

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ALANA ERTEL RIBEIRO**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES**

PASSO FUNDO (RS), 2022

**ALANA ERTEL RIBEIRO**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha. Universidade de Passo Fundo (UPF).

Coorientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

CIP – Catalogação na Publicação

---

R484c Ribeiro, Alana Ertel  
Capacidade absorviva e programas de capacitação em  
uma cooperativa de crédito : a percepção dos gerentes /  
Alana Ertel Ribeiro. – 2022.  
118 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha.  
Coorientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto.  
Dissertação (Mestrado em Administração) –  
Universidade de Passo Fundo, 2022.

1. Capacitação de empregados. 2. Cooperativas de  
crédito. 3. Conhecimento e aprendizagem. I. Padilha, Ana  
Claudia Machado, orientadora. II. Binotto, Erlaine,  
coorientadora. III. Título.

CDU: 658.3

---

Catalogação: Bibliotecário Luis Diego Dias de S. da Silva - CRB 10/2241

**ALANA ERTEL RIBEIRO**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES**

Dissertação de Mestrado aprovada em 17 de agosto de 2022, como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing da Universidade de Passo Fundo à Banca Examinadora formada pelos Professores:

---

Prof. Dra. Ana Claudia Machado Padilha- Orientadora  
Universidade de Passo Fundo (UPF)

---

Prof. Dra. Erlaine Binotto - Coorientadora  
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

---

Prof. Dr. Cassiana Maris de Lima  
Universidade de Passo Fundo (UPF)

---

Prof. Dr. Marcelino de Souza  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof. Dr. Carlos Duarte Coelho Peixeira Marques  
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)

PASSO FUNDO (RS), 2022

## DEDICATÓRIA

A Deus, por me proporcionar terminar com êxito essa dissertação.  
A mim, pela dedicação, persistência e esforço.  
Aos meus pais, Aldemiro e Vani,  
pelo incentivo em todos os momentos  
da minha trajetória acadêmica.  
Aos meus irmãos, Aline, Aliane e Marcos,  
por todo apoio durante a minha caminhada.  
Ao meu namorado Vinícius,  
por toda a ajuda, paciência e incentivo,  
sem isso nada seria possível.

## AGRADECIMENTOS

A palavra que define esse momento é gratidão!

Gratidão a Deus, pela vida, pela saúde e por ter me proporcionado chegar até aqui.

Agradeço a todos que estiveram comigo nesse percurso.

A mim, pelo esforço e persistência para que esse sonho se tornasse realidade.

À minha família, aos meus pais, Aldemiro e Vani, aos meus irmãos Aline, Aliane e Marcos, por estarem sempre me apoiando em todos os momentos, e em especial ao meu namorado Vinícius, pelo apoio incondicional, constante incentivo, por todo amor, carinho e paciência.

À minha orientadora, Prof. Dra. Ana Claudia Machado Padilha, por toda a paciência, dedicação, compreensão e incentivo constante.

À minha coorientadora, Profa. Dra. Erlaine Binotto, pela coorientação, conselhos e disponibilidade em me auxiliar sempre que possível respondendo às minhas dúvidas.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dra. Cassiana Maris de Lima, Prof. Dr. Marcelino de Souza e Prof. Dr. Carlos Duarte Coelho Peixeira Marques, pelas contribuições para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos professores integrantes da FEAC, em especial aos docentes do PPGAdm, e a Universidade de Passo Fundo, por serem a minha fonte de aprendizagem e crescimento.

E, por fim, a todos aqueles que participaram de alguma forma para que a conclusão desse trabalho fosse possível e contribuíram para a realização da minha formação, o meu muito obrigada!

## RESUMO

O conhecimento é um dos recursos mais importantes para as organizações e pode ser integrado pela Capacidade Absortiva (CA). Esta é considerada uma capacidade de nível organizacional que consiste em processos e rotinas e torna-se relevante para a formulação das estratégias organizacionais. É constituída por uma combinação de quatro capacidades do conhecimento: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Tais capacidades podem envolver os programas de capacitação que permitem que uma empresa mantenha e aumente suas competências e capacidades coletivas. Nesse sentido, o objeto de análise é a Cooperativa de Crédito *Union Grow*, localizada no Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC) o qual possui um programa de capacitação on-line consolidado com um vasto portfólio de cursos. Ao combinar o conhecimento e as dimensões da CA com os programas de capacitação dessa cooperativa, esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar, na percepção dos gerentes, as contribuições da capacidade absortiva derivada dos programas de capacitação oferecidos pela cooperativa. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, a pesquisa embasou-se em uma abordagem qualitativa, com pesquisa bibliográfica e documental, de forma exploratória. Os dados coletados são de fontes primária e secundária. Os dados primários foram coletados de forma on-line, via plataforma *Google Meet*, nos meses de janeiro a março de 2022, por meio de entrevista com sete gerentes da Cooperativa de Crédito *Union Grow*. A entrevista teve por base um instrumento de coleta de dados desenvolvido a partir das categorias de análise extraídas da revisão da literatura. Em relação aos dados secundários, foram utilizadas as informações sobre os cursos de capacitação ofertados pela Cooperativa *Union Grow*. Para a análise dos dados, foi empregado o método de análise de conteúdo. Em relação aos resultados, pôde-se observar que o conhecimento é adquirido por meio dos cursos de capacitação ofertados pela plataforma on-line que abrange trilhas de formação voltadas para o negócio, auxiliando no desenvolvimento e preparação de possíveis promoções. A experiência dos colaboradores em suas funções também favorece a aquisição de novos conhecimentos, de informações internas e externas, além de promover a troca de conhecimentos e a interação dos colaboradores com os associados, propiciando uma socialização do conhecimento. Além disso, os colaboradores assimilam o conhecimento por meio dos cursos de capacitação quando repassam a informação entre colaboradores, através de interações presenciais, dinâmicas e reuniões gerenciais, proporcionando assim uma comunicação mais eficiente. Percebe-se também que os colaboradores transformam o conhecimento por meio da cooperação, elemento fundamental na troca de experiências, visto que auxilia na articulação entre o conhecimento existente com novas ideias e na integração entre colaboradores visando a resolução de problemas e transformando esse conhecimento em negócios para a cooperativa. Nesse contexto, o conhecimento é explorado pelos colaboradores buscando melhorar e criar novas competências na formalização de regras e procedimentos, além da prospecção e segurança das informações prestadas aos associados, na oferta de produtos ou serviços e da aplicabilidade de novos conhecimentos na melhoria de competências. Ademais, o resultado da CA considerando os cursos que os colaboradores realizam por meio dos programas de capacitação, trazem benefícios na melhoria do desempenho na função, ampliação do conhecimento técnico, segurança na oferta de produtos e serviços, e assim, a geração de novos conhecimentos.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva; Programas de Capacitação; Cooperativa de Crédito; Conhecimento.

## ABSTRACT

*Knowledge is one of the most important resources for organizations and can be integrated by Absorptive Capacity (AC). This is considered an organizational-level capability that consists of processes and routines and becomes relevant for the formulation of organizational strategies. It consists of a combination of four knowledge capacities: acquisition, assimilation, transformation and exploitation. Such capabilities may involve training programs that enable a company to maintain and increase its collective competencies and capabilities. In this sense, the object of analysis is the Union Grow Credit Union, located in Rio Grande do Sul (RS) and Santa Catarina (SC) which has a consolidated online training program with a vast portfolio of courses. By combining the knowledge and dimensions of AC with the training programs of this cooperative, this research has the general objective: to analyze, in the managers' perception, the contributions of the absorptive capacity derived from the training programs offered by the cooperative. As for the methodological procedures used, the research was based on a qualitative approach, with bibliographic and documentary research, in an exploratory way. The data collected are from primary and secondary sources. Primary data were collected online, via the Google Meet platform, from January to March 2022, through interviews with seven managers of the Union Grow Credit Union. The interview was based on a data collection instrument developed from the analysis categories extracted from the literature review. Regarding secondary data, information on training courses offered by the Union Grow Cooperative was used. For data analysis, the content analysis method was used. Regarding the results, it was possible to observe that knowledge is acquired through training courses offered by the online platform that covers training tracks focused on the business, helping in the development and preparation of possible promotions. The experience of employees in their work also favors the acquisition of new knowledge, internal and external information, in addition to promoting the exchange of knowledge and the interaction of employees with members, providing a socialization of knowledge. In addition, employees assimilate knowledge through training courses when they pass on information between employees, through face-to-face interactions, dynamics and management meetings, thus providing more efficient communication. It is also noticed that employees transform knowledge through cooperation, a fundamental element in the exchange of experiences, since it helps in the articulation between existing knowledge with new ideas and in the integration between employees aiming at solving problems and transforming this knowledge into business for the cooperative. In this context, knowledge is explored by employees seeking to improve and create new skills in the formalization of rules and procedures, in addition to prospecting and securing the information provided to members, in offering a product or service and in the applicability of new knowledge in improving skills. In addition, the results of the AC, considering the courses that employees take through training programs, are obtained through training paths that bring benefits in improving performance in the work, expansion of technical knowledge, security in the offer of products and services, and thus generating new knowledge.*

**Keywords:** *Absorptive Capacity; Training Programs; Credit Cooperative; Knowledge.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Um modelo de capacidade absorviva .....	39
Figura 2 - Ramos do cooperativismo.....	46
Figura 3 - Cooperativas de crédito constituídas com orientação e coordenação de Amstad....	47
Figura 4 - Regiões brasileiras que mais conhecem o cooperativismo.....	51
Figura 5- Sistematização dos elementos de pesquisa à luz dos programas de capacitação da Cooperativa de Crédito Union Grow .....	52
Figura 6 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	57
Figura 7 - Sistematização dos resultados da pesquisa. ....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistematização das publicações pesquisadas nas bases de dados <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> .....	26
Quadro 2 - Definições de capacidade absorptiva .....	32
Quadro 3 - Conceitos e dimensões do constructo CA com seus respectivos componentes .....	34
Quadro 4 - Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos.....	49
Quadro 5- Diferenciais competitivos das cooperativas de crédito .....	49
Quadro 6 - Categorias de análise .....	60
Quadro 7 - Cursos da plataforma de treinamento on-line .....	66
Quadro 8 - Perfil dos entrevistados .....	68
Quadro 9 - Quadro 9: Percepção dos gerentes sobre os cursos de capacitação oferecidos pela cooperativa.....	70
Quadro 10 - Percepção dos gerentes sobre a capacitação dos colaboradores por meio dos programas de treinamento na plataforma on-line. ....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ACI - Aliança Cooperativa Internacional.

CA - Capacidade Absortiva.

CAP - Capacidade Absortiva Potencial.

CAR - Capacidade Absortiva Realizada.

CRA - Ciclo de Relacionamento com o Associado.

CRM - Plataforma de Relacionamento.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos.

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas.

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

PIB - Produto Interno Bruto.

PLD/FT - Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo.

SARB - Sistema de Autorregulação Bancária.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	23
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA .....	31
<b>2.1.1 Dimensões da capacidade absorptiva.....</b>	<b>33</b>
2.2 CONHECIMENTO E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO .....	43
2.3 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	46
2.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DA PESQUISA .....	51
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>55</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	55
<b>3.1.1 Segundo a abordagem do problema .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.2 Segundo o objetivo geral .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.3 Segundo o procedimento técnico .....</b>	<b>56</b>
3.2 PROCEDIMENTO DA PESQUISA .....	56
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E AGENTES DA PESQUISA .....	58
3.4 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	59
<b>3.4.1 Dados primários e instrumento de coleta .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4.2 Dados secundários .....</b>	<b>62</b>
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	63
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CURSOS OFERTADOS PELA COOPERATIVA DE CRÉDITO <i>UNION GROW</i> .....	65
4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS.....	68
4.3 CAPACIDADE ABSORTIVA POTENCIAL (CAP).....	69
<b>4.3.1 Aquisição do conhecimento .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.2 Assimilação do conhecimento .....</b>	<b>73</b>
4.4 CAPACIDADE ABSORTIVA REALIZADA (CAR).....	77
<b>4.4.1 Transformação do Conhecimento.....</b>	<b>77</b>
<b>4.4.2 Exploração do conhecimento.....</b>	<b>79</b>

4.5 RESULTADO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO NA CAPACIDADE ABSORTIVA .....	81
4.6 SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)..</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO B - PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é definido como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns. No Brasil e no mundo, existem iniciativas de cooperativismo em diferentes ramos e com diferentes finalidades e públicos-alvo, como agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens e serviços e transporte. Dentre os diversos tipos e modalidades, destacam-se as chamadas cooperativas de crédito, criadas para oferecer soluções financeiras a partir dos princípios do cooperativismo (ANUÁRIO, 2020).

As cooperativas de crédito representam 9,55% do mercado financeiro mundial (WOCCU, 2019) e são as únicas instituições financeiras fisicamente presentes em 594 municípios brasileiros. Esse alcance qualifica essas instituições financeiras cooperativas como importantes agentes de desenvolvimento social e econômico (ANUÁRIO, 2020). Ao final de 2020, as cooperativas de crédito brasileiras contavam com 7.238 unidades de atendimento. O crescimento de 6% em relação ao ano anterior ampliou a liderança do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), atualmente a maior rede de atendimento do Brasil (SNCC, 2020).

O estado do Rio Grande do Sul, pioneiro no cooperativismo de crédito no país, possui a maior parte da população ligada ao segmento, cerca de 1,2 milhão de gaúchos são associados a uma cooperativa de crédito (SNCC, 2020). O cooperativismo desempenha a função central de propiciar o bem-estar social dos associados e das comunidades em que está inserido, além de promover o desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo (MORAES; SCHWAB, 2019).

Diante desse contexto, é necessário que as organizações cooperativas tenham um foco que vise além dos resultados. É necessário o desenvolvimento de competências dos funcionários ou da sua equipe que sustentem o sucesso, bem como a recombinação permanente de conhecimentos externos e internos, para serem competitivas em entornos dinâmicos (POPADIUK; CHOO, 2006; VALENTIM; LISBOA; FRANCO, 2015).

Partindo de tais pressupostos, surge a necessidade de olhar para as competências tratadas, a partir da perspectiva da capacidade absorptiva (CA), que influencia a capacidade da empresa de criar e implantar o conhecimento necessário para construir outras capacidades organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002). Através dessa capacidade, as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento externo, para criar e manter

vantagens competitivas (ZAHRA; GEORGE, 2002). A habilidade formada pela combinação dessas quatro capacidades do conhecimento pode ser chamada também de dimensão, por meio da qual as firmas produzem uma capacidade organizacional dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Teece (2000) complementa que as capacidades de uma organização, inseridas em estruturas, processos e rotinas organizacionais, não podem ser movidas de uma empresa para outra, pois as informações organizacionais, se não trabalhadas e repassadas corretamente, não apresentam valor por si só. A seleção, interpretação e a integração de tais informações constituem-se como o diferencial de uma organização, visto que é na relação entre o conhecimento útil e aplicável que a compreensão e estruturação do conhecimento é realizada, agregando valor a própria organização e a todos os envolvidos neste processo.

Em concordância com Zollo e Winter (2002), a codificação do conhecimento facilita a CA dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização. Isso se alia à CA que, segundo Zahra e George (2002), tem por objetivo fornecer uma capacidade dinâmica que provoque a organização a criar, incorporar e utilizar o conhecimento adequado para desenvolver outras capacidades na empresa e gerar desempenho superior.

O processo de capacitação através dos programas de treinamento pode desenvolver as competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, com potencial de transformação de antigos hábitos, desenvolvendo atitudes, melhorando seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho e, com isso, contribuindo com o sucesso organizacional (MAGALHÃES *et al.*, 2009). Investir em ações de capacitação e na aplicação da aprendizagem no trabalho aumenta a satisfação dos trabalhadores tanto no que diz respeito à natureza da tarefa como em relação à satisfação com a chefia; com isso, obtêm-se maior retorno, maior produtividade, menos faltas no trabalho e redução da rotatividade (SANTOS; MOURÃO, 2011).

Para Marras (2011, p. 133), treinamento é “um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Nesse sentido, percebe-se a importância dos programas de capacitação no contexto das cooperativas de crédito. De acordo com Menegon e Zambarda (2019), tais programas possibilitam o processo de mudança necessário para desenvolver competências, melhorar processos, aumentar a capacidade intelectual, a criatividade e a inovação do capital humano. O treinamento tem a capacidade de

subsidiar o desenvolvimento das pessoas, sendo responsável pelos aspectos positivos que permeiam o processo de desenvolvimento e crescimento da organização e de seus colaboradores (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

Como uma ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos, o treinamento melhora as capacidades e as habilidades do capital humano organizacional, encontra e supera deficiências no desempenho dos colaboradores, deixando-os preparados para assumir novas atribuições ou adaptarem-se às novas tecnologias no ambiente de trabalho (FROEHLICH; SCHERER, 2013; MACENA NETO; MOTA, 2017).

As constantes mudanças no ambiente organizacional estão transformando o modo como as organizações buscam diferenciação perante os concorrentes. Nesse sentido, a concorrência entre as cooperativas de crédito e os bancos é fundamental para a economia (EMMONS; SCHMID, 2000). As cooperativas de crédito possuem diferenças muito específicas em relação aos bancos comerciais. Mesmo que as duas instituições participem do sistema financeiro nacional, os bancos visam ao lucro que é destinado aos proprietários; já as cooperativas distribuem os lucros aos seus associados, de forma proporcional à cota investida, resguardando o associativismo e a cooperação recíproca (MEINEM; DOMINGUES; DOMINGUES, 2002). Sendo assim, a necessidade de programas de capacitação está atrelada a esse ambiente concorrencial das instituições financeiras e à necessidade de treinamento e capacitação como um diferencial, de acordo com os princípios da CA, que é o tema proposto nesta pesquisa.

O objeto de análise desta pesquisa é uma cooperativa de crédito denominada Cooperativa de Crédito *Union Grow*, formada por 15 unidades de atendimento e uma unidade sede. O nome da cooperativa foi omitido, com o intuito de resguardar sua identificação em função de elementos e informações configuradas como estratégicas, o que viabiliza sua escolha para fins de pesquisa e possíveis derivações relacionadas aos dados utilizados na etapa empírica da pesquisa.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

As cooperativas de crédito têm sido tradicionalmente caracterizadas por um vínculo especial com sua base de associados através da proximidade física, o que permitiu a aquisição de maior conhecimento da atividade econômica dentro do território no qual a

instituição cooperativa está estabelecida. A transformação digital e os serviços financeiros não presenciais podem afetar significativamente esse modelo relacional tradicional baseado no contato pessoal com os usuários (FERNÁNDEZ-TORRES; GUIÉRREZ-FERNANDEZ; PALOMO-ZURDO, 2019).

Nesse sentido, o conhecimento como um ativo importante para o desenvolvimento de uma organização combina experiência, valores e informação contextual (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a). É um recurso organizacional estratégico, pois melhora a capacidade de ação da organização e é fonte de criação de valor organizacional (SCHULTZE; LEIDNER, 2002).

Lessa Neto (2013) e Eisenhardt e Santos (2000) enfatizam ser necessária a adoção de um sistema de gestão de conhecimento, no qual colaboradores, tecnologias e processos são gerenciados tendo em vista a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização do conhecimento, uma vez que este é um recurso gerenciado por meio de práticas, processos e tecnologias específicas.

Desde a publicação do artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990), a CA tem sido mencionada nas discussões e pesquisas sobre aprendizado organizacional (HUBER, 1991; KIM, 1998) e gerenciamento de conhecimento (LANE; SALK; LYLES, 2001). *Insights* empíricos desses estudos demonstram que a CA possui um papel central na transferência de conhecimento, na eficiência do aprendizado organizacional e no desempenho de inovação da organização (ARGOTE; INGRAM, 2000; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Cohen e Levinthal (1990) ao tratarem sobre o nível múltiplo do constructo da CA, evidenciaram que autores problematizaram a natureza do conhecimento organizacional denotando-o como um processo de aprendizagem. A CA organizacional é apresentada através do conhecimento prévio dos indivíduos, sendo necessário ser homogêneo para facilitar o compartilhamento do conhecimento por intermédio da assimilação e da aplicação, além de ser heterogêneo, para estimular os processos de reconhecimento e a própria transformação da CA (LOWIK, 2013).

A CA, por ser considerada uma capacidade de nível organizacional, constitui-se por processos e rotinas (ZAHRA, GEORGE, 2002), além disso, torna-se relevante para a formulação das estratégias organizacionais, possibilitando renovar capacidades e, assim, auxiliar as empresas no processo de adaptação às tendências externas. Além do nível organizacional, Junni e Sarala (2013) e Patel (2014) notabilizaram a CA no nível individual. Foi evidenciado o papel do mecanismo interno da empresa na promoção da comunicação e do

relacionamento entre seus membros como um aspecto organizacional característico da CA (HUTABARAT; PANDIN, 2014). Von Briel, Schneider e Lowry (2018) alegaram que os mecanismos de integração social influenciam todas as etapas da absorção do conhecimento, devido ao fato de todas as etapas dessa absorção requererem troca de informações com parceiros.

Dessa forma, a CA é constituída por uma combinação de quatro capacidades do conhecimento: aquisição, assimilação, transformação e exploração, também chamadas de dimensões, que produzem uma capacidade organizacional dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Diante dos elementos pressupostos, emergem alguns questionamentos. **Quais são os mecanismos de aquisição do conhecimento nas cooperativas atrelado aos programas de capacitação?** Zahra e George (2002) retratam a aquisição do conhecimento como a capacidade da firma de valorizar, identificar e adquirir conhecimento externo crítico para as operações da empresa. Na habilidade de aquisição de novos conhecimentos, a probabilidade de sucesso é maior quando se aumenta a proporção de funcionários com educação superior (VINDING, 2004).

Destaca-se que os colaboradores com elevada escolaridade estão em melhor posição para reconhecer e valorizar novos conhecimentos externos e podem contribuir mais para aumentar o arcabouço de conhecimento da organização (VINDING, 2004). Outro resultado da escolaridade elevada, segundo Vinding (2004), é a maior possibilidade do estabelecimento de relações com outros indivíduos de competências semelhantes fora da organização, o que facilita o acesso a redes externas de conhecimento, especialmente no caso de utilização de conhecimento científico.

Murovec e Prodan (2009) determinam que a experiência dos colaboradores em suas funções também favorece a aquisição de novos conhecimentos. O processo de desenvolvimento e exploração de relações interorganizacionais fornece à organização novas visões sobre as condições do ambiente externo e novas oportunidades para melhorar serviços aos clientes, sendo outro aspecto relevante para as habilidades de aquisição de conhecimento externo (SCHMIDT, 2010).

