

CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO E NA CAPACIDADE ABSORTIVA DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA X

CONTRIBUTION OF TRAINING PROGRAMS IN THE DEVELOPMENT AND ABSORTIVE CAPACITY OF COOPERATIVE X EMPLOYEES

Área temática: Temas transversais

LORENZETI, Daiane Nólío¹
PADILHA, Ana Claudia Machado²
BINOTTO, Erlaine³
RIBEIRO, Alana Ertel⁴

RESUMO

As organizações cooperativas vêm passando por inúmeras modificações e desafios para se manterem no mercado. Para tanto, precisam estar preparadas e há necessidade de respostas rápidas. Um dos grandes responsáveis pelo êxito das cooperativas é a equipe que a compõe, deve ser competente para gerenciar as atividades e definir estratégias competitivas. Em razão disso, a capacidade absorptiva de todos os colaboradores precisa ser desenvolvida e estimulada, pois elas são responsáveis pelo dia a dia do negócio e suas ações definem o sucesso organizacional. A partir disso, o estudo apresenta como objetivo: analisar a contribuição dos programas de capacitação para o desenvolvimento da capacidade absorptiva dos colaboradores das agências da cooperativa X. A importância desse estudo se dá pelo fato de que é imprescindível que os colaboradores estejam preparados e capacitados para absorver todo o tipo de informação recebida, seja de seus superiores ou de meios externos. Assim, os programas de capacitação focados na capacidade absorptiva se destacam no cumprimento dessa meta. Utilizou-se como metodologia de estudo, a pesquisa qualitativa exploratória. Um estudo de caso da cooperativa X, que foi aplicado por meio de questionário semiestruturado. A partir da pesquisa concluiu-se que, a Cooperativa X consegue desenvolver programas de capacitação que trazem resultados positivos de inovação, bom relacionamento e mecanismos diferenciados; estimula seus colaboradores a captar continuamente informações de mercado; busca ter algumas vantagens competitivas através de comportamentos e habilidades de seus colaboradores.

Palavras-chave: Programas de Capacitação. Capacidade Absortiva. Cooperativismo.

ABSTRACT

Cooperative organizations have undergone numerous changes and challenges to remain in the market. Therefore, they need to be prepared and there is a need for quick responses. One of the great responsible for the success of cooperatives is the team that composes it, must be competent to manage the activities and define competitive strategies. As a result, the

¹ 185271@upf.br – Universidade de Passo Fundo - UPF

² anapadilha@upf.br – Universidade de Passo Fundo - UPF

³ erlainebinotto@ufgd.edu.br - Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

⁴ 115975@upf.br – Universidade de Passo Fundo - UPF

absorptive capacity of all employees needs to be developed and stimulated, as they are responsible for the day-to-day running of the business and their actions define organizational success. From this, the study aims to: analyze the contribution of training programs to the development of the absorptive capacity of employees of cooperative X agencies. The importance of this study is given by the fact that it is essential that employees are prepared and trained to absorb all types of information received, whether from their superiors or from external means. Thus, training programs focused on absorptive capacity stand out in achieving this goal. As a study methodology, exploratory qualitative research was used. A case study of cooperative X, which was applied through a semi-structured questionnaire. Based on the research, it was concluded that Cooperativa X is able to develop training programs that bring positive results in terms of innovation, good relationships and differentiated mechanisms; encourages its employees to continuously capture market information; seeks to have some competitive advantages through the behaviors and skills of its employees.

Keywords: Training Programs. Absorptive Capacity. Cooperativism.

1 INTRODUÇÃO

Frente as constantes modificações no contexto das organizações, estas estão se deparando com situações cada vez mais inusitadas, as quais requerem uma resposta rápida como forma de garantir a sobrevivência do negócio. Para tanto, as organizações precisam estar preparadas, a partir da definição de seus produtos/serviços e seu público-alvo, contando com seu sistema financeiro rentável e, principalmente, com uma equipe de pessoas competentes para gerenciar as atividades organizacionais e definir estratégias competitivas.

Partindo desse pressuposto, os indivíduos que compõem a organização são considerados peças-chaves para o bom funcionamento do negócio, haja vista que as tomadas de decisões são realizadas por gestores, e estes tomam suas decisões a partir das ações realizadas por seus subordinados. Logo, é imprescindível pensar no desenvolvimento e na capacidade absorptiva de todas as pessoas membros da organização, pois elas são responsáveis pelo dia a dia do negócio e suas ações definem o sucesso organizacional.

A capacidade absorptiva manifesta tanto o conhecimento interno quanto o externo da organização, transformando-o por meio do desenvolvimento e da reconfiguração de rotinas, o que irá, conseqüentemente, melhorar a capacidade de inovação da organização. Um bom processo de capacidade absorptiva pode ser materializado por meio de inovações, contribuindo também para o aumento da produtividade. Todo aumento de produtividade também está associado à existência de um bom processo de gestão de pessoas na empresa, o que reforça ainda mais a importância do desenvolvimento e da capacidade absorptiva das pessoas (JACOMOSSI; FELDMANN, 2020).

Nesse sentido, segundo Rossés, Ferreira, Stecca *et al.* (2010), haja vista o cenário de mudanças, as cooperativas apresentam-se como uma oportunidade para melhorar as condições daqueles que possuem um poder econômico/aquisitivo menor frente ao poder de mercado cada vez maior das indústrias de fornecimento e processamento. Então, pode-se dizer que as cooperativas de crédito representam uma maneira de sobrevivência, posto a crescente concorrência. Sendo assim, o foco é o de possibilitar diminuição de riscos e agregação de valor para os associados, que, isoladamente, não teriam condições oportunas de relacionamento com os mercados concentrados.

Não se pode negar que as cooperativas são uma alternativa para que a população possa participar da vida econômica do país, obtendo resultados melhores do que alcançaria individualmente (FERREIRA; SOUZA, 2020). Os colaboradores assumem papel de destaque em uma empresa cooperativa, uma vez que precisam, no contexto atual, saber como combinar o conhecimento para garantir que a empresa obtenha vantagens competitivas sustentáveis e, intentando fazê-lo, devem ter aprendido multidimensional e desenvolver competências/capacidades nas organizações empresariais. (PADILHA; MARTINS; VIEIRA, 2020).

Mediante o já dito, a pesquisa tem como objetivo: analisar a contribuição dos programas de capacitação para o desenvolvimento da capacidade absorptiva dos colaboradores das agências da cooperativa X. Sua justificativa respalda-se no atual momento conturbado de pandemia mundial, onde o número de informações recebidas é enorme, demandando maior atenção e compreensão da realidade. Nesse viés, ao se tratar da cooperativa em questão, é indubitável que seus gestores estejam preparados e capacitados para absorver todo o tipo de informação recebida, seja de seus superiores ou de meios externos. Por isso, destaca-se a importância de programas de capacitação focados na capacidade absorptiva desse público.

Como contribuição teórica, o estudo tende a revelar a dinâmica dos programas de capacitação na perspectiva de criar novas formas de desenvolver pessoas e de melhor gerir a capacidade absorptiva das mesmas. Não obstante, a principal contribuição prática deste estudo concentra-se na cooperativa X, a qual terá a oportunidade de melhor delinear os objetivos e o formato de seus programas de capacitação de colaboradores, voltando-se, especialmente, ao desenvolvimento pessoal e a capacidade absorptiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento de Pessoas

O ato de desenvolver pessoas é, acima de tudo, incentivar o autodesenvolvimento para a busca de uma renovação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O desenvolvimento de pessoas foca para o futuro, preparando as pessoas para assumirem outros cargos e outras posições a médio e longo prazo, bem como outras responsabilidades e riscos (KNAPIK, 2012).

Conforme Bitencourt (2010, p. 40),

o processo de desenvolvimento adquire significado a partir da integração do conhecimento específico e das habilidades pertinentes ao papel particular e aos sentimentos, intenções e ações do indivíduo. Essa perspectiva relaciona-se sobremaneira com a terceira dimensão de autodesenvolvimento, a responsabilidade pessoal.

