 2016).

Passados 10 anos de existência, no ano de 2006 o fato que marcou a história do Sistema Cresol foi a comemoração da primeira década de atuação, e também o lançamento do Cartão Cresol. Em 2007 deu-se a criação da Cooperativa de Tecnologia da Cresol (Cresoltec), e em 2008 a criação da Cooperativa Corretora de Seguros (Cresol Seguros). Ainda em 2008, a Cresol cria o seu órgão de representação, a Confederação das Cooperativas de Economia Solidária (Confesol),

e inicia a primeira turma de pós-graduação em cooperativismo, em parceria com a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) (CRESOL, 2016).

No ano de 2009, o Sistema Cresol fortalece os trabalhos de formação e cria um programa de formação denominado Cooperativa Escola, com a intenção de qualificar colaboradores e conselheiros. Em 2010, a Cresol comemorou seus 15 anos de desafios e conquistas, e em 2011 recebeu a então Presidente da República Dilma Rousseff para o lançamento do Plano Safra da Agricultura Familiar 2011/2012 (CRESOL, 2016).

A Organização das Nações Unidas - ONU, reconheceu e instituiu o ano de 2012 como o Ano da Agricultura Familiar, e este também foi um marco e um fato que marcou a história da Cresol. Ainda, em 2012, a Cresol iniciou o processo de expansão para fora do Sul do País, e iniciou atividades com as primeiras cooperativas no Estado de Minas Gerais e Espírito Santo. Logo em 2013, o Sistema Cresol seguiu com o projeto de expansão e passou a atuar nos Estados de Rondônia, São Paulo e Rio de Janeiro, tornando-se assim o maior Sistema de Cooperativas de Crédito Rural Solidário do país (CRESOL, 2016).

O reconhecimento da agricultura familiar também foi tema para 2014, quando a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura - FAO, instituiu 2014 como o ano Internacional da Agricultura Familiar. Em 2015 o Sistema Cresol comemorou duas décadas de atuação, ampliando sua atuação para o Estado de Goiás, e realizando o seu quinto planejamento estratégico participativo, visando discutir e planejar os rumos do Sistema para o próximo quinquênio (CRESOL, 2016).

O ano de 2016, foi marcado pela intensificação no fortalecimento da marca Cresol. Neste ano, foi realizada a junção do Sistema de Cooperativas de Crédito Rural Horizontes Novos, o Sistema Crehnor, e a mudança da nomenclatura da Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (CONFESOL), para Cresol Confederação. Ainda neste ano, encerrou-se a primeira turma do Curso de Especialização em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural à distância, o PROSOL (INFOCOS, 2016, p.32).

A Cresol Confederação consiste em um órgão de representação, o qual tem o objetivo organizar e se tornar uma aliança entre os seus sistemas filiados. Ela representa os quatro sistemas de cooperativas vinculados ao movimento da agricultura familiar e economia com interação solidária, e tem como filiadas as seguintes centrais e respectivas cooperativas singulares: Cresol Baser, Cresol

Central, Cresol Sicoper; e Ascoob (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

A figura 8 que segue, demonstra como se constitui e a abrangência da Cresol Confederação.



Figura 8 - Abrangência da Cresol Confederação

Fonte: INFOCOS, 2016.

O Sistema Cresol Baser, o qual é o objeto deste estudo, tem sede no Paraná, e atende aos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Rondônia, Rio de Janeiro e São Paulo. Após a sua junção com o antigo Sistema Crehonor, passou a atender a mais de 200 mil cooperados, em 271 Unidades de Atendimento (UA). O Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Sistema Cresol Sicoper), possui atuação em mais de 90 mil cooperados, em 90 unidades de atendimento. Com sede no Rio Grande do Sul, atende aos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, e Pernambuco. Já o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária - Sistema Cresol Central, tem sua sede no Estado de Santa Catarina, e atua na Bahia, Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A abrangência a estes Estados, soma 115 mil cooperados e 139 unidades de atendimento. Por fim, o Sistema de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária da Bahia - Sistema Ascoob, tem sua central na Bahia, e com 41

unidades de atendimento, atende aos seus 52 mil cooperados dos Estados da Bahia, Alagoas e Sergipe. Com a soma destes sistemas, a Cresol Confederação abrange atualmente 4 centrais de crédito, e atende a mais de 15 estados, em 541 unidades de atendimento, o que soma mais de 457 mil cooperados. (INFOCOS, 2016, p. 34)

De forma a facilitar a compreensão dos dados citados anteriormente, segue o quadro 10, o qual apresenta uma síntese das informações referente as Centrais que constituem a Cresol Confederação.

Quadro 10 - Síntese das Centrais que constituem a Cresol Confederação

Central	UA	Estados	Número de cooperados
Sistema Cresol Baser	271	PR, SC, RS ES, GO, MG, RO, RJ, SP	200 mil
Sistema Cresol Sicoper	90	SC, RS, MS, PE	90 mil
Sistema Cresol Central	139	BA, CE, PE, RS, SC	115 mil
Sistema Ascoob	41	AL, BA, SE	52 mil

Fonte: registros da organização pesquisada (2017).

Tratando-se do Sistema Cresol Baser, o qual é o campo deste estudo, o mesmo está organizado com as seguintes estruturas e instâncias: Quadro social, Cooperativas singulares e postos de atendimento (PAs), regionais e unidades de atendimento desmembradas (UADs), e Central de crédito, (INFOCOS, 2016, p.131).

O quadro social é formado pelos cooperados da cooperativa, os quais passam a ingressar após associarem-se a qualquer uma das cooperativas singulares. Por sua vez, as cooperativas singulares e PAs, oferecem produtos e serviços aos seus cooperados. São estruturas as quais os cooperados têm o acesso direto, e aplica as políticas institucionais, comerciais e estratégicas definidas pelo Sistema Cresol como um todo. Estas cooperativas, organizam-se por proximidade, e assim dão origem a uma estrutura de caráter organizacional e político, a qual denomina-se regionais ou UADs. Estas, são representantes da Central Cresol Baser, nas regiões onde ela atua. Desta forma, as regionais e UADs têm o papel de atuar como apoio e ser um elo entre as cooperativas e a Central. No que diz respeito à Central Cresol Baser, ela é um órgão criado por exigência do principal regulador das cooperativas de crédito, o BACEN, sendo que a Central atua como

uma estrutura de representação política e de serviços. Na Central Cresol Baser, estão alocados os departamentos e setores que prestam serviços as cooperativas e aos cooperados. Dentre muitas atividades, destaca-se o importante papel que a Central Cresol Baser tem na atribuição de assumir responsabilidades perante os agentes financeiros e órgãos de regulamentação e fiscalização: representar de forma oficial ao Sistema Cresol Baser; e estruturar e gerenciar a implementação de políticas sistêmicas comerciais, normativas, de negócios, de crédito, de controles internos, e demais políticas estratégicas pelas regionais e UADs, Cooperativas Singulares e PAs (INFOCOS, 2016).

Como forma de explicitar o desenho das estruturas e instâncias do Sistema Cresol Baser, a figura 9 apresenta o modelo organizacional adotado pela organização pesquisada.



Figura 9 - Estruturas e instâncias do Sistema Cresol Baser

Fonte: CRESOL, 2016, p. 20

As cooperativas são regulamentadas por várias leis federais, contudo, a que estabelece diretrizes básicas para o funcionamento das cooperativas é a Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a qual define a política nacional do cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Neste sentido, as cooperativas do Sistema Cresol são orientadas e organizam-se internamente, por meio da atuação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal (BRASIL, 1971).

Desta forma, a sociedade cooperativa, é administrada pelo Conselho de Administração da cooperativa, o qual é composto exclusivamente por associados, são eleitos por todos os associados, em assembleia geral. Estes associados, então eleitos ao Conselho de Administração, possuem mandato de até quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo um terço, ou 33% dos seus membros. Ao Conselho de Administração, cabe a atribuição de administrar, tomar decisões e garantir o bom funcionamento e perenidade da cooperativa. Já o Conselho Fiscal, também é eleito pelos associados em assembleia geral, e pode contar apenas com membros que sejam associados, totalizando 6 membros. O Conselho Fiscal, portanto, tem o papel de exercer assídua fiscalização sobre toda a administração e gestão da sociedade cooperativa (BRASIL, 1971).

Além desta estrutura e instâncias já apresentadas, durante os seus pouco mais de vinte anos de existência, o Sistema Cresol Baser foi percebendo a necessidade de oferecer as suas cooperativas filiadas, outros produtos e serviços que transpassavam atuação da Central de Crédito. Diante da necessidade de profissionalizar e de oferecer mais serviços, foram criadas as coligadas, que são organizações aliadas ao Sistema Cresol Baser, as quais atuam para fortalecer e dar suporte às algumas ações já existentes. As coligadas ao Sistema Cresol Baser são a Cooperativa de Tecnologia e Serviços (CRESOLTEC), a Corretora e Administradora de Seguros (CRESOL SEGUROS), e a Associação Nacional de Microempreendedores Solidários Urbanos e Rurais (SOLCREDI), e o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS) (INFOCOS, 2016, p. 133).

A Cresoltec foi criada em 2007, presta serviços de suporte tecnológico na área de informática as cooperativas do Sistema Cresol Baser. A Cresol Seguros surge para administrar a carteira de seguros das cooperativas Cresol. Visando oferecer segurança e proteção aos cooperados da Cresol, teve as primeiras atividades no ano de 2008. A Solcredi foi criada em 2012 com o objetivo de oferecer acesso a serviços, capitalização e apoio financeiro aos microempreendedores físicos e jurídicos, urbanos e rurais. Por sua vez, o Infocos foi criado em 2005, e é a organização responsável pela “educação, formação, e capacitação dos cooperados, conselheiros e colaboradores do Sistema Cresol Baser” (INFOCOS, 2016, p. 24).

O INFOCOS, constitui-se de uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que tem abrangência nacional, sendo que suas filiadas são as cooperativas singulares do Sistema Cresol Baser.

Dentre seus objetivos, destaca-se a sua prática em elaborar e executar processos de formação, projetos educacionais técnicos e científicos, visando fortalecer o cooperativismo de crédito; atuar na promoção do desenvolvimento social, cultural, econômico e ambiental sustentável; entre outros (INFOCOS, 2016).

Como forma de responder às demandas, e cumprir seus objetivos, sua proposta baseia-se no processo de formação desejado pelas cooperativas singulares do Sistema Cresol Baser, o qual se organiza em dois contextos que são os programas do Cresol Comunidade e Cooperativa Escola, conforme pode ser visualizado na figura 10.



Figura 10 - Eixos dos Programas de Formação do Sistema Cresol Baser

Fonte: INFOCOS (2016, p. 66).