Na aquisição do conhecimento, pode-se integrar o treinamento, entendido como meio de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências, já que pode ter o propósito de preparar as pessoas para novos cargos e tarefas, apresentar novas ferramentas, tecnologias

ou processos, melhorar a execução de atividades e a efetiva transferência de conhecimento (HUSELID, 1995). Portanto, entende-se que os programas de treinamento são importantes para a aquisição e a assimilação do conhecimento transferido (DUARTE; SILVA, 2014).

**Como ocorre a assimilação do conhecimento nas cooperativas decorrendo dos programas de capacitação?** A assimilação do conhecimento refere-se às capacidades de analisar, processar, interpretar e entender as informações obtidas de fontes externas (ZAHRA; GEORGE, 2002). Dessa maneira, a assimilação do conhecimento envolve rotinas de disseminação de inteligência, tanto quanto de gestão, permuta e compartilhamento do conhecimento (FLATTEN, GREVE; BRETTEL, 2011).

A discussão sobre a assimilação do conhecimento adquirido externamente envolve práticas que reduzem as barreiras e contribuem para a intensidade da troca de informações dentro de uma organização (VEJA-JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2008; ZAHRA; GEORGE, 2002). É indispensável não subestimar a importância dos investimentos da organização em treinamento, pois esse antecedente possibilita ao colaborador desenvolver habilidades específicas e atitudes para a melhoria do seu desempenho na rotina de trabalho (MUNDIM *et al.*, 2002; PILATI; ABBAD, 2005). Desse modo, a assimilação de um novo conhecimento não está ligada apenas à experiência dos funcionários, mas também ao treinamento recebido durante sua função (MUROVEC; PRODAN, 2009; SCHMIDT, 2010).

Corroborando, há correlação entre a assimilação e programas de capacitação, explorada por Zahra e George (2002). Assim, quanto mais capacitação e formação for disponibilizada aos colaboradores, maior será a capacidade para assimilação e utilização de novos conhecimentos na empresa, aumentando a influência positiva no nível de CA em prol das manutenções executadas serem mais bem sucedidas. Investimento em cursos e treinamentos se constitui em uma rotina existente na empresa que permite à organização buscar e assimilar conhecimento.

Nesse sentido, emerge o questionamento: **quais os atributos que levam as cooperativas a transformarem o conhecimento por meio dos programas de capacitação?** Zahra e George (2002) destacam que a transformação do conhecimento se traduz em reconhecer dois conjuntos de informação aparentemente incongruentes e, então, combiná-los para chegar a um novo esquema. Existe a necessidade de descobrir atributos ou características organizacionais que contribuam para elevar as habilidades de transformação em uma estratégia que as organizações possam utilizar para aumentar seu capital intelectual através da criação de um conhecimento singular (FLATTEN; GREVE; BRETTEL, 2011).

Lenox e King (2004) mencionam que políticas e programas para a transferência de conhecimento dentro da organização também são relevantes na transformação do conhecimento, facilitando a sua disseminação por toda a organização e constituindo-se como outro antecedente da habilidade de transformação.

Na percepção de Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro e Jimenez-Jimenez (2012) e de Knox (2002), a liderança tem um papel importante ao estimular os colaboradores a expressarem opiniões, críticas ou sugestões, favorecendo a avaliação e a posterior combinação entre o conhecimento assimilado e aquele já existente, uma vez que os colaboradores tendem a combinar ou traduzir o conhecimento assimilado em novos produtos, serviços ou processos, especialmente por perceberem que o aprendizado e os riscos assumidos são valorizados e que os erros são minimizados.

No entendimento de Collis (1994) e Meirelles e Camargo (2014), a habilidade de transformação também configura-se em um instrumento de desenvolvimento de capacidades atrelada aos programas de capacitação. A empresa possui capacidade de apoiar o desenvolvimento de pessoas, operacionalizado mediante ao oferecimento de cursos aos seus colaboradores, além de promover a participação em feiras e eventos o que incentiva a qualificação profissional.

Outra dimensão da CA é a exploração do conhecimento. Para tanto, questiona-se: **como se desenvolve a exploração do conhecimento nas cooperativas atrelado aos programas de capacitação?** A exploração do conhecimento refere-se às capacidades de refinar, expandir, alavancar e criar competências existentes, ou seja, processos voltados à aplicação de conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002). Como antecedente da habilidade de exploração do conhecimento, enfatiza-se a importância da formalização em termos de direção, políticas, procedimentos, demais regras e manuais (VEJA-JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2008). A formalização constitui-se como a principal característica e é compreendida como o momento em que os funcionários trocam e combinam conhecimentos explícitos por meio de mecanismos formais, permitindo a recuperação e o reaproveitamento do conhecimento que já foi internalizado, o que aumenta a compreensão causal de conjuntos de tarefas dentro das unidades (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; BOER, 1999). Ressalta-se que, por intermédio da formalização do conhecimento, a organização também codifica as melhores práticas, o que facilita a aplicação de um novo conhecimento e acelera o desenvolvimento de novos produtos,

serviços e competências (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; VEJA-JURADO; GUTIÉRREZ-GRACIA; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2008).

Diante disso, Zahra e George (2002) sugerem que a CA seja dividida em dois subconjuntos de capacidades: capacidade absorptiva potencial (CAP) e a capacidade absorptiva realizada (CAR). A CAP refere-se às capacidades de aquisição e assimilação do conhecimento, enquanto a CAR está relacionada à capacidade realizada por compreender a transformação e a exploração do conhecimento adquirido, o que reflete a capacidade da empresa de alavancar o conhecimento que foi absorvido (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Essa abordagem entende que a natureza cumulativa do conhecimento tem uma relação importante com o nível educacional dos funcionários, uma vez que, quanto mais capacitação e formação um funcionário recebe, maior será sua capacidade para assimilação e utilização de novos conhecimentos, havendo, por consequência, uma influência positiva no nível de CA das empresas (SCHMIDT, 2010).

Ao combinar a exploração do conhecimento e os programas de capacitação, na visão de Zahra e George (2002), o treinamento é uma ferramenta relevante de que as organizações fazem uso para enfrentar desafios e aproveitar possíveis oportunidades no mercado. Pode ser considerado um fator impulsionador para o desenvolvimento organizacional, já que visa treinar e capacitar pessoas para que tenham desenvolvimento contínuo, adquirindo novas competências aplicadas na melhoria contínua dos processos e no desempenho das organizações. O investimento em cursos e treinamentos visa à qualificação da equipe, com o objetivo de ter um quadro de colaboradores mais competitivo.

### **Como ocorre o resultado da CA por meio dos programas de capacitação?**

Julga-se importante incluir no debate o resultado da CA e os tipos de conhecimento e os mecanismos para a sua transferência, além do contexto das cooperativas de crédito, atrelado a esse resultado da CA através dos programas de capacitação.

No tocante às cooperativas de crédito, Gil (2012) destaca que, em virtude do ambiente dinâmico das organizações cooperativas, esse contexto requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vistas a torná-las mais eficazes naquilo que fazem, através das dimensões da CA que sustentam os processos de gestão do conhecimento (SONG; FAN; CHEN, 2008; SUN, 2010).

Com base nas argumentações apresentadas, percebe-se que, no atual contexto de significativo fluxo de produtos e informações, o conhecimento tornou-se um recurso-chave para

a competitividade das organizações e conseqüentemente o seu resultado (DAVILA, 2016), sendo um fator crítico de sucesso inserido em um contexto altamente competitivo (CHOO, 2003; KARKOULIAN; MESSARRA; MCCARTHY, 2013; KIMBLE, 2013; NONAKA, 2013).

Nesse ambiente de transformações, as organizações necessitam de conhecimentos, e o desenvolvimento das pessoas, que se apoia no constructo da CA, não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa, também, dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se, a fim de aprimorar seus conhecimentos buscando melhorias nas suas áreas de atuação e assim, proporcionar o resultado da CA (GIL, 2011).

Diante dos aspectos supracitados, surge a seguinte questão de pesquisa, que orienta a realização desta dissertação: **Como os gerentes percebem as contribuições da capacidade absorptiva derivada dos programas de capacitação oferecidos pela cooperativa?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa, a seguir, são descritos os objetivos, geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar, na percepção dos gerentes, as contribuições da capacidade absorptiva derivada dos programas de capacitação oferecidos pela cooperativa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) descrever os programas de capacitação da cooperativa *Union Grow*;
- b) analisar a capacidade absorptiva potencial decorrente dos programas de capacitação;
- c) averiguar a capacidade absorptiva realizada decorrente dos programas de

capacitação;

d) identificar por meio da capacidade absorptiva o resultado dos programas de capacitação da cooperativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Nos contextos internos e externos de atuação das organizações as medidas de distanciamento social (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020) e de difusão do *home office* (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; ROSSONI, 2020) vêm ganhando força e destaque. O *home office*, por exemplo, teve crescimento de 30% no Brasil no período de pandemia (CRUVINEL, 2020). Nesse sentido, a transformação digital representa um desafio sem precedentes para o setor financeiro. O modelo clássico de intermediação financeira está ameaçado, especialmente em função do desenvolvimento e da aplicação de novas tecnologias que estão transformando a sociedade e capacitando os indivíduos com novas ferramentas digitais (FERNÁNDEZ-TORRES; GUIÉRREZ-FERNANDEZ; PALOMO-ZURDO, 2019).

Ao considerar esses argumentos, a teoria da capacidade absorptiva (CA) apresenta uma importante contribuição para explicar o fenômeno dos processos de aprendizagem organizacional. A CA apresenta uma proposição ancorada em processos de aprendizagem que são direcionados à exploração, à assimilação, à transformação e à aplicação de conhecimentos externos (CAMISÓN; FÓRES, 2010; LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Entretanto, é nítido que, em um cenário competitivo, o compartilhamento do conhecimento representa um grande desafio, tanto em virtude da cooperação e da troca de informações como em razão da relutância com esse conhecimento adquirido (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b; SORDI, BINOTTO; RUVIARO, 2014).

Portanto, esta pesquisa se justifica pela contribuição para o campo do conhecimento da área de estratégia, uma vez que abordagens sobre o conhecimento atrelado às dimensões da CA em cooperativas de crédito são pouco recorrentes na literatura. Diante do exposto, constatou-se a lacuna teórica baseada na busca das palavras-chave *absorptive capacity*, *training programs*, *credit cooperative* e *knowledge* nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, acessadas em 05 de maio de 2021.

Além disso, no campo teórico, a pesquisa sobre a CA inclui estudos com foco em pesquisa e desenvolvimento (HARHOFF; HENKEL; VON HIPPEL, 2003; LIN; TAN;

CHANG, 2002; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001), gestão do conhecimento (CORSO *et al.*, 2006; LAGERSTRÖM; ANDERSSON, 2003), estruturas organizacionais (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004; LENOX; KING, 2004; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; BOER, 1999), inter-relações organizacionais (LANE; LUBATKIN, 1998; CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004) e integração com clientes (JOHNSEN; FORD, 2006).

Sendo assim, com relação à contribuição empírica na base de dados *Scopus*, delimitou-se o uso dos termos *credit cooperative* e *absorptive capacity*. Houve apenas uma ocorrência de artigo sobre as habilidades em relação às tecnologias de informação dos funcionários do banco e a capacidade de absorção no aumento da eficiência (FU, 2012). Com os termos *credit cooperative* e *training programs*, houve 28 ocorrências de artigos, dentre os quais se examinaram os efeitos da gestão sobre a participação de programa de um alojamento estudantil cooperativo (ALTUS; GALÊS; MILLER, 1993); e a ênfase na capacitação, sobre o programa cooperativo na Universidade Estadual de Utah (LOWN, 2005). Ao combinar os termos *credit cooperative* e *knowledge*, a busca retornou com 74 resultados sobre conhecimento, gestão e competitividade em cooperativas de crédito (CASTILLO; PACHECO; MANOTAS, 2018); gestão do conhecimento em cooperativas de crédito (DE BRITO *et al.*, 2016); e práticas cooperativas e desempenho não financeiro de cooperativa de crédito (KYAZZE; NSEREKO; NKOTE, 2020).

Quando combinados os termos *absorptive capacity* e *training programs*, foram obtidos 19 resultados, abrangendo o impacto do compartilhamento de conhecimento aliado a programas de treinamento para melhorar a CA (THUAN, 2020); estratégias e práticas eficazes para instituições de ensino superior aprimorarem o conhecimento através da CA (CHENG, 2020); e treinamento como um papel fundamental no aumento da transferência da aprendizagem e da organização da CA (MIKAMI; FURUKAWA, 2018).

Com as palavras-chave *absorptive capacity* e *knowledge*, foram obtidos 1.956 resultados, dentre eles, destacam-se a CA como um papel crucial na qualidade da inovação e a relação com o conhecimento (DUAN *et al.*, 2021); a transferência do conhecimento aliada à CA (YU *et al.*, 2021); a importância da relação entre a CA e o conhecimento por meio de fusões e aquisições internacionais (BAE; LEE; ROH, 2020). Com a combinação das palavras-chave *training programs* e *knowledge*, foram encontrados 30 resultados, destacando a relação entre a aprendizagem, a importância e o domínio das competências profissionais e o desempenho

humano no trabalho (COELHO *et al.*, 2017); a relação entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento (DA SILVA; CORRÊA; MENESES, 2010).

No que se refere às buscas realizadas na base de dados *Web of Science*, a partir das palavras-chave *credit cooperative* e *absorptive capacity*, foram localizados resultados acerca das competências em relação às tecnologias de informação, a capacidade de absorção e sua importância no aumento da eficiência nas cooperativas de crédito rural (FU, 2012). Com as palavras-chave *credit cooperative* e *training programs*, foram encontradas 27 ocorrências de artigos, os quais apresentavam os mecanismos e a importância de um treinamento de programa de educação financeira liderado pela comunidade de uma cooperativa de crédito (HAKIZIMFURA; RANDALL; ZIA, 2020); a melhoria da qualidade do treinamento de pessoal entre universidades e empresas pelo treinamento cooperativo (ZHANG; WANG; YIFENG CUI, 2019); e a importância das cooperativas de crédito através dos princípios e valores cooperativos de ajuda mútua, responsabilidade social, educação e treinamentos (ESPINOSA, 2017).

Ao combinar as palavras-chave *credit cooperative* e *knowledge* foram encontrados 90 resultados, dentre eles, destaca-se o impacto do capital intelectual como vantagem competitiva pela perspectiva dos funcionários de uma cooperativa de crédito (WERLANG; DE SOUZA, 2018); a relação entre gestão do conhecimento e competitividade em cooperativas de crédito (CASTILLO; PACHECO; MANOTAS, 2018); e os aspectos do capital intelectual pelo conhecimento que mais influencia a satisfação dos funcionários das cooperativas de crédito (LEAL *et al.*, 2014). Quando combinadas as palavras-chave *absorptive capacity* e *training programs*, foram obtidas 25 ocorrências, demonstrando a relação entre a formação profissional e a capacidade de absorção dos empresários, bem como as suas fases de aquisição, assimilação, transformação e exploração dos conhecimentos obtidos (VELOZO; MOROZINI, 2019); e os programas de treinamento de liderança transformacional para gerentes e a capacidade de absorção na utilização do conhecimento externo (SHAFIQUE; KALYAR, 2018).

Com as palavras-chave *absorptive capacity* e *knowledge*, houve 4.466 resultados, dentre os quais, pode-se destacar o compartilhamento de conhecimento dos funcionários pela inovação, a capacidade de absorção e o comportamento de risco na inovação no local de trabalho (YE; LIU; TAN, 2021); o efeito do conhecimento influente sobre o desempenho financeiro e a interação com os rivais pela capacidade de absorção (PAPAZOGLU; SPANOS,

2021); a gestão do conhecimento das capacidades de absorção e dinâmicas (DE SOUZA; FAVORETTO; CARVALHO, 2021).

Pela combinação das palavras-chave *training programs* e *knowledge*, foram encontrados 285 resultados, dentre os quais destacam-se investimentos de capacitação estratégica e transferências de conhecimento humano e tecnológico (PLANGER *et al.*, 2020); o ambiente de negócios orientado para o conhecimento e baseado em tecnologia e as competências dos recursos humanos no crescimento das organizações (GANIE, 2019).

Nota-se que, ao vincular *absorptive capacity* com as temáticas *training programs*, *credit cooperative* e *knowledge*, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* na literatura acadêmica, nenhuma ocorrência foi localizada. Devido a tais ponderações, entende-se que a relevância desta pesquisa, em termos acadêmicos, justifica-se por essa temática oferecer elementos potenciais que poderão incrementar a geração de conhecimento para o setor e a teoria. Além disso, busca-se colaborar na ampliação o número de pesquisas envolvendo CA, conhecimento e programas de capacitação em cooperativas de crédito, uma vez que são temas conhecidos isoladamente. Dessa forma, amplia-se o debate da CA em outros campos que não aqueles até então replicados, como nas cooperativas de crédito, contribuindo com a ampliação de elementos que não são passíveis de análise até o momento.

Adicionalmente, esta pesquisa possibilita a compreensão da CA nas organizações cooperativas de crédito sob a perspectiva de Zahra e George (2002), demonstrando caráter relevante para o campo teórico e, também, justificando-se pela importância da CA aplicada na área de cooperativas de crédito, caracterizadas como ambientes altamente dinâmicos e competitivos (FRANÇA; RUA, 2018). Tem-se, portanto, uma contribuição para o sistema cooperativista, assim como para a empresa estudada, ao analisar a CA da Cooperativa de Crédito Union Grow a partir dos programas de capacitação sob a ótica dos gestores, visto que, até o momento (maio 2021), não há pesquisas nesta área de atuação, conforme identificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Sistematização das publicações pesquisadas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*

Base de dados <i>Scopus</i>			
Palavras-chave	Retorno	Periódico	Temáticas
<i>Credit cooperative e absorptive capacity</i>	1	<i>Journal of International Development</i>	Habilidades das tecnologias de informação dos funcionários do banco e a capacidade de absorção no aumento da eficiência
<i>Credit cooperative e training</i>	28	<i>Journal of Applied Behavior Analysis</i> ;	Efeitos da gestão de programa cooperativo; ênfase na

<i>programs</i>		<i>International Journal of Consumer Studies;</i> <i>Journal of Development Economics</i>	capacitação sobre um programa cooperativo.
<i>Credit cooperative e knowledge</i>	74	<i>Journal of Chemical Education;</i> <i>Journal of Social Sciences;</i> <i>International Journal of Business and Society;</i> <i>International Journal of Economic Research;</i> <i>Journal of Knowledge Management</i>	Conhecimento, gestão e competitividade em cooperativas de crédito; a gestão do conhecimento em cooperativas de crédito; práticas cooperativas e desempenho não financeiro de cooperativa de crédito.
<i>Absorptive capacity e training programs</i>	19	<i>International Journal of Training and Development;</i> <i>Journal of Science and Technology Policy Management</i>	O compartilhamento de conhecimento aliado a programas de treinamento para melhorar a capacidade absorptiva; estratégias e práticas eficazes para aprimorar o conhecimento através da CA; treinamento na transferência da aprendizagem e da organização da capacidade absorptiva.
<i>Absorptive capacity e knowledge</i>	1.956	<i>Journal of Information and Knowledge Management;</i> <i>International Journal of Innovation Management;</i> <i>Journal of Business Research;</i> <i>Academy of Strategic Management Journal</i>	A capacidade absorptiva e a relação com o conhecimento; a transferência do conhecimento aliada à capacidade absorptiva; a importância da relação entre capacidade absorptiva e o conhecimento.
<i>Training programs e knowledge</i>	30	<i>Business Strategy and Development;</i> <i>International Journal of Management;</i> <i>International Journal of Social Economics</i>	A relação entre a aprendizagem e a importância das competências profissionais; a relação entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento.
<b>Web of Science</b>			
<b>Palavras-chave</b>	<b>Retorno</b>	<b>Periódico</b>	<b>Temáticas</b>
<i>Credit cooperative e absorptive capacity</i>	1	<i>Journal of International Development</i>	Competências em relação à capacidade de absorção e sua importância no aumento da eficiência nas cooperativas.
<i>Credit cooperative e training programs</i>	27	<i>Journal of Chemical Education;</i> <i>Journal of Development Economics</i>	A importância de um treinamento de um programa de uma cooperativa de crédito; a melhoria da qualidade do treinamento pelo treinamento cooperativo; a importância das cooperativas de crédito através da educação e de treinamentos.
<i>Credit cooperative e knowledge</i>	90	<i>International Journal of Productivity and Performance Management;</i> <i>Journal of Cleaner Production;</i> <i>Journal of Knowledge Management</i>	O impacto do capital intelectual como vantagem competitiva em uma cooperativa de crédito; a relação entre gestão do conhecimento e competitividade em cooperativas de crédito; o capital intelectual através do conhecimento dos

			funcionários das cooperativas de crédito.
<i>Absorptive capacity e training programs</i>	25	<i>International Journal of Training and Development;</i> <i>Journal of Science and Technology Policy Management;</i> <i>Journal of the Knowledge Economy</i>	A relação entre a formação profissional e a capacidade de absorção do conhecimento; os programas de treinamento e a capacidade de absorção na utilização do conhecimento externo.
<i>Absorptive capacity e knowledge</i>	4.466	<i>Journal of Innovation &amp; Knowledge;</i> <i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing;</i> <i>Journal of Knowledge Management;</i> <i>Journal of the Knowledge Economy</i>	O compartilhamento de conhecimento e a capacidade de absorção, o efeito do conhecimento através da capacidade de absorção; a gestão do conhecimento, capacidades de absorção e dinâmicas.
<i>Training programs e knowledge</i>	285	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development;</i> <i>Journal of Chemical Education;</i> <i>Journal of Environmental Management</i>	Capacitação estratégica e transferências de conhecimento humano e tecnológico; o ambiente de negócios orientado para o conhecimento e as competências de seus recursos humanos no crescimento das organizações.

Fonte: Autora (2021)

Ademais, esta pesquisa possibilita a verificação da Cooperativa de Crédito *Union Grow* no que diz respeito aos programas de capacitações, sob a percepção dos gerentes. Busca-se entender se realmente há a compreensão das dimensões da CA (aquisição, assimilação, transformação e exploração). A partir de tais entendimentos, é possível que a cooperativa avalie os programas de capacitação, contemplando todos os elementos sob a ótica da CA, o que se torna um tema inovador em relação a cooperativas de crédito, permitindo um novo olhar para as capacitações de modo a ampliar o conhecimento e a aprendizagem dos colaboradores.