Maximiano (2014) explica que o desenvolvimento abrange um conjunto de atividades que promovem a aprendizagem de competências relacionadas ao futuro da organização e da pessoa. Tais atividades podem estar relacionadas com mudanças no cargo atual ou com responsabilidades que serão assumidas. Em geral, os resultados são medidos de forma subjetiva, muito mais pela evolução e comportamento da pessoa a partir do seu desempenho na própria atividade realizada.

O desenvolvimento de cada pessoa é dela própria. No entanto, as empresas devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um. As empresas devem tomar a iniciativa de desenvolver pessoas em casos que sejam do seu interesse, mas isso não significa

que elas devem ser responsabilizadas por desenvolverem ou não o seu pessoal. Outrossim, cabe ressaltar que, se as empresas não colaborarem com o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, elas mesmas serão prejudicadas (LACOMBE, 2021).

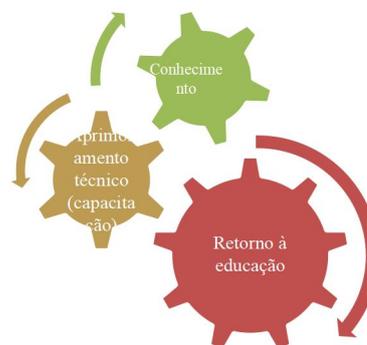
2.2 Programas de Capacitação

Inicialmente, retoma-se que as cooperativas buscam a união visando aumentar o poder econômico dos associados, tornando possível a competitividade; logo, o trabalho deve ser desenvolvido, cada vez mais, com qualidade e competência, atendendo às necessidades dos associados e da comunidade. Nesse viés, a capacitação dos colaboradores é imprescindível, tendo em vista que as demandas empresariais atuais exigem. Dessbesell (2019) versa que as inovações são resultado da combinação de diferentes tipos de conhecimentos e capacitações.

É importante salientar a preocupação que hoje cada vez mais têm as empresas com a formação de seu quadro de empregados, com o aperfeiçoamento de seus dirigentes e a insistência moderna no investimento de recursos humanos e sua reciclagem permanente. Isso também se constitui em um alerta para as cooperativas, que muito devem empenhar-se pela capacitação, a fim de continuarem a ser capazes para competir no mercado. (SCHNEIDER; HENDGES, 2006, p. 46).

Assim, a importância da capacitação em cooperativas justifica-se uma vez que o associado, ao contatar a cooperativa, entre em contato, primeiro, com os colaboradores, nas diversas instâncias e repartições da cooperativa. Sendo assim, além de uma qualificada formação profissional, estes colaboradores precisam de “um bom acervo acumulado de conhecimentos e experiências sobre a identidade cooperativa, sobre a especificidade da organização na qual trabalha” (SCHNEIDER; HENDGES, 2006, p. 46). A relação dos colaboradores e associados vai além do atendimento, relaciona-se com não só com a capacitação, mas com a educação cooperativista, porque, “havendo um bom desenvolvimento técnico, os sócios estarão promovendo a educação.

Imagem 1: Ciclo do conhecimento cooperativo



Fonte: Elaborada a partir de Schneider e Hendges (2006).

Os autores ainda destacam que a capacitação nas cooperativas deve caminhar de mãos dadas com a educação/formação cooperativa e definem a capacitação como “a necessidade de proporcionar a todos aqueles que estão implicados na cooperativa para que se encontrem em condições de desempenhar suas funções de forma eficaz” e, também como “uma das facetas da educação dirigida à forma peculiar de cada cooperativa”, em outras palavras, pressupondo noções essenciais “de economia, de formação especializada e profissionalizante e de

conhecimentos sobre as dinâmicas e exigências do mercado, mas todas conformadas, enquadradas dentro da perspectiva de quem participam de uma organização cooperativa” (SCHNEIDER; HENDGES, 2006, p. 46).

O ponto central das capacitações é profissionalizar as cooperativas para que não só permaneçam no mercado, mas que continuem se desenvolvendo. A intenção seria resolver o problema da má gestão, das deficiências que levam as cooperativas à sua dissolução. Além de valorizar e incentivar um desenvolvimento contínuo da gestão social destes empreendimentos, como forma de fortalecer sempre os valores do cooperativismo. (FERREIRA; SOUZA, 2020, p. 192).

Nessa linha, a capacitação somente tem sentido se, nas cooperativas, alcançar os valores cooperativos, sobretudo a autoajuda, pois o intuito não é unicamente “promover conhecimentos ou dar formação aos não capacitados, mas sim desenvolver um processo de mútua aprendizagem, partindo do interior para o exterior” (SCHNEIDER; HENDGES, 2006, p. 47). E, inclusive, afirmam que as situações de aprendizagem e a aplicação de métodos, em se tratando de cooperativas, permitem uma comunicação de conhecimentos e transmissão de capacidades.

No rol de capacitações possíveis e necessárias a quem atua em uma cooperativa de crédito, a inicial e essencial é a aprender o que significa cooperar e entender as noções básicas do cooperativismo de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, equidade, igualdade e solidariedade, conforme pontua a ACI (Aliança Cooperativa Internacional). Outrossim, alguns dos instrumentos que podem ser utilizados nas capacitações são cursos, palestras, reuniões, encontros, eventos, seminários, congressos, capacitações-treinamentos, técnicas e promoção social. Por isso, a capacitação dos profissionais relaciona-se com a educação cooperativista que proporciona melhorias aos conhecimentos dos associados e dos colaboradores.

Ainda nesse seguimento, corroborando com as falas acima, Antunes, Ribeiro e Mozzato *et al.* (2016, p. 21) sustentam que as capacitações “aperfeiçoam e estimulam o conhecimento, possibilitando que a informação assimilada seja transmitida para o ambiente de trabalho”, proporcionando, às pessoas, conhecimentos, atitudes e habilidades. Por extensão, os autores dão aos gerentes a responsabilidade de administrar com eficácia os processos de feedback e de aprendizagem necessários para atualizar continuamente as capacidades objetivando agregar estratégias inovadoras e planejamento estratégico.

Dessa maneira, a educação cooperativista pode ser uma ferramenta de capacitação, primeiro, sendo apresentada ao colaborador, que deve dominá-la, associar conhecimentos e, depois, transformá-los em ação, juntos aos associados. Para Ferreira e Souza (2020) a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas nas cooperativas elas são uma questão de sobrevivência, pois proporciona ferramentas que oportunizam novas soluções em momentos de mudanças e crises, guiadas pelos princípios e valores cooperativos.

2.3 Capacidade Absortiva

Ao versar sobre capacidade absorptiva deve-se compreender que o mundo está mais rápido, tudo muda com muita rapidez e as rápidas mudanças nos ambientes organizacionais das empresas é que fazem da inovação uma capacidade fundamental para que se possa competir no mercado “e a capacidade absorptiva pode representar um fator essencial no redirecionamento que as empresas precisam realizar frente às mudanças mercadológicas, tanto quanto para sua capacidade de inovar” (NAKAMURA; ALMEIDA, 2020, p. 2). Por seu turno, Foresto, Ruas e Lima (2016, p. 2), ao tratarem sobre o conceito de Capacidade Absortiva,

definem-na como “a forma que a organização consegue assimilar e reconhecer o valor de novas informações e posteriormente aplicar em suas operações com intuito de gerar negócios”. A capacidade absorptiva é um termo geral que define genericamente a maneira como a organização aprende e como a aprendizagem organizacional pode ser pensada a partir de várias especificidades que podem estar envolvidas na forma como a organização aprende (TOWNSEND; PEDRON; MAZIERI, 2021).