O eixo do Cresol Comunidade, desenvolve programas de formação, educação e capacitação, os quais são destinados para o quadro social, ou seja, aos associados das cooperativas singulares. Já o eixo Cooperativa Escola, promove e desenvolve os programas de formação, educação e capacitação para os Conselheiros eleitos, administrativos e fiscais, e também para os colaboradores contratados das cooperativas singulares, bases regionais e Central Central Baser (INFOCOS, 2016, p. 66)

Vale destacar que estes eixos foram instituídos e criados pelo Sistema Cresol Baser no ano de 2013, com base nos seus princípios e valores organizacionais. Os nomes pelos quais são denominados, representam o eixo maior de atuação, sendo que cada eixo possui várias ações, que se desmembraram em outros programas, específicos conforme serão citados na sequência.

Os programas do eixo Cresol Comunidade, são destinados ao quadro social das cooperativas, e visam estreitar e fortalecer os laços da cooperativa com o cooperado, possibilitando a formação de novas lideranças. São alguns dos programas do Cresol Comunidade:

- a) Educação de Base - Agentes Comunitários de Desenvolvimento; Formação de Lideranças de Base; Gênero e Geração; Novos Sócios;
- b) Organização da produção - Acompanhamento de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER); Revitaliza; Unidades de Referência; e Cadeias Curtas;
- c) Educação Cooperativista - Habitação Rural; Um olhar para o Futuro (INFOCOS, 2016, p. 66-67).

Os programas do eixo Cooperativa Escola, estão voltados para a profissionalização dos Conselheiros de Administração e Fiscal, e colaboradores.

Desta forma, evidencia-se neste eixo, a existência de dois grandes programas, que são:

- a) Programa de Formação para Conselheiros; e
- b) Programa de Formação para Colaboradores (INFOCOS, 2016, p. 114).

Compõem o Programa de Formação para Conselheiros, atividades presenciais que acontecem nas regiões onde o Sistema Cresol atua. As ações que acontecem anualmente neste programa, são:

- a) Curso para Candidatos a Conselheiros de Administração e Fiscal;
- b) Curso para Conselheiros Eleitos para os Conselhos de Administração;
- c) Curso para Conselheiros Eleitos para os Conselhos Fiscais;
- d) Formação para Conselheiros de Administração - Gestão e Administração;
- e) Formação para Conselheiros Fiscais - Gestão e Administração;
- f) Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas (GERCOOP).

Ainda, no Cooperativa Escola, o Programa de Formação para Colaboradores é formado por ações que podem ser presenciais ou pelo método de educação à distância (EAD). A modalidade de oferta varia conforme a especificidade e necessidade do conteúdo da capacitação.

O quadro 11 apresenta as capacitações que atualmente compõe a grade de formação ofertadas pelo INFOCOS à serviço do Sistema Cresol Baser.

Quadro 11 - Resumo de cursos que compõem o Programa de Formação Continuada para colaboradores do Sistema Cresol Baser

Carga horária	Modalidade	Nome do curso
24h	Presencial	Curso de Integração para Novos Colaboradores
8h	Presencial	Encontro de Interação
18h	Presencial	Organização de Eventos, Cerimonial e Protocolo
18h	Presencial	Curso de Comunicação e Oratória
12h	Presencial	Encontro Técnico para Gerentes
32h	Presencial	Curso de Formação para Desenvolvimento de Líderes
32h	Presencial	Curso de Técnicas de Leitura Dinâmica
8h	Presencial	Curso para Análise de Controle e Risco
6h	Presencial	Formação de Equipes - Foco em Liderança
16h	Presencial	Seminário Técnico de Analistas de Negócios
8h	Presencial	Formação para Competência da Comunicação
4h	EAD	Curso de Matemática Financeira
16h	EAD	Curso para Operador de Caixa
16h	EAD	Curso Básico para Analista de Negócios
4h	EAD	Curso de Administração do tempo
4h	EAD	Curso de Políticas de Capitalização
8h	EAD	Curso de Prevenção de Lavagem de Dinheiro
4h	EAD	Curso de Políticas de Captação - Depósito à prazo
50h	EAD	Curso Preparatório para Certificação Anbima - CPA 10
6h	EAD	Curso de Planejamento Comercial
20h	EAD	Curso de Negociação
4h	EAD	Curso sobre Cresol Consórcio
8h	EAD	Curso Bem-Vindo à Cresol
8h	EAD	Curso Operacionalização do Crédito Rural
4h	EAD	Curso de Gestão da Qualidade
12h	EAD	Curso sobre Políticas Comerciais de Seguros
4h	EAD	Curso sobre Políticas Tarifárias

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2017).

Os cursos conforme títulos citados no quadro 12, possuem o propósito de aperfeiçoamento profissional. A carga horária varia entre 4 e 50 horas, alternando entre a modalidade presencial e EAD.

Além dos citados acima, o Sistema Cresol Baser constantemente busca parcerias externas seja com universidades ou consultorias especializadas, com vistas a conseguir cumprir com a diversidade de atividades necessárias acerca do processo de formação, além de qualificar e aumentar a grade de formação para colaboradores.

No que refere às parcerias, destacam-se algumas, tais como a Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (Unicentro), campus de Guarapuava/PR, no qual desde o ano de 2013, desenvolve cursos de aperfeiçoamento e especialização, por meio da modalidade de educação à distância (EAD), para colaboradores, conselheiros e cooperados do Sistema CRESOL. Esta parceria resultou na construção do Programa de Formação Continuada do Sistema CRESOL (PROSOL).

Por sua vez, um dos objetos do PROSOL, é o curso de Especialização em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural, que segundo Gervasoni (2015, p. 78) tem por objetivo “oferecer oportunidades de estudos em nível de aperfeiçoamento ou especialização, na modalidade de EAD para dirigentes, colaboradores e agricultores familiares associadas do Sistema CRESOL Baser”.

O PROSOL é regulamentado pela Resolução nº 18 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), da UNICENTRO, e a mesma indica que a carga horária total do curso é de 680 horas. Em sua primeira turma, cuja iniciou em 2014 com 317 alunos matriculados, o encerramento da turma ocorreu no ano de 2016, com 167 alunos especialistas.

Abaixo o quadro 12, que demonstra as disciplinas que compõem o curso, e a respectiva carga horária. Tais disciplinas refletem as necessidades de conhecimento e aprendizado dos colaboradores e conselheiros do Sistema Cresol Baser, que foram o quadro do discentes do curso.

Além do mais, as onze disciplinas da grade do curso variam entre disciplinas teóricas e práticas relacionadas a atuação diária dos colaboradores e conselheiros, com carga horária que varia entre 30 a 80 horas aula.

Quadro 12 - Disciplinas e carga horária do curso de Especialização do projeto PROSOL

Carga horária	Disciplina
30h	Introdução a EAD
60h	Matemática financeira aplicada ao cooperativismo de crédito
40h	Regulamentação e normatização para cooperativas de crédito
50h	Análise de negócios (técnicas de análise de investimentos)
80h	Introdução ao mercado financeiro
50h	Análise e contratação de crédito rural
60h	Teoria cooperativista
60h	Psicologia aplicada às organizações ou relações interpessoais
60h	Economia da cooperação
80h	Introdução ao crédito rural
30h	Metodologia de Pesquisa

Fonte: adaptado da Resolução N° 18-CEPE/UNICENTRO (2014).

Reconhecendo a importância da qualificação em nível de especialização, o Sistema Cresol Baser, preocupa-se com o crescimento na carreira profissional de seus colaboradores, no ano de 2015, firmou-se também parceria com Fundação Getúlio Vargas (FGV), para o desenvolvimento do curso de Especialização em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito. No que tange, a este curso, o mesmo possui 432 horas aula, e sua primeira turma é formada por alunos que exercem a função de Assessores, Diretores, Coordenadores de áreas, e Gerentes das regionais e das cooperativas singulares.

Ainda, no que se refere às parcerias para ampliar e atender a todas as necessidades do público alvo das capacitações, em 2016 o Sistema Cresol Baser, buscando melhorar os resultados das equipes de negócio, atendimento e liderança, concretizou a parceria com a empresa Yassaka Educação Comercial.

Segundo informações disponibilizadas na página eletrônica da organização, o curso faz parte do programa Boas Práticas Cresol (BPC), que busca orientar as cooperativas Singulares a para realizarem ações que gerem bons impactos no resultado financeiro, no desempenho comercial, além melhorias na forma de governança e da gestão das cooperativas singulares. Neste sentido, visando cumprir

este objetivo, desde a criação do BPC em 2013, foram realizadas inúmeras ações de capacitação.

Com a Yassaka, buscou profissionalizar e melhorar as técnicas de atendimento e vendas por meio do programa Como Vender Serviços (CVS), o qual teve duração de 6 meses de capacitação e gerou importantes aprendizados e trocas de experiências. Paralelo a este programa, desenvolveu-se também com o Yassaka, o Programa de Desenvolvimento de Líderes, que contou com a participação dos Gerentes, em 32 horas de capacitação.

Diante de bons resultados obtidos com a parceria firmada entre o Sistema Cresol Baser e Yassaka, para o ano de 2017 serão desenvolvidos outros dois programas que são, Gestão de Pessoas Servidoras, que busca criar um processo único de gestão entre os líderes, Gerentes e Conselheiros, com foco nas pessoas e nos negócios. O outro programa denomina-se Super Estrelas, onde em quatro módulos, pretende-se aumentar os resultados de vendas das equipes ensinando técnicas e ferramentas de vendas. Por fim, mantém-se o programa CVS, o qual terá mais duas turmas, totalizando aproximadamente 40 participantes.

Ao finalizar este tópico, foi possível conhecer toda a trajetória organizacional e do Sistema Cresol Baser, bem como o detalhamento das capacitações existentes na organização, destinadas aos colaboradores. O tópico que segue contém a análise a partir da visão dos estrategistas responsáveis pela capacitação, no Sistema Cresol Baser. Com a junção deste e do próximo subtópico, será abordado e respondido a primeira categoria de análise desta pesquisa.

4.2 AS ESTRATÉGIAS REFERENTES A CAPACITAÇÃO OFERECIDA PELA CRESOL – GRUPO A

Para atender e responder a categoria de análise em torno da estratégia, e a subcategoria denominada de capacitação como estratégia organizacional, mencionada no quadro 6, coletou-se informações com os entrevistados do grupo A desta pesquisa.

Como pode ser observado no quadro 13, com a finalidade de garantir a identidade dos dois sujeitos deste grupo, os entrevistados foram denominados como entrevistado “E1” e entrevistado “E2”. O quadro apresenta a nomeação que foi

utilizada para a análise dos resultados, bem como a algumas descrições de perfil, as quais são relevantes à esta pesquisa.