A pesquisa também tece contribuições para a sociedade, pois promove a construção do conhecimento por meio das organizações cooperativas de crédito, as quais também contribuem com a comunidade através da sua presença e inserção em localidades muitas vezes esquecidas pelos bancos comerciais. Segundo a pesquisa da Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas (FIPE) (2021), 22,50% das cooperativas de crédito do país estão presentes em municípios com até 12 mil habitantes, fazendo com que o sistema cooperativo possua uma atuação maior em municípios menos urbanizados, com até 40% da população concentrada no campo. Ressalta-se que a presença e a atividade de uma cooperativa de crédito incrementam o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* dos municípios em 5,6%, criam 6,2% mais vagas de trabalho formal e aumentam o número de estabelecimentos comerciais em 15,7%, estimulando o

empreendedorismo local e contribuindo com o desenvolvimento das regiões (FIPE, 2021).

Portanto, as cooperativas de crédito desempenham um papel importante no bem-estar das famílias e da economia em geral, atuando como um porto seguro para depósitos e sendo importantes fontes de crédito para famílias e empresas pequenas e médias (MCKILLOPA *et al.*, 2020). Em muitos países, as cooperativas de crédito, por meio de seu papel na mobilização de poupança e na concessão de crédito, desempenham a promoção do capital social e do desenvolvimento econômico local, especialmente devido à sua missão primordial de maximizar o bem-estar das partes interessadas, que estão localizadas na comunidade local (LANG; SIGNORE; GVETADZE, 2016). As cooperativas de crédito tendem a se concentrar no interior do país e em áreas rurais (ANNIBAL; KOYAMA, 2011), tendo um efeito positivo na economia dos municípios dessas regiões (JACQUES; GONÇALVES, 2016).

Por conseguinte, através da realização desta pesquisa, é possível buscar respostas aos questionamentos iniciais, explicando fatos que envolvem o mercado complexo e dinâmico das cooperativas de crédito, que, através de seus princípios e valores, proporcionam mudanças na sociedade em que estão inseridas e viabilizam uma transformação da realidade, corroborando com a concepção de que a motivação do treinamento apresenta efeitos sobre a aquisição, a retenção e a aplicação no trabalho dos conhecimentos e habilidades adquiridas em treinamento (COLQUITT; LEPINE; NOE, 2000).

Desse modo, tomando-se os conceitos-chave sobre a CA apresentados na literatura, sua seleção respalda-se na necessidade de estudos futuros explorarem a CA em contextos ampliados, ou seja, não restritos somente a pesquisa e desenvolvimento (P&D) (PADILHA, 2009), compartilhamento do conhecimento (CHENG, 2020) e transferência da aprendizagem (MIKAMI; FURUKAWA, 2018). De uma forma geral, a literatura apresenta a CA como um conceito multidisciplinar, crítico para o processo de inovação (CRISCUOLO; NARULA, 2008; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LIAO; CHUANG; TO, 2011), para o aprendizado organizacional (LANE; LUBATKIN, 1998), e até mesmo para fomentar o empreendedorismo corporativo (ZAHRA; FILATOTCHEV; WRIGHT, 2009).

Os *insights* fornecidos pela literatura constituem-se como uma possibilidade de transposição de entendimentos para outros contextos organizacionais. A presente pesquisa preocupa-se, portanto, com a observação da CA na dimensão da participação dos programas de capacitação em cooperativas de crédito. Por sua vez, parece fazer sentido compreender os fatores relacionados com treinamento e educação, os quais parecem ser relevantes para o

aumento do conhecimento transferido e a CA (DAGHFOUS, 2004), para a relação entre a formação profissional e a CA, bem como as fases de aquisição, assimilação, transformação e exploração dos conhecimentos obtidos (VELOZO; MOROZINI, 2019) e os programas de treinamento e a CA na utilização do conhecimento externo (SHAFIQUE; KALYAR, 2018).

Tendo como intuito esmiuçar tais *insights*, o próximo capítulo será destinado a revisão de conceitos importantes que permeiam CA.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos necessários para o desenvolvimento do estudo sobre conhecimento, capacidade absorptiva (CA) e suas dimensões e os programas de capacitação em uma cooperativa de crédito.

### 2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

Tendo em vista o dinamismo do ambiente, as organizações têm um desafio contínuo na busca por desenvolver uma capacidade absorptiva (CA) a fim de alcançar e sustentar vantagens competitivas. Desse modo, passa a ser essencial a busca constante por informações e conhecimento, com o intuito de encontrar respostas para questões sobre as condições mais propícias para a gestão, criação, difusão e incorporação nos produtos, serviços e sistemas organizacionais de forma contínua (CIOTTI, 2016). Sendo assim, uma organização, ao produzir inovação, oportuniza o desenvolvimento das habilidades de assimilar, identificar e explorar conhecimentos do ambiente externo, fazendo com que as informações providas de parceiros, fornecedores e instituições precisem ser apropriadamente reconhecidas, assimiladas e exploradas, para compor a CA (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A capacidade de absorver conhecimentos externos é conhecida por “capacidade absorptiva de conhecimento” ou, simplesmente, “capacidade absorptiva”, expressão definida por Cohen e Levinthal (1990), inicialmente introduzida em 1989 e desde então utilizada como construto de pesquisas acadêmicas. Tal conceito é entendido como a habilidade de uma empresa reconhecer informações externas novas, assimilá-las e torná-las com fins comerciais. Essa capacidade compreende os processos de identificar, assimilar e aplicar o conhecimento do ambiente, em relação de interdependência com a trajetória da empresa, que é desenvolvida ao longo do tempo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Após a publicação seminal de Cohen e Levinthal (1990), surge o trabalho de Zahra e George (2002, p. 186) que definem a CA como “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica organizacional”. Os autores reconhecem a CA como a capacidade que influencia a natureza e a sustentabilidade da vantagem competitiva

de uma empresa.

Lane, Koka e Pathak (2006) ampliaram o constructo da CA. A abordagem do estudo consiste em uma perspectiva de aprendizagem voltada para processos. Os fundamentos dos autores foram associados com os de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002), provindo de uma definição mais detalhada do termo. Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856) conceituam CA como: “a habilidade de uma empresa em utilizar o conhecimento desenvolvido externamente”. O Quadro 2 apresenta algumas dessas definições.

Quadro 2 – Definições de capacidade absorptiva

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
Cohen e Levinthal (1990)	A habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e torná-las para fins comerciais.
Lane e Lubatkin (1998)	A habilidade do estudante para avaliar, assimilar e comercializar o conhecimento de seu professor.
Zahra e George (2002)	Um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento.
Matusik e Heeley (2005)	Inclui: (a) a relação da empresa com seu ambiente externo (porosidade de limites da firma); (b) uma dimensão coletiva (suas estruturas, rotinas e base de conhecimento); e (c) uma dimensão individual (capacidade de absorção dos indivíduos).
Lane, Koka e Pathak (2006)	A habilidade de uma empresa em utilizar o conhecimento obtido externamente por meio de três processos sequenciais: (a) reconhecendo e entendendo, com base em seu aprendizado exploratório, o valor potencial de um conhecimento novo advindo de fora da empresa; (b) assimilando o conhecimento considerado valioso, transformando-o por meio da aprendizagem; e (c) utilizando, ao explorar a aprendizagem, o conhecimento assimilado para gerar novo conhecimento e resultados comerciais.
Todorova e Durisin (2007)	A habilidade da empresa em reconhecer o valor do novo conhecimento, para adquiri-lo, assimilá-lo e/ou transformá-lo, e então explorá-lo. A capacidade de absorção depende das fontes de conhecimento e do conhecimento prévio e é ainda condicionada aos regimes de apropriabilidade. Ela influencia o desempenho inovador da empresa.
Lewin, Massini e Peeters (2010)	Meta-rotinas internas que envolvem o regulamento de atividades relacionadas à administração interna do processo de variação-seleção-retenção, com foco na aquisição e utilização do conhecimento do ambiente externo.
Lim (2009)	Consiste em três formas, das quais capacidade de absorção disciplinar envolve adquirir conhecimento científico em disciplinas científicas e converter esse conhecimento base em uma forma útil para resolver problemas práticos, enquanto capacidade de absorção de um domínio específico refere-se à habilidade para adquirir conhecimento diretamente relacionado para resolver esses problemas, para produzir inovações comercialmente úteis, e capacidade de absorção codificada refere-se à habilidade da empresa para absorver conhecimento que já está embutido em ferramentas, artefatos e processos.
Martinkenaite e Breunig (2016)	Um conjunto sequencialmente ligado de processos de aprendizagem exploratória e transformadora, no qual antecedentes organizacionais e individuais interagem.
Ferreira e Ferreira (2017)	A capacidade a partir das relações e interações entre os colaboradores em função das rotinas dos processos.
Xue, Boadu e Xie (2019)	Um componente importante por proporcionar a aprendizagem entre parceiros e o acesso a informações e conhecimentos externos, os quais podem ser integrados e armazenados, além de estabelecerem uma correlação significativa entre capacidade absorptiva e processos de inovação.

Yiu e Wu (2021)	É a capacidade para criar vantagens competitivas sustentáveis, aumentando significativamente o valor de mercado das empresas.
Audretsch <i>et al.</i> (2021)	Uma capacidade que permite às empresas compreender e explorar o conhecimento interno e externo existente, gerar e implementar novas ideias para aumentar a competitividade.

Fonte: Autora (2021).

Os fatores internos possuem uma relação positiva e influenciam a CA, incluindo base de conhecimento prévio, capacidade absorptiva individual, grau acadêmico, presença de indivíduos-chave, diversidade de experiências e conhecimentos, comunicação interna e confiança (NETO, 2017). Veja-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-De-Lucio (2008) observam que a CA é determinada não só pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento, mas também por um conjunto de fatores internos, entre eles o conhecimento organizacional, a formalização dos procedimentos, regras e instruções, além dos mecanismos de integração social. O *framework* proposto por Machado e Fracasso (2012) indica que os fatores internos que devem estar presentes para que a CA se desenvolva são: capital humano, capital organizacional, capital social, capital tecnológico, capital físico e capital relacional.

Os fatores externos que influenciam a CA integram os conhecimentos organizacionais e podem ser exemplificados pelos clientes, concorrentes e fornecedores que cumprem dupla finalidade: a de identificar novas necessidades e novas ideias (NETO, 2017), relacionando-se como a forma com que as organizações interagem com seu ambiente”. Lin, Tan e Chang (2002) acreditam que as empresas não podem integrar com sucesso a aplicação do conhecimento externo, a menos que possuam um bom nível de CA. A interação é o conceito-chave para a criação e a inovação do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990, DAGHFOUS, 2004).

Considerando os ambientes interno e externo, Zahra e George (2002) identificaram diferentes dimensões integradas (aquisição, assimilação, transformação e exploração) para sua definição de CA, sugerindo que essas quatro capacidades organizacionais se complementam para produzir a CA. Cada uma dessas dimensões tem um papel diferente, porém complementar.

### **2.1.1 Dimensões da capacidade absorptiva**

A capacidade absorptiva (CA), segundo Zahra e George (2002), é vista como a conciliação de quatro capacidades do conhecimento (aquisição, assimilação, transformação e exploração) que influenciam a firma a criar e desenvolver o conhecimento essencial na

construção de outras capacidades organizacionais, que são o alicerce para uma vantagem competitiva. Esses autores inovaram em termos teóricos ao agrupar essas atividades em duas dimensões: capacidade absorptiva potencial (CAP) e capacidade absorptiva realizada (CAR). Dessa forma, pode-se perceber as dimensões, os respectivos componentes e conceitos da CA conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos e dimensões do constructo CA com seus respectivos componentes

<b>Dimensão</b>	<b>Subconjuntos da CA</b>	<b>Definição</b>	<b>Componentes</b>
<b>Aquisição</b>	CAP	É a capacidade da organização de localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo considerado importante para o desenvolvimento de suas operações.	Conhecimento prévio, compromisso em adquirir e compartilhar o conhecimento.
<b>Assimilação</b>		É a capacidade da organização de compreender o conhecimento (ou informação) advindo de fora da empresa. Trata-se, portanto, da habilidade de analisar, classificar, processar, interpretar e, ultimamente, internalizar e entender o conhecimento.	Entender o conhecimento.
<b>Transformação</b>	CAR	É a capacidade da organização de facilitar o compartilhamento e a combinação do conhecimento anterior com o novo conhecimento adquirido e assimilado. Consiste em adicionar ou eliminar conhecimento, interpretar e combinar o conhecimento existente de uma nova e diferente maneira.	Conversão e internalização do conhecimento.
<b>Exploração</b>		É a capacidade da empresa de incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em suas operações e rotinas para a aplicação e o uso organizacional. Esta capacidade dará origem a criação ou a melhoria de bens, sistemas, processos, formas organizacionais e competências.	Utilizar e internalizar o conhecimento.

Fonte: Adaptado de Chauvet (2014); Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011).

Complementando as dimensões apresentadas no Quadro 5, estabelecidas em dois subconjuntos com diferentes potenciais para criar valor, CAP e CAR, Zahra e George (2002) incorporaram as três dimensões sugeridas por Cohen e Levinthal (1990), a saber: a identificação (reconhecimento), a assimilação e a comercialização (aplicação) do conhecimento externo, e acrescentaram a dimensão transformação do conhecimento. Essas dimensões compõem os dois subconjuntos da CA propostos pelos autores, sendo a CAP constituída pelos componentes aquisição e assimilação de novo conhecimento, e a CAR formada por transformação e

exploração do novo conhecimento externo, de modo que as quatro dimensões se baseiam umas nas outras para dar passagem à CA (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Das quatro atividades componentes da CA, a aquisição constitui-se como uma ponte que se conecta com o ambiente e consiste na habilidade de identificar e adquirir novos conhecimentos por meio de fontes externas, tornando-se crítico para o desenvolvimento da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). O esforço empregado nas rotinas de aquisição de conhecimento tem três atributos que podem influenciar a CA: intensidade, velocidade e direção. A fim de determinar a qualidade da capacidade de aquisição de uma empresa, surge a intensidade e a velocidade dos esforços de uma organização para identificar e reunir os conhecimentos necessários. Já a direção refere-se ao objetivo estratégico estabelecido pela organização, sendo que, quanto maior o esforço, mais rapidamente a empresa vai construir essa capacidade (KIM, 1997). A direção do acúmulo de conhecimento também pode influenciar os caminhos pelos quais a empresa segue na atividade de aquisição. Isso acontece porque a CA possui um caráter acumulativo, e a aquisição de novos conhecimentos será mais eficiente quando esses estiverem, pelo menos em parte, relacionados com os conhecimentos existentes na organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A especialização na aquisição do conhecimento reside no fato de que os indivíduos possuem capacidades limitadas para adquirir e processar conhecimentos, fazendo-se necessária à sua especialização em áreas particulares do conhecimento. Nesse sentido, a organização deve implementar mecanismos de coordenação, visando otimizar os ganhos associados ao conhecimento (GRANT, 1996). O conhecimento adquirido não necessita ser recém-criado, precisa apenas ser novo para a organização, pois, segundo Mastela (2014), a aquisição é um processo de compreender e organizar o conhecimento de várias fontes, presente nas bases dos sistemas de informação e nos documentos da organização. Hua (2008) esclarece a aquisição com mais detalhes, ao afirmar que ela inclui levantamento, coleta, análise, modelagem e validação do conhecimento.

A diversidade do conhecimento prévio dos indivíduos interfere em todos os processos da CA, determina as habilidades individuais para reconhecer novos conhecimentos, incentiva a busca mais ampla de conhecimentos, aumentando a probabilidade de identificar novas oportunidades e facilitar a transferência e a aplicação do conhecimento. Ressalta-se, também, a contribuição da alta gestão como facilitadora da implementação de ideias, por intermédio da aquisição e da manutenção dos recursos necessários para projetos e melhorias de inovação

(LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2016). De acordo com Flatten, Greve e Brettel (2011), os elementos que compõem essa dimensão estão relacionados ao grau com que a empresa utiliza informações externas, como, por exemplo, parcerias com outras organizações, redes de relacionamentos, consultores, seminários, internet, banco de dados, revistas profissionais, publicações acadêmicas, pesquisas de mercado, regulamentos e leis.

A assimilação, outra dimensão da CA, consiste em habilidades organizacionais que fornecem as condições para a organização interpretar e compreender as informações obtidas externamente (ZAHRA; GEORGE, 2002). Refere-se às rotinas e aos processos da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida a partir de fontes externas (KIM, 1997; SZULANSKI, 1996), bem como consiste nos processos que certificam a organização para analisar, interpretar e compreender o conhecimento. Nessa atividade, o objetivo da organização é compreender o conhecimento externo por meio de suas próprias rotinas específicas (JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; GARCÍA-MORALES; MOLINA, 2011; SZULANSKI, 1996).

A capacidade de assimilação está positivamente relacionada com a constituição de equipes heterogêneas, compostas por indivíduos com diferentes formações e habilidades, contribuindo para a capacidade da organização de integrar recursos cognitivos, superar as diferenças, interpretar os problemas e construir um entendimento coletivo sobre o novo conhecimento externo (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005). Portanto, a compreensão promove a assimilação do conhecimento, que permite à firma processar e internalizar o conhecimento externamente gerado. Flatten, Greve e Brettel (2011) complementam que os elementos que compõem essa dimensão estão relacionados ao fluxo de comunicação de informações e ideias entre os departamentos e as unidades da empresa, principalmente o intercâmbio de novidades, problemas, desenvolvimentos e conquistas.

Uma gestão coordenada da informação facilita a assimilação de novos conhecimentos, pois, ao evitar contradições, faz com que a qualidade da informação percebida seja aprimorada e uma interpretação compartilhada entre os funcionários da organização seja desenvolvida (JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013). O conhecimento obtido previamente, devido ao fato de a CA possuir uma natureza cumulativa, facilita a assimilação de novos conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e faz com que funcionários com experiência em suas funções exerçam uma maior influência sobre as capacidades inovadoras das empresas (VINDING, 2004).

Costa, Fernández e Dorrego (2014) determinam que, ainda que a organização detenha pessoas e capacidades, a integração, o compartilhamento e o enriquecimento da informação para a criação e a assimilação de conhecimentos constituem-se como elementos necessários. Além disso, Sjödin e Frishammar (2015) ressaltam que o conhecimento dentro das organizações é detido pelos indivíduos, e torna-se fundamental que estes desenvolvam as estruturas necessárias ao compartilhamento do conhecimento, permitindo sua utilização dentro da empresa. Wang, Feng e Liu (2015) reforçam a CA com foco na identificação dos novos conhecimentos, na assimilação e transformação, não só do conhecimento, como também do comportamento dos indivíduos, possibilitando a assimilação para um melhor desempenho na função.

Outro componente relacionado à CA é a transformação do conhecimento, definida como a capacidade da firma de reconhecer dois conjuntos de informação aparentemente contraditórios e, então, combiná-los para chegar a um novo esquema, dando consentimento a novos *insights*, facilitando o reconhecimento de oportunidades e alterando a maneira com que a firma se vê e percebe o seu ambiente competitivo (ZAHRA; GEORGE, 2002). Nesse sentido, a capacidade da empresa para desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitem a combinação dos conhecimentos existentes e os conhecimentos recém-adquiridos e assimilados pode ser definida como transformação, de modo que se consiga adicionar ou excluir conhecimentos ou, simplesmente, interpretar o mesmo conhecimento de uma maneira diferente (ZAHRA; GEORGE, 2002). As políticas e os programas para a transferência de conhecimento dentro da organização também são relevantes na transformação do conhecimento (LENOX; KING, 2004).

De acordo com Flatten, Greve e Brettel (2011), os elementos que compõem a dimensão da transformação do conhecimento estão relacionados com a capacidade de estruturar e utilizar o novo conhecimento, torná-lo disponível e articulá-lo com sucesso ao conhecimento existente, propondo novos *insights* e usos. Sendo assim, a transformação muda o caráter do conhecimento pela dupla associação que ocorre quando uma situação ou ideia é percebida de dois modos diferentes por meio de quadros incompatíveis de referência.

Cassol (2014) menciona que o capital estrutural pode ser considerado como a transformação do conhecimento dos funcionários mediante processo de melhoria contínua, compartilhamento da criatividade e, também, da experiência. Flores, García e Adame (2017) complementam ao destacar que o capital estrutural contempla bases de conhecimento

codificadas, as quais inexistem na mente dos funcionários, tais como bancos de dados, arquivos e rotinas organizacionais.

Outro aspecto relevante é que nem sempre a melhor localização para a aquisição e assimilação de conhecimento é também o local mais adequado para sua exploração. No entanto, para a exploração do conhecimento adquirido externamente, torna-se necessário transformá-lo, o que pode ocorrer em outros locais da organização (LENOX; KING, 2004). Nesse contexto, políticas e programas para a transferência de conhecimento dentro da organização também são relevantes na transformação do conhecimento.

Complementando as quatro dimensões da CA, a exploração é uma capacidade organizacional baseada nas rotinas que permitem que as empresas refinem, ampliem e alavanquem as competências existentes ou criem novas, incorporando o conhecimento adquirido e transformado em suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002). A partir da exploração, a organização desenvolve novos bens, serviços, processos organizacionais, modelos de negócios e, assim, um novo conhecimento. Moreira, Torkomian e Soares (2016) destacaram a influência positiva entre a estratégia de exploração e o desempenho inovador das organizações, uma vez que a CA de uma empresa não atenuará positivamente a relação entre a exploração e o desempenho inovador da empresa em todos os contextos.

Flatten, Greve e Brettel (2011) determinam que os elementos que constituem a dimensão da exploração se relacionam à análise comercial do novo conhecimento na empresa, desenvolvendo protótipos e criando novas tecnologias. Quanto às dimensões desse constructo, cabe integrá-las com a conceituação de Takahashi (2007), que salienta a relevância do fluxo de conhecimento para o processo de aprendizagem organizacional, por intermédio da criação, utilização e institucionalização do conhecimento. O autor traz à tona a definição de CA de Zahra e George (2002), que entende a construção do conhecimento de maneira fluida, por meio do aprendizado, e se torna organizacional através de aquisição, assimilação, transformação e exploração.