O conceito de Capacidade Absortiva deriva da economia da competição e da inovação, da psicologia da aprendizagem, da cognição gerencial e da perspectiva de recursos e capacidades dinâmicas, enfatizando a avaliação, adaptação e exploração de novas fontes de conhecimento para aumentar a competitividade, a flexibilidade e a agilidade de uma empresa. É a capacidade de uma empresa de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos é uma função do conhecimento prévio relacionado e da intensidade do esforço de seus membros individuais. (PADILHA; MARTINS; VIEIRA *et al.*, 2020, p. 04).

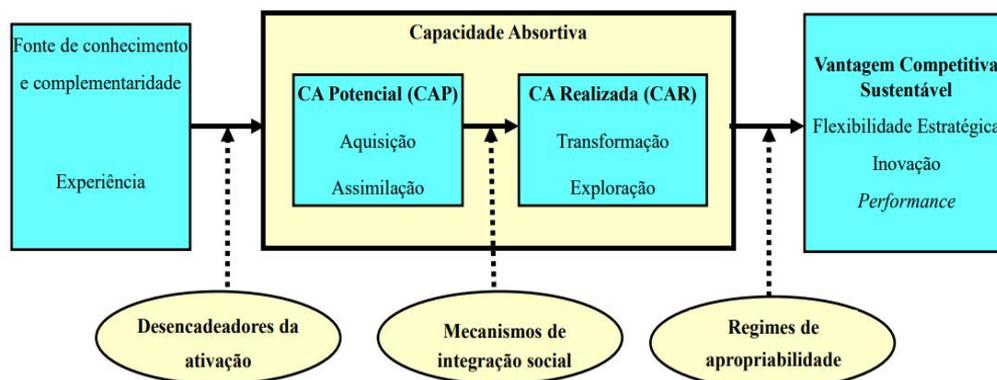
De acordo com Santos, Johann, Lopes *et al.* (2021, p. 65), a capacidade absorptiva destaca-se como um dos principais pilares das capacidades dinâmicas de uma organização, é ela que garante “a criação e sustentabilidade de estratégias e ações que geram resultados positivos, maximizando a competitividade perante o mercado no qual está inserida e caracterizada como concorrente”. Para os autores, a capacidade absorptiva é determinante no empreendedorismo em nível corporativo, atua na melhoria dos “processos de reconhecimento e exploração do conhecimento externo, proporcionando a criação e desenvolvimento de habilidades dos indivíduos e, conseqüentemente, na organização”.

Os autores Zahra e George (2002) propõem que a capacidade absorptiva concentra-se em quatro dimensões, são elas: aquisição, a qual envolve a constatação e captação de conhecimento externo relevante; assimilação, inerente a absorção desse conhecimento internamente; transformação, a qual diz respeito a combinação deste conhecimento novo ao conhecimento já existente no ambiente organizacional; e a exploração, que é a capacidade de incorporar estes conhecimentos para desenvolver novas competências ou incrementar competências já existentes.

Ademais, a capacidade de absorção das organizações também pode ser dividida em potencial e realizada. A capacidade absorptiva potencial é aquela que envolve a aquisição e a assimilação de conhecimento. Por outro lado, a capacidade realizada está associada a incorporação do conhecimento assimilado as operações, através da transformação e da exploração, de modo a produzir inovações e criar vantagem competitiva sustentável (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A proposta de Zahra e George (2002) tenciona a vantagem competitiva sustentável em mercados dinâmicos, por meio de flexibilidade estratégica, inovação e performance da empresa. Essa teria fica melhor entendida a partir da Figura 2, na seqüência.

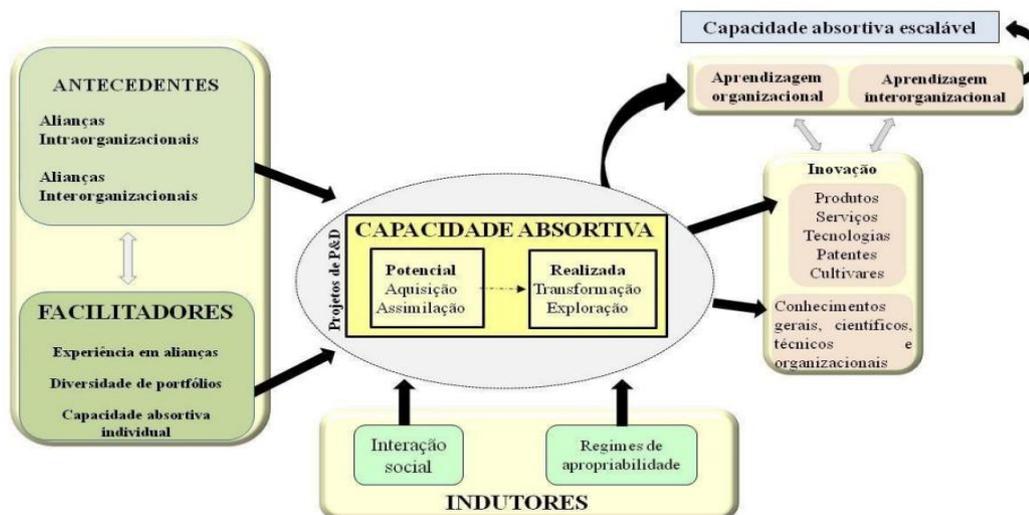
Figura 2 - Modelo da Capacidade Absortiva



Fonte: Zahra e George (2002, p. 192).

As autoras Crespi, Costa e Preusler (2018), também apresentam um organograma para sintetizar e facilitar a compreensão da capacidade absorptiva, que segue abaixo, na Figura 3:

Figura 3 - Modelo da Capacidade Absortiva



Fonte: Crespi, Costa e Preusler (2018, p. 42).

Sendo a capacidade absorptiva a capacidade de explorar o conhecimento externo, acaba por se tornar o grande diferencial para a capacidade de inovação de uma empresa. Todavia, essa capacidade de absorver conhecimento somente ganha essa proporção quando se transforma em “ações que reconheçam o valor da informação nova e que conseqüentemente possam agregar valor aos seus negócios” (NAKAMURA; ALMEIDA, 2020, p. 03).

A capacidade absorptiva passou a ser considerada um instrumento fundamental para o desenvolvimento e sucesso organizacional. Tal capacidade é dependente das competências e experiências adquiridas pela equipe, além da manutenção contínua da transformação. Hoje, a utilização da capacidade absorptiva tem se tornado uma importante diretriz para o sucesso das organizações, em que todo o processo de inovação passa a ser retroalimentado, criando estratégias competitivas (MALVESTITI; ESTEVES; DANDOLINI, 2020).

Faz-se mister lembrar que a capacidade absorptiva da organização depende das “habilidades e conhecimentos dos indivíduos que a compõem, e necessita investir nos seus recursos humanos para que desenvolvam sua capacidade absorptiva individual (CAI), sendo primordial no processo de absorção e exploração do conhecimento externo.” (Santos, Johann,

Lopes et al., 2021, p. 67). Ao juntar-se cada capacidade absorptiva individual a empresa tende a destacar-se dentre seus pares. “No entanto, não depende apenas das capacidades de absorção individuais, mas também do ambiente externo da empresa e de sua interface com ele” (PADILHA; MARTINS; VIEIRA *et al.*, 2020, p. 04).

Por meio da capacidade absorptiva, as cooperativas podem lidar mais rapidamente com novos projetos, alocando mais facilmente o pessoal em equipes e organizações. Nesse sentido, especialmente as proposições de Zahra e George (2002), se referem à habilidade para imitar processos ou produtos de outras empresas e à capacidade de explorar comercialmente o conhecimento, auxiliando na sobrevivência e performance, a longo prazo, da organização.

2.3.1 Conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação

O conhecimento refere-se ao saber, a consciência, ao pensamento, ao estudo, a inteligência etc. O conhecimento precisa ser gerido para proporcionar novos produtos, novos serviços e aperfeiçoar os existentes, de modo a destacar cada vez mais a empresa. Dessa forma, a empresa consegue melhor definir onde aplicar seus esforços, quais oportunidades são mais promissoras para o negócio e até mesmo decidir quais novas tecnologias deverá introduzir a seus produtos e serviços. Não basta apenas dominar o conhecimento, é preciso definir a estratégia de sua implantação (RIBEIRO, 2019).