Quadro 13 – Síntese da caracterização dos entrevistados do grupo A

Características profissionais	Idade	Gênero	Nome fictício	Grupo
Assessor Executivo, atua no Sistema Cresol desde 1998.	42	Masculino	E1	Grupo A
Coordenador do Departamento de Formação do Sistema Cresol Baser, atua nesta função desde 2012.	34	Masculino	E2	

Fonte: autora com os dados obtidos na pesquisa (2017).

Observa-se no quadro 13, uma breve a caracterização dos respondentes do grupo A, dois entrevistados são do gênero masculino, eles ocupam a função de Assessor Executivo desde 2010 e de Coordenador do Departamento de Formação do Sistema Cresol desde o ano de 2012.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de dezembro de 2016, gravadas, posteriormente transcritas e analisadas.

O primeiro questionamento aos entrevistados deste grupo, foi sobre o modo como são produzidas as estratégias que envolvem a capacitação oferecida pela Cresol. Neste sentido, os entrevistados afirmaram, que de maneira geral, a capacitação para o Sistema Cresol Baser, formam processos de formação, que compõem o Planejamento Estratégico e Participativo (PEP), realizado a cada cinco anos, sendo que o PEP possui sua vigência de 2016 a 2020.

Tal documento, o PEP, foi construído pautado em dois eixos centrais, que buscam a sustentabilidade institucional, sendo eles, o eixo estratégico e o eixo econômico (E2). Dentro dos temas que possuem prioridades, segundo o entrevistado E2, os processos de formação estão discriminados como uma das prioridades estratégicas. Neste sentido, o entrevistado E1 detalha tal afirmação, conforme fragmento que segue:

*Este é um assunto que está sempre em discussão na Cresol, assim como a formação de todos os quadros. **A formação é um dos Princípios do Cooperativismo**, e quanto mais formação, mais sentido tem o nosso trabalho diário, e por isso a Cresol desenvolve suas ações de formação por meio de um plano maior, que chamamos de Plano de Formação, que é coordenado em parceria com o INFOCOS [...] no **PEP da Cresol**, destacamos doze temas que devem ser priorizados nos próximos cinco*

*anos, e lá **específica de forma bem** clara isso: ter um programa contínuo de formação para colaboradores (grifos nossos) (E1).*

Historicamente, o Sistema Cresol Baser oferece capacitação para seus diversos públicos, sejam, colaboradores, conselheiros e quadro social. Entretanto, em meados de 2013, aconteceram muitos debates em torno deste assunto, buscando unificar ações que eram realizadas de forma desconexa (E1). Neste sentido, o entrevistado E1 recorda a criação do Plano de Formação do Sistema Cresol Baser, o qual possibilitou o reforço do papel estratégico que este processo de aprendizagem representa para a organização investigada.

Dentre os vários objetivos deste Plano de Formação, destaca-se o relatado pelo E2, ele afirma que “todos os processos de formação têm como foco a prática das cooperativas singulares”. Neste sentido, o entrevistado refere-se que as ações do plano de formação, que resultam nas capacitações oferecidas aos colaboradores, buscam orientar os procedimentos e comportamentos que precisam ser tomados nas atividades diárias, com a intenção de melhorar o funcionamento das cooperativas singulares. Analogamente, pode-se recordar o conceito dado a estratégia, definido por Barney (1996) ao descomplicadamente ressaltar que estratégias são processos que aperfeiçoam o desempenho das organizações.

Ao observar a história do Sistema Cresol Baser, verifica-se ocorreram grandes expansões e mudanças ambientais nos últimos tempos. Outro questionamento aos entrevistados, buscou identificar se com as mudanças ambientais que a Cresol passou nos últimos tempos, houve modificações e aperfeiçoamentos nas capacitações oferecidas aos colaboradores. Em relação a este questionamento, o entrevistado E1 ressalta que:

*As mudanças do ambiente Cresol foram fortemente influenciadas pelas novas normas do BACEN, porém não só essas. Teve também a forte **necessidade de estar paralelo ao mercado, ou seja, ser competitivo**. Ou seja, os produtos mais complexos gerou na capacitação um grande desafio de superar as condições de simplicidade existentes [...] **a modernização dos produtos e de sistemas forçam ao desenvolvimento de habilidades técnicas e operacionais dos funcionários** (grifos nossos) (E1).*

O Sistema Cresol Baser preserva sua atuação como organização cooperativa, entretanto, visando cumprir as determinações do Banco Central do Brasil (BACEN), e praticar seu papel de instituição financeira, tem buscado nos últimos anos,

disponibilizar serviços financeiros qualificados aos seus cooperados. Entende-se que está busca pela modernização dos produtos, conforme citado pelo entrevistado E1, foi a principal geradora das mudanças no ambiente da Cresol. Logo, a capacitação além de ter passado por modificações, elas também foram intensificadas.

Alguns exemplos de novos produtos oferecidos pelo Sistema Cresol Baser nos últimos anos aos seus cooperados, são os seguros, os cartões de crédito, os consórcios, o acesso a conta *online* e em aplicativos para celular, a linha de crédito imobiliário, as linhas de crédito para pessoa jurídica, entre outros.

Sem perder de vista o questionamento sobre as estratégias tomadas acerca da capacitação, geradoras de mudanças ambientais que o Sistema Cresol Baser passou, o entrevistado E2 assegura que:

*Sempre o processo de formação esteve voltado para qualificação dos **processos operacionais, rotinas e principalmente o desenvolvimento dos profissionais que atuam nas cooperativas**. Mas nos últimos anos, o desafio foi assumir o **desenvolvimento de processos internos de formação para o quadro de colaboradores e conselheiros, profissionais que vivem o dia-a-dia das cooperativas em processos de gestão, compensação, transação financeira, contratação e liquidação de operações de crédito, e outros** (grifos nossos) (E2).*

Em síntese, compreende-se que ao longo da sua história, tal organização manteve a capacitação como um instrumento pelo qual orientou os comportamentos e regras institucionais (ANSOFF;1991). Contudo, ao viver um novo cenário desafiador para a sustentabilidade institucional, onde as mudanças se deram principalmente pelas mudanças no contexto da organização, ou seja, entrada de novos produtos, o Sistema Cresol Baser necessitou desenvolver melhorias internas. Deste modo, houve adaptação de seus recursos e capacidades já existentes, bem como o desenvolvimento de novas. Como consequência a isso, os entrevistados do grupo A, considerados os estrategistas da organização, citam como uma das estratégias para superar tal desafio:

*Esse destaque pode ser exemplificados pelo crescimento sistêmico das ações de formação posterior **implementação da ferramenta de educação a distância** e também a disponibilização de **formação especializada** com o Programa de Formação Continuada do Sistema Cresol, o PROSOL (grifos nossos) (E2).*

*Em geral, utiliza-se de momentos presenciais, **mas a estratégia do EAD toma maior força**, importante e estratégico pela amplitude do Sistema, em área geográfica, e claro, sem falar na redução de custos (grifos nossos) (E1).*

Como já mencionado anteriormente, o Sistema Cresol Baser oferece ao seu público, uma vasta grade de formação, que busca prioritariamente qualificar as pessoas para o exercício de suas atribuições junto à cooperativa. Baseado nisso, tal grade de formação é distribuída em modalidade presencial e EAD. Na visão dos estrategistas, a modalidade EAD surgiu com o objetivo de reordenar os recursos da organização, para suprir as deficiências internas geradas pela mudança ambiental. Em suma, a grande abrangência geográfica em que o Sistema Cresol Baser atua, e o crescimento sistêmico da formação desencadeado pela implementação de novos produtos, foi vencido por meio da otimização dos recursos com o uso de uma modalidade que permite a maximização dos esforços, o EAD.

A busca pelo constante aperfeiçoamento, também é citada pelo E2, quando destaca o Programa de Formação Continuada do Sistema Cresol, o PROSOL como uma das estratégias acerca da capacitação. Na visão do entrevistado a busca pela parceria junto a Unicentro, e a oportunidade de cursar a especialização também pela modalidade EAD, integrou um plano de sequência de ações projetadas pela organização para se adaptar a uma nova situação encontrada, objetivando o melhor desempenho organizacional. Em resumo, o quadro 14 demonstra os principais elementos a partir da percepção dos entrevistados do grupo A, apresentando o conteúdo por eles expressados durante as entrevistas.

Quadro 14 - Percepção dos entrevistados do grupo A sobre as estratégias da capacitação no Sistema Cresol Baser

Entrevistado	Conteúdo
E1; E2	Formação é um dos princípios do Cooperativismo; objetivo estratégico do PEP
E1; E2	Implementação de um plano unificado, denominado Plano de Formação
E2	Processo de formação com foco na atuação prática
E1; E2	Criação de novos produtos, fez a capacitação melhorar suas estratégias
E2	Buscou-se formação especializada, PROSOL
E1; E2	Supressão das distâncias, e redução de custos com a modalidade EAD

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados das entrevistas (2017).

Após realizada a análise das estratégias, a partir da visão dos entrevistados do grupo A, o subtópico a seguir, apresenta inicialmente a caracterização dos respondentes do grupo B, e na sequência traz a análise sobre cada uma das subcategorias que compõe a categoria das CDs.

4.3 A CAPACITAÇÃO PELA PERSPECTIVA DOS GERENTES – GRUPO B

Para responder a categoria de análise relacionada as CDs, e suas subcategorias de análises definidas como Capacidade Adaptativa, Capacidade Absortiva e Capacidade de Inovação conforme exposto no quadro 06, coletou-se informações por meio de entrevistas com os sujeitos que integram o grupo B desta pesquisa. Com vistas a garantir o sigilo da identidade dos dois sujeitos deste grupo, os entrevistados foram denominados como entrevistado “E3”, entrevistado “E4”, entrevistado “E5”, entrevistado “E6”, entrevistado “E7”, entrevistado “E8”, entrevistado “E9”, entrevistado “E10”, e entrevistado “E11”, conforme quadro 15.

Assim, O quadro 15, apresenta uma síntese de informações sobre os entrevistados, indicando a denominação utilizada na análise dos resultados, bem como a algumas descrições de perfil, as quais são relevantes à esta pesquisa.

Quadro 15 - Síntese da caracterização dos entrevistados do grupo B

Perfil do entrevistado (a)	Sexo:	Idade:	Entrevistado(a)
Gerente, atua na cooperativa singular há 8 anos.	Feminino	29 anos	E3
Gerente, atua na cooperativa singular há 8 anos.	Feminino	30 anos	E4
Gerente, atua na cooperativa singular há 4,5 anos.	Feminino	29 anos	E5
Gerente, atua na cooperativa singular há 11,5 anos.	Masculino	30 anos	E6
Gerente, atua na cooperativa singular há 9 anos	Masculino	30 anos	E7
Gerente, atua na cooperativa singular há 10 anos	Masculino	30 anos	E8
Gerente, atua na cooperativa singular há 6 anos	Feminino	27 anos	E9
Gerente, atua na cooperativa singular há 8 anos	Feminino	30 anos	E10
Gerente, atua na cooperativa singular há 10 anos	Feminino	31 anos	E 11

Fonte: elaborada pela autora com os dados obtidos nas entrevistas (2017).