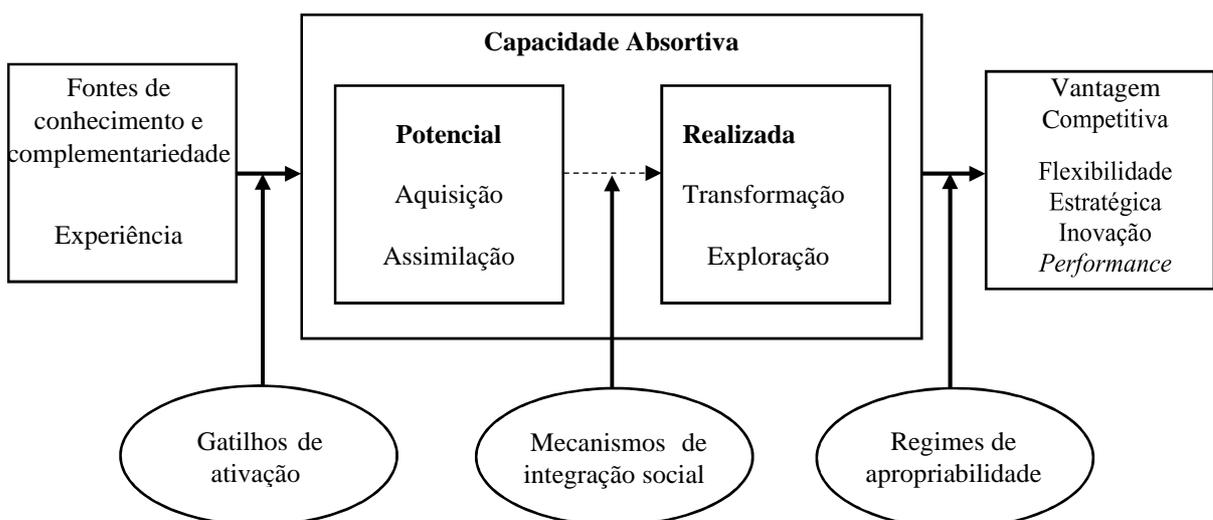
Pode-se ressaltar que a CA do conhecimento está intimamente relacionada à aprendizagem organizacional, sendo necessário, para que ela se desenvolva em uma organização, haver a incorporação do conhecimento e a otimização, por se tratar de um processo de fluxo constante, que ocorre de forma específica para cada organização (PICOLI; TAKAHASHI, 2013). Lane e Lubatkin (1998) enfatizam a relação entre a CA e a aprendizagem organizacional, determinada no momento em que uma organização desenvolve seu

aprendizado, aumentando sua capacidade de compreender e obter novos conhecimentos, além de expandir ainda mais o que ela sabe, ampliando a aprendizagem e melhorando a CA. Cohen e Levinthal (1990), ao apresentarem a CA relacionada ao aprendizado individual, partem do entendimento de que este ocorre à medida que a pessoa faz associações entre o conhecimento prévio e o novo conhecimento.

Corroborando essa afirmativa, a CAP e a CAR são fundamentalmente compreensões diferentes que envolvem estratégias e estruturas distintas, fazendo com que as tensões resultantes sejam difíceis de conciliar (ZAHRA; GEORGE, 2002). Pode-se perceber que, enquanto a CAP pode ser internalizada por gerentes e funcionários que desenvolvem uma linguagem comum e uma relação de confiança, demandando mudanças, flexibilidade e criatividade, a CAR é manifestada em regras, procedimentos e rotinas para resolução de problemas, exigindo ordem, controle e estabilidade, refletindo a eficiência e o aproveitamento do novo conhecimento absorvido (CEPEDA-CARRION; CEGARRA-NAVARRO; JIMENEZ-JIMENEZ, 2012).

Com o intuito de denotar o conjunto de rotinas e processos organizacionais que promovem a CA, Zahra e George (2002) elaboraram um modelo teórico que destaca fontes externas de conhecimento e experiência como antecedentes-chave da CAP. As fontes externas de conhecimentos, como aquisições, licença, contratos e relações interorganizacionais são antecedentes de CA por influenciarem significativamente a CAP, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1- Um modelo de capacidade absorptiva



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

O modelo apresentado por Zahra e George (2002) determina que a CA se refere à informação externa e tem influência de fontes de conhecimento e conhecimento prévio. O conhecimento prévio refere-se às competências básicas e à linguagem comum, o que permite à organização reconhecer, assimilar e aplicar novas informações, contribuindo para a inovação, a flexibilidade e o desempenho organizacional (TODOROVA; DURISIN, 2007). Desse modo, para que a CA se desenvolva, a experiência com conhecimento torna-se essencial (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O conhecimento prévio influencia a construção da CA da firma e se desenvolve como resultado de estratégias específicas para desenvolvimento, aquisição e utilização do conhecimento (LIYANAGE; BARNARD, 2003; SCHMIDT, 2010).

Nesse sentido, quanto maior for a exposição da organização às várias e complementares fontes de conhecimento, maior será a oportunidade de desenvolver sua CAP. Direcionando as áreas de busca do conhecimento, a experiência derradeira influencia o desenvolvimento de futuras capacidades de aquisição, podendo-se classificar como experiência, produto de *benchmarking*, interações com clientes, alianças com outras organizações ou aprendizado com a prática, além de envolver capacitações e treinamentos realizados para complementar esse conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Zahra e George (2002) apresentam alguns aspectos relevantes através das fontes de conhecimento externas, complementaridades e de experiência, que influenciam diretamente nas capacidades de aquisição e assimilação do conhecimento. Segundo esses autores, no desenvolvimento da CA, os fatores desencadeadores moderam o impacto das fontes de conhecimento e experiências, enquanto os mecanismos de integração social podem contribuir para a assimilação e ensinar a partilha e eventual aplicação do conhecimento, que pode ocorrer de maneira formal (propicia a distribuição da informação dentro da empresa e a identificação e interpretação de tendências) ou informal (empregado para a troca de ideias).

Aliada aos mecanismos de integração social, a aprendizagem relacional, definida como atividades ou processos que favorecem a partilha de conhecimentos e a construção de sentido comum entre uma organização e seus fornecedores, clientes ou demais parceiros, contribui para a conversão de CAP em CAR (LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014; ZAHRA; GEORGE, 2002). O conhecimento prévio facilita a interpretação e a avaliação do valor de uma informação externa obtida pela velocidade dos membros de uma organização (ZAHRA; GEORGE, 2002), contudo, para que uma empresa tenha CA, o conhecimento prévio é necessário, mas não

suficiente (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

O modelo de Zahra e George (2002) determina que certos gatilhos ativam a CAP por intensificarem os esforços de uma organização na busca por conhecimento externo. Os gatilhos podem ser classificados como eventos que estimulam uma organização a responder criativamente a estímulos específicos internos ou externos. Sendo assim, os gatilhos internos podem estar associados a importantes eventos que redefinem a estratégia, enquanto gatilhos externos incluem inovações radicais, desenvolvimentos tecnológicos, emergência de projetos, alterações em políticas de governo, entre outras. Esse modelo destaca que, para transformar a CAP em CAR, são necessários os mecanismos de integração social, pois facilitam a exploração de conhecimentos relevantes para a assimilação, que poderá ocorrer formal ou informalmente (ZAHRA; GEORGE, 2002). Na afirmação de Zahra e George (2002, p. 194), “os mecanismos de integração social baixam as barreiras contra o compartilhamento de informações enquanto aumentam a eficiência de capacidades de assimilação e transformação”. Ao final do processo, o modelo aponta que, para a organização inovar, é importante a proteção das vantagens criadas, para que seja possível se beneficiar de novos produtos ou processos, por meio do modelo de regime de apropriabilidade.

Diante disso, a flexibilidade estratégica influencia positivamente o desenvolvimento de novos produtos (KANDEMIR; ACUR, 2012), a capacidade de inovação (FAN; WU; WU, 2013), além de enfatizar o uso flexível de recursos e a reconfiguração de processos, refletindo um tipo de capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e um fator determinante de vantagem competitiva em mercados turbulentos (HITT; KEATS; DEMARIE, 1998).

Com base nesse modelo proposto por Zahra e George (2002), pode-se verificar alguns fatores que representam os principais elementos discutidos pela literatura, como elementos constituintes da CA. Primeiramente, a Figura 1 ilustra a CA nas quatro dimensões propostas por Zahra e George (2002). Além disso, assume-se CAP e CAR como modalidades distintas, mas complementares, do constructo. A CA da organização depende dos progressos feitos pelos colaboradores e da aquisição do conhecimento, competências e habilidades que fazem parte dos programas de capacitação. Portanto, esse modelo será utilizado como base para a análise empírica da pesquisa, pois integra os fatores que favorecem o desenvolvimento da CA, tanto em sua dimensão potencial quanto em sua dimensão realizada.

## 2.2 RESULTADO DA CA

A vantagem competitiva está relacionada à CA decorrente de investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e na capacidade de gerar conhecimento no nível organizacional a partir de dados que geram informação e conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; ANTONELLO, 2007). Contudo, conforme as dimensões da CA, é um processo que se estende pelo ambiente para que a geração do conhecimento externo possa ser internalizado na organização e dessa forma, proporcionar o resultado dessa CA.

Para Teece et al. (1997), o construto CA das empresas consiste na habilidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas com o objetivo de responder a um ambiente dinâmico. É possível a partir desta declaração, conferir um maior valor de mercado à organização que possui tal habilidade, pois responder a um ambiente dinâmico consiste prioritariamente em uma organização de bom desempenho. Para Zollo e Winter (2002), as rotinas de conhecimento, desenvolvidas mediante o acúmulo de conhecimento, articulação e codificação do conhecimento, são aspectos que permeiam a CA e seu resultado.

Schmidt (2005) e Park et al. (2007) determinam que os construtos cognitivos relacionados ao suporte organizacional como variável moderadora capaz de influenciar na relação entre a CA e o desempenho. Em contextos turbulentos, de alta competitividade, como é o da sociedade da informação, estudos têm demonstrado que a capacidade absorptiva influencia a aprendizagem organizacional e a inovação de forma positiva (GARCÍA-MORALES; RUIZ-MORENO; LLORENS-MONTES, 2007).

Muitos desafios estão sendo enfrentados na gestão das organizações na busca de diferenciais competitivos e posições no mercado. A necessidade de direcionar esforços para aumentar o desempenho dos colaboradores influencia no desempenho da organização diante da alta competitividade e pelas constantes mudanças. O conhecimento é um dos principais fatores competitivos e contribui de forma a maximizar o desempenho e os resultados organizacionais (RIBEIRO et. Al., 2017).

Neste sentido, Teixeira Filho (2000) e Davenport e Prusak (1998) defendem que a verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e na velocidade do aprendizado das pessoas nas organizações e que o conhecimento é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Percebe-se a aderência e a inter-relação de aprendizagem organizacional e CA com o conhecimento como agregador de valor nos resultados organizacionais (UFSC, 2016).

Portanto, para desenvolver vantagem competitiva sustentável torna-se essencial a gestão de novos conhecimentos e o aprimoramento de competências internas existentes na empresa. O intuito é promover a transformação do conhecimento em práticas inovadoras capazes de melhorar os produtos ou serviços oferecidos ao mercado e influenciar o desempenho organizacional (GUEDES et al., 2017). Dessa forma, exige-se das organizações a geração de novas ideias e a obtenção de eficiência nos seus processos, adequando práticas organizacionais diferenciadas para a execução das atividades com cada vez mais competência atrelada a CA, para obter-se assim, seu resultado (VARGAS et. al., 2017).

### 2.3 CONHECIMENTO E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

O conhecimento é um dos recursos mais importantes para organizações inovadoras (PAPA *et al.*, 2018), pois pode ser utilizado para desenvolver diversas formas de criação de valor e resultados, como refinar, renovar, recombinar e replicar uma estratégia (MUKHERJEE *et al.*, 2018). Portanto, sua gestão é uma prática desenvolvida nos processos organizacionais para sua eficácia e para criar mais valor no ambiente dinâmico (MUKHERJEE *et al.*, 2013; MUKHERJEE; GAUR; DATTA, 2013).

Com base no *framework* de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento nasce no indivíduo, de suas experiências e práticas, e é externalizado na forma de conteúdo codificado. Além disso, há elementos ou condições para promover o conhecimento, uma vez que a eficiência desses eventos e interações é condicionada aos fatores que devem ser fornecidos pela organização. Nesse sentido, as instituições devem propor estratégias a fim de modificar o contexto em que as práticas organizacionais são concretizadas, promovendo iniciativas e buscando um ambiente apropriado para o compartilhamento do conhecimento (LIN; WU; LU, 2012). Tais aspectos fomentam o entendimento acerca das vantagens e dos benefícios, em prol de toda a organização, atrelados à disseminação dos conhecimentos dos indivíduos, mantendo-os motivados para compartilhar, além de possibilitar relacionamentos de confiança entre o pessoal (SALIM, 2011; WANG; NOE, 2010; YUSOF, 2012).

Além de ser um importante impulsionador da organização e um fator-chave na criação de valor, o conhecimento também é visto por algumas organizações como um recurso estratégico (PLESSIS, 2005), proporcionando os meios para a criação de produtos e serviços inovadores, de forma a conferir uma vantagem competitiva no mercado, considerado o recurso

de conhecimento como o capital intelectual da empresa (ROTHBERG, ERICKSON, 2005).

Com relação às formas como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado pelas pessoas (CHOO, 2003), pode-se compreender que, uma vez que ele é integrado por vários elementos, é desenvolvido ao longo do tempo e apoiado na experiência, no aprendizado formal e informal (DAVENPORT; PRUSAK, 1998<sup>a</sup>). No contexto das organizações, é considerado um ativo que, embora intangível, gera vantagem competitiva por meio do aperfeiçoamento contínuo e da inovação do processo produtivo e do produto. O conhecimento é o recurso organizacional que permite à organização desenvolver tais atividades de melhoria e inovação (GRANT, 1996; TORUGSA; O'DONOHUE, 2016). Por sua vez, a distribuição do conhecimento permite que os indivíduos tenham acesso a uma base comum de conhecimento, promovendo sua utilização em novos processos e, conseqüentemente, sua transformação (LEFEBVRE, 2016).

Apesar do conceito geral para o conhecimento estabelecido por Polanyi (1966), de que o ser humano sabe mais do que pode efetivamente dizer, os indivíduos adquirem conhecimentos criando e organizando suas próprias experiências num processo interativo com a realidade. Porém, para o entendimento desse processo, é fundamental separar os conceitos de conhecimento tácito, que é compreendido como subjetivo, prático ou pessoal, quando está intimamente ligado à experiência de vida de cada pessoa, e de conhecimento explícito, sendo formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado e partilhado (ANGELONI, 2002).

Os recursos da gestão do conhecimento servem como potencial fonte de vantagem competitiva. Grover e Davenport (2001) e Okunoye e Karsten (2002) descrevem a estratégia, a cultura, a tecnologia e a estrutura dos processos de conhecimento como as principais fontes de crescimento do negócio e melhoria da competitividade das empresas. Nos estudos de criação e gestão do conhecimento que buscam discutir a diferença entre informações, dados e conhecimento, não existe um consenso quanto à diferenciação ou à definição entre esses três conceitos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b; DUTTA, 1997; MARSHALL, 1997, WANG; NOE, 2010). No que se refere ao conceito de dados, tratam-se de valores observáveis, calculáveis ou mensuráveis de um determinado atributo, o contexto existente é que torna possível a compreensão da estrutura do formato de um dado; a informação é sempre provida de um dado, entendido como um tipo de informação; já a informação é concebida como a soma de dados com compromissos e interpretações (FIRESTONE; MCELROY, 2003). O conhecimento, no entanto, também na visão de Firestone e McElroy (2003), é percebido como

uma informação que passou por processos avaliativos, que busca por erros e confirmações, procurando o alcance da verdade e, assim, é mais confiável junto aos registros e as experiências.

Devido às grandes mudanças organizacionais, tornou-se necessário investir no capital intelectual das corporações, de modo que as empresas busquem treinar e desenvolver seus colaboradores a fim de aperfeiçoar e desenvolver habilidades relacionadas aos cargos que ocupam e ao crescimento individual (MARRAS, 2016). Aliada a isso, a gestão de competências como uma ferramenta de programas de capacitação surgiu como um projeto de desenvolvimento humano que visa estimular os colaboradores, desenvolver talentos, aperfeiçoar capacidades e habilidades, buscando atingir a eficácia (MARRAS, 2016; LEME, 2005; BRANDÃO, 2012).

Huselid (1995) e Volpe e Lorusso (2018) referem-se ao treinamento como a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos e competências que podem proporcionar a possibilidade de análise das necessidades de uma organização e das prioridades de cada setor, com a elaboração de planos de capacitação. Além disso, o treinamento permite que uma empresa mantenha e aumente suas competências e capacidades coletivas, através do desenvolvimento das habilidades técnicas, garantindo o espaço da empresa diante do rápido desenvolvimento tecnológico (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; ALCALDE *et al.*, 2017).

Os programas de treinamento e desenvolvimento são considerados instrumentos de desenvolvimento de competências integrantes de um perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente, muito importante para a sobrevivência e a competitividade das organizações (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001). O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas está relacionado à aprendizagem e, segundo Lin e Wu (2014), observa aspectos que caracterizam a aprendizagem com programas de partilha de conhecimento e programas de aprendizagem. O treinamento busca aperfeiçoar as habilidades que estão diretamente conectadas ao cargo atual, e o desenvolvimento é responsável por otimizar habilidades de cargos futuros, como um programa focado em pessoas, e não nos processos que elas executam, tendo como objetivo o destaque das habilidades e o crescimento individual (MARRAS, 2016).

Ao analisar a temática do conhecimento e programas de capacitação, faz-se necessário aprofundar o assunto sobre as cooperativas de crédito, conforme o próximo capítulo.

## 2.4 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

O cooperativismo é a doutrina que tem por finalidade a resolução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação, constituídas por indivíduos livres, que se incumbem da gestão da produção e participação de forma igualitária dos bens produzidos em comum (SANDRONI, 1996). A primeira definição de cooperativa, criada em 1948, advém do Congresso de Praga, no qual se assegurava que seria constituída como cooperativa toda associação de pessoas com o objetivo de melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima (POLÔNIO, 2004).

O movimento cooperativista, na França, representou uma negociação do capitalismo e foi incentivado por Charles Fourier, Saint-Simon e Louis Blanc, de modo que se pretendia organizar cooperativas de produção, especialmente com os artesãos assolados pela Revolução Industrial. Em seguida, no lugar do conteúdo socialista, o cooperativismo conquistou características mais moderadas de reforma social, nas formulações de Beatrice Potter Webb, Luigi Luzzatti e Charles Gide. Já no Brasil, o cooperativismo iniciou-se no final do século XIX, principalmente no meio rural (PORTELLA, 2012). Nesse sentido, há vários ramos presentes no cooperativismo, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 – Ramos do cooperativismo.



Fonte: Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020 (2020).

No Brasil, a estruturação e o funcionamento do cooperativismo de crédito iniciaram como reação às consequências do capitalismo (PORTELLA, 2012), constituindo a primeira cooperativa de crédito na localidade de Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis, o qual integrava na época o município de São Sebastião do Caí, no estado do Rio Grande do Sul, buscando o embasamento para a estruturação e a constituição das cooperativas de crédito do Sul do país.

Seguindo a organização do crédito cooperativo da Europa, inicia-se a implantação de cooperativas de crédito no Brasil pelo padre jesuíta Theodor Amstad (2002). Na Figura 3, estão relacionadas as 35 cooperativas de crédito constituídas com a orientação e coordenação de Amstad.

Figura 3 - Cooperativas de crédito constituídas com orientação e coordenação de Amstad



Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro (2011).

Atualmente, as cooperativas de crédito estão presentes em todo o mundo, em especial no Brasil, fomentando tanto o crescimento econômico quanto o avanço estratégico e organizacional, fator de extrema importância na ampliação de sua atuação no mercado financeiro do país (SCHIMMELFENIG, 2010). O cooperativismo, no Brasil, é regulamentado pela Lei nº 5.764 (BRASIL, 1971), que o define como: “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. Conforme a legislação, as cooperativas se diferem das demais organizações por apresentarem: limitação de quotas de capital para cada associado; singularidade de voto; quórum mínimo para funcionamento de Assembleia Geral, baseado no número de associados e não no capital; neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; entre outros aspectos. Percebe-se, então, que há uma gestão democrática.

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016), cooperativa é definida como uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária para satisfazer pretensões e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Corrêa e Silva (2008) salientam que a estratégia de cooperativas aliada ao maior retorno econômico se relaciona com o processo de transformar conhecimento em comportamentos e interações comportamentais significativas, gerando obtenção de resultados necessários, relevantes e suficientes para uma determinada rede de firmas e comunidade.

Nesse sentido, há as vantagens competitivas das cooperativas, que devem estar baseadas na forma de interação com seus clientes, tanto os cooperados como o mercado em geral (OLIVEIRA, 2001). Sendo assim, Caldeira (2006) apresenta algumas vantagens competitivas exclusivas: cooperativados tendem a prestar serviços da melhor forma possível, já que também são proprietários; cooperativados não tendem a buscar maiores retornos a qualquer custo, beneficiando o relacionamento de longo prazo; cooperativas são um poderoso instrumento de inclusão social.

Com o propósito de explicar as vantagens competitivas das cooperativas, o Quadro 4 demonstra as diferenças entre cooperativas de crédito e bancos.

Quadro 4 – Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos

<b>Cooperativa de Crédito</b>	<b>Banco</b>
Sociedade de pessoas.	Sociedade de capital.
Sociedade cooperativa.	Sociedade anônima.
Sociedade de propriedade conjunta, destinada a captação de recursos para financiar as atividades dos sócios, administração de suas economias e prestação de serviços próprios de instituição financeira.	Sociedade de propriedade de investidores para atuar no segmento de intermediação financeira e prestação de serviços bancários.
O resultado, positivo/negativo, é denominado sobre/perda.	O resultado, positivo/negativo, é denominado lucro/prejuízo.
O resultado é distribuído proporcional às operações de cada um dos sócios, realizadas no exercício.	O resultado é distribuído aos sócios na proporção do capital investido.
A administração da sociedade enseja o atendimento das demandas próprias dos sócios.	A administração da sociedade enseja atuar no mercado financeiro com resultados positivos aos investidores.
Ato cooperativo: decorre da condição que tem o sócio, de usuário e proprietário do negócio	Operações próprias de fornecedor e consumidor.
Área de atuação limitada.	Área de atuação irrestrita.
É uma instituição local, regional ou que atende a uma determinada categoria profissional.	Atendidas as exigências patrimoniais, tem área de atuação nacional.
Os recursos são destinados aos empreendimentos dos sócios na área de jurisdição da firma.	Os recursos são destinados aos empreendimentos que possam produzir maior retorno à firma.
Presta serviços com a finalidade de atender às demandas dos sócios e agregar renda às suas atividades.	Presta serviços aos clientes, objetivando rentabilizar o investimento dos sócios.
Um sócio, um voto. As decisões pela maioria dos presentes vinculam os ausentes.	Os sócios votam na proporção do capital.

Fonte: Bertosso *et al.* (2008).

Na visão de Hooley e Saunders (1996), os diferenciais competitivos são vistos como uma vantagem diferenciada e são criados com base nos pontos fortes ou nas competências específicas da organização em relação à concorrência, de modo que essa vantagem diferenciada deve ser a criação de algo que pareça ser único no mercado. Nesse ínterim, entram as cooperativas de crédito, por possuírem diferenciais únicos, pela sua natureza societária e pela atuação em sistema (BERTOSSO *et al.*, 2008), evidenciado no Quadro 5.