Uma nova alternativa estratégica para as organizações tem sido a gestão sistematizada do conhecimento. O conhecimento como um ativo intangível tem sido um diferencial estratégico para as organizações que pretendem cumprir a sua missão e permanecer em um mercado altamente competitivo. Logo, o ponto-chave concentra-se no reconhecimento do conhecimento como um ativo estratégico e na necessidade da promoção de ações gerenciais sistemáticas (BITENCOURT, 2010).

Gil (2019) destaca que as organizações são desafiadas a promover a gestão do conhecimento, uma tarefa difícil, haja vista que o conhecimento não se encontra apenas em arquivos, mas também em processos e especialmente na mente das pessoas. Uma das premissas da gestão do conhecimento é que todo o tipo de conhecimento pertence a organização, e, por isso, precisa ser gerenciado. No entanto, é imprescindível que os empregados – contribuintes desse sistema – também possam usufruir do conhecimento existente na organização.

A aprendizagem pode ser entendida como uma mudança estável de comportamento, ocasionada pelo desenvolvimento das aptidões, resultado da aquisição de conhecimentos, aprimoramento de habilidades e formação ou mudança de atitudes. A aprendizagem é o saber, saber fazer e saber ser (MAXIMIANO, 2014).

A aprendizagem é um processo psicológico bastante complexo. No contexto organizacional, alguns fatores são considerados facilitadores desse processo, são eles: o oferecimento de um tratamento individualizado, motivação, subdivisão de tarefas, treinamento, feedback e repetição de ideias (GIL, 2019). Bitencourt (2010) refere que a aprendizagem organizacional traz uma nova proposta em termos de mudança, pois o que realmente importa é a forma como a mudança é concebida e implementada, ficando em segundo lugar o programa adotado.

Para Frizzo e Gomes (2017), a aprendizagem organizacional consiste no modo como as empresas adquirem conhecimento e o difunde aos demais indivíduos da empresa, a fim de melhorar seus processos e produtos. Através da aprendizagem organizacional é possível entender os meios pelos quais as organizações aprendem e como esse conhecimento é retido, disseminado e entendido pelos agentes organizacionais. Logo, a aprendizagem não se resume

somente aos dados que são captados pelos indivíduos no dia a dia, mas também, quando esses dados são repassados de forma correta e compreendido pelos demais indivíduos, ou seja, quando as informações são entendíveis e auxiliam no desenvolvimento organizacional. Para Tajra (2019), a inovação está associada a inserção de algo novo em qualquer atividade humana, de cunho econômico ou não. No ambiente empresarial, a inovação está associada a realização de algo novo, de uma nova forma na empresa, o que pode implicar uma modificação de alto impacto para essa organização ou não. A inovação é a arte de explorar e ter liberdade para criar.

3 METODOLOGIA

Com relação ao delineamento, quanto a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa em razão da predominância de aspectos intangíveis e por buscar a atribuição de significados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, haja vista que tem o intuito de proporcionar maior familiaridade com o tema estudado. (GIL, 2019).

Já em relação ao procedimento técnico adotado, a pesquisa configura-se como um estudo de caso da cooperativa X. (DIEHL e TATIM, 2004).

Por conseguinte, quanto as variáveis de estudo, estas irão envolver:

- Desenvolvimento de pessoas: esse processo envolve um conjunto de atividades que promovem a aprendizagem de competências relacionadas ao futuro da organização e da pessoa (MAXIMIANO, 2014).
- Capacidade absorviva: refere-se a maneira como a organização aprende e como a aprendizagem organizacional pode ser pensada a partir de várias especificidades que podem estar envolvidas na forma como a organização aprende (TOWNSEND; PEDRON; MAZIERI, 2021).
- Gestão do conhecimento: o conhecimento precisa ser gerido para proporcionar novos produtos, novos serviços e aperfeiçoar os existentes, de modo a destacar cada vez mais a empresa (RIBEIRO, 2019).

Subjetivo ao universo de pesquisa, será considerado o total de gerentes da cooperativa X em todas suas agências, representando assim 23 gerentes.

Não obstante, relativo aos procedimentos e técnicas de coleta de dados, a pesquisa será realizada com base em dados primários.

Outrossim, a coleta de dados ocorrerá por meio da aplicação de um questionário, contendo perguntas semiestruturadas, elaborado a partir do roteiro de entrevista sobre capacidade absorviva, adaptado da autora Padilha (2009), o qual será enviado por e-mail aos gerentes para que respondam.

Por fim, quanto a análise e interpretação de dados, as informações obtidas serão analisadas e interpretadas através da análise de conteúdo (ROESCH, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário foi enviado aos 23 gerentes das agências da cooperativa X, via e-mail. Destes, 18 deram retorno. Assim, os resultados descritos na sequência referem-se às respostas

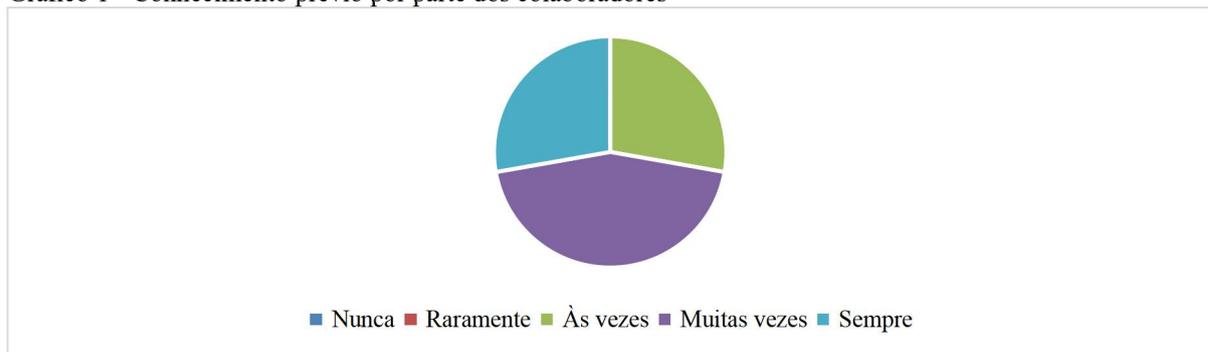
de 18 dos gerentes das agências da cooperativa X acerca da contribuição dos programas de capacitação para o desenvolvimento de capacidade absorptiva dos colaboradores.

O questionário esteve composto por 18 perguntas, tendo como opção de respostas: Nunca, Raramente, Às vezes, Muitas vezes, Sempre.

Abaixo, seguem as análises das respostas articuladas com os achados científicos dentro da temática abordada.

A primeira pergunta buscou saber sobre a existência do conhecimento prévio dos colaboradores em relação à empresa: “Existe conhecimento prévio por parte dos colaboradores sobre a cooperativa, seus negócios, funcionamento e metas?” e o Gráfico 1 traz a distribuição das respostas:

Gráfico 1 - Conhecimento prévio por parte dos colaboradores

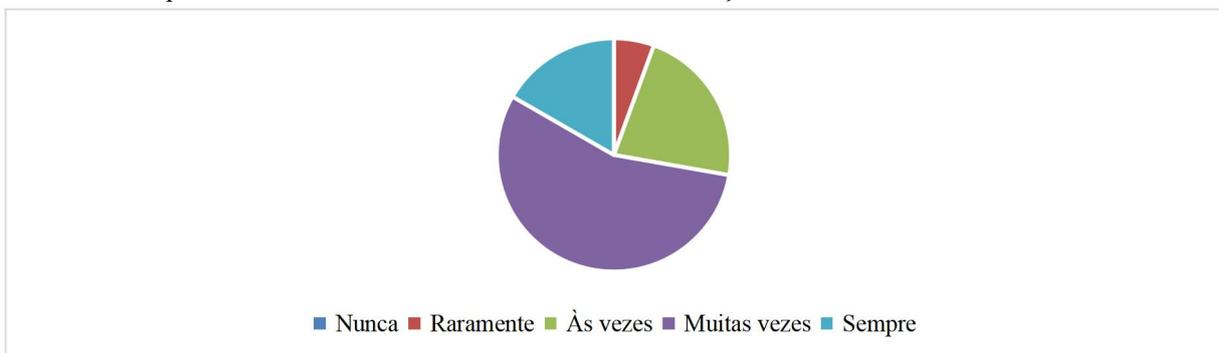


Fonte: Elaborado pela autora.