Observa-se, portanto, que no grupo B, são seis mulheres, e três homens, com idade média de 29 anos, e tempo que varia entre 4 e 11,5 anos de atuação no Sistema Cresol Baser, os quais ocupam a função de Gerente nas cooperativas singulares, do estado do Paraná.

Para reiterar a teoria de base deste estudo, apresenta-se na sequência uma análise das três subcategorias que indicam a existência de CDs.

4.3.1 A Capacidade de Adaptação

Esta capacidade, representa segundo Teece et al. (1997), a principal habilidade para que haja CDs em uma organização. As organizações que possuem essa capacidade, possuem mais disposição para reagir às mudanças, transformando-as em oportunidades e gerando um melhor desempenho organizacional.

Na subcategoria Capacidade de Adaptação, os entrevistados foram questionados se a capacitação que recebem pelo Sistema Cresol Baser, fornece condições para identificar rotinas e processos que podem ser melhorados no dia a dia. Após este questionamento os entrevistados afirmaram que:

*Até você não fazer um curso, você pensa que você não é capaz de fazer algo né? **Fazendo um curso, depois te surgem muitas ideias** (grifos nossos)(E3).*

*Você **sempre vai ter** uma anotação para fazer, ou **alguma coisa pra lembrar quando você chega lá na cooperativa, pra você incluir no teu dia a dia, na tua rotina** (grifos nossos) (E4).*

*Em todos os cursos que você vai, em todos os momentos de preparação, existem **coisas que você pode adaptar ou melhorar o que você já vem fazendo** e na cooperativa, e até talvez estar revendo o que você faz se é certo ou não (grifos nossos) (E6).*

***Eu volto sempre com vontade de mudar algo, percebo que há algo que pode ser mudado** [...] a gente vê o quanto **aquilo que eu tava fazendo estava inadequado** (grifos nossos) (E10).*

A partir do relato dos fragmentos das falas dos entrevistados(as) E3, E4, E6 e E10, observa-se que a capacitação tem proporcionado e motivado o aprimoramento dos conhecimentos, e da aprendizagem no Sistema Cresol. A partir dos relatos é possível verificar que os colaboradores que atuam como Gerentes, dizem se sentirem com mais habilidades para implantar ou modificar algo no dia a dia. Além

disso, pode-se compreender que muitos dos Gerentes entrevistados, consideram-se com mais capacidade de criação, ou mais criativos, para encontrar melhores soluções a problemas que possam surgir (WANG; AHMED, 2007).

Os entrevistados ainda mencionaram alguns exemplos de como modificaram suas formas de reagir e aperfeiçoar determinadas situações vividas pela organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Isso fica explícito nos próximos fragmentos.

*Você leva pra casa o teu projeto com as sugestões dos outros, e você acaba discutindo, ouvindo, lendo outros projetos que você já vai imaginando na tua cabeça **como que você pode colocar isso em prática lá na tua cooperativa amanhã quando você chegar lá** (grifos nossos) (E4).*

*E uma coisa que eu **aprendi com o meu grupo**, e é uma coisa que a **gente não fazia lá na cooperativa**, é do percentual na liberação de custeios e investimentos. Tem cooperativas que faz assim: se o associado fez um custeio de até 5 mil, eles padronizam para ele 100 reais que integraliza, e não pela questão do 1% da liberação. Por que nesses 5 mil, 1% daria 50 reais, mas já no meu grupo eles fazem uma tabela estipulando um valor mínimo. **Coisa por exemplo que eu aprendi, e já vou tá aprimorando** (grifos nossos) (E9).*

Com base nos fragmentos apresentados, as entrevistadas E4 e E9 relembram atividades que realizaram durante o Encontro Técnico para Gerentes, em uma das atividades de grupo. Os entrevistados afirmam que o desenvolvimento da atividade, possibilitou identificar oportunidades em procedimentos que realizavam diariamente e que poderiam ser modificados. Tal evidência, vai ao encontro do que cita Gallopin (2006) como habilidade da capacidade de adaptação, quando modifica sua forma de reação e aperfeiçoa alguma situação na organização, mesmo que ela não esteja passando por mudanças ambientais.

O Encontro Técnico de Gerentes, configura-se como momento de formação, que acontece trimestralmente, no Sistema Cresol Baser, com duração de 12 horas cada encontro. O objetivo, do encontro é aproximar e qualificar os Gerentes das cooperativas singulares do Sistema Cresol Baser, a partir de uma formação direcionada para as exigências da sua função.

Ainda, nesta subcategoria de análise, os entrevistados foram questionados se depois de participarem de uma capacitação, percebem renovação das habilidades para responder de forma diferente a situações do dia a dia.

Eisenhardt e Martin (2000) destacam que há adaptação, quando a organização busca formas de conhecimento para se desenvolver e adequar-se em

uma nova situação. Esta reação é observada pelos entrevistados E5 e E8, quando reconhecem a ocorrência de mudanças no ambiente do Sistema Cresol, e admitem que a capacitação proporciona adaptação para tal situação:

A Cresol mudou de público atendido, e por isso a gente precisa ter técnicas e conhecimentos novos, tanto dos produtos e serviços oferecidos pela Cresol (grifos nossos) (E5)

O nosso cooperado mudou, e esse é um exemplo do curso do Yassaka que a gente faz, que nos desenvolve muito nesse sentido de criarmos um jogo de cintura pra agir mediante situações que estamos encontrando na cooperativa muitas vezes (grifos nossos) (E8)

Ao passo que o entrevistado E5 menciona a utilidade da capacitação para renovar habilidades frente a mudança vivida pela Cresol, o entrevistado E8 enfatiza que o curso do Yassaka (curso que proporciona conhecimento sobre técnicas de vendas, denominado Como Vender Serviços) tem lhe dado condições para melhorar o seu desempenho profissional, e conseqüentemente da organização.

Outra evidência encontrada, foi o reconhecimento dos entrevistados acerca da modalidade de capacitações EAD, os entrevistados narram que o curso contribuiu para identificar e reunir oportunidades de melhoria em rotinas e processos (MILES; SNOW, 1978). Isso fica explícito quando as entrevistadas E3, E10 e E11 recordam alguns cursos EAD que realizaram:

Um exemplo é o PROSOL, aquela disciplina que tinha de RH. Nossa! Depois que eu fiz ela, teve algumas ideias ali que me surgiu tantas técnicas para trabalhar com a minha equipe. Coisas que antes tú pensava assim, “como que eu vou fazer isso?” (grifos nossos) (E3).

Eu comecei a ler um livro de administração do tempo, porque eu realmente achei que estava precisando. Nossa, daí a partir daquele eu comecei a estruturar minha rotina. Ah, eu fiz o Curso de Administração do Tempo EAD. E aí coincidiu, eu havia começado a ler o livro, e o curso ao mesmo tempo. Uma coisa completou a outra. Mas foi a partir dali que eu comecei a direcionar melhor o meu tempo, minha forma de trabalho (grifos nossos) (E10).

Até aquele Curso de Negociação que nós fizemos aqui, à distância, são várias dicas ali que você pode aplicar. Esse de negociação foi mais recente que nós fizemos, mas tem muita coisa que aqui a gente comentava, que no dia a dia você não se dá conta que um pouquinho a mais que você melhora, pode ser o resultado de fechar um negócio, ou de encaminhar negócios novos, porque às vezes o sócio vem por um objetivo, e você consegue estimular ele pra algo a mais né (grifos nossos) (E11).

Para finalizar as evidências sobre a capacidade de adaptação, cumpre recordar o que Penrose (1959) assegurou ao enfatizar que é possível mensurar a existência de capacidade adaptativa quando se observa o uso de recursos externos novos, com os internos, em uma combinação. Com base nisso, seguem os fragmentos dos depoimentos dos entrevistados E5 e E6, que reconhecem esta combinação.

*Tu fica naquele ambiente ali fechado, e não enxerga. Aí vindo uma **visão de fora, um acompanhando de fora** pra ver, eu acho muito válido isso na capacitação (grifos nossos) (E5).*

*E através do curso que a gente tá fazendo, usando este como exemplo, ele **traz uma visão diferente, ferramentas novas, visões de mercado, o que é utilizado em outras instituições financeiras**, e que dão certo. Você percebe, e **talvez você já utiliza algumas técnicas alguma forma, mas não de uma forma que te dê tanta segurança** (grifos nossos) (E6).*

Neste sentido, os entrevistados E5 e E6 declararam que as capacitações trazem conhecimentos externos, e que podem tanto promover novos conhecimentos, como comprovar conhecimentos já existentes e utilizados. Desta forma, fica evidente a combinação e flexibilização dos recursos utilizados para a capacitação no Sistema Cresol Baser, enfatizado por Penrose (1959) para a existência de capacitação de adaptação.

O quadro 16, apresenta uma síntese das principais evidências colhidas nas entrevistas, relacionadas à capacidade adaptativa, subcategoria e categoria de análise.

Quadro 16 - Percepção dos entrevistados do grupo B sobre a identificação de rotinas e processos que podem ser melhorados

Entrevistado(a)	Conteúdo
E3; E7; E11	Depois de um curso, aumenta capacidade de criação; aprimora conhecimentos
E3	Disciplina de Psicologia do PROSOL, possibilitou criar técnicas para trabalhar com equipe
E4; E9	Atividade prática de um curso presencial, gerou possibilidade de melhorar rotinas diárias
E4; E8; E9; E11	Troca de experiências; Críticas aos projetos dos colegas; descobrir e criar estratégias
E3; E5	Capacitação para crescimento e melhora pessoal
E5; E6	Oportunidade de agregar conhecimento externo; novas estratégias; novas técnicas
E5; E8	Mudança de público, trouxe necessidade de conhecimentos novos; saber como agir em situações diferentes
E6; E11	Melhorar o que já vem fazendo diariamente
E5; E9; E10; E11	Identificar oportunidades para melhorar desempenho organizacional
E7; E10	Capacitação gerou interesse por leituras, que geraram aprendizado, e mudança em rotinas
E10; E11	Curso EAD possibilitou adaptar forma de atendimento; Curso EAD proporcionou mudança de comportamento na organização diária

Fonte: autora, com base nos dados das entrevistas (2017).

No subtópico a seguir, destaca-se a análise acerca da visão dos entrevistados quando questionados se a capacitação lhes proporciona capacidade absorptiva.