Quadro 5- Diferenciais competitivos das cooperativas de crédito

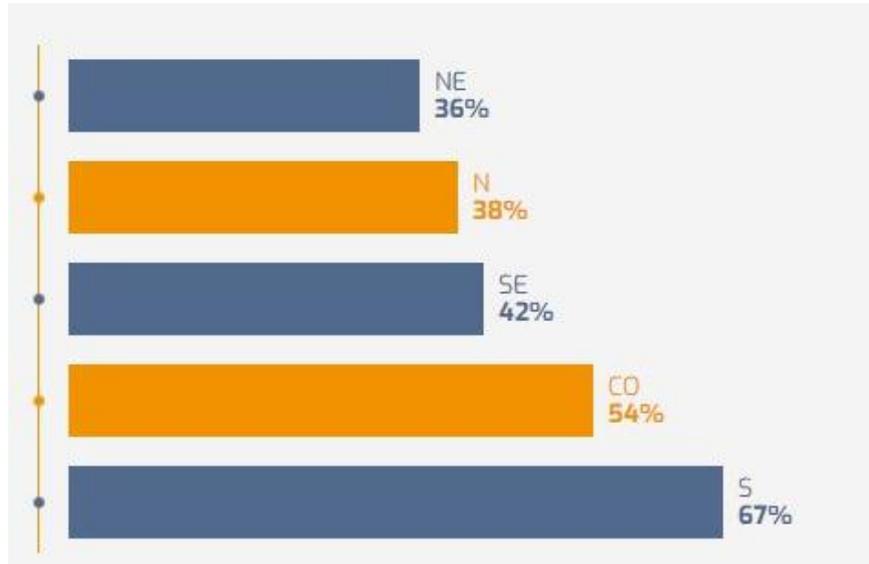
<b>Relacionamento</b>	As cooperativas buscam o envolvimento dos associados, pois eles são os donos do negócio e participam ativamente da comunidade, além da busca por profissionais do próprio município para o atendimento ao público, havendo maior conhecimento da realidade de cada comunidade.
<b>Instituição financeira da comunidade</b>	As cooperativas de crédito mantêm os recursos financeiros captados na sua área de atuação, em benefício dos associados e da comunidade, os quais são emprestados onde o associado aplicador depositou seus recursos.
<b>Modelo agregador de renda</b>	As cooperativas de crédito agregam renda para os seus associados e, indiretamente, para a comunidade, pois, quando a cooperativa cobra menos do associado do que ele teria que pagar em um banco comercial, ela proporciona que

	este valor permaneça com o associado e, conseqüentemente, aumente seu poder de compra.
<b>Autonomia das cooperativas</b>	As cooperativas de crédito integrantes do sistema possuem um considerável grau de autonomia nas suas decisões de âmbito local e regional, pois possuem comitês regionais para a tomada de decisões, onde os membros são pessoas que conhecem o associado ou a região onde se está inserido e suas expectativas quanto a necessidades e possíveis resultados.
<b>Organização sistêmica</b>	As cooperativas de crédito possuem uma marca corporativa forte, formam uma rede de atendimento em diferentes pontos do país e contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento sustentado e a sua continuidade. Também é possível o atendimento de maneira igualitária do associado em qualquer cooperativa de crédito integrante do sistema no país, porque todas as informações financeiras são compartilhadas.
<b>Responsabilidade solidária</b>	As cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos de auditoria e supervisão que oferecem segurança e confiabilidade aos associados e à comunidade.
<b>Ato cooperativo</b>	Decorrente das relações entre o associado e a cooperativa, gera alto grau de competitividade. Por ser o associado dono e usuário do negócio, o ato cooperativo se diferencia das relações entre fornecedor e consumidor, com benefícios reconhecidos em lei. O associado não é simplesmente um cliente da instituição, mas, sim, o seu dono, e por isso possui direitos e deveres de dono do negócio.

Fonte: Bertosso *et al.* (2008).

Corroborando o que diz respeito às cooperativas de crédito, Martinelli (2006) salienta que a conciliação entre cooperação e competitividade significa que a busca pela cooperação entre parceiros é contínua, sem perder a condição de competitividade no mercado, de modo que, para aumentar a condição de competitividade do grupo no qual está inserido, deva-se utilizar as possibilidades de cooperação. Dessa forma, as cooperativas de crédito representam 9,55% do mercado financeiro mundial, e constituem-se como essenciais para o desenvolvimento e para o crescimento do Brasil, sendo a Região Sul a que mais conhece o cooperativismo (ANUÁRIO, 2020), como demonstra a Figura 4.

Figura 4 – Regiões brasileiras que mais conhecem o cooperativismo



Fonte: Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020 (2020).

A partir da cooperação entre indivíduos, a busca de resultados econômicos e sociais permite a melhoria da qualidade de vida dos associados, que se constituem como o cerne de sua constituição (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). O desafio da administração de uma cooperativa é entender o papel dos fatores referentes à sua natureza, influenciando a determinação e a implementação das estratégias de qualquer tipo, bem como seu desempenho competitivo, buscando adequar-se e antecipar-se às tendências do mercado, respeitando os princípios que a constituem (HOFF; BINOTTO; PADILHA, 2009).

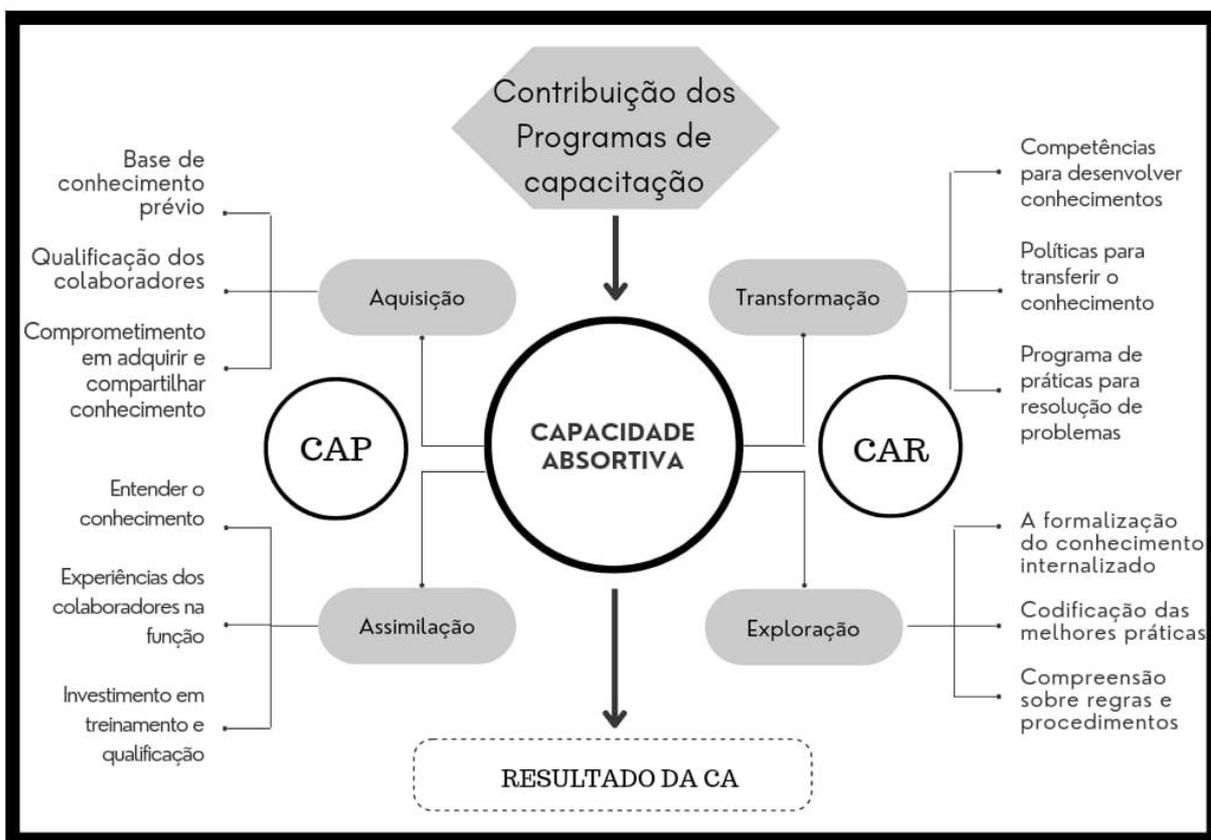
A importância do setor das cooperativas de crédito no estado do Rio Grande do Sul deve, principalmente, à história da colonização do estado, em que os pequenos produtores importaram modelos associativistas europeus para resolverem as dificuldades na obtenção de financiamentos junto aos bancos tradicionais. O mundo cooperativo na Europa não nasceu da agricultura, mas do crédito. As primeiras cooperativas surgiram como um meio de alavancar recursos para pequenos agricultores e empresários (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2011).

## 2.5 SISTEMATIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DA PESQUISA

Considerando o objetivo norteador desta pesquisa, o de analisar, na percepção dos

gerentes, as contribuições da capacidade absorptiva derivada dos programas de capacitação oferecidos pela cooperativa, apresentou-se uma revisão da literatura a fim de dar suporte para a construção do instrumento de coleta de dados e para a análise e interpretação dos dados que serão coletados. Por conseguinte, apresenta-se uma sistematização do conteúdo já apresentado na literatura (Figura 5), que buscou seguir a sequência dos objetivos específicos propostos pelo estudo, bem como das etapas do instrumento de coleta de dados.

Figura 5- Sistematização dos elementos de pesquisa à luz dos programas de capacitação da Cooperativa de Crédito *Union Grow*



Fonte: Autora (2021).

Desse modo, pode-se perceber que a CA contribui em resposta à questão de pesquisa que vem sendo estudada e ganhou relevância como um dos principais pilares das capacidades dinâmicas de uma organização, fazendo com que possibilite a criação e a sustentabilidade de estratégias e ações que tragam resultados positivos, além de potencializar a competitividade perante o mercado no qual está inserida e caracterizada como concorrente (WALES; PARIDA; PATEL, 2013; TEIXEIRA *et al.*, 2016). Ela se traduz como um dos processos-chave de

aprendizagem das organizações no que diz respeito à criação de rotinas para identificação, assimilação e exploração dos conhecimentos do ambiente (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Então, para desenvolver a CA, existe a necessidade de criar rotinas organizacionais a partir das informações coletadas externamente (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005).

Visando o melhor entendimento da sistematização dos principais elementos da pesquisa, a Figura 5 pode ser explicada da seguinte forma:

a) os elementos da CAP (aquisição e assimilação) e CAR (transformação e exploração) são vistos à luz dos programas de capacitação da Cooperativa de Crédito *Union Grow*;

b) a CA é abordada com o intuito de analisar os programas de capacitação oferecidos na cooperativa pesquisada;

c) com o objetivo de investigar a CAP e a CAR na perspectiva dos gerentes, faz-se necessário incluir os seus elementos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento;

d) a CAP é composta pela aquisição e assimilação do conhecimento. Na dimensão da aquisição, pode-se perceber alguns atributos relacionados ao desenvolvimento dessa capacidade, como a base de conhecimento prévio, a qualificação dos colaboradores e o comprometimento em adquirir e compartilhar conhecimento. No que se refere à assimilação, em fontes externas, pode-se perceber atributos como entender o conhecimento, a experiência dos colaboradores em suas funções e o investimento em treinamento e qualificação para a assimilação desse conhecimento;

e) por sua vez, a CAR é composta pela transformação e pela exploração do conhecimento. Na transformação, apresentam-se algumas características, tais como competências para desenvolver conhecimentos, políticas para transferir conhecimento e programa de práticas para resolução de problemas no seu desenvolvimento. Também nesse contexto, apresenta-se a exploração, e alguns atributos complementares a ela, como a formalização do conhecimento internalizado, a codificação das melhores práticas e a compreensão sobre as regras e os procedimentos;

f) ao combinar as capacidades que formam a CA, pode-se elencar a Cooperativa de Crédito *Union Grow* e os seus programas de capacitação. Os programas de capacitação dessa cooperativa são integrados por uma plataforma de educação corporativa on-line para desenvolvimento pessoal e técnico, uma ferramenta intuitiva e interativa que tem o objetivo de

potencializar o aprendizado dos colaboradores desde o primeiro dia de trabalho, além de incentivar o protagonismo e o desenvolvimento de habilidades;

g) ao incluir os elementos da CA, cada um com os seus vários componentes, integrando os programas de capacitação da cooperativa *Union Grow*, pretende-se analisar, a partir da percepção dos gerentes da cooperativa, a contribuição dos programas de capacitação na capacidade absorptiva dos colaboradores, e assim, chegar-se ao resultado que a CA proporciona.

Finalizando esta discussão, a próxima seção encarrega-se de apresentar o método empregado com vistas ao alcance dos objetivos elencados para a elaboração desta pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo encarrega-se de apresentar o detalhamento do percurso da pesquisa considerando o objetivo central desta pesquisa, a saber: analisar, na percepção dos gerentes, as contribuições da capacidade absorptiva derivada dos programas de capacitação oferecidos pela cooperativa.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Esta seção tem como intuito esclarecer os procedimentos adotados quanto à abordagem do problema de pesquisa, o objetivo geral e o procedimento técnico utilizado.

##### **3.1.1 Segundo a abordagem do problema**

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a abordagem empregada é a qualitativa em face das características com predominância de aspectos intangíveis e de difícil mensuração. Nesse sentido, essa abordagem pressupõe que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo, assim, ser analisado num entendimento integrado, em que o pesquisador vai a campo para captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas (MINAYO, 2007).

Pode-se considerar como qualitativa também pelo fato de estudar aspectos subjetivos do comportamento humano, ao analisar a percepção dos gerentes no processo de absorção do conhecimento referente aos programas de capacitação. Devido à natureza dos dados, por usar o padrão interpretativo e indutivo, os dados possuem maior detalhamento e são representados de forma verbal, além de compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por determinado grupo, no caso os gerentes, contribuindo no processo de mudança e possibilitando o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

### **3.1.2 Segundo o objetivo geral**

Com relação ao objetivo geral da pesquisa, ela classifica-se como de natureza exploratória. Sua utilização justifica-se quando o tema escolhido é pouco explorado, permitindo uma visão geral sobre o fenômeno em estudo, o que, na maioria dos casos, envolve levantamento bibliográfico, realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema estudado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa exploratória também contribui para o entendimento acerca da questão de pesquisa levantada pelo pesquisador e seu objetivo reside, fundamentalmente, no conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa (MATTAR, 1994). Com base nessas argumentações, ela também proporciona uma maior familiaridade com o tema, uma vez que não foi observada nas publicações a discussão conjunta das abordagens teóricas relativas a programas de capacitação e CA em cooperativas de crédito.

### **3.1.3 Segundo o procedimento técnico**

O instrumento de pesquisa foi construído por meio das variáveis identificadas na literatura e de referências de trabalhos anteriores como Padilha (2009) e Velozo e Morozini (2019) os quais auxiliaram na identificação das categorias de análise (APÊNDICE A).

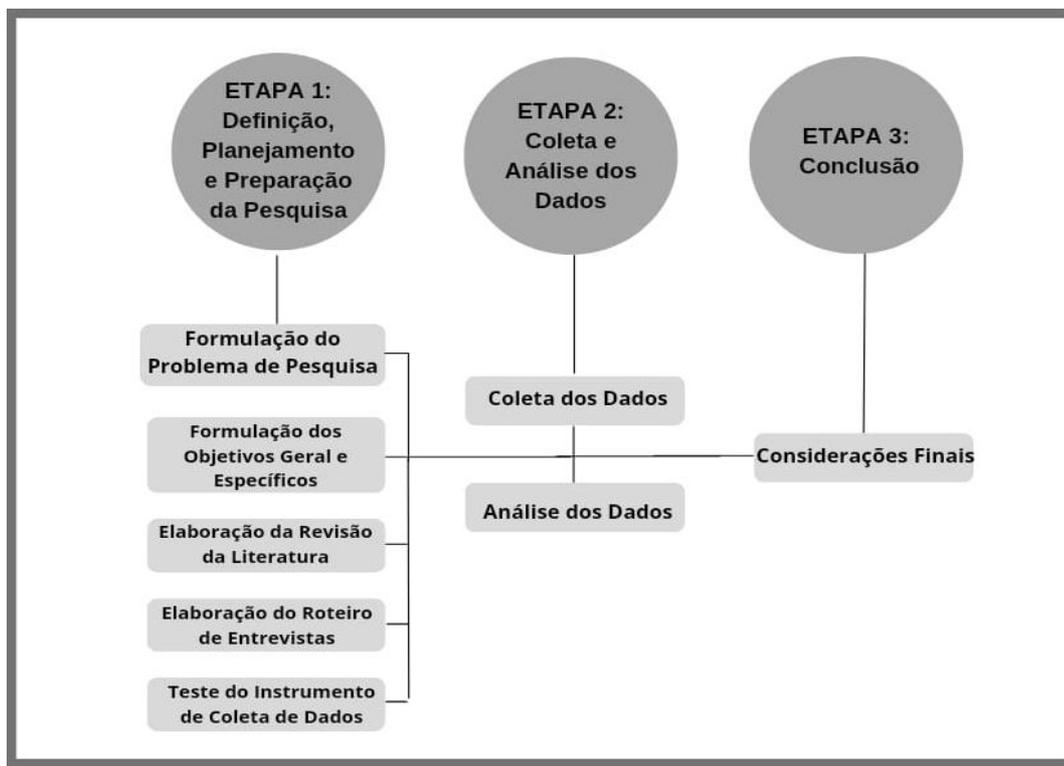
Além disso, também foi utilizada a pesquisa documental. Considera-se como um procedimento técnico relevante visto que foi realizado um levantamento de documentos na Cooperativa de Crédito *Union Grow*, mapeando e identificando quais seriam os cursos presentes nos programas de capacitação que são oferecidos aos colaboradores no cargo de gerente (ANEXO B). A análise documental extrai um reflexo objetivo da fonte original, permitindo a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (FLICK, 2009).

## **3.2 PROCEDIMENTO DA PESQUISA**

A apresentação do desenho da pesquisa tem o intuito de elucidar as etapas percorridas no desenvolvimento do estudo, como se observa na Figura 6, que demonstra os procedimentos

metodológicos adotados nesta pesquisa, desde a abordagem, o procedimento, a técnica de coleta dos dados e, por fim, as análises.

Figura 6 – Etapas do desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Autora (2022).

A elaboração da Figura 6, que apresenta as etapas percorridas no desenvolvimento da pesquisa, é explicada da seguinte forma:

a) etapa I – definição, planejamento e preparação da pesquisa: entendida como inicial, é estabelecida a partir do momento em que se delimitou a questão de pesquisa, a qual gerou a formulação do objetivo geral e dos objetivos específicos. Após, procedeu-se à revisão da literatura, buscando elementos teóricos para sustentar os objetivos elencados, os quais forneceram *insights* para a elaboração do roteiro de entrevista estruturado;

b) etapa II – coleta e análise dos dados: a tarefa abrangeu caracterizar os respondentes da Cooperativa de Crédito *Union Grow* e coletar os dados centrados na percepção dos gerentes. Cabe mencionar que a coleta de dados se deu pela aplicação do roteiro (APÊNDICE A);

c) etapa III – análise e conclusão: as tarefas inerentes a essa fase consistiram em

analisar, a partir da percepção dos gerentes da cooperativa, a contribuição dos programas de capacitação na capacidade absorviva dos colaboradores e na identificação de elementos que convergem e/ou divergem dos objetivos propostos. Finalmente, apresenta-se as considerações finais respondendo à questão de pesquisa, identificando as limitações do estudo e, também, sugerindo linhas de continuidade da pesquisa.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E AGENTES DA PESQUISA

Para realizar o estudo proposto, optou-se como unidade de análise, uma cooperativa de crédito, sendo selecionada a Cooperativa de Crédito *Union Grow* (nome fictício a fim de preservar a identidade da organização). Cabe enfatizar que a seleção desta organização foi intencional por ela estar localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul e presente também em Santa Catarina. Optou-se por selecionar essa cooperativa, também devido ao acesso às informações e por ela possuir grande representatividade na região onde atua, tanto econômica quanto social.

Além disso, optou-se pela cooperativa devido ao fato de ela possuir um programa consolidado de capacitação para seus colaboradores, com um vasto portfólio de cursos direcionados por áreas e cargos, que vem se aperfeiçoando ao longo do tempo, de modo que se tornou pertinente analisar os programas de capacitação à vista da CA.

Após justificar a seleção da cooperativa de crédito, a decisão seguinte foi a de identificar os sujeitos que participariam da pesquisa. Desse modo, foram levados em consideração os seguintes critérios de seleção dos pesquisados das 15 filiais da Cooperativa de Crédito *Union Grow*:

*a)* por se tratar de cooperativa de crédito, a seleção obedeceu ao critério inicial de que os sujeitos atuassem no cargo de gerência da filial;

*b)* os pesquisados (gerentes), necessariamente precisariam liderar equipes de colaboradores que realizam os cursos de capacitação ofertados na cooperativa;

*c)* identificar como esses gerentes, nesse cargo de gestão, entendem a forma como os colaboradores adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento resultantes dos programas de capacitação;

*d)* terem a habilidade de mapear necessidades de conhecimento específico na sua equipe e indicar cursos para suprir a demanda na direção de melhoria do desempenho de suas

atividades.

Depois de identificados os participantes da pesquisa, a próxima etapa tratou de contatar os 15 gerentes identificados como informantes chave. Após realizados os contatos, chegou-se ao número de sete gerentes que se dispuseram-se a participar da pesquisa.

Os sujeitos pesquisados tiveram suas participações formalizadas com a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no início das entrevistas foi lido as condições presentes nesse termo, onde os entrevistados aceitaram participar e seu anonimato foi mantido (Anexo A). Os entrevistados serão descritos do E1 ao E7.

### 3.4 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a consecução dos objetivos, a realização da pesquisa compreendeu a coleta de dados primários e secundários.

#### 3.4.1 Dados primários e instrumento de coleta

Inicialmente, cabe mencionar que os dados primários foram coletados por meio da realização de entrevistas. A entrevista, conforme Diehl e Tatim (2004) é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Os dados primários foram coletados no período de janeiro a março de 2022. Os contatos iniciais com os gerentes para agendamento das entrevistas foram realizados via telefone, ocasião em que se informaram do objetivo do estudo e sinalizaram o interesse em participar ou não da pesquisa.

As entrevistas foram pré-agendadas, com data e hora marcada e foram realizadas de forma on-line por meio da plataforma *Google Meet*, devido a pandemia da Covid-19. Cada entrevista teve duração média de 1h30m, e foi solicitada a autorização do participante para que a entrevista fosse gravada.

O roteiro de entrevista passou por um pré-teste realizado com um gerente da Cooperativa de Crédito *Union Grow*. O propósito desta experimentação prévia foi identificar se haveria necessidade de melhorias no roteiro e de tornar a compreensão facilitada. Após este

teste inicial, foram realizadas as mudanças pertinentes.