Das cinco opções de resposta à pergunta “Existe conhecimento prévio por parte dos colaboradores sobre a cooperativa, seus negócios, funcionamento e metas?”, nunca e raramente não foram escolhidas, ficando as respostas distribuídas entre às vezes, muitas vezes e sempre (5, 8 e 5 respostas, respectivamente).

A segunda pergunta – “Na sua agência cooperativa, os colaboradores possuem capacidade de identificar, em fontes externas, informações e conhecimentos valiosos para os negócios?” está representada no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Capacidade de identificar, em fontes externas, informações e conhecimentos

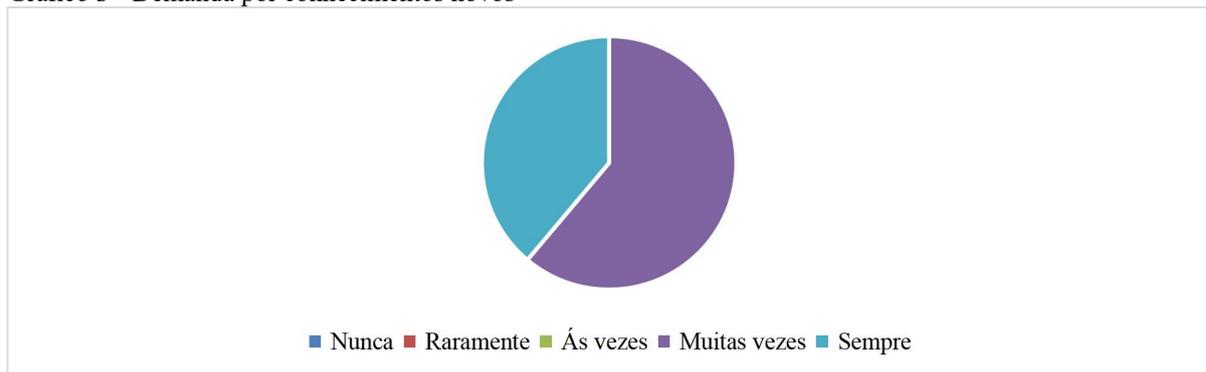


Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas a segunda pergunta (já descrita acima) se distribuíram entre: raramente – 1; às vezes – 4; muitas vezes – 10; e sempre – 3.

No que tange à questão três – “Existe demanda por conhecimentos novos para o cooperativismo na sua agência?”, as respostas se distribuíram entre muitas vezes e sempre, tal qual o Gráfico 3 demonstra:

Gráfico 3 - Demanda por conhecimentos novos



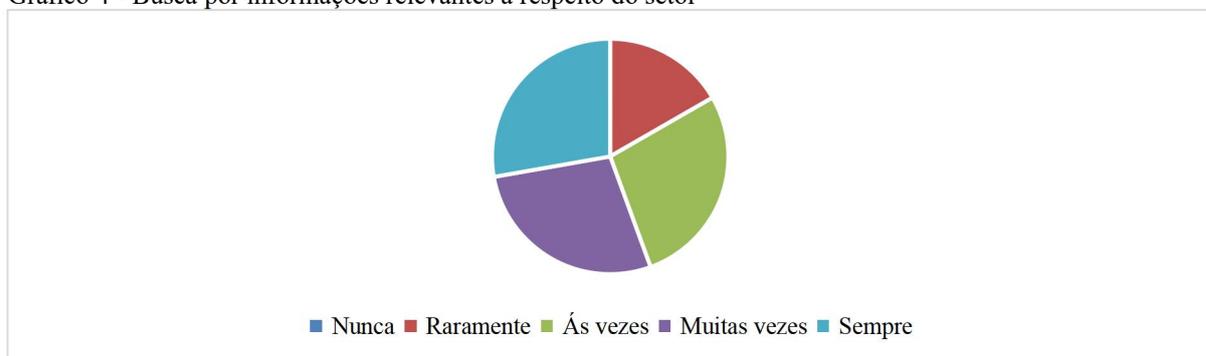
Fonte: Elaborado pela autora.

Como observado, somente duas respostas foram dadas: muitas vezes (11) e sempre (7).

Essas três perguntas apontam para a importância do colaborador ter conhecimento prévio sobre o local de trabalho, com o que trabalha e de que forma pode contribuir valendo-se de informações internas, ligando-as com as informações externas. Padilha (2009, p. 76,77) afirma que “dentro os fatores internos que afetam a capacidade absorptiva de uma empresa, podem ser destacados a base de conhecimento prévio e a capacidade absorptiva individual”. A autora ainda esclarece sobre a base de conhecimento prévio: “(...) este fator consiste de unidades individuais de conhecimento dentro da organização. O conhecimento prévio tem um efeito positivo que afeta a capacidade absorptiva e representa a habilidade para reconhecer o valor e novos conhecimentos, sua assimilação e sua aplicação em fins comerciais”.

As perguntas 4 e 5 (Gráficos 4 e 5, nessa ordem) focam especificamente na aquisição de novos conhecimentos em relação ao setor em que o colaborador atua: “Na sua agência, a busca por informações relevantes a respeito do setor é uma atividade realizada diariamente e estimulada via programas de capacitação?”; e “A gestão da sua agência incentiva os colaboradores a obterem informações em fontes externas, e dentre elas, por programas de capacitação?”

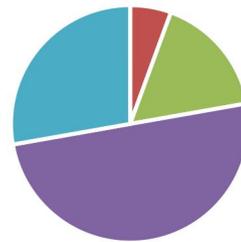
Gráfico 4 - Busca por informações relevantes a respeito do setor



Fonte: Elaborado pela autora.

A distribuição das respostas para a pergunta 4 (descrita no parágrafo anterior) variou de raramente a sempre, com números muito parecidos: raramente – 3; às vezes – 5; muitas vezes – 5; e sempre – 5.

Gráfico 5 – Incentivo aos colaboradores a obterem informações em fontes externas



■ Nunca ■ Raramente ■ Às vezes ■ Muitas vezes ■ Sempre

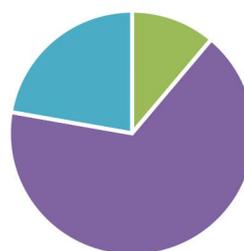
Fonte: Elaborado pela autora.

Estas respostas a questão número 5 - “A gestão da sua agência incentiva os colaboradores a obterem informações em fontes externas, e dentre elas, por programas de capacitação?” – também tiveram a mesma distribuição, contudo, o maior número delas foi dado a opção muitas vezes (9), e às demais opções assim ficaram: raramente – 1; às vezes – 3; e sempre – 5.

Sempre estar atualizado e ter acesso a informações externas é de grande relevância para que a empresa não fique obsoleta, em um tempo de mercado globalizado e competitivo. Em razão disso, para Cappellari, Welter, Hermes *et al.* (2019. p. 4), a capacidade absorptiva “é deliberada como uma habilidade em identificar e adquirir o conhecimento no ambiente externo, assimilá-lo, internalizá-lo, transformá-lo e aplicá-lo, resultando em produtos e serviços valiosos ao mercado”.