4.3.2 A Capacidade de Absorção

A base teórica da capacidade de absorção destaca a sua relação com a maneira ou habilidade da organização em identificar novas informações valiosas a si, e utilizar-se no seu ambiente. Orientado por Cohin e Levinthal (1990), a subcategoria capacidade de absorção, buscou evidenciar junto aos entrevistados do grupo B, se na capacitação oferecida pelo Sistema Cresol Baser, os mesmos percebem a existência de informações novas e importantes, e se é possível utilizar-

se destes conhecimentos no trabalho diário. Em relação a este questionamento, os entrevistados E3, E6 e E8 destacaram o seguinte:

*Do Sistema EAD, os cursos são bem práticos. Então assim, geralmente o que a gente aprende por lá, você consegue aplicar. Agora, **tem cursos que a gente faz e que a Cresol proporciona**, em alguns outros momentos, que a **realidade não condiz com o que é a realidade de cada região** (grifos nossos) (E3).*

***Tem que ter uma análise cuidadosa**, pra que você também não vá de volta pra cooperativa, e procure aplicar tudo que você aprendeu que muitas vezes você pode se enganar na interpretação e até acabar queimando um cartucho ou fazendo uma coisa equivocada e acabar prejudicando a tua cooperativa, por que **talvez não é aquilo que a tua região ou o teu cooperado precisa** (grifos nossos) (E6).*

*Bom, dentre a carga de conhecimento que a gente recebe nos treinamentos, claro que **vai ter algumas situações que a gente não vai aplicar no dia a dia na unidade que a gente trabalha, por ser uma situação que talvez se aplica em em outra região, porque o sistema Cresol é grande e tem bastante especificidade**. Mas é possível sim identificar o que é possível aplicar na unidade onde a gente trabalha e o que às vezes não é aplicável por uma questão de regionalidade (grifos nossos) (E8).*

Nos relatos citados anteriormente, percebe-se que a partir do ponto de vista do entrevistado E3, existem elementos favoráveis que propiciam a capacidade de absorção, pois ele afirma que as capacitações realizadas por meio da modalidade EAD, possuem fácil absorção, por se tratarem de conteúdos aplicáveis as suas rotinas. De outra face, o E3 ao falar de outros cursos, os quais não citou nomes específicos, o entrevistado alega que a aplicação depende das características da região onde estão inseridos. O E3 ressalta que trata das especificidades regionais, tal posicionamento também está presente na visão dos entrevistados E6 e E8. Esta situação de regionalismo, pode ser atribuída a grande área de abrangência da Cresol, a qual se encontra distribuída em 9 Estados, inclui desde a região Sul até a região Norte do país.

Neste mesmo sentido, constatou-se evidências sobre a não presença de capacidade de absorção no fragmento do texto do entrevistado E7, quando ele afirma que “tem algumas informações que deveriam ser setorizadas, por que algumas das informações começam a se misturar. Alguns cursos misturam alguns assuntos e não ficam muito claros” (E7). O entrevistado relata que há cursos onde questões práticas e teóricas são tratadas de forma igualitária e para as mesmas

funções, quando na verdade, a necessidade seria a separação de assuntos conforme a função que o colaborador atua.

Além disso, os entrevistados E4 e E10, apresentaram opiniões que alegam que a capacidade de absorção proveniente das capacidades oferecidas pela Cresol, são dependentes de alguns fatores, conforme podem ser conhecidos nos fragmentos que seguem:

*Pelo que eu vejo da equipe da cooperativa, **pra quem já tá a um tempo a mais de cooperativa, é mais fácil absorver** isso. Pra quem tá iniciando como não tem conhecimento de todos os processos, tem um pouco mais de dificuldade. Porque daí, eles não sabem do que aprenderam, o que poderá ser aplicado. Então **eu acredito que depois de um certo tempo que você tá trabalhando, você consegue absorver melhor** (grifos nossos) (E4).*

*Geralmente **tem coisas que você vai num curso e consegue se identificar mais, você percebe que tem coisas que você consegue mudar**. Então, de repente tem cursos que você vai e você percebe que não precisa mudar o que você tá fazendo, então pode ser que neste “ah, nisso eu preciso mudar”, então de repente eu penso que em algum curso que não tô precisando, pode até ser que eu esteja precisando, mas a gente não consegue fazer essa comparação (grifos nossos) (E10).*

A entrevistada E4, alega que a dificuldade em absorção, consiste na desigualdade de tempo de atuação que o colaborador tem no Sistema Cresol. Isso porque, os colaboradores são contratados de tempos em tempos, conforme a necessidade da cooperativa singular por aumento do volume de trabalho, e necessidade de mais profissionais para dar conta das atividades, ou por rotatividade, ou seja, demissão de colaboradores. Nestes casos, a entrevistada associa o tempo de atuação e conhecimento do Sistema Cresol Baser, bem como seus processos, com a facilidade em aplicar ou utilizar o conhecimento adquirido na capacitação.

Esta afirmação é confirmada pelo entrevistado E6, quando relata que algumas informações podem demorar de um a dois anos para serem aplicadas. O entrevistado ainda complementa afirmando que “depois você vai perceber que talvez aquilo chegou o momento certo de aplicar, até porque talvez quem te passou já estava num momento a frente do que você está” (E6). Quando o entrevistado se refere a momento, entende-se que ele pode estar relacionado de forma individual com o tempo de atuação do colaborador na cooperativa singular, ou, com a fase ou etapa em que a cooperativa singular se encontra.

Já no fragmento que representa a opinião da entrevistada E10, verifica-se o significado atribuído pelo colaborador para a informação adquirida na capacitação.

Neste caso, observa-se que o reconhecimento sob a necessidade de mudança, é o responsável por gerar a assimilação e a aplicação. Ou seja, a entrevistada confirma as três dimensões apresentadas por Cohen e Levinthal (1990) para exista capacidade de absorção.

Em contraste com os elementos apresentados anteriormente, analisou-se os apontamentos feitos pelos entrevistados E5, E8, E9, e E11 os quais confirmam ter habilidade para identificar informações novas, e aplicá-las no seu ambiente de trabalho. Isso pode ser visualizado nos fragmentos das entrevistas, que seguem:

*Na grande **maioria dos cursos, você consegue utilizar tudo no dia a dia**, porque são coisas objetivas. (grifos nossos) (E5).*

*Neste curso que a gente tá fazendo ali, que nos desenvolve bastante como profissional e tem bastante técnicas aprendidas lá que **a gente já consegue chegar na cooperativa e aplicar elas** [...] São conhecimentos que você **consegue já chegar e aplicar na hora** (grifos nossos) (E8).*

***Tudo é aplicável.** Não lembro de alguma coisa que eu fui num curso e não apliquei. **De uma forma ou outra, tudo se pode aplicar.** Por que a gente vem pra cá, e gente acaba tratando assuntos ligados com o dia a dia, então **sempre tem aplicação.** Igual ao que a gente tratou hoje, tem como voltar pra cooperativa e por em prática (grifos nossos) (E9).*

*Tem coisas que é gradativo, tem coisas que a gente vai lá e aprende, e chega aqui e vai passando pra equipe, e também pra mim ir aplicando, por questão de também a gente já ter uma rotina, às vezes já estruturada de uma forma. Então, **a gente vai aprimorando, mas a maioria das coisas eu acho que a gente consegue aplicar, e aperfeiçoar as coisas que a gente já vem executando** [...] E do que a gente pode estar **mudando de procedimentos**, eu sempre procuro trazer do jeito que a gente aprende e aí **a gente discute com a equipe pra ver qual a melhor forma de aplicar** (grifos nossos) (E11).*

Os fragmentos apresentados comprovam o afirmado pela literatura base desta categoria, os autores Cohin e Levinthal (1990). Conforme constatado, há reconhecimento sobre a aplicação das informações recebidas na capacitação no dia a dia. Os entrevistados E5 e E8 dizem que a aplicação é parcial, entretanto, reconhecem que as informações recebidas são objetivas, fornecem condições de assimilar e incorporar. Já a entrevistada E9, assegura que os conhecimentos recebidos por meio da capacitação são aplicáveis na sua totalidade.

Por fim, a entrevistada E11 reforça que a aplicação, dá-se como aprimoramento das atividades, por meio da mudança de procedimentos diários. Importante destacar que a entrevistada menciona que a assimilação, ou seja, o processo de interpretação e compreensão das informações é realizado com todos os

membros da equipe da sua cooperativa singular, para que juntos possam encontrar a melhor forma de aplicação, ou incorporação dos novos conhecimentos.

A seguir, o quadro 17 apresenta uma síntese dos principais aspectos encontrados nas entrevistas, que se relacionam com a capacidade de absorção.

Quadro 17 - Percepção dos entrevistados do grupo B sobre a utilização das informações no trabalho diário

Entrevistado(a)	Conteúdo
E8; E6; E3	Absorção depende do regionalismo Cresol
E8; E9	Assimilação e aplicação imediata; reforça aplicação de tudo que aprende nas capacitações
E7	Nem todas as informações são absorvidas, capacitação precisa ser setorizada
E4; E6; E11	Absorção depende do tempo que está na Cresol. Reconhecimento e assimilação no momento da capacitação, aplicação tardia; gradativo.
E5;	Informações são objetivas, então aplicação é imediata; EAD é prático, fácil aplicação
E10	Depende se há reconhecimento da necessidade de mudança
E11	Reconhece sozinha, mas assimila e aplica com equipe
E4	Localização/valorização (reconhecimento) depende do interesse

Fonte: autora, com base nos dados das entrevistas (2017).

Na próxima subcategoria que segue, aborda-se as evidências acerca da capacidade de inovação, a qual representa o terceiro elemento do tripé da CDs.

4.3.3 A Capacidade de Inovação

Na última subcategoria, investiga-se as nuances da capacidade de inovação. Dentre vários autores que debatem e fundamentam essa categoria, temos os seguintes teóricos Kim (1997), Lawson e Samson (2001), Zahra e George (2002), Wang e Ahmed (2004), e Escobar (2012). Para eles, a capacidade de inovação constitui-se na renovação de ideias, que gera melhores práticas e proporciona resultados positivos a organização.

Neste sentido, Wang e Ahmed (2004) relacionam fortemente a capacidade de inovação, com a capacidade de absorção, pois é a partir do reconhecimento e assimilação, que novas práticas e comportamentos são adotados.