No tocante ao instrumento de coleta de dados, optou-se por entrevistas com um roteiro composto por categorias de análise determinadas *a priori* e que se desdobraram em temas, os quais emergiram, a partir da revisão da literatura. Nesse sentido, a base teórica constiu-se como a principal fonte para a construção do instrumento de coleta de dados.

Para a construção do roteiro de entrevista (APÊNDICE A) que norteou o entrevistador durante o processo de coleta de dados, foram utilizadas as categorias de análise representadas no Quadro 6. Ressalta-se que a Figura 5, anteriormente apresentada, contribui com a delimitação das categorias de análise selecionadas para a pesquisa.

Quadro 6 – Categorias de análise

Dimensões/ Categorias	Componentes e fatores/ elementos	Autores principais/ Base teórica	Pergunta no instrumento de coleta de dados	
CAPACIDADE ABSORTIVA POTENCIAL	AQUISIÇÃO	Conhecimento prévio	Cohen e Levinthal (1990)	
		Qualificação dos colaboradores	Veja-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-De-Lucio (2008)	
		Atitudes que promovem mudanças internas	Murovec e Prodan (2009)	2.1
		Colaboradores com elevada escolaridade	Vinding (2004)	2.2
		Experiência	Zahra e George (2002); Schmidt (2010)	2.3
		Comprometimento em adquirir e compartilhar conhecimento	Grant (1996); Schmidt (2010); Flatten, Greve e Brettel (2011); Lowik, Kraaijenbrink e Groen (2016)	2.4
		Informações a partir de fontes externas	Kim (1997)	2.5
		Diversidade de fontes de conhecimento	Zahra e George (2002); Schmidt (2010)	2.6
	ASSIMILAÇÃO	Entender o conhecimento	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002)	2.7
		Estrutura organizacional que favorece a troca de conhecimento	Vinding (2004); Veja-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-De-Lucio (2008); Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011); Jimenez-Castillo e Sanchez-Perez (2013)	2.8
		Envolvimento com o ambiente e conhecimento externo (incentivo a participação de cursos)	Flatten, Greve e Brettel (2011); Szulanski (1996); Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005)	2.9
		Compartilhamento do conhecimento	Costa, Fernández e Dorrego (2014); Sjödin e Frishammar (2015)	2.10
		Experiência dos colaboradores em suas funções	Schmidt (2010); Zahra e George (2002); Wang, Feng e Liu (2015)	2.11
		Investimento em treinamento e qualificação	Murovec e Prodan (2009)	2.12

<b>CAPACIDADE ABSORTIVA REALIZADA</b>	<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Competências complementares para desenvolver relações e facilitar a combinação de conhecimentos	Lenox e King (2004); Flores, García e Adame (2017)	
		Políticas que facilitam transferir conhecimento dentro da organização	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Cassol (2014)	
		Programa de qualidade e melhores práticas para resolução de problemas	Knox (2002)	3.1
		Liberdade para expressar dúvidas, críticas e sugestões	Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro e Jimenez-Jimenez (2012)	3.2 3.3 3.4
		Valorização da aprendizagem e dos riscos assumidos, minimizando os eventuais erros	Cassol (2014)	3.5 3.6
	<b>EXPLORAÇÃO</b>	Elevado nível de formalização, em manuais, regras ou procedimentos	Van Den Bosch, Volberda e Boer (1999); Schmidt (2010); Todorova e Durisin (2007)	3.7
		Compreensão dos colaboradores sobre regras e procedimentos	Moreira, Torkomian e Soares (2016)	3.8 3.9 3.10
		A formalização do conhecimento que já foi internalizado	Veja-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-De-Lucio (2008)	3.11 3.12 3.13
		Codificação das melhores práticas, facilitando a aplicação de um novo conhecimento	Zahra e George (2002); Cohen e Levinthal (1990); Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005)	3.14 3.15 3.16
	<b>RESULTADO DA CA</b>	Aumento do nível de qualificação, na melhoria do desempenho e na geração de conhecimento novo	Schmidt (2005); Park et al. (2007); Ribeiro et. al. (2017); Guedes et al. (2017); Vargas et. al. (2017);	5.1 5.2 5.3

Fonte: Autora (2021).

Com relação às informações apresentadas no Quadro 6, tendo em vista um melhor entendimento da sistematização proposta na Figura 5, as etapas estão em conformidade com os componentes e os fatores da CAP e da CAR, englobando a Cooperativa de Crédito *Union Grow* e seus programas de capacitação, tanto quanto seus principais autores e suas categorias de análise.

A primeira fase de análise deste estudo consistiu na transcrição das entrevistas realizadas com os gerentes. A fim de sistematizar as contribuições feitas, foram criados quadros com a identificação dos entrevistados e sua respectiva resposta. Em seguida, foi realizada a leitura das transcrições e dos documentos de forma crítica, já visando a observação de aspectos possivelmente importantes para a etapa de análise.

### 3.4.2 Dados secundários

Os dados secundários têm a função de auxiliar no entendimento do que foi publicado sobre o assunto. Foram utilizados como fontes de dados para o desenvolvimento desta pesquisa o programa de capacitação oferecido pela Cooperativa de Crédito *Union Grow*, incluindo as informações sobre esse programa, a plataforma de acesso, os documentos e os relatórios competentes do setor.

Efetivou-se uma solicitação para a área de Recursos Humanos (RH) da cooperativa estudada com o propósito de identificar quais são os cursos e direcionamentos de capacitação para o cargo de gerente. Desse modo, buscou-se explorar o fenômeno estudado, o conjunto de capacitações que a cooperativa fornece, a fim de delimitar informações básicas para a pesquisa, como consta no ANEXO B.

Os programas de capacitação da Cooperativa de Crédito *Union Grow* são disponibilizados através de uma ferramenta sistêmica na qual são ofertados diversos cursos de desenvolvimento. Esses cursos são efetuados na modalidade a distância, via ambiente virtual de aprendizagem. Essa plataforma foi criada em 2007 com a finalidade de oferecer aos colaboradores um processo contínuo, crescente e cumulativo de aprendizagem por meio de diferentes níveis de formação, ou seja, a despeito do cargo que o colaborador ocupe ou até mesmo do nível de escolaridade que possua, os cursos são oferecidos a todos, independentemente de nível hierárquico (PLATAFORMA DE CAPACITAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO *UNION GROW*, 2022)<sup>1</sup>.

Os cursos disponibilizados possibilitam que os gestores planejem o desenvolvimento dos membros da sua equipe, direcionando alguns cursos que sejam de maior importância para cada colaborador, conforme cargo ou função em que atue, podendo gerar uma maior maximização dos resultados através do desenvolvimento das competências dos envolvidos no atendimento no dia a dia de trabalho. Além disso, tais cursos também pretendem suprir as necessidades dos colaboradores a respeito de processos e práticas utilizadas no trabalho na cooperativa (PLATAFORMA DE CAPACITAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

---

<sup>1</sup> Esse trecho foi retirado da plataforma de capacitação da Cooperativa de Crédito *Union Grow*, porém não está presente nas referências bibliográficas devido a necessidade de manter a confidencialidade dos dados.

*UNION GROW*, 2022).

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica utilizada para analisar os dados coletados nas entrevistas com os gerentes da Cooperativa de Crédito *Union Grow* é a análise de conteúdo. Bardin (2011) define que a análise de conteúdo compreende:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (p. 42).

Os dados foram organizados, por intermédio da análise de conteúdo, seguindo as três fases de averiguação propostas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação:

*a)* pré-análise: contempla a organização com o uso de vários procedimentos, tais como a leitura flutuante, as hipóteses, os objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação;

*b)* exploração do material: nesse processo ocorre a codificação dos dados com base nas unidades de registro;

*c)* tratamento dos resultados e interpretação: compreende a categorização, ou seja, a classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em razão de características comuns.

A primeira fase da análise desta pesquisa consistiu na transcrição das entrevistas realizadas com os gerentes. Em seguida, fez-se a leitura das transcrições e dos documentos, e, durante a leitura, demarcou-se o que foi considerado importante pela pesquisadora para a etapa de análise. No final de cada entrevista, foi feito um quadro sistematizando os textos recortados. Após a leitura, verificaram-se a frequência e as repetições de palavras ou frases, e elaborou-se uma sistematização de todas as entrevistas.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a técnica de análise de conteúdo selecionada

para a análise do material é a mais adequada em termos de operacionalização da pesquisa. Tendo como ponto de partida as entrevistas realizadas, foi necessário um constante exercício de voltar aos materiais de referência ao estudo, estabelecendo articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, conforme os objetivos propostos, dentre os quais, está a aplicação das categorias de análise. Tendo em vista tais articulações teórico-práticas, o próximo capítulo dedica-se a sistematizar os resultados da análise.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da análise dos dados. A primeira seção dedica-se a apresentação da caracterização dos cursos ofertados pela Cooperativa de Crédito *Union Grow*, com uma descrição dos cursos e seus objetivos; após, é apresentado o perfil dos respondentes que se dispuseram a participar da entrevista. Na sequência, apresenta-se a análise da dimensão da Capacidade Absortiva Potencial (CAP) incluindo a aquisição e assimilação do conhecimento. Logo após, a dimensão da Capacidade Absortiva Realizada (CAR) englobando a transformação e exploração do conhecimento; no próximo item os dados coletados relacionados ao resultado da CA e, por fim, a Sistematização dos Resultados da Pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CURSOS OFERTADOS PELA COOPERATIVA DE CRÉDITO *UNION GROW*

A ferramenta de treinamento on-line da Cooperativa de crédito *Union Grow* é intuitiva e interativa. Tais aspectos têm potencializado o aprendizado dos colaboradores desde o primeiro dia de trabalho, e também têm incentivado o protagonismo e o desenvolvimento de habilidades (Quadro 7). O nome da plataforma de treinamento será resguardado para proteger a confidencialidade da cooperativa pesquisada.

Quadro 7 - Cursos da plataforma de treinamento on-line

<b>Trilhas de Formação</b>	<b>Objetivo de Formação</b>	<b>Cursos</b>	<b>Trilhas de Formação</b>	<b>Objetivo de Formação</b>	<b>Cursos</b>
<b>Formação Básica</b>	- Oferecer uma perspectiva do mundo do cooperativismo, pela cultura e pelo protagonismo no desenvolvimento local e sustentável da cooperativa.	- Cooperativismo. - Cooperativismo de Crédito. - Jeito <i>Union Grow</i> . - Transformação Digital. - Sustentabilidade. - Riscos do Negócio. - Código de Conduta. - Planejamento Estratégico.	<b>Formação de cursos regulatórios</b>	- Oferecer conteúdos para estar em conformidade com exigências legais e solidez do negócio da cooperativa.	- Código de Conduta. - Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo – PLD/FT. - Política de Relacionamento. - Riscos do Negócio. - Gerenciamento de Risco Operacional e Controles Internos. - Segurança da Informação. - Conformidade. - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - Riscos e Oportunidades Socioambientais.
<b>Formação nas Agências - Negócios</b>	- Proporcionar a melhor experiência para os associados através do modelo de relacionamento e das soluções financeiras da cooperativa.	- Segurança nas Agências. - Entender para Atender. - CRM Plataforma de Relacionamento. - CRA. - Abordagem Comercial. - Introdução a Canais de Relacionamento. - Introdução à Conta Corrente - Introdução a Seguros. - Introdução a Consórcios. - Introdução a Crédito. - Introdução a Investimentos. - Simulação - Soluções Financeiras.	<b>Formação de Autorregulação Bancária - Febraban</b>	- Retratar as diretrizes e normas da cooperativa.	- Conhecimentos Gerais. - Conta Corrente. - SAC. - Agências. - Veículos. - Crédito Responsável. - Resumo contratual. - Meios remotos. - Crédito Consignado. - Conta Salário. - Adequação de Produtos e Serviços. - Tratamento e Negociação de Dívidas.
<b>Bem-vindo Gestor</b>	- Oferecer conceitos introdutórios e fundamentais para os colaboradores para que explorem as soluções financeiras.	- Canal de Denúncias. - Remuneração e Benefícios. - Relações Trabalhistas. - Planejamento Estratégico. - Por que precisamos nos transformar? - O que é a Transformação Digital? - Norteador da Transformação Digital.	<b>Reciclagem - Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do</b>	- Promover conteúdos para estar em conformidade com exigências legais.	- Reciclagem - Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo. - PLD/FT.

			<b>Terrorismo - LD/FT</b>		
<b>Introdução a Seguros e Previdência</b>	- Promover a compreensão dos benefícios e funcionamento dos planos de previdência, informando as características e benefícios dos ramos de seguros.	- Seguro Empresarial. - Seguro Residencial. - Seguro Agrícola. - Seguro Rural. - Seguro Prestamista. - Seguros de Vida para Empresas. - Seguro Auto. - Previdência Privada.	<b>Formação Funcional - Contas a pagar</b>	- Explorar métodos necessários para exercer as atividades do dia a dia no ramo administrativo, garantindo segurança e as boas práticas dos processos realizados na cooperativa.	- Contas a Pagar. - Estrutura de Contas a Pagar. - Consultas de Solicitações e Pagamentos. - Captura de Notas Fiscais. - Adiantamento e Pagamento a Fornecedores. - Adiantamento e Reembolso Colaborador. - Fundo Fixo. - Adiantamento a Colaborador e Fornecedor. - Contas Contábeis. - Provisões Contábeis de Fornecedores - Pagamento de Boletos. - Contas a Pagar – Tributos.
<b>Seriado Pix</b>	- Promover a compreensão dos benefícios e funcionamento do PIX.	- O que é o Pix? - Quais os benefícios do Pix? - Quem pode usar o Pix? - O que são as Chaves Pix? - Cadastrando a Chave Pix - Por que cadastrar uma Chave Pix? - Portabilidade da Chave Pix - Pagando e Recebendo com o Pix - Como fazer uma devolução com o Pix? - Usando o Pix na Maquininha. - <i>Podcast</i> - Pagamentos Instantâneos. - <i>Podcast</i> - Sistema de Pagamentos Instantâneos e Pix. - Pix na Máquina de Cartões. - Infográfico Pix. - Pix – Simulador. - Personalização de Limites Pix.	<b>Websérie Open Banking</b>	- Demonstrar as oportunidades que o <i>Open Banking</i> proporciona em novas conexões e negócios na cooperativa, fortalecendo o relacionamento com o associado e futuros associados, de forma ainda mais prática e transparente para cooperar com sua vida e seu desenvolvimento.	- <i>Open Banking</i> . - <i>Benefícios do Open Banking</i> . - <i>Open Banking</i> no Brasil e no mundo. - Principais impactos e transformações. - Funcionamento. - LGPD e o <i>Open Banking</i> . - O que você precisa saber sobre <i>Open Banking</i> ? - Inovação e Novas Regulamentações: <i>Open Banking</i> e Proteção de Dados. - LGPD - proteger os dados é responsabilidade de todos nós. - <i>Open Banking</i> – BACEN. - <i>Open Banking</i> – DELOITTE. - O que você precisa saber sobre o <i>Open Banking</i> ?

Fonte: Dados da Cooperativa de Crédito *Union Grow* (2022)

Pode-se perceber que as trilhas de formação disponíveis aos gerentes abarcam desde a formação básica (os princípios do cooperativismo, a formação de agências referente ao modelo de relacionamento com os associados, um panorama sobre um planejamento de carteira, formação funcional retratando o operacional) até os cursos regulatórios que precisam ser realizados para seguir as normas e diretrizes bancárias, além de abarcarem também os produtos e serviços que constam no *portfólio* da cooperativa e que precisam estar alinhados entre todos os gerentes.

No total, os cursos de capacitação voltados ao negócio são compostos de um catálogo de aproximadamente 138 cursos. Percebe-se que a oferta de tais trilhas de aprendizagem constitui-se como um dos meios para reforçar a cultura cooperativista, além de contribuir para que todos estejam envolvidos e capacitados de acordo com os objetivos da cooperativa.

#### 4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS

Essa etapa da análise dos dados dedica-se à apresentação do perfil dos sete gerentes da Cooperativa de Crédito *Union Grow* entrevistados. No Quadro 8 estão sistematizadas as informações compiladas com base nos dados da pesquisa.

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade (em anos)	Tempo de vínculo com a cooperativa (em anos)	Tempo de vínculo no cargo (em anos)	Experiências anteriores	Funções desempenhadas na cooperativa
E1	M	31	7	2	Cotrijal e Registro de Imóveis	Caixa, assistente de negócios, gerente de negócios agro.
E2	M	40	9	6	Empresário	Assistente de negócios, gerente de negócios PJ.
E3	F	41	18	8	Papelaria e supermercado	Estagiária, caixa, assistente de atendimento, assessora de crédito e produtos.
E4	F	35	11	8 meses	Eletrocar, Banrisul e Banco do Brasil	Caixa, assistente de atendimento PF, PJ e agro.
E5	M	38	13	2	Augustin, Unibanco, Santander e Redecard	Assistente de atendimento PF e PJ.
E6	F	36	2	5 meses	Cooperativa de crédito	Assistente de negócios PF.

E7	M	41	6	3	Empresário	Assistente de negócios PF e Gerente de Negócios PJ.
----	---	----	---	---	------------	-----------------------------------------------------

Fonte: Autora (2022).

No Quadro 8, realizou-se uma breve identificação dos entrevistados, com o intuito de apresentar algumas das suas características, seus perfis e experiências na cooperativa e anteriores a ela.

Pode-se perceber que a maioria dos gestores estão entre a faixa dos 30 anos ou mais e possuem mais de nove anos de vínculo com a cooperativa. Tal aspecto pode demonstrar mais experiências dentro da cooperativa e, conseqüentemente, mais habilidades para disseminar conhecimento, habilitando-os para assumirem esse cargo. Todos possuem formação em Administração e já tem ou estão realizando uma pós-graduação, o que demonstra uma necessidade em estar se especializando e buscando mais conhecimentos.

#### 4.3 CAPACIDADE ABSORTIVA POTENCIAL (CAP)

A CA tem ganhado relevância como um dos principais pilares das capacidades dinâmicas de uma organização, fazendo com que possibilite a criação de estratégias e ações que gerem resultados positivos (WALES *et al.*, 2013; TEIXEIRA *et al.*, 2016).

Dessa forma, a CAP engloba a aquisição e assimilação do conhecimento, conforme pode-se perceber nas análises a seguir.

##### 4.3.1 Aquisição do conhecimento

Na CAP, a aquisição do conhecimento trata da capacidade de identificar e adquirir conhecimento externo. No que se refere a essa busca por informações/conhecimentos externos, verificou-se que todos os entrevistados a consideram relevante no dia a dia da cooperativa. Por meio da CA, a organização pode aproveitar o conhecimento pré-existente, combinado com o conhecimento adquirido de fontes externas, transformando-o em novos recursos e capacidades (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Com relação aos gestores incentivarem os colaboradores a buscar informações/conhecimentos referente a área em que atuam na cooperativa, os entrevistados

acreditam que haja esse incentivo, porém o E3 pensa de modo diferente: *Acredito muito que o gestor às vezes não tem muito incentivo, eu por exemplo na minha equipe converso com os colaboradores sobre isso, mas eu não digo o que precisa fazer para se desenvolver, acho que não temos isso na cooperativa hoje.* Nesse sentido, Cohen e Levintahl (1990) e Zahra e George (2002) retratam que o conhecimento externo é um fator importante para a capacidade de inovação de uma empresa, assim como reconhecer o valor da informação nova e agregar valor aos seus negócios.

Murovec e Prodan (2009) destacam que a experiência dos colaboradores em suas funções também favorece a aquisição de novos conhecimentos. Nesse entendimento, os gerentes afirmam que utilizam as informações de outras áreas da cooperativa através da troca de informações e de experiências, mas o pesquisado E5 não enxerga dessa maneira: *Existe um grande problema de comunicação na cooperativa, desde que a forma on-line de repassar informações se tornou mais frequente, a capacidade de absorção dos colaboradores caiu muito, precisando repetir assuntos que já foram comentados mais de uma vez.*

Os gerentes pesquisados foram questionados sobre a sua percepção sobre os cursos de capacitação oferecidos pela cooperativa (Quadro 9).

Quadro 9 - Percepção dos gerentes sobre os cursos de capacitação oferecidos pela cooperativa.

<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
<b>E1</b>	<i>Percebo que quando se trata de uma nova função eles vem auxiliar muito, mas ainda teria muito para melhorar a capacitação, pois os colaboradores devem ir mais afundo para estarem preparados.</i>
<b>E2</b>	<i>Entendo que a plataforma on-line vem evoluindo e hoje já alcança um nível muito bom em conteúdo e forma de apresentação, muito intuitivo, simples e de fácil entendimento. Os conteúdos técnicos auxiliam muito no dia a dia trazendo mais segurança e efetividade em vendas.</i>
<b>E3</b>	<i>Os cursos de capacitação são bem importantes, eles são um norteador, eles mostram o que tem e o que precisa ser feito, mas não é através do curso que o colaborador realmente vai ter o aprendizado, vejo que somente na prática.</i>
<b>E4</b>	<i>Percebo que cursos presenciais são bem válidos, pela troca de informação, de conhecimento.</i>
<b>E5</b>	<i>Os cursos poderiam ser mais interativos, mais dinâmicos, para que haja uma melhor comunicação, pois há muita informação e mudança acontecendo, quando deveríamos estar mais próximos, o que facilitaria a absorção de conhecimento e auxiliaria mais no dia-a-dia.</i>
<b>E6</b>	<i>Percebo que quando os cursos são presenciais são bem mais proveitosos e produtivos que os cursos que possuímos hoje na plataforma on-line. A plataforma on-line é bem completa, possui diversos cursos disponíveis e de diferentes áreas, mas vai do colaborador o interesse para desenvolver os mesmos.</i>
<b>E7</b>	<i>Quanto a cursos presenciais já ofertados pela cooperativa, todos foram ótimos e de grande valia ao aprendizado e capacitação, quanto aos cursos ofertados de forma on-line ainda podemos evoluir, os cursos ainda são “rasos” referente aos temas, deveríamos ter simulações de como executar na prática.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir das informações apresentadas nos relatos, entende-se que a percepção dos gerentes a respeito dos cursos de capacitação é positiva e de modo geral os consideram como um norteador importante. O E1 percebe que os cursos têm muito para melhorar, mas que os colaboradores devem procurar ir atrás de mais conhecimentos para estarem preparados. O E2 entende que a plataforma é muito intuitiva, simples e de fácil entendimento e que seus conteúdos técnicos auxiliam muito no dia a dia. Alguns dos entrevistados destacam a valia dos cursos presenciais, devido a troca de informações.