Na sequência, as questões 6 e 7 discorrem sobre ser ou não importante a qualificação, no que toca à capacidade absorptiva – “A qualificação dos colaboradores contribui para a absorção de conhecimento?”; e “A capacidade de absorver novos conhecimentos é melhorada com a contratação de pessoas com conhecimento adequado?”, representadas nos Gráficos 6 e 7 subsequentes.

Gráfico 6 – Relação qualificação dos colaboradores e absorção de conhecimento



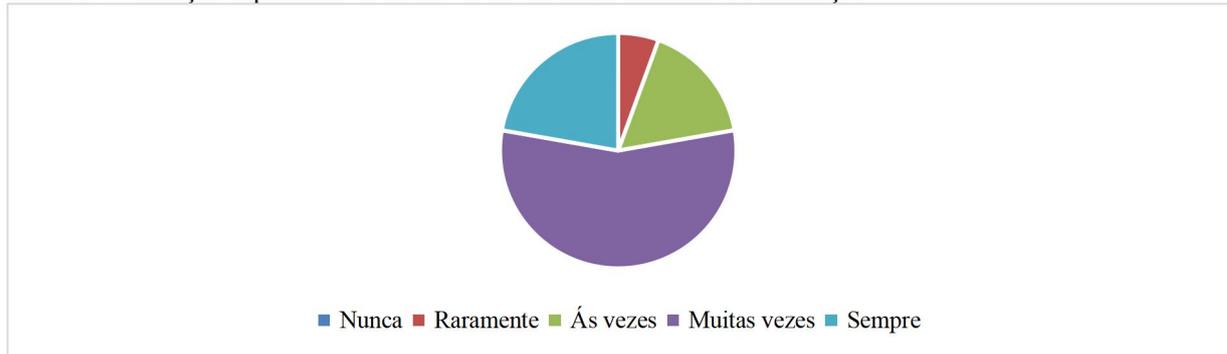
■ Nunca ■ Raramente ■ Às vezes ■ Muitas vezes ■ Sempre

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto a essa pergunta (número 6), a maioria dos respondentes afirmaram que muitas vezes a qualificação dos colaboradores contribui para a absorção de conhecimento, num total de 12 respostas; as demais: às vezes – 2; sempre – 4.

As respostas para a questão 7 - “A capacidade de absorver novos conhecimentos é melhorada com a contratação de pessoas com conhecimento adequado?”: raramente – 1; às vezes – 3; muitas vezes – 10; e sempre – 4. Segue Gráfico 7 que representa-as:

Gráfico 7 – Relação capacidade de absorver novos conhecimentos e contratação

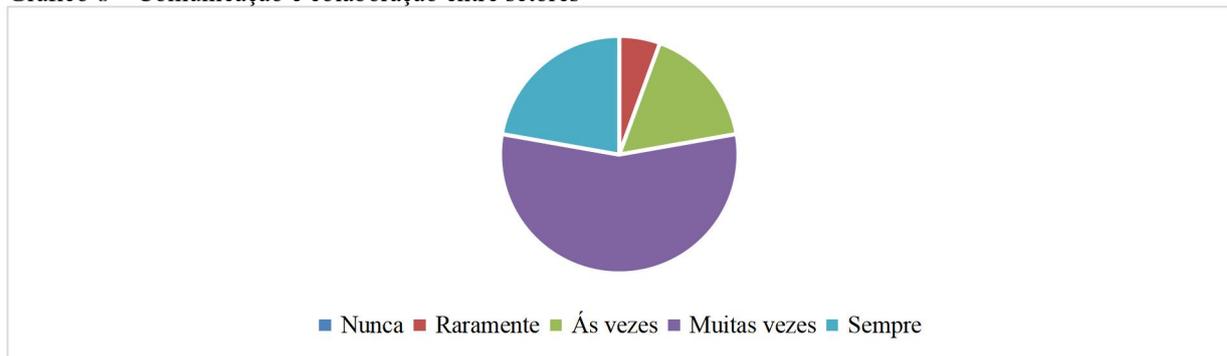


Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse quesito, Padilha (2009, p. 77) explica que “o nível de qualificação técnica dos empregados numa área em particular é geralmente considerado na absorção de novos conhecimentos, o que também influencia na capacidade absorptiva relacionada à assimilação de conhecimento”, pois, conforme já tido neste artigo, a capacidade absorptiva incentiva o autodesenvolvimento, dado que é preciso buscar uma renovação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Seguindo, as perguntas 8 e 9 se complementam: “Na sua agência, novas informações e ideias, adquiridas em programas de capacitação, são comunicadas entre as áreas (equipes/setores/unidades/ departamentos/etc.)? Há colaboração entre diferentes áreas?”; e “Na sua agência, há reuniões periódicas entre as diferentes áreas equipes/setores/unidades/ departamentos/etc.) com a finalidade de compartilhar informações?” E os Gráficos 8 e 9 trazem os desenhos das respostas:

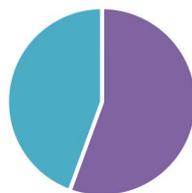
Gráfico 8 – Comunicação e colaboração entre setores



Fonte: Elaborado pela autora.

Referente a questão 8 - “Na sua agência, novas informações e ideias, adquiridas em programas de capacitação, são comunicadas entre as áreas (equipes/setores/unidades/ departamentos/etc.)? Há colaboração entre diferentes áreas?”: 1 respondente marcou raramente; 3 marcaram às vezes; 10 optaram por muitas vezes e 4 optaram por sempre.

Gráfico 9 – Reuniões e compartilhamento de informações com outros setores



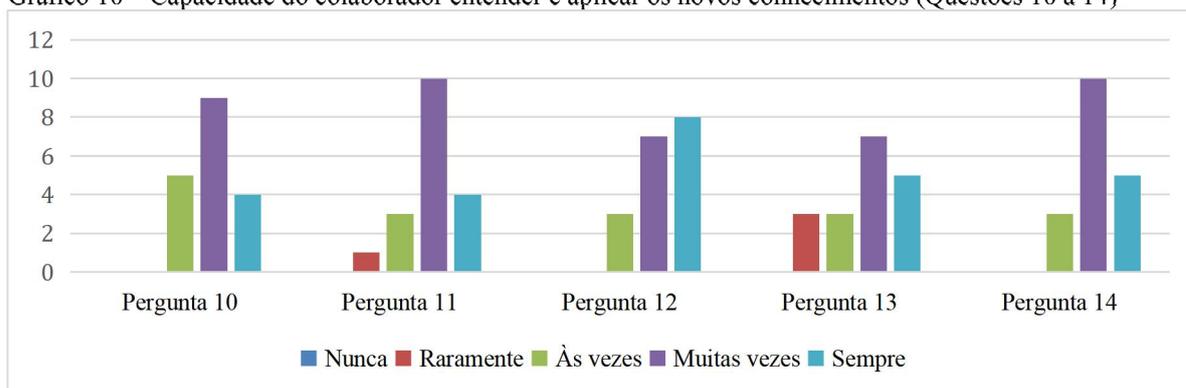
■ Nunca ■ Raramente ■ Às vezes ■ Muitas vezes ■ Sempre

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta pergunta (9) - “Na sua agência, há reuniões periódicas entre as diferentes áreas equipes/setores/unidades/ departamentos/etc.) com a finalidade de compartilhar informações?”: somente duas opções foram escolhidas – muitas vezes (10) e sempre (8).

As próximas perguntas (10, 11, 12, 13 e 14) dizem respeito à capacidade do colaborador entender e aplicar os novos conhecimentos: “Na sua agência, os colaboradores participam de programa de capacitação que visem inculir a habilidade para organizar e usar conhecimentos coletados em fontes externas?”; “Na sua agência, os colaboradores estão habituados a absorver novo conhecimento, organizá-lo para outras finalidades e torná-lo disponível?”; “Os colaboradores conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes?”; “Os colaboradores têm autonomia para tomar decisões e aplicar conhecimentos novos no seu setor e atividades?”; “Os colaboradores são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho?” – questões na ordem que o gráfico 10 irá exibir.