Desta forma, nesta subcategoria, o primeiro questionamento aos entrevistados foi se, a capacitação oferecida pela Cresol contém informações novas, e se essas novas informações propiciam condições para inovarem nas atividades diárias nas cooperativas. Em relação às informações novas, os entrevistados responderam:

*Acho que traz novidades sim. Quando a gente participa do Encontro de Gerentes, **alguns produtos e serviços que eles apresentam, são novos, e para nós sempre são todos novos.** No último encontro, recebemos **informações do mundo bancarizado, cooperativas do lado de fora, novas tecnologias, e como vai ser as tendências de mercado para o futuro.** Então, **isso é uma coisa bem interessante que a gente consegue absorver, e trazer para o nosso mundo Cresol e colocar em prática na cooperativa** (grifos nossos) (E7).*

*Um exemplo do **curso que nós estamos tendo hoje e amanhã, onde já nos foi apresentado um produto novo, que é o Cresol Card, então já absorvemos um conteúdo novo que a gente não tinha antes** (grifos nossos) (E8).*

*Sempre tem coisas novas, **cada encontro que a gente vem, tem coisas novas.** Por exemplo hoje, **nós tratamos sobre o Ibanking Cresol. Teve também o TED, o quanto ele vai melhorar. Sempre tem novidades.** Por que as vezes a gente vem, e fala coisas antigas, mas fala das melhorias (grifos nossos) (E9).*

O fragmento destacado pelo E7 evidencia claramente a percepção do entrevistado sobre a junção dos recursos externos com recursos internos para a inovação da organização. Ou seja, ao citar que no último Encontro de Gerentes, teve informações sobre o contexto externo, e que pode aplicar estas informações a instituição financeira Cresol, o entrevistado reafirma os conceitos já destacados pelos autores como base para a capacidade de inovação.

Os entrevistados E8 e E9 ratificam a renovação de informações, as quais são recebidas nos momentos de capacitação, estas informações referem-se a novos produtos e serviços do Sistema Cresol. Entende-se ainda, que estas informações possuem relação direta com oportunidades de gerar benefícios para a organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). Neste contexto, os produtos citados pelos entrevistados foram: o *Cresol Card*, que é uma modalidade de cartão de crédito; o *Ibanking* que é um sistema de gerenciamento de contas virtual; e a Transferência Eletrônica Disponível (TED), que possibilita transferência de valores entre bancos.

Além disso, as informações novas recebidas nos momentos de capacitação, conforme é possível perceber a partir do relato das entrevistadas E3 e E11

evidencia, a geração de ideias para inovação nas atividades diárias (LAWSON; SAMSON, 2001):

A questão da disciplina do PROSOL de Crédito Rural. A gente leu o MCR, e é aquilo, e pronto! Mas não, as vezes aí você vai focar no ATER. Tu consegue colocar lá a assistência dentro da propriedade de uma forma diferente, você consegue convencer o agricultor a abrir a propriedade e fazer um crédito orientado, e diferenciado (grifos nossos) (E3).

A entrevistada E3 cita como exemplo os conhecimentos que obteve a partir do curso de Especialização em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural, do projeto PROSOL. Ela destaca que, na prática, todos conhecem o Manual de Crédito Rural (MCR), e já haviam realizado a leitura de tal manual em outros momentos. Entretanto, após realizar a disciplina de Crédito Rural no referido curso, sentiu-se habilitada para trabalhar com os associados o programa de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), e orientá-los sobre as formas de aplicar o crédito adquirido junto ao Sistema Cresol Baser.

No mesmo sentido, a entrevistada E11 relembra que a sensação de medo era comum entre os membros da sua equipe, quando se tratava de oferecer produtos e serviços aos cooperados. No entanto, em meados do mês de outubro de 2016 após realizarem o Curso de Negociação, pela modalidade EAD, sua equipe sentiu-se mais segura para abordar o cooperado, e falar sobre este tema. Neste sentido, a entrevistada ainda complementa que:

Teve umas ideias novas que surgiu por exemplo, agora no outubro rosa a gente chamou as mulheres aqui, fez uma campanha com elas, então surgiu algumas ideias depois do curso, depois de conhecer e ter segurança em ofertar o produto seguro (grifos nossos) (E11).

A iniciativa que tal equipe teve para proporcionar este momento destacado pela entrevistada E11, coaduna com o comportamento inovador e confirma as dimensões da capacidade de inovação destacadas por Wang e Ahmed (2004). Tornando possível fazer a seguinte associação: produto - seguro; mercado - mulheres associadas; processo - campanha; estratégia - venda; comportamental - motivação a toda equipe.

Outro elemento importante extraído das entrevistas, refere-se à utilização de metodologias reflexíveis nas capacitações, onde os participantes conseguem

construir seus conceitos a partir de da geração de consciência sobre a necessidade de mudanças em seus comportamentos, e posteriormente constroem o conceito de um novo comportamento. Isso fica evidente quando a entrevistada E10 reconhece que “os cursos estão trazendo maneiras de você colocar a tua opinião, do que ao invés de trazer coisas prontas. Então te instiga a parar e pensar sobre aquilo, te ajuda a formar uma opinião sobre aquilo” (E10).

Neste sentido, a metodologia reflexiva tem contribuído para a inovação de comportamento e habilidades, pois a partir da percepção ou consciência, é que há incorporação, e novas habilidades são colocadas em prática. Isso ocorre nos momentos de capacitação realizados, por meio da parceria com a empresa Yassaka, pois, trata-se de uma inovação, que proporciona conhecimento de técnicas que permitem inovar na forma de abordagem e atendimento ao cooperado.

Outro questionamento acerca da inovação foi se os entrevistados percebem inovações ou evolução nas capacitações, e também a oferta de novos cursos. Neste sentido, quase todos os entrevistados reconhecem tal inovação, sendo que as respostas permeiam em torno das evoluções geradas no ano de 2016, e sob as capacitações pela modalidade EAD. Os fragmentos que seguem comprovam essa evidência:

De uns três a quatro anos pra cá a Cresol começou a inovar e sempre tem cursos novos. Até mesmo agora pelo EAD, todo mês tem curso novo começando (grifos nossos) (E3).

Hoje tem os cursos online. Quando eu entrei na Cresol não tinha esses cursos. Só tem de uns três ou quatro anos pra cá. Quando eu entrei na cooperativa, lembro que a gente queria um curso de Matemática Financeira, essas coisas assim, e na época não tinha e agora tá lá disponível pra quando quiser fazer (grifos nossos) (E4).

Quando eu tava lá na outra cooperativa, eu não fiz nenhum curso online. Só fiz o curso para novos colaboradores. Mas já dá pra ver pelos que estão vindo hoje que ele já tá bem diferente. Por que na época que eu fiz o curso, você ganhava uma apostila da tua função, mas hoje você tem tudo online. Então, automaticamente ela inovou e tem muito mais informações (grifos nossos) (E5).

O que a Cresol tem inovado muito é na questão do online. São vários cursos online, de várias áreas, como por exemplo: planejamento comercial, consórcio, seguros, então pra mim isso é uma inovação, porque não tinha no passado, e hoje tem. Além do BPC, e até a pós com a FGV que eu não pude participar (grifos nossos) (E7).

Aumentou significativamente a oferta de cursos, não só presencial como na forma online, que hoje a Cresol disponibiliza inúmeros cursos online (grifos nossos) (E8).

Com certeza teve inovações. Até mesmo na época que eu entrei na Cresol, a gente vinha e ficava cinco dias no Integração. Hoje não! **O colaborador entra, ele faz o Bem-Vindo, e depois vem pro curso. Então ali pelo EAD, melhorou muito. Na minha época não tinha, não era assim** (grifos nossos) (E9).

*Era uma demanda nossa de ter muitos cursos, mais formação e informação, e conhecimento. **E neste ano de 2016 a gente teve mesmo bastante coisa, tivemos muitos cursos novos** [...] Não tem como não perceber essa mudança que teve nos últimos anos* (grifos nossos) (E 10).

A partir dos relatos dos entrevistados E3, E4, E5, E7, E8, E9 e E10 constata-se o reconhecimento de que houve nos últimos anos, um aperfeiçoamento do método de capacitação, o qual possui um direcionamento das forças do Sistema Cresol Baser, para a utilização da modalidade EAD. Os entrevistados fazem alusão e recordam que entre três e cinco anos atrás, o Sistema Cresol Baser não possuía grandes ações na área da capacitação, e também não utilizava a modalidade EAD. De forma específica, os entrevistados E4, E7, e E9 recordam e citam cursos criados nos últimos tempos, e que estão disponíveis para realizarem. Ressalta-se que a modalidade de cursos *online* citada pelos entrevistados, refere-se à modalidade EAD, termo este utilizado durante o texto deste estudo para referir-se a uma das modalidades de cursos oferecidos pela organização pesquisada.

Este comportamento inovativo, retrata a capacidade que o Sistema Cresol Baser teve para reconhecer situações que exigiam o dinamismo para aprimorar iniciativas, ou seja, o desenvolvimento da inteligência organizacional. Com base na trajetória já apresentada anteriormente, pode-se considerar que a rápida expansão e crescimento da área de abrangência do Sistema Cresol foi um dos fatores que provocou o aprimoramento e inovação das capacitações, bem como e impulsionou a cultura de inovação organizacional.

Por fim, um aspecto macro apontado pelo E6, aponta que o objetivo desta inovação é resultado de um novo modelo de preparação dos colaboradores. Ao passo que as inovações foram surgindo nos últimos anos, segundo o entrevistado, isso é fruto de “uma nova visão das funções, e principalmente uma preocupação com preparar as pessoas para que elas assumam as novas funções e papéis de uma forma mais profissional” (E6). Além disso, confirma a entrevistada E10 quando ressalta perceber que “nos últimos anos todos passam a pensar de uma maneira bem diferente, que foi de melhorar a parte pessoal”. Esses depoimentos destacados

acima, validam o conceito de inovação definido por Kim (1997) e Escobar (2012), quando pressupõem a criação de novos métodos baseados no conhecimento já existente na organização.

Por fim, apresenta-se o quadro 18 que demonstra de forma sintetizada os principais argumentos encontrados nos fragmentos desta subcategoria, e que evidenciam a existência de capacidade de inovação.

Quadro 18 - Percepção dos entrevistados do grupo B sobre a inovação das informações, das práticas diárias e da capacitação na Cresol

Entrevistado(a)	Conteúdo
E7; E8; E9	Encontro dos Gerentes - tem informações sobre produtos e serviços novos; apresentado o Cresol Card; Conhecimento do Ibanking Cresol e Ted
E3	Disciplina de Crédito Rural do PROSOL trouxe facilidade para abordar cooperado sobre ATER
E11	Mês de Outubro Rosa, campanha de seguros para mulheres
E3; E4; E5; E7; E9	Cursos novos em EAD surgem nos últimos anos
E7	Parcerias com FGV e BPC trouxe inovações
E6	Vê inovação nos últimos 2 anos, preparação das pessoas para novas funções; Planejamento; metas
E8; E10	Tanto EAD quando presencial, 2016 teve muitas inovações

Fonte: autora, com base nos dados das entrevistas (2017).