Sobre a capacitação, há estímulos que fazem com que, na visão dos gerentes, o colaborador realize as capacitações e assim possa se desenvolver, sendo por meio do crescimento profissional e a busca por conhecimento para estar melhor preparado para a sua função. Ferreira e Souza (2020) concordam que a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas nas cooperativas elas proporcionam ferramentas que oportunizam novas soluções em momentos de mudanças e crises. O E3 entende que a realização dos cursos é vista como uma obrigação, ou seja, que os colaboradores fazem para cumprir tarefa e não porque vão adquirir conhecimentos. Tal percepção pode estar vinculada a falta de prioridade que os colaboradores dão aos cursos, tendo em vista as várias capacitações para realizar além dos demais afazeres do dia a dia.

Entretanto, há fatores que influenciam positivamente a aquisição de novos conhecimentos oferecidos pelos cursos de capacitação a partir da percepção dos entrevistados, tais como a delegação de responsabilidades aos colaboradores, o crescimento profissional, integração de funções, relacionamento entre colegas e crescimento relacionado ao desempenho.

Cohen e Levinthal (1990) destacam que a CA depende do conhecimento prévio existente na organização e nos seus indivíduos. Para o desenvolvimento da CA na busca da informação externa e interna, os entrevistados percebem que os cursos de capacitação ofertados complementam o conhecimento prévio dos colaboradores, auxiliando em técnica de vendas, na argumentação, na reciclagem de informações e proporcionando novos conhecimentos que auxiliam no desenvolvimento do colaborador.

Esses complementos de conhecimento prévio tendem a desenvolver a CA organizacional cumulativa que o retroalimenta e que, por sua vez, é intensificado pelo conhecimento novo, propiciando um ambiente inovador. Cohen e Levinthal (1990) destacam ainda que a CA pode ser utilizada pela cooperativa com maior ou menor intensidade, pois depende de como será conduzida.

Indivíduos com conhecimento, experiência e formação adequada ao perfil das empresas, contribuem para o desenvolvimento de maior nível de conhecimento da equipe, gerando uma

estrutura adequada que facilita a capacidade da empresa de organizar, estimular e transferir conhecimento interno (SCHILLACI; ROMANO; NICOTRA, 2013). Corroborando com isso, pode-se verificar que os programas de capacitação contribuem para aquisição do conhecimento no que se refere as trilhas de formação, pois incorporam assuntos relacionados à atividades diárias dos colaboradores, como o panorama e especificidades do sistema cooperativista, as tendências das transformações digitais presentes no setor, a gestão de riscos da cooperativa vinculado ao código de conduta do colaborador, as diretrizes dos produtos e serviços para estar de acordo com as normas e exigências legais. Tais aspectos preparam os colaboradores para o atendimento do associado no que tange ao funcionamento de produtos (previdência, seguros, pix e *open banking*), além de proporcionar um aprimoramento que contribui para o alinhamento entre o colaborador e o planejamento estratégico da cooperativa.

Versiani e Fischer (2008) destacam que para haver o aprendizado organizacional, é necessário que haja a incorporação ou desenvolvimento de conhecimentos, tratando-se de um processo que ocorre de maneira fluida. Nesse contexto, o pesquisado E2 reforça a importância da plataforma on-line: *Atualmente, na cooperativa, a ferramenta mais difundida e utilizada é a plataforma on-line que oferece todos os treinamentos e capacitações necessárias para o colaborador exercer sua função, porém as informações mais aprofundadas devem ser buscadas nos materiais adicionais de cada produto.*

Os gerentes entrevistados percebem que a diversidade de cursos oferecidos pela cooperativa afeta positivamente na capacidade dos envolvidos em adquirirem novos conhecimentos e inovarem em suas funções, proporcionando uma melhor dinâmica para o colaborador utilizar essa variedade de conhecimentos. Essa capacidade de adquirir 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. 3). Porém, o E3 apresenta um ponto de vista distinto, revelando que geralmente o colaborador não acaba dando a devida atenção para as capacitações devido haver muitos cursos no *portfólio* e que os colaboradores melhoram através de outros incentivos e não somente através das capacitações.

Entretanto, pode-se verificar que os gerentes percebem que o conhecimento novo pode ser adquirido através de especializações, treinamentos, troca de experiências, além da busca individual que retroalimenta a geração do conhecimento novo. Portanto, o conhecimento é uma importante variável para as empresas e está diretamente relacionado ao desenvolvimento da CA (PADILHA, 2009).

Analisando o entendimento dos colaboradores sobre a importância do conhecimento no

desenvolvimento de suas funções, percebe-se que eles estão cientes de que é relevante para o melhor desempenho e que precisam estar em constante aprendizado. Para que essa aprendizagem ocorra, Abbad, Freitas e Pilati (2006) reiteram que condições ambientais favoráveis são fundamentais para o bom rendimento dos colaboradores.

Corroborando com isso, na percepção dos gerentes, os colaboradores adquirem conhecimentos externos a favor da cooperativa e por meio da plataforma on-line, na qual os cursos estão disponíveis para qualquer área, cabe ao colaborador a iniciativa de buscar tais formações de modo a adquirir conhecimentos e a preparar-se para outras funções, cargos e promoções. A respeito de tal aspecto, o E1 informa que os cursos disponíveis *são essenciais, pois tem cursos direcionados por áreas para o colaborador se desenvolver conforme o objetivo que pretende chegar, são bem claros e de fácil acesso, o que facilita essa busca pelo conhecimento e auxilia nesse desenvolvimento*. Já o E4 afirma que estes *auxiliam no desenvolvimento e melhor preparação em suas carteiras de trabalho, almejando estar preparados para possíveis promoções*.

Os dados da pesquisa revelam que o conhecimento é adquirido pelos colaboradores da cooperativa *Union Grow* por meio dos cursos ofertados via plataforma on-line através da delegação de responsabilidades aos colaboradores, integração de funções e crescimento relacionado ao desempenho. Além disso, o conhecimento é adquirido através de cursos voltados para o negócio, de técnica de vendas e de produtos específicos, que trazem exemplos práticos, auxiliando no desenvolvimento e preparação em suas carteiras de trabalho, almejando a preparação prévia para possíveis promoções. A experiência dos colaboradores em suas funções também favorece a aquisição de novos conhecimentos, além da troca de conhecimentos, das informações internas e externas e das tendências do ambiente externo. Também, a interação dos colaboradores com os associados propicia uma socialização do conhecimento e do conhecimento prévio dos colaboradores, que somado ao conhecimento dos cursos de capacitação, auxiliam no desenvolvimento do colaborador.

#### **4.3.2 Assimilação do conhecimento**

A assimilação do conhecimento é composta pelas rotinas e processos da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e entender as informações obtidas de fontes externas (SZULANSKI, 1996). Ela utiliza a interpretação e a compreensão do conhecimento dos indivíduos, a qual descreve a capacidade de entender novos conhecimentos externos e vinculá-

los com a base de conhecimento anterior.

A partir disso, ao analisar o modo como as ideias relativas ao trabalho são comunicadas e repassadas entre as diversas áreas da cooperativa, os entrevistados destacam ser através de reuniões on-line e presenciais, e-mails e algumas informações via *WhatsApp*, mecanismos que levam à conectividade, socialização e interface entre as funções, consideradas por Jansen *et al.* (2005) como positivas para o aumento da CAP.

Diante disso, as reuniões gerenciais são realizadas mensalmente, proporcionando a assimilação do conhecimento dos colaboradores, bem como a disseminação das informações discutidas nas mesmas. Tais reuniões são vistas pelos gerentes como uma obrigatoriedade, vista a necessidade de haver um alinhamento entre todos os colaboradores na cooperativa.

Observa-se que existe um fluxo rápido das informações, porém há perdas de oportunidades por causa do pouco tempo para assimilação de informações recebidas. Apesar da variedade de meios de comunicação ser percebida como positiva, se ela não for orientada de maneira eficaz, pode ser uma geradora de “ruídos”, o que poderá prejudicar a intensidade da CA.

Em relação aos programas de capacitação pela plataforma on-line, os entrevistados percebem que há pouco fluxo de troca de informações entre as agências. Tais trocas ocorrem de acordo com a necessidade, não sendo o principal canal de aprendizagem de comunicação. Quanto a isso, pode-se analisar que na solução de problemas, os colaboradores necessitam de respostas e de orientações imediatas, sendo a troca de informações com colegas a forma mais eficiente para obter respostas e posteriormente a plataforma de treinamento. Há mais intercâmbio de informação em agências pequenas, onde os colaboradores trocam mais ideias, em agências maiores essa permuta geralmente só acontece quando há algo novo.

Partindo de tais aspectos, os entrevistados foram questionados a respeito da percepção acerca da capacitação dos colaboradores através dos programas de treinamento pela plataforma on-line (Quadro 10).

Quadro 10 - Percepção dos gerentes sobre a capacitação dos colaboradores por meio dos programas de treinamento na plataforma on-line.

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
<b>E1</b>	<i>Os colaboradores têm os cursos ofertados na plataforma on-line como uma tarefa e não como oportunidade de adquirir conhecimentos.</i>
<b>E2</b>	<i>É muito válida ao ponto de que, os assuntos e conteúdos estão diretamente ligados as atividades do dia a dia do colaborador, sendo alguns obrigatórios para a função, mas na grande maioria bastando o interesse do próprio colaborador em aprofundar-se e qualificar-se.</i>
<b>E3</b>	<i>Quem tem o hábito de fazer as capacitações, sabe que tem na plataforma, que precisa ser feito, que faz parte da formação básica, principalmente quem entra na cooperativa dá mais</i>

	<i>importância porque precisa aprender mais coisas, daí eu vejo que sim, existe uma absorção, mas quando tem aqueles cursos que chega no final do mês e tem que cumprir, não é prestado atenção, é feito para cumprir tabela e não para aprender alguma coisa.</i>
<b>E4</b>	<i>Os cursos acabam se tornando cansativos e repetitivos, se fossem realizados treinamentos mais dinâmicos, surgiriam maiores efeitos positivos de assimilação, muitos colaboradores realizam porque é obrigatório sua participação.</i>
<b>E5</b>	<i>Percebo que os cursos obrigatórios não são tão atrativos para os colaboradores, fazem pela obrigatoriedade, dessa forma não fazem com que os mesmos assimilem o conhecimento. Numa percepção geral não trazem tanta contribuição quanto se fosse cursos presenciais.</i>
<b>E6</b>	<i>A capacitação através da plataforma on-line acaba dando mais comodidade, através da busca rápida, mas ela não é tão proveitosa como uma capacitação presencial. Um dia de treinamento presencial a troca é bem maior e a absorção do conhecimento também. Outro método que poderia ter ao invés do on-line seria trazer profissionais de fora da cooperativa para dar algumas capacitações, o que faria com que os colaboradores se desenvolvessem bem mais.</i>
<b>E7</b>	<i>Pode evoluir, colocando mais em práticas os assuntos abordados.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir dos entendimentos dos entrevistados percebe-se que os cursos na plataforma on-line são válidos desde que abordem assuntos do dia a dia. Além disso, muitos mencionam que a capacitação presencial é mais efetiva em relação à troca de conhecimento.

Referente à contribuição dos programas de capacitação, na percepção dos entrevistados, os mesmos auxiliam para a prática de ações voltadas a absorção de conhecimentos devido a maioria das capacitações referirem-se a atividades cotidianas, favorecendo essa assimilação. Os pesquisados acreditam que através de dinâmicas e de interações presenciais o conteúdo é melhor absorvido, fazendo com que a prática seja mais efetiva do que apenas realizar o curso na plataforma on-line.

Reportando-se às falas dos entrevistados, percebe-se que o aprendizado exerce um papel fundamental para que o conhecimento seja absorvido e utilizado na cooperativa. Isso está alinhado com o conceito de capacidade de absorção, pois destaca a relevância do fluxo de informação para o processo de aprendizagem organizacional que ocorre por meio da criação, utilização e institucionalização do conhecimento (TAKAHASHI, 2007).

Existe uma preocupação do gestor em desenvolver mecanismos para agregar as diferentes capacidades de absorção de conhecimentos dos colaboradores. Algumas das técnicas utilizadas são as trocas de experiências, reuniões técnicas e informativas, incentivo à cursos de capacitação, a treinamentos e dicas de leitura. Tais atividades auxiliam na construção do desenvolvimento individual e de suas capacidades. Para que o colaborador se desenvolva e melhore seu desempenho na função, o gestor pode auxiliar dando subsídios, instigando o colaborador pensar e dando *feedbacks*. Os gerentes possuem uma ferramenta de gestão para ajudá-los no desenvolvimento das competências dos colaboradores.

No que tange ao conhecimento externo, segundo os entrevistados, a interação dos

colaboradores com os associados propicia uma socialização do conhecimento, os associados trazem conhecimentos e informações externas, exigindo que o colaborador tenha um conhecimento além do que plataforma on-line proporciona. O fluxo de conhecimento é o elemento chave tanto da aprendizagem organizacional quanto da CA. Os gerentes percebem que a troca de conhecimentos constitui-se como um dos processos que reforça o conhecimento básico dos colaboradores, além dos cursos e treinamentos, pois o colaborador se desenvolve quando está transmitindo o que já aprendeu, nessa troca de experiências. Essa socialização de conhecimentos ocorre por meio de um processo constante de compartilhamento de conhecimentos, que é compreendido pela ótica da CA (NOERCHOIDAH; HARJANTI, 2019).

Pode-se perceber que na visão dos gerentes, os colaboradores têm facilidade em assimilar novos conhecimentos específicos oferecidos nos cursos, como por exemplo nas trilhas da “formação básica”, “formação nas agências (negócios)” e “bem-vindo gestor”, porém vai depender do nível do aprendizado. Quando os cursos são mais complexos ou até mais extensos, os colaboradores possuem mais dificuldade em assimilar as informações, como nas trilhas da formação de “cursos regulatórios”, de “autorregulação bancária – Febraban (Federação Brasileira de Bancos)” e “reciclagem, prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo - PLD/FT”.

Os entrevistados apontaram que pode ser difícil a assimilação de conhecimentos através da realização dos cursos de treinamento ofertados pela cooperativa. As principais justificativas para tal apontamento é em relação ao horário e a forma como são ofertados, pois o fluxo de trabalho permanece o mesmo. Porém, o E2 e o E6 não consideram esta uma dificuldade e reiteram que depende de cada colaborador a organização com suas tarefas diariamente.

Os pesquisados percebem que para os colaboradores assimilarem os conhecimentos novos adquiridos por meios dos cursos de capacitação, eles precisam colocar em prática por meio do contato com os associados, na atuação do dia a dia, para realmente incorporarem e familiarizarem-se com esses novos conhecimentos. A assimilação do conhecimento pode ser definida também como as rotinas e processos que permitem seu entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas. Neste aspecto, a análise dos dados remete ao entendimento de que a assimilação do conhecimento se dá a partir do momento que os colaboradores realizam os cursos e repassam a informação, na troca de experiências.

Apesar de haver pouco fluxo de troca de informações por meio dos programas de capacitação, a plataforma de treinamentos on-line pode ser considerada uma fonte de conhecimento, porém, são as interações presenciais através de dinâmicas que contribuem para a prática de ações voltadas à assimilação. É na relação entre estes dois âmbitos que o conteúdo

é absorvido de uma forma mais efetiva, proporcionando a troca de conhecimentos dentro na agência, que seria o mecanismo de comunicação mais eficaz em termos de socialização de informações.

Sendo assim, os colaboradores assimilam o conhecimento por meio dos cursos de capacitação quando repassam a informação, na troca de experiências e ideias entre colaboradores. Além disso, a assimilação também é reforçada em função da maioria dos cursos referirem-se a atividades cotidianas. Dessa forma, há facilidade em assimilar novos conhecimentos específicos oferecidos nos cursos das trilhas de formação que auxilia na análise de problemas. O conhecimento também é assimilado por interações presenciais através de dinâmicas e por meio de informações repassadas em reuniões gerenciais proporcionando assim uma comunicação mais eficiente.

#### 4.4 CAPACIDADE ABSORTIVA REALIZADA (CAR)

A CAR trata da aptidão em transformar e aplicar os novos conhecimentos da organização, ocorre quando uma empresa consegue utilizar o conhecimento adquirido e assimilado para gerar novas oportunidades (ZAHRA; GEORGE, 2002).

##### 4.4.1 Transformação do Conhecimento

A transformação do conhecimento compreende a capacidade que a empresa tem de recombinar e reconfigurar os conhecimentos existentes com àqueles adquiridos e assimilados pela organização de fontes externas (DENICOLAI *et al.*, 2016; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Para auxiliar na transformação do conhecimento, os gerentes percebem que a cooperação e troca de experiências entre os colaboradores é fundamental, visto que é neste processo que o colaborador pode aprender através da experiência do outro, transformando o conhecimento adquirido em novas ideias. Essa diferenciação está vinculada à forma como as informações são compartilhadas no ambiente organizacional, tendo em vista que as pessoas dividem experiências e interagem, de várias maneiras por meio de mecanismos de integração social que atuam como elementos auxiliares da absorção informacional (ZAHRA; GEORGE, 2002).

No que se refere a análise da troca de conhecimento entre os colaboradores para a

solução de problemas, os entrevistados percebem que eles trocam informações no dia a dia ao surgir dúvidas, dessa forma, analisam os problemas e buscam as informações quando necessário. Não há um incentivo por parte da cooperativa para essa troca de conhecimentos, os pesquisados percebem que quando surge algum problema, os colaboradores tentam resolver a partir de suas experiências ou então com algum colega e, depois, por meio dos programas de capacitação. Esse aspecto contribui na compreensão de Enz e Way (2016), sugerindo que no setor analisado, essa troca é baseada em conhecimento e que esse processo se dá especialmente pela interação com os colaboradores.

A troca de conhecimento é uma ferramenta utilizada para aumentar a eficiência e tem um impacto benéfico para as organizações. Nesse sentido, o treinamento impacta a troca de informações, os programas de capacitação auxiliam na internalização e transformação do conhecimento. No entanto, para que este processo decorrente dos programas de capacitação seja de fato efetivo, os gerentes consideram que o interesse do colaborador como crucial, visto que tal motivação fará com que seja mais ágil nos processos e que possa atender melhor o associado e de forma mais efetiva.

Depois de identificadas as necessidades de treinamento, a cooperativa deve escolher as formas de promoção de aprendizagem, e através destas formas, desenvolver as competências necessárias em seus colaboradores, conforme os objetivos estabelecidos. Por meio das análises, pode-se perceber que os gerentes entendem que os cursos de capacitação que mais aprimoram, estendem e influenciam as competências individuais e coletivas dos colaboradores são os cursos voltados para o negócio, de técnica de vendas e de produtos específicos, que trazem exemplos práticos, visto que abordam assuntos mais trabalhados nas tarefas cotidianas.

Além disso, na percepção dos gerentes, os colaboradores, por meio dos programas de capacitação, podem melhor articular o conhecimento existente com novas ideias. Eles percebem que os colaboradores realmente aprendem quando disseminam o conhecimento com o intuito de transformá-lo em negócios para a cooperativa. Além disso, as capacitações também influenciam em termos de segurança, visto que, o colaborador, ao conhecer o produto, fala com mais propriedade sobre ele e se sente mais confiante para ofertar e discutir sobre determinado produto, sendo também mais assertivo e proporcionando uma melhor experiência ao associado.

As análises mostram que os colaboradores transformam os conhecimentos adquiridos externamente em prol da cooperativa, por meio de informações originadas das reuniões da agência. Além disso, a partir das entrevistas também é possível perceber que a conectividade e a interação entre os colaboradores foram mencionadas como uma característica em destaque na cooperativa. O incentivo a tais interações faz com que o conhecimento existente, quando aliado

com o novo conhecimento, provoque a transformação destes conhecimentos em resultados positivos. Nesse sentido, vale ressaltar que para Zahra e George (2002) o ato de compartilhar facilita a transformação do conhecimento.

#### **4.4.2 Exploração do conhecimento**

A dimensão da exploração do conhecimento tem seu foco na utilização do conhecimento externo transformado, fundamentado nas rotinas que permitem às organizações ampliarem e alavancarem as capacidades existentes, ou construir novas, baseadas na incorporação do conhecimento adquirido, assimilado e transformado em novas práticas (ZAHRA; GEORGE, 2002, GEBAUER *et al.* 2012).

Os gerentes percebem que os cursos ofertados pela plataforma de treinamento on-line trazem efetividade nos conteúdos ofertados desde que o colaborador aprenda e socialize essa informação com a equipe, pois somente disseminando a informação com os demais é que o colaborador realmente irá assimilar e poderá explorar esse conhecimento na cooperativa. Os conhecimentos obtidos pelos programas de capacitação, na percepção dos gerentes, são utilizados no atendimento, na prospecção de novos associados, na oferta de algum produto ou serviço e na segurança das informações prestadas aos associados.

Ao analisar como a cooperativa explora os novos conhecimentos em suas rotinas de trabalho, os pesquisadores relataram que para buscar melhorar e criar novas competências, é preciso haver um alinhamento e nivelamento de conhecimento técnico de todos os envolvidos nas atividades da cooperativa. Nesse sentido, entende-se que o *portfólio* de cursos e formações disponibilizados pela plataforma on-line serve para auxiliar os colaboradores neste movimento, buscando melhorar rotinas e processos. Entende-se, portanto, que o compartilhamento e exploração de conhecimento ajudam as organizações a expandir informações, novos procedimentos e novas formas ou métodos (UMAR, HASBI, *et al.*, 2019).

Os entrevistados percebem que os conhecimentos resultantes dos cursos de capacitação são explorados na cooperativa proporcionando o seu crescimento e qualificação de profissionais para torná-los diferenciados. Bassi *et al.* (2019) mencionam que, para que uma cooperativa aprimore seus processos e alcance seus propósitos, é necessário desenvolver seu quadro funcional por meio da capacitação (treinamento e desenvolvimento), incrementando, assim, suas habilidades técnicas e/ou comportamentais. Além disso, esse conhecimento auxilia no desenvolvimento da função dos colaboradores, devido os cursos serem direcionados por

áreas, o colaborador pode se desenvolver conforme os seus objetivos pessoais. O aprendizado está associado a construção e exploração do conhecimento, resultado da absorção de uma informação externa e disseminada internamente para gerar conhecimento novo e explorá-lo (ROSSETTO *et. al.*, 2021).

Nesse sentido, os gerentes acentuam que os colaboradores têm a oportunidade de avaliar a oferta e conclusão dos cursos na plataforma on-line, no final de cada curso, opinando sobre o seu aproveitamento. Entretanto, os entrevistados veem essa oferta dos cursos, por vezes, como um cumprimento de função, como uma obrigação. Quanto a isso, uma análise merece ser realizada no que se refere à sensibilização dos colaboradores para a importância da realização dos cursos. Além disso, também é interessante que uma avaliação longitudinal partindo dos *feedbacks* relacionados ao horário de oferta, atentando para o horário de realização dos cursos (se são feitos ou não dentro do horário de trabalho) e medindo também os impactos (positivos e/ou negativos) destes cursos na atividade profissional e na concentração necessária nas etapas que se relacionam às “trilhas de formação” e “objetivos” dos cursos ofertados.