Gráfico 10 – Capacidade do colaborador entender e aplicar os novos conhecimentos (Questões 10 a 14)



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão 10 (“Na sua agência, os colaboradores participam de programa de capacitação que visem inculir a habilidade para organizar e usar conhecimentos coletados em fontes externas?”) teve as 18 resposta assim dispostas – 5 às vezes; 9 muitas vezes; e 4 sempre. Por seu turno, a questão 11 (“Na sua agência, os colaboradores estão habituados a absorver novo conhecimento, organizá-lo para outras finalidades e torná-lo disponível?”) ficou com as respostas da seguinte maneira: 1 raramente; 3 às vezes; 10 muitas vezes; e 4 sempre. Enquanto a 12 (“Os colaboradores conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes?”) ficou do seguinte modo: 3 às vezes; 7 muitas vezes; e 8 sempre. Ainda, a questão 13 (“Os colaboradores têm autonomia para tomar decisões e aplicar conhecimentos novos no seu setor e atividades?”) recebeu as seguintes respostas e quantidades – raramente (3); às vezes (3); muitas vezes (7); e sempre (5). A questão 14 (“Os

colaboradores são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho?”) – às vezes (3); muitas vezes (10); e sempre (5).

Essas questões convergem para confirmar a constatação de Padilha, Martins e Vieira (2020), já citada ao longo do texto, de que os colaboradores assumem papel de destaque em uma empresa cooperativa, haja vista que devem saber combinar conhecimento prévio, interno e externo para assegurar vantagens competitivas e, em razão disso, acabam desenvolvendo capacidades de absorver novos conhecimentos, assimilá-los, relacioná-los ao que a organização já desenvolve e criar métodos e produtos novos.

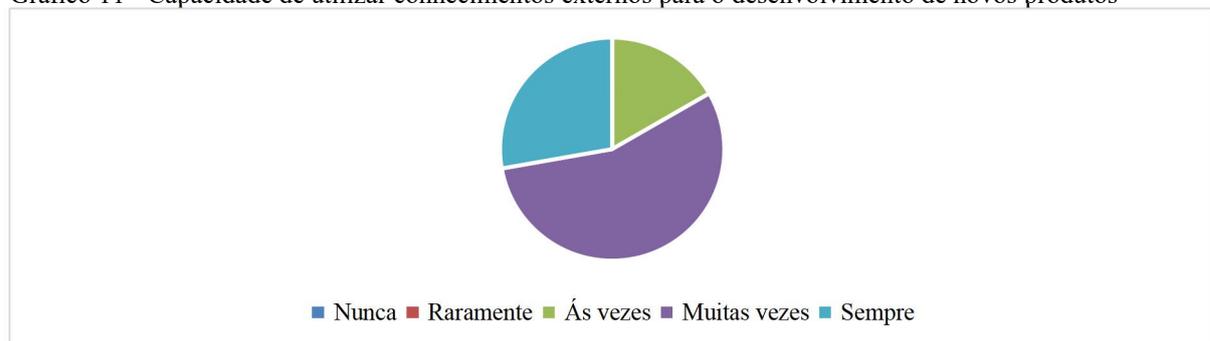
Nessa mesma concepção, Cappellari, Welter, Hermes *et al.* (2019. p. 4), destacam que as empresas,

para enfrentarem os desafios do ambiente e garantirem a sua sobrevivência, necessitam adaptar-se às contingências e mutações dele. Logo, são vitais para a sobrevivência e competitividade dessas organizações o monitoramento do mercado, a absorção das informações relevantes advindas do meio externo e a adaptação das estruturas e dos processos organizacionais, de modo que possam constantemente renovar, reconfigurar e recriar seus recursos e capacidades em prol da inovação.

Outrossim, segundo Padilha (2009, p. 79), é importante “(...) o entendimento de que as empresas não existem sozinhas e não operam de forma isolada”, e dentre os fatores que determinam a capacidade absorptiva de uma empresa está a dinâmica do setor, ou em outras palavras, a análise dos competidores diretos.

Em continuação, a pergunta 15 – “A sua agência, considerando os programas de capacitação de que participa, tem a capacidade de utilizar informações e conhecimentos, inicialmente obtidos em fontes externas, para o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços)?” discute, talvez, um dos pontos mais importantes relacionadas à capacidade absorptiva – utilizar conhecimentos novos, externos e internos para gerar algo novo. O Gráfico 11 traz as respostas recebidas:

Gráfico 11 - Capacidade de utilizar conhecimentos externos para o desenvolvimento de novos produtos



Fonte: Elaborado pela autora.

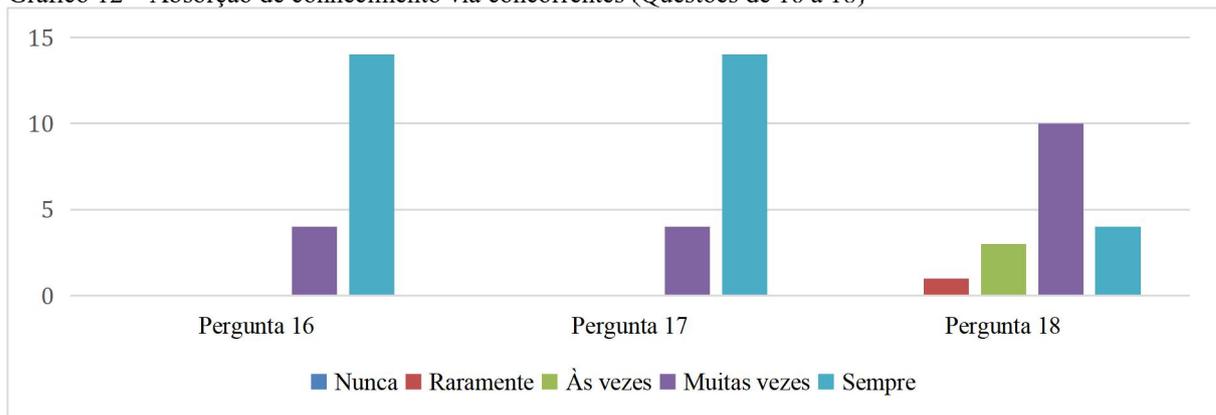
Esta questão (descrita integralmente no parágrafo anterior) recebeu, respectivamente, as seguintes respostas: às vezes (3); muitas vezes (10), sempre (5). Foi possível identificar que a maior parte das agências respondentes apontaram que muitas vezes conseguem transformar as informações conhecimentos em novos produtos. Igualmente, 5 agências afirmaram conseguir sempre.

A capacidade absorptiva é “a capacidade que permite à empresa reconhecer o valor de uma nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais”. (CAPPELLARI; WELTER; HERMES *et al.*, 2019. p. 5). E os mesmos autores reforçam que: “(...) a

capacidade absorptiva de uma organização não depende apenas da interface direta com o conhecimento externo, mas também da transferência entre e dentre as unidades organizacionais”. (CAPPELLARI; WELTER; HERMES *et al.*, 2019. p. 6).

As últimas questões – 16, 17 e 18 concernem à absorção de conhecimento via concorrentes: “A existência de concorrentes motiva a busca por novos conhecimentos externamente?”; “É possível aprender novos conhecimentos com os concorrentes?”; e “Os colaboradores conseguem analisar o movimento dos concorrentes e identificar os tipos de conhecimentos que eles aplicam?”. O Gráfico 12 apresenta as respostas a estes questionamentos.

Gráfico 12 – Absorção de conhecimento via concorrentes (Questões de 16 a 18)



Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas foram: para a questão 16 (“A existência de concorrentes motiva a busca por novos conhecimentos externamente?”) – muitas vezes (4); e sempre (14) – e igualmente para a questão 17 (“É possível aprender novos conhecimentos com os concorrentes?”). Para a questão 18 (“Os colaboradores conseguem analisar o movimento dos concorrentes e identificar os tipos de conhecimentos que eles aplicam?”) – raramente (1); às vezes (3); muitas vezes (10); e sempre (4).