Conhecendo a trajetória e modelo organizacional do Sistema Cresol, pode-se dizer que conforme as inovações foram surgindo nos últimos anos, a capacitação acompanhou as mudanças ambientais, e conseqüentemente tornou-se um instrumento dinâmico, de renovação de ideias, fazendo uso da base de competências já existentes e de visão estratégica (LAWSON; SAMSON, 2001).

Fundamentado na análise dos resultados, o capítulo que segue, apresenta as considerações finais deste estudo, bem como a resposta ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Ainda, foram tecidas as limitações encontradas ao longo desta pesquisa, bem como as contribuições práticas e teóricas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinamicidade do ambiente faz com que as pessoas e as organizações estejam frequentemente buscando mecanismos para se tornarem competitivas. Uma das estratégias encontradas pelas organizações para tal superação é o desenvolvimento de novas capacidades, a partir da junção de habilidades e recursos, novos ou já existentes. A esta combinação é denominada de Capacidades Dinâmicas, as CDs.

Alguns autores asseguram que só é possível desenvolver CDs, nas organizações que estão disponíveis e reconhecem a necessidade de mudanças. Nesta linha, as organizações que desejam manter-se competitivas, precisam estar dispostas a reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, melhorando e reconstruindo as capacidades-chave. Mas, para se dizer que há CDs em uma organização, tais comportamentos precisam ser constantes e orientados a integrar ações que sejam as respostas para as mudanças no ambiente dinâmico, no qual a organização se insere.

Neste sentido, esta dissertação pautou-se a investigar o seguinte questionamento de pesquisa: o processo de capacitação do Sistema Cresol Baser, promove o desenvolvimento das CDs?

De acordo com esta questão, foi traçado o seguinte objetivo geral: compreender se o desenvolvimento de CDs no Sistema Cresol Baser ocorre por meio de capacitação dos colaboradores.

Para tanto, foram delimitados quatro objetivos específicos. O primeiro deles foi descrever as estratégias em torno da capacitação oferecida pelo Sistema Cresol Baser.

No contexto deste estudo utilizou-se a nomenclatura capacitação para definir o ato de ampliação de conhecimento ou competências. Entretanto, baseado nos dados encontrados nas características culturais da organização pesquisada, considerou-se a denominação de cursos, formações, treinamentos, ou capacitações para denominar a mesma atividade prática.

Mesmo o Sistema Cresol Baser tendo pouco mais de vinte anos de existência, observa-se que foram vários os fatos históricos identificados e que possuem relação com a sua preocupação e com as estratégias traçadas pela organização pesquisada, em relação à oferta de capacitações aos seus colaboradores. A

exemplo, em 2004 foi criado o Instituto INFOCOS e em 2009 a criação do programa Cooperativa Escola para a intensificação dos cursos de formação, e em 2016 a conclusão da primeira turma de especialização à distância, do PROSOL. Estas ações são resultados do compromisso da organização estudada, ou seja, o Sistema Cresol Baser com as suas diretrizes institucionais. O comprometimento fica claramente demonstrado na declaração dos seus Princípios organizacionais, com a inserção dos termos Formação e Capacitação.

Neste contexto, outro elemento importante encontrado é que a partir da criação do Infocos, o Sistema Cresol Baser possui um programa de formação dedicado aos colaboradores, o qual contém uma grade de formação com mais de vinte cursos, com as mais variadas cargas horárias, distribuídos nas modalidades presencial e EAD. Além do mais, com vistas a oferecer capacitação em diversos níveis das necessidades do Sistema Cresol Baser, há também alguns projetos desenvolvidos em Universidades com a realização do PROSOL, ou com empresas parcerias, como por exemplo, a Yassaka. Estas ações são parte integrante de uma grande estratégia linear, ou seja, é um dos doze temas destacados no Planejamento Estratégico da organização, como prioritários para os próximos anos.

Conforme o Sistema Cresol Baser vem crescendo e evoluindo, percebe-se que a capacitação acompanha esta tendência, pois além de ter sido intensificada tanto pela modalidade presencial quanto EAD, suas temáticas têm como foco a melhora das habilidades técnicas, práticas e operacionais do dia a dia dos colaboradores.

Por fim, enquanto estratégias adotadas pelo Sistema Cresol Baser, há de se destacar a opção pela modalidade EAD, a qual tem se tornado uma opção de redução de custos e minimização das distâncias da grande área de abrangência da organização. Esta alternativa é considerada pela organização uma das suas principais vantagens, quando se refere à capacitação.

Com base no suporte teórico oferecido pelos autores utilizados nesta dissertação, delimitou-se como suporte ao conceito das CDs, três subcategorias de análise, as quais fundamentaram os próximos três objetivos específicos, sendo: capacidade de adaptação, capacidade de absorção, e capacidade de inovação.

Desta forma, o segundo objetivo específico desta dissertação pautou-se em compreender se a capacitação reconhece e responde as oportunidades do ambiente. Nos depoimentos dos entrevistados foi possível extrair a implementação

de novas formas de agir e responder as mudanças vividas diariamente. Os Gerentes se dizem mais criativos, e exemplificam atitudes que foram identificadas como necessárias devido a mudança, após se depararem com um novo conhecimento oferecido por meio da capacitação, ou seja, há um reconhecimento sobre a necessidade da mudança, e posterior incorporação de novas atitudes. A melhora no desempenho é citada várias vezes como fruto das habilidades adquiridas na capacitação, e tal situação é atribuída pelos entrevistados, como uma combinação de recursos internos e externos.

No que tange, se trata ao terceiro objetivo específico, cujo se traduz em compreender se o valor de informações novas recebidas pela capacitação, são absorvidas. Para alguns dos entrevistados, tal aspecto foi por muitas vezes associado com a capacidade reconhecimento, percepção e mudança, gerado a partir das informações novas (componente este da capacidade de adaptação, citado no objetivo específico anterior). Neste item, verificou-se uma facilidade para absorção, ou identificação rápida do conhecimento, o qual ocorre de diversas formas, seja por meio de cursos EAD, por meio de cursos presenciais e suas exposições, com atividades de grupo com depoimentos e trocas de experiências entre Gerentes, entre outros. Neste sentido, pode-se dizer que a maneira como os entrevistados reconhecem a forma de aquisição e exploração do conhecimento tornando-o em aprendizado, dá forma ao processo de espiral de conhecimento no Sistema Cresol Baser.

Ainda, enquanto consideração em torno do objetivo específico que trata da capacidade de absorção, concluiu-se que em alguns casos a absorção e aplicação do conhecimento não ocorre devido as características culturais e regionais do ambiente onde a cooperativa singular está inserida. Além disso, outro fator inibidor da capacidade de absorção é o tempo de atuação e trabalho do colaborador no Sistema Cresol Baser. Sendo que colaboradores com mais tempo de atuação conseguem ter mais maturidade para reconhecer necessidades de melhoria.

Por fim, o quarto objetivo específico traçou-se compreender se a capacitação desenvolve e se utiliza de novas ideias, rotinas e processos. Nas capacitações oferecidas pelo Sistema Cresol Baser, nem todas as informações proporcionadas são novas, entretanto, a junção de informações novas com as informações já existentes faz com que comportamentos inovadores sejam adotados, como por exemplo, a nova forma de abordar os cooperados sobre produtos tais como seguros

ou sobre a ATER. Contudo, os produtos e serviços mais novos do Sistema Cresol Baser (*Cresol Card*, *Ibanking* e TED) tornaram-se conhecidos pelos Gerentes ao meio a programação de um dos encontros de capacitação, conforme citado no tópico anterior.

A capacidade de inovação, tanto no que diz respeito às práticas que os colaboradores passaram a adotar nas rotinas diárias, quanto no comportamento inovador da Cresol ao oferecer capacitação por modalidades diferenciadas, são consideradas ações de melhorias as quais trouxeram ganhos para a organização. Isso porque, possibilitam que todos os colaboradores possam ter acesso a mesma informação, ao mesmo tempo. No contexto geral, a estratégia em torno da capacitação tem sido muito inovadora nos últimos dois anos, especialmente no que se refere à adoção da modalidade EAD e na concentração dos esforços da organização para que isso ocorra.

Em suma, por meio dos resultados encontrados nas subcategorias estratégia organizacional, capacidade de adaptação, capacidade de absorção, e capacidade de inovação, e respondendo ao problema de pesquisa desta dissertação, identificou-se que os respondentes avaliam que a capacitação oferecida pelo Sistema Cresol Baser os auxiliam no desenvolvimento de suas CDs.

Para tanto, considera-se que a principal contribuição desta dissertação com o Sistema Cresol Baser foi a comprovação teórica pelos fundamentos da abordagem das CDs, e também comprovação prática a partir das evidências apresentadas, de que a capacitação é um processo que gera um feixe de capacidades e habilidades organizacionais, tornando-se um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

Como limitação a este trabalho, destaca-se o fato desta pesquisa ter sido restringida apenas a cooperativas localizadas na região do Estado do Paraná, o que não permitiu que os resultados apontassem o contexto todo de atuação do Sistema Cresol Baser.

Vale destacar ainda que esta dissertação teve como foco de pesquisa, o objetivo traçado no seu início, e não se teve como propósito responder a todos os questionamentos que surgiram em torno das CDs e suas teorias correlacionadas e que se refere ao processo de capacitação do Sistema Cresol Baser.

Por este motivo, sugere-se como estudos futuros, o aprofundamento de tal pesquisa, estendendo a um número maior de respondentes, que abranja Gerentes

de todos os Estados onde o Sistema Cresol Baser possui UAs, e colaboradores atuando. Outro tema pertinente e correlacionado a esta dissertação que se sugere com pesquisas futuras é em relação a gestão do conhecimento, realizar investigações aprofundadas sobre como se dá a criação, transferência e aplicação de tal processo no Sistema Cresol Baser.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais; pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Antonio Zarotto San Vicente (trad.) Eduardo Vasconcelos e Jacques Moscovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BARNEY, J. B. **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?** *Academy of Management Review*, v. 26, n.1, p. 41-56, 2001. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/259393?seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em ago 2016.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 7(1), 99-120, 1991. Disponível em <[https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)> Acesso em set 2016.
- BITTENCOURT, G. **Cooperativas de crédito solidário, constituição e funcionamento**: São Paulo. Estudos NEAD, 2001.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- BORIN, M. P. **O uso de ambientes virtuais de aprendizagem com agentes pedagógicos emocionais para capacitação em organizações**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais - Mestrado – Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, 2010. Disponível em <http://btd.unisc.br/Dissertacoes/MirceiaBorin.pdf> - Acesso em 02 nov. 2016.
- BRASIL. **Resolução Bacen nº 4.434, de 05 de Agosto de 2015**. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das Cooperativas de crédito e dá outras providências. Presidência da República. Brasília, 2015. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf> Acesso em: 13 mar 2016
- _____. **Lei nº 5.764 de 16 de Dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Presidência da República. Brasília, 1971. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm acesso em 27 dez 2016.
- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CÂMARA, R. H. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul - dez, 2013, 179-191. PEPSIC. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf> Acesso em: 23 mai. 2016.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P., SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning, São Paulo, 2012.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 1, 1990. Disponível em <<https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/.../v28.pdf>> Acesso em ago 2016.