Sobre essas questões, Padilha (2009, p. 42) assevera:

Os recursos de uma organização para serem fontes de vantagem competitiva devem ser “heterogêneos, imóveis e de valor”, ou seja, devem ser capazes de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças que estejam no ambiente; “raros” entre os concorrentes atuais e potenciais, “imperfeitamente imitáveis” e “estrategicamente equivalentes” a recursos de valor que sejam raros ou imperfeitamente imitáveis.

Perante as respostas dadas pelos gerentes das agências que devolveram o questionário respondido, as respostas ficaram entre às vezes e sempre, prevalecendo a opção MUITAS VEZES, em todas as respostas, tendo a menor quantidade de respostas nas questões 16 e 17; e maior quantidade de respostas a questão 6. A opção SEMPRE, no que lhe toca, teve como menor quantidade de respostas a questão 2, e maior quantidade de respostas as questões 16 e 17.

Isso comprova que nas agências da Cooperativa X a capacidade absorptiva é bem compreendida e exerce seu papel. Ocorre, de forma geral, o aprimoramento e a ampliação de novos conhecimentos, conseguem aplicar, em seus ambientes de trabalho mudanças e trazer algumas inovações quando o período exige.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, que tinha por objetivo: analisar a contribuição dos programas de capacitação para o desenvolvimento da capacidade absorptiva dos colaboradores das agências da cooperativa X, foi possível compreender que os programas estavam dando resultados, posto que os gerentes responderam, na sua maioria, que muitas vezes, seguido de sempre, as capacidades absorptivas estavam sendo utilizadas em prol de desenvolver novos conhecimentos, métodos e produtos.

Visando responder ao objetivo desta investigação, inicialmente, realizou-se uma revisão teórica sobre capacidade absorptiva e gestão de pessoas e, na sequência, foi aplicado um questionário semiestruturado aos gerentes das agências da Cooperativa X. Recebidas as respostas, foram dispostas em forma de gráficos para facilitar a visualização e o entendimento.

Das respostas recebidas às 18 perguntas, prevaleceram em ordem – muitas vezes, sempre e às vezes. Com os resultados evidenciados neste estudo, percebe-se que a Cooperativa X consegue desenvolver programas de capacitação que, a posteriori, trazem resultados positivos de inovação, bom relacionamento e mecanismos diferenciados. Outrossim, dentre os pontos positivos das agências desta cooperativa, pode-se elencar: desenvolvem programas de capacitação que estimulam seus colaboradores à captar continuamente informações de mercado, prezam pelo bom relacionamento entre colaboradores e entre setores, assim como pelo compartilhamento de informações.

Por fim, foi possível perceber que a cooperativa X busca ter algumas vantagens competitivas através de comportamentos e habilidades de seus colaboradores, por isso, há investimento em programas de capacitação, e estes, geram, como resultados, mudança nos setores e nos produtos das empresas e formas de atender aos associados e inovação nas rotinas e nos processos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Mônica da Pieve; RIBEIRO, Alana Ertel; MOZZATO Anelise Rebelato *et al.* Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva: estudo em uma cooperativa de crédito. **DESENVOLVE**: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v. 5, n. 1, mar. 2016. doi: <http://dx.doi.org/10.18316/2316-5537.16.13>. Acesso em: 19 jan. 2022.

ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: sua relação com governança, cultura e liderança**. São Paulo: Atlas, 2015.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAPPELLAR, Gabriela; WELTER, Clarice V. N.; HERMES, Lisiane C. R. *et al.* Capacidade Absortiva: Elementos Componentes e Mecanismos Organizacionais de seu Desenvolvimento.

RAM. Revista de Administração Mackenzie, 20 (6), 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/PqxpxWB9kDHsyT4X9RZ9htG/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 26 fev. 2022.

CASO da Empório Essenza. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 2, p. 01-20, mai./ago. 2020. Disponível em:

<https://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>. Acesso em: 18 jan. 2022.

CASSOL, Alessandra; ZAPALAI, Jaqueline; CINTRA, Renato Fabiano. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 9-41, jan./abr. 2017. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/4756/475655252002.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2021.

CRESPI, Tatiane Baseggio; COSTA, Priscila Rezende da; PREUSLER, Taísa Scariot. Modelo conceitual e proposições sobre capacidade absorptiva em projetos de P&D vinculados à alianças estratégicas: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, vol. 9, n. 2., Maio/Agosto, 2018. doi: 10.5585/gep.v9i2.658. Acesso em: 18 jan. 2022.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERREIRA, Palloma Rosa; SOUSA, Diego Neves de. As capacitações nas organizações cooperativas do ramo agropecuário. **COLÓQUIO, Revista do Desenvolvimento Regional**, Faccat: Taquara/RS, v. 17, n. 3, jul./set. 2020. Disponível em: <

<https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/1749>>. Acesso em: 15 jan. 2022.

FORESTO, Alberto de Matos; RUAS, Roberto Lima; LIMA, Edmilson de Oliveira.

Capacidade absorptiva: revisão sistemática da literatura. **Anais do V SINGEP**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/5singep/resultado/513.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2021.

FRIZZO, Patricia; GOMES, Giancarlo. Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 35-50, abr./jun. 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331251654004.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JACOMOSSI, Rafael Ricardo; FELDMANN, Paulo Roberto. Boas práticas de gestão e capacidade absorptiva: impactos na produtividade das firmas. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 24, n. 5, p. 432-447, 2020. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/58346/boas-praticas-de-gestao-e-capacidade-absortiva--impactos-na-productividade-das-firmas>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaber, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Empreendedorismo, inovação e mudança organizacional**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017.

MALVESTITI, Rosane; ESTEVES, Daniel B. L.; DANDOLINI, Gertrudes A. A capacidade absorptiva como feedback na sustentabilidade das organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62660/a-capacidade-absortiva-como-feedback-na-sustentabilidade-das-organizacoes>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NAKAMURA, Elaine Aparecida Maruyama Vieira; ALMEIDA João Marcos Silva de. Capacidade absorptiva e inovação: estudo de caso em uma empresa de base tecnológica (EBT) do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC). **EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração**. São Paulo: São Paulo (Edição *on-line*), 2020. Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/2020/arquivos/15.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2022.

PADILHA, Ana Claudia Machado Padilha. **A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural**: proposição de estrutura de análise. 2009. 257 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Acesso em: 18 jan. 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16455/000701963.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 fev. 2022.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; STECCA, Jaime Peixoto *et al.* Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. **VII SEGeT**, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/351_Artigo_Seget_Gestao.pdf>.. Acesso em: 15 de jan. 2022.

SANTOS, Claudete Correa dos; JOHANN, Denise Adriana; LOPES, Luis Felipe Dias *et al.* A capacidade absorptiva individual é preditora da intenção empreendedora. **Interciência**, vol. 46, nº 2, fev. 2021. Disponível em: https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2021/03/02_6745_Com_Johann_v46n2_7.pdf. Acesso em: 18 jan. 2022.

SCHNEIDER, Jose Odelso; HENDGES, Margot. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, 1(1):33-48, julho/dezembro, 2006. Disponível em: <https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/schneider.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2022.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsão um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6232106>. Acesso em: 06 ago. 2021.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2019.

TOWNSEND, Tainá Alves; PEDRON, Cristiane Drebes; MAZIERI, Marcos Rogério. A evolução da capacidade absorptiva na literatura científica: uma análise bibliométrica focada na inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, n. 20, p. 1-33, Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63417/a-evolucao-da-capacidade-absortiva-na-literatura-cientifica--uma-analise-bibliometrica-focada-na-inovacao->. Acesso em: 06 ago. 2021.

VERGANA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, 2002. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.2002.6587995>. Acesso em: 06 ago. 2021.