COLLIS, D. J. **Research note: how valuable are organizational capabilities?** *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: p. 143–152, 1994. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/227655651_Research_Note_How_Valuable_Are_Organizational_Capabilities> acesso em 14 fev. 2017.

COLTRE, S.M. **Qualidade de ensino em instituições de ensino superior através do espiral do conhecimento**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2016.

CRESOL. **Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária**. Relatório de Atividades e Balanço Social 2015. Francisco Beltrão: Grafisul, 2016.

_____. **Organograma. Central Cresol Baser**. Disponível em <http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=53> acesso 18 jan. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa. Métodos quantitativos, qualitativos e mistos**. 2ª edição: Porto Alegre, Artmed, 2007.

DAGHFOUS, A. **Absorptive capacity and the implementation of knowledge intensive practice**. *Advanced Management Journal*, v. 69, n.2, p. 21-27. 2004. Disponível em <<http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/118495681.html>> Acesso em ago 2016.

DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2º ed. São Paulo, 2005.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. **Dynamic capabilities: what are they?** *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000. Disponível em <[http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf)> Acesso em ago 2016.

EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. 2000. **Dynamic capabilities: what are they?** *Strategic Management Journal*, Special Issue 21 (10–11): p. 1105–1121. Disponível em

<[http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf)> Acesso em 14 fev. 2017

ESCOBAR, C. D. P. **Relação das Capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderado pelo ambiente organizacional**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC, 2012.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALLOPIN, G. C. **Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity**. *Global Environmental Change*, v. 16, n.3, p. 293-303, 2006.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e de grupos**. In.: M.W. Bauer & G. Gaskell (orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GERVASONI, F. P. **Educar para Cooperar: desafios da pedagogia da solidariedade para a construção do cooperativismo no Brasil**. Dissertação de Mestrado – UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Agrárias, PPGDRS – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável. Bibliografia: f. 261-282. 2015.

GODOI, C. K. ; MATTOS, P. L. C. L. de. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf> acesso 04 fev. 2017.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELPHAT, C. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations**: Malden:Blackwell Publishing, 2007.

INFOCOS. **Cooperativa Escola: Bem-Vindo à Cresol**. Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. - Francisco Beltrão: [s.n.], 2016.

_____. **Cooperativa Escola: Curso para Candidatos a conselheiros das cooperativas filiadas a Central Cresol Baser**. Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. - Francisco Beltrão: [s.n.], 2016.

_____. **Capacitação em Gerenciamento de cooperativas de crédito GERCOOP**. Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. - Francisco Beltrão: 2016, 8v.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing Innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, vol 5 (3) p. 377-400, 2001.

MAGRI, C. A.; CORREA, C. E. org. II. **Cooperativismo de crédito familiar e solidário: instrumento de desenvolvimento e erradicação à pobreza**. Passo Fundo: IFIBE, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**, 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORGADO, R. S. **Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras e estrangeiras de franchising**. Tese de Doutorado da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de engenharia da produção. São Paulo, 2013. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-10072014-170006/pt-br.php> acesso em 15 ago de 2015.

MEIRELLES, D. S; CAMARGO, A. A. B; Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., art. 3, pp. 41-64, 2014. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-18-spe-00041.pdf>> Acesso em ago 2016.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. MCGraw-Hill: New York, 1978. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/pdf/257544.pdf>> Acesso em ago 2016.

MINAYO, M. C. S. **O desafio da pesquisa social**. In: _____ (Org.) Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. 14. ed. Ed. Vozes; Petrópolis, 1999.

_____. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec. Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNCK, L.; SILVA, A. L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreender o agir organizacional para a construção de capacidades dinâmicas: uma análise exploratória. **Revista de Ciências da Administração**. v. 17, n. 42, p. 131-144, agosto de 2015.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Evolução no Brasil**. Disponível em <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp> Acesso em 2 nov 2016.

OCDE. **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3ª Edição, 2005. Disponível em <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em 14 fev. 2017.

OKTEMGIL, M.; GORDON, G. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. **European Journal of Marketing**, 31 (97), p. 445-466, 1997.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. **New Oxford American dictionary.** Oxford: Author, 2010.

PAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p. 79-91, 1990.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm.** London: Basil Blackwell, 1959.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **História do Cooperativismo.** Disponível em <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/> acesso em 25 nov. 2016.

PRETTO J. M. org. **Cooperativismo de crédito e microcrédito rural.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

_____. **Confederação Cresol.** Disponível em <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/confesol/> acesso em 27 dez 2016.

ROTTA, C. **Capacidades dinâmicas e desempenho inovador:** uma análise dos setores químicos e eletroeletrônico brasileiros. Tese de Doutorado – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

SANTOS, T. L.; ZILBER, M. A. Relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa do setor de serviços de valor agregado. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 213-234: São Paulo, 2014.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento Estratégico Organizacional: Origens, Evolução e Principais Influências. **Anpad**, 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 13ª ed. São Paulo: Editora Best Seller; 1990.

SESCOOP, OSB. **Cooperativismo: evolução no Brasil. Organização das Cooperativas Brasileiras.** Disponível em <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp> Acesso em: 22 jan 2016.

STAKE, R. E. Métodos: coletando dados. In _____. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011, p. 101-117.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management.** Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997. Disponível em
<<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Dynamic+Capabilities+and+Strategic+Management.pdf>>
> Acesso em ago 2016.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C.C. **Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados**. Brazilian Business Review. v.11, n.5, p. 124-147. Set-Out 2014, Vitória- ES. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32778/compreendendo-as-capacidades-dinamicas-a-partir-de-seus-antecedentes--processos-e-resultados>> Acesso em 14 fev 2017

VEIGA, C. R. P.; VEIGA, C.P.; GIACOMINI, M. M.; KATO, H. T.; MARTINS, T. S. Análises das capacidades dinâmicas no mercado farmacêutico. **Revista Espacios**, vol. 37, n. 10, p. 28, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VILARES, H. C. **Cooperativas de crédito fortalecem economia do país**. In.: PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível:
<http://cooperativismodecredito.coop.br/2015/12/cooperativas-de-credito-fortalecem-economia-do-pais-por-henrique-castilhano-vilares/> Acesso em 22 jan 2016.

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 4, 2004. Disponível em <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-4-ano-2004-nid-45465/> acesso em 03 jul. 2016.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. **The development and validation of the organizational innovativeness construd using confirmatory fator analysis**. European Journal of Innovation Management, vol. 7, p.303-310, 2004. Disponível em <<https://repository.royalholloway.ac.uk/file/ae467650-fbe0-797a-008e-e1db36432da1/1/Wang%20C%20EJIM-Org%20Innovativeness%20final.pdf>> Acesso em ago 2016.

_____. **Dynamic capabilities: a review and research agenda**. International Journal of Management Reviews, 2007. Disponível em <<https://repository.royalholloway.ac.uk/file/591eb589-5df7-45b1-89e0-6ed34222d85d/1/Wang%20C%20IJMR%20final.pdf>> Acesso em ago 2016.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 2003. Disponível em

<http://web.mit.edu/rgibbons/www/nano2004/lecture2/Understanding_dynamic_capabilities_winter.pdf> Acesso em ago 2016.

ZAHRA, S. A., GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review** 27 (2): 185–203, 2002.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de entrevista semiestruturada

1.1 Roteiro de entrevista - Grupo A

- e) Como são criadas as estratégias que envolvem a capacitação oferecida pela Cresol? Quais são as principais estratégias de capacitação, e qual o objetivo delas?
- f) A Cresol tem passado por mudanças ambientais? As mudanças ambientais que a Cresol passou nos últimos tempos, gerou modificações e aperfeiçoamento nas capacitações oferecidas aos colaboradores?
- g) O aprendizado gerado pelas informações externas, e que são obtidas por meio da capacitação, são utilizadas para melhorar rotinas ou processos internos? Como?
- h) A capacitação oferecida pela Cresol é algo que se inova com o passar do tempo e com as necessidades do ambiente?

1.2 Roteiro de entrevista - Grupo B

- d) A capacitação oferecida pela Cresol, proporciona a condição de identificar rotinas ou processos que precisam ser modificados?
- e) Depois que você passa por um processo de capacitação oferecido pela Cresol, você considera que consegue renovar suas habilidades e dar melhores respostas as mudanças ambientais?
- f) Com a capacitação, você considera que melhora suas oportunidades de aprendizagem?
- g) De forma geral, com base nas informações adquiridas por meio da capacitação oferecida Cresol, é fácil saber quais as informações podem ser utilizadas?

- h) Você consegue selecionar as informações novas oferecidas pela capacitação, e aplicá-las nas suas atividades do dia a dia?
- i) No geral, são muitos os conhecimentos adquiridos por meio da capacitação, e que são incorporados nas práticas do dia a dia?
- j) As capacitações oferecidas pela Cresol trazem informações novas?
- k) Ao longo do tempo que você está na Cresol, você participou ou percebeu a oferta de novas capacitações? Quais?
- l) Como tem sido a evolução da oferta de novas capacitações ofertadas pela Cresol?

Apêndice B - Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido utilizado nesta dissertação

Eu _____, RG nº _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado “A CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO”, cujo objetivo é compreender se o desenvolvimento de capacidade dinâmicas no Sistema CRESOL ocorre por meio da capacitação dos colaboradores.

Sei que para o avanço da pesquisa a participação de voluntários é de fundamental importância. Caso aceite participar desta pesquisa eu responderei a um questionário elaborado pelos pesquisadores, que consta de questões abertas, referentes _____.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, meu nome e qualquer outro dado confidencial, será mantido em sigilo. A elaboração final dos dados será feita de maneira codificada, respeitando a ética da confidencialidade.

Estou ciente de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, nem sofrer qualquer dano.

A pesquisadora envolvida com o referido projeto é, Rosiane Dalacosta, com quem poderei manter contato pelos telefones: xxxxxxxxxxxx e xxxxxxxxxxxx.

Estão garantidas todas as informações que eu queira saber antes, durante e depois do estudo.

Li, portanto, este termo, fui orientado quanto ao teor da pesquisa acima mencionada e compreendi a natureza e o objetivo do estudo para o qual fui convidado a participar.

Concordo, voluntariamente em participar desta pesquisa, sabendo que não receberei nem pagarei nenhum valor econômico por minha participação.

Assinatura do sujeito de pesquisa

Rosiane Dalacosta

_____, _____ de _____ de _____.