Além disso, o conhecimento por meio dos cursos de capacitação é explorado a partir do conhecimento técnico adquirido, quando o colaborador explora esse conhecimento possibilita-o pensar, aflorando assim maior nível de criatividade, dessa forma, quem mais se dedica aos cursos pode se tornar mais criativo para exercer sua função. Porém o E5 pensa de forma distinta: *Geralmente os assuntos abordados na plataforma trazem conhecimentos como forma de reciclagem ou são reformulados com o que já é existente, não proporcionando um aumento significativo do nível de criatividade, o que poderia melhorar, pois isso influenciaria diretamente em um melhor atendimento para os associados.*

Nas análises dos dados percebeu-se a importância de rotinas que sistematizem a exploração desses conhecimentos, o que gera bons resultados a longo prazo. Além disso, há habilidades individuais desenvolvidas a partir dos cursos de capacitação que ajudam na previsão de novas tendências de demanda de serviços por parte do associado, como habilidade de negociação, de vendas, onde o colaborador terá maior condições de resolução de problemas e conflitos. Cadwallader *et. al.*, (2010) e Chang *et. al.*, (2018) destacam que as inovações neste ramo ocorrem por meio de uma intensa relação entre colaboradores e associados, que interagem e estão simultaneamente envolvidos no processo de criação de valor.

Os entrevistados percebem que a maioria dos produtos e serviços que são oferecidos aos associados se originaram desse conhecimento explorado a partir dos cursos de capacitação. Porém o E6 reforça:

*Acredito que todos os produtos se originaram dessa exploração do conhecimento, mas vejo que tem que se desenvolver mais a parte do cooperativismo, para que o colaborador entenda o que é e a diferença que ele faz na vida do associado, pois produtos em si toda instituição tem a oferecer, mas nesse quesito temos um diferencial.*

No entanto, na visão dos gerentes, os cursos ofertados pela plataforma de treinamento on-line só trarão efetividade se o colaborador assimilar, transformar e explorá-lo em sua função. Isso corrobora com Sciascia *et al.* (2014), ao tratar que a CA se relaciona como uma ferramenta determinante no empreendedorismo em nível corporativo, e isso ocorre devido a exploração do conhecimento externo, proporcionando a criação e desenvolvimento de habilidades dos indivíduos e, conseqüentemente, na organização.

Segundo Zahra e George (2002), três fatores internos são considerados com as fontes de conhecimento organizacional: a) conjunto de habilidades e experiência da empresa; b) formalização, grau de procedimentos e regras internas e integração; c) práticas para trocas de informação (TORTORIELLO, 2015). Com relação a formalização, existem procedimentos e políticas, interação entre os colaboradores que aumentam a capacidade de explorar o conhecimento dos envolvidos na cooperativa, além disso, há um acompanhamento pela área de Recursos Humanos acerca dos cursos e treinamentos obrigatórios e regulatórios e também as formações inerentes a função do colaborador. O colaborador precisa entender as normas e aplicá-las no dia a dia dentro da área que atua, auxiliando assim a exploração do conhecimento.

Desse modo, o conhecimento é explorado pelos colaboradores buscando melhorar e criar novas competências na formalização de regras e procedimentos, além da aplicabilidade de novos conhecimentos na melhoria de competências e desenvolvimento de novos processos. Também é explorado por meio dos conhecimentos obtidos pelos programas de capacitação, utilizados no atendimento, na prospecção e na segurança das informações prestadas aos associados, na oferta de algum produto ou serviço, auxiliando na previsão de novas tendências de demanda de serviços por parte do associado, como habilidade de negociação, domínio de conhecimentos, aprimorando as condições de resolução de problemas e conflitos em resposta rápida as mudanças.

#### 4.5 RESULTADO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO NA CAPACIDADE ABSORTIVA

Empresas com forte CA podem adquirir conhecimento gerado recentemente, combiná-lo com o conhecimento existente e utilizá-lo para levar a processos inovadores que permitam à empresa alcançar desempenho superior e conseqüentemente um melhor resultado (GARCÍA SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

Nesse sentido, os entrevistados concordam que os novos conhecimentos resultantes dos cursos de capacitação auxiliam a cooperativa em termos de cumprimento de seu propósito, conforme destaca o E2: *Entendo que a cultura do cooperativismo que gera o propósito da empresa e que a plataforma de conhecimento é uma ferramenta auxiliar de grande importância que vai facilitar o atingimento dos objetivos*, e o E3: *O conhecimento que o colaborador adquire em um curso de capacitação auxilia na incorporação de conhecimento, mas há outros fatores que podem proporcionar uma mudança no propósito da cooperativa, o colaborador vai precisar de outras capacidades, de outras técnicas para conseguir chegar a esse objetivo*. Sendo assim, percebe-se que o colaborador precisa de outras habilidades individuais além dos cursos de capacitação para auxiliar a cooperativa no seu propósito.

A CA, no contexto dos programas de capacitação, aponta a existência de uma preocupação dos colaboradores com o desenvolvimento e aperfeiçoamento do conhecimento. Tal aspecto está em consonância conforme o mencionado por Daghfous (2004) a respeito da ideia de que o conhecimento pode ser melhorado com o investimento em treinamento, aumentando o nível de qualificação, considerando-se também que a aprendizagem organizacional representa um importante papel no desenvolvimento da CA. Assim, as maneiras para avaliar a contribuição dos programas de capacitação, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), ocorrem tanto do aprendizado dos colaboradores quanto nos resultados financeiros de uma organização. Corroborando com isso, a situação atual da cooperativa em termos de cumprimento de seu propósito vai ao encontro com a absorção de novos conhecimentos.

No decorrer da pesquisa, constatou-se que os cursos de capacitação auxiliam os colaboradores no desempenho da sua função, especialmente no que tange à segurança na hora de ofertar um produto ou serviço, visto que, ao ampliar o conhecimento técnico, impactam também na produtividade e rendimento do colaborador. Essa ampliação de conhecimento torna-se um diferencial perante a concorrência.

Outro diferencial observado pelos entrevistados, está relacionado ao conhecimento dos colaboradores da cooperativa confrontado com as demais instituições financeiras (concorrentes). Os colaboradores estão mais preparados que os concorrentes, pois a cooperativa possui uma abordagem diferente das outras instituições financeiras, visto que há mais proximidade, preocupando-se com um relacionamento mais efetivo. A CA percebida pelos

entrevistados está relacionada à confiança presente entre os associados e em relação à cooperativa. Assim como Gellynck, *et al.* (2015) apontam, as relações de confiança permitem e facilitam o acúmulo de CA para as trocas entre os associados e suas fontes de conhecimentos.

Somente o E6 percebe os diferenciais de forma distinta:

*Não vejo que teriam muitos diferenciais, pois na nossa cooperativa quanto na concorrência existem bons profissionais, vai da percepção de carreira de cada um, o que cada colaborador busca e de propósito de empresa, pois isso que vai diferenciar o conhecimento de cada um, se o colaborador vai querer se desenvolver ou não, se quer crescer na vertical ou na horizontal, além de conhecer a instituição onde trabalha e onde pode chegar.*

Pode-se perceber que o E6 acredita que não há diferenciais perante a concorrência, porém, os demais entrevistados expressam que a cooperativa se destaca nesse quesito, atribuindo esse fator aos incentivos que os colaboradores possuem para se aperfeiçoarem na cooperativa, como a bolsa educação, um auxílio financeiro para que o colaborador tenha a possibilidade de se desenvolver e adquirir mais conhecimentos. Os entrevistados também destacam, que depende do colaborador ter a consciência da necessidade de capacitação contínua para que isso se torne um diferencial.

Os dados coletados evidenciam a existência de competências complementares para desenvolver relações e facilitar a combinação de conhecimentos por meio dos programas de capacitação. Os gerentes mencionam mais segurança nos negócios, agilidade, mais conhecimento, e reconhecem o impacto que tais competências tem a favor da cooperativa, além de potencializarem novos negócios e novos conhecimentos.

Esses fatores contribuem além das competências, para o bom desempenho dos colaboradores no trabalho, segundo a percepção dos gerentes, a cooperativa deve demonstrar interesse e comprometimento para manter seus funcionários motivados, incentivando-os à aprendizagem e a participação em programas de capacitação. Abbad, Freitas e Pilati (2006) e Pattanasing *et al.*, (2019) concordam que oportunizar a aplicação dos conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho é fundamental para o sucesso da cooperativa. Tal feito tem relação com os programas de capacitação ofertados pela cooperativa, proporcionando aos colaboradores a oportunidade de se desenvolverem, de adquirirem mais conhecimentos, mais assertividade na venda de algum produto, resultando na melhoria de boas práticas dentro da agência e com os associados.

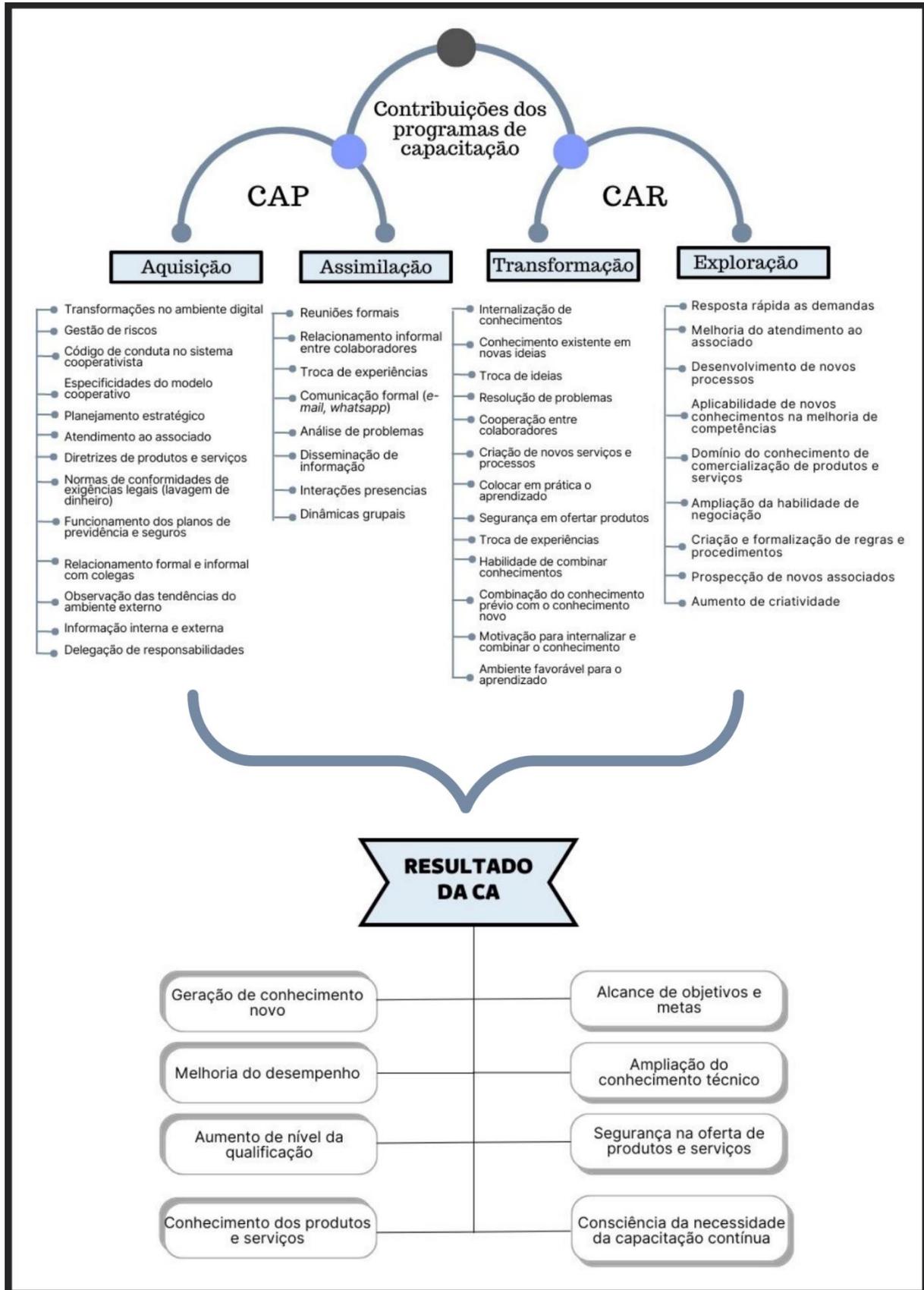
O resultado da CA, considerando os programas de capacitação, se deve ao fato de novos conhecimentos adquiridos serem complementares ao conhecimento prévio dos colaboradores.

Por meio da troca de informações e de experiências, e do incentivo ao desenvolvimento de competências que facilitem a combinação de conhecimentos dos programas de capacitação é possível obter resultados positivos. Os frutos de tal feita trazem inúmeros benefícios, já salientados anteriormente neste trabalho, dentre os quais sobressaem-se o melhor rendimento e produtividade na função, domínio e conhecimento acerca do produto e capacitação técnica.

#### 4.6 SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Ao final da análise dos dados, foi possível desenvolver nova sistematização a respeito dos resultados da pesquisa (Figura 7), porém, neste momento, baseando-se na interpretação dos dados coletados com os entrevistados.

Figura 7 - Sistematização dos resultados da pesquisa.



Fonte: Autora (2022).

Analisando os resultados relacionados à CA derivada dos programas de capacitação que a cooperativa disponibiliza, pode-se perceber que na dimensão da aquisição, há busca por informações e conhecimentos externos que se tornam relevante no dia a dia da cooperativa, que o conhecimento prévio contribui para a CA, além da preocupação em desenvolver a capacidade de absorver conhecimentos novos e, por consequência, a gerar novos conhecimentos resultantes dos programas de capacitação.

Nesse sentido, os cursos mais efetivos ofertados pela cooperativa nas trilhas de formação, são os que trazem conteúdos de produtos presentes no dia a dia do colaborador, como o de “formação básica”, “formação nas agências – negócios”, “bem-vindo gestor” e “introdução a seguros e previdência”. Tais trilhas auxiliam na aquisição de mais conhecimento, fazendo com que haja entre os colaboradores troca de informações e de experiências, melhorando significativamente o desempenho na função.

A diversidade de cursos oferecidos pela cooperativa demonstra produzir melhores resultados na capacidade dos envolvidos em adquirir novos conhecimentos e inovar em suas funções. Sendo assim, os entrevistados têm o entendimento de que o conhecimento que os colaboradores possuem é importante para o desenvolvimento de suas funções tanto quanto para o desenvolvimento da cooperativa em si. Tais aspectos ressaltam a presença da dimensão da aquisição na cooperativa estudada.

Ao analisar a dimensão da assimilação do conhecimento, no que tange a capacitação dos colaboradores por meio dos programas de treinamento pela plataforma on-line, pode-se perceber que os mesmos consideram que os cursos na plataforma on-line são válidos desde que abordem assuntos do dia a dia. Além disso, em muitos casos, é perceptível que os colaboradores veem os cursos mais como uma tarefa do que uma oportunidade de adquirir conhecimentos. Porém, pode-se perceber que há investimento em treinamento e qualificação através de processos de aprendizagem que reforçam o conhecimento básico dos colaboradores, na troca de experiências e na plataforma on-line, favorecendo a aprendizagem de novos conhecimentos específicos oferecidos nos cursos, facilitando a assimilação do conhecimento.

A CAP, em termos de conhecimento prévio e familiaridade com novos conhecimentos, resulta na assimilação de conhecimento e na busca futura de novos (BOER; BOSCH; VOLBERDA, 1999). Nesse sentido, a análise dos dados converge para o entendimento de que a comunicação interna aumenta o mecanismo de integração social, reduzindo as barreiras para a busca de informação e aumentando a eficiência de assimilação e de transformação das capacidades.

A dimensão da transformação do conhecimento pode ser percebida por meio da construção e internalização do conhecimento, das experiências, da cooperação e integração entre os colaboradores que estimula e incentiva a troca de ideias. Os programas de capacitação, apesar de serem uma ferramenta que fornece meios para o desenvolvimento técnico do colaborador, não auxiliam significativamente na incorporação do conhecimento e na troca entre os colaboradores, visto que os colaboradores, ao buscarem soluções para problemas procuram primeiramente a troca de experiências entre os colegas, para depois recorrerem aos cursos de capacitação. Ali e Park (2016) e Martinkenaite e Breunig (2016) reforçam os achados afirmando que a estrutura organizacional influencia a CAP, moldando padrões e frequência de comunicação entre os membros da cooperativa.

Entretanto, os colaboradores possuem liberdade para expressar dúvidas, críticas e sugestões, tais aspectos favorecem a prática de resolução de problemas e articulam o conhecimento existente com novas ideias. A partir do momento em que os cursos são realmente assimilados, há uma maior capacidade de transformar esses conhecimentos adquiridos e, por sua vez, gerar novas ideias e formas de atuar. Pode-se salientar que a transformação do conhecimento adquirido e assimilado faz com que a cooperativa consiga utilizar e explorar tal conhecimento, seja através de melhorias ou a partir da criação de novos serviços e processos.

Por fim, ao analisar a dimensão da exploração do conhecimento, pode-se perceber que os conhecimentos adquiridos por meio dos cursos de capacitação são aplicáveis à cooperativa auxiliando no desenvolvimento pessoal e técnico do colaborador, possibilitando explorar esse conhecimento na comercialização de produtos e auxiliando no alcance dos objetivos da cooperativa. Pode-se verificar que a cooperativa explora o conhecimento por meio dos cursos de capacitação desenvolvendo competências que auxiliam na habilidade de negociação, de vendas, na previsão de novas tendências e de demanda de serviços por parte do associado, fazendo com que o colaborador tenha maiores condições ao atuar na resolução de problemas.

É nesta análise que os resultados das entrevistas encontram sustentação ao serem confrontados com a literatura da CA. O conhecimento prévio dos colaboradores, complementado com o conhecimento adquirido por meio da aprendizagem dos programas de capacitação é um importante fator de aumento da habilidade da cooperativa para explorar novos conhecimentos, que são utilizados no atendimento, na prospecção de novos associados e na oferta de algum produto ou serviço.

Portanto, ao analisar aquisição e assimilação na perspectiva da CAP e a transformação e exploração na CAR, pode-se relatar que a partir da troca de conhecimentos e da criação de rotinas e processos, a capacidade de absorção influencia no desenvolvimento das capacidades

da cooperativa. A soma das quatro dimensões da CA forma um recurso intangível que auxilia no desempenho da cooperativa, permitindo que ela explore novas descobertas e conhecimentos resultantes dos programas de capacitação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação possibilitou explorar temas relacionados à CA, conhecimento e programas de capacitação em uma cooperativa de crédito, pois até então tais aspectos eram estudados isoladamente. Tendo em vista diferentes possibilidades, o foco desta pesquisa esteve voltado a analisar, a partir da percepção dos gerentes da cooperativa, a contribuição dos programas de capacitação na capacidade absorviva dos colaboradores.

Ao abranger a CAP em sua perspectiva organizacional, na dimensão da aquisição, pode-se verificar que os cursos de capacitação são vistos como um norteador devido a plataforma de treinamento on-line ser simples e de fácil entendimento, o que faz com que seus conteúdos auxiliem na função dos colaboradores. Porém, pode-se perceber que muitos colaboradores realizam os cursos para cumprir tarefa, e no momento da solução de problemas, recorrem primeiramente aos demais colaboradores, para trocar ideias e experiências para depois se submeterem a plataforma de treinamento. Pode-se verificar também que nos programas de capacitação há pouco fluxo de troca de informações entre as agências, não sendo o principal canal de aprendizagem de comunicação em termos de resolução de problemas e compartilhamento de conhecimento.

A partir dessa análise, acredita-se ser importante que as cooperativas dediquem-se também a maior sensibilização dos colaboradores para a importância de atualização de conhecimentos relacionados ao atendimento ao associado, as novas transformações que ocorrem na cooperativa, ao cenário econômico e a concorrência. Neste contexto poderia ser avaliado o melhor horário de oferta dos cursos tendo em vista uma maior preocupação no que tange à assimilação satisfatória e ao melhor aproveitamento do conhecimento ofertado pelos cursos.

Como forma de assimilação de informações e conhecimentos, os dados apontaram que a cooperativa faz uso do mecanismos para compartilhar informações por meio de reuniões e, dessa forma, dissemina o conhecimento entre os integrantes da cooperativa. Esse é um ponto que merece ser destacado, pois faz com que esse mecanismo também seja uma alternativa para que os colaboradores absorvam as informações do ambiente externo, relacionando-as com as demandas do dia a dia.

É importante ressaltar um elemento mencionado pelos pesquisados em relação com a troca de experiências. Esse mecanismo de assimilação de conhecimento é um aspecto que vai além do conteúdo adquirido nos cursos, ou seja, é um momento em que ocorre o aprimoramento, desenvolvimento de novas ideias, melhoria de processos internos, resposta rápida e efetiva de demandas emergentes que cercam a atuação na cooperativa, ocupando,

muitas vezes, maior relevância ou importância quando comparado ao conhecimento ofertado pelos programas em análise.

Complementando essas informações, devido à CAP depender do nível de treinamento, educação e experiência dos colaboradores, evidencia-se também a capacidade de desenvolver pessoas na cooperativa, especialmente no que se refere ao auxílio financeiro concedido que incentiva a realização de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, tais como os de pós-graduação e de língua estrangeira. Tal preocupação denota um compromisso e atenção com a ampliação de conhecimento dos colaboradores que, por sua vez, é retroalimentada, fazendo com que seja positiva a relação entre a capacidade de assimilação e a aplicação do conhecimento.

Analisando a CAR, no seu nível organizacional, pode-se verificar que a cooperativa preocupa-se em desenvolvê-la por meio de vários componentes e mecanismos. Quanto aos comportamentos e as habilidades, destaca-se também a capacidade de relacionamento. A cooperativa atribui ao fortalecimento de um bom relacionamento com os associados, o vínculo de confiança que proporciona benefícios, trazendo informações estratégicas que contribuem na fidelização de associados e na promoção da troca de conhecimentos nessa dimensão. Além disso, a capacidade de relacionamento, tanto com associados como entre os colaboradores, também pode ser considerada um mecanismo de troca de ideias e informações que ocorre de forma ágil, auxiliando na busca de soluções. Essa percepção é um indicativo importante, uma vez que promove o desenvolvimento da capacidade de transformação e exploração do conhecimento por parte da cooperativa pesquisada.

Na dimensão da transformação percebe-se que a conectividade entre os colaboradores, ou seja, o grau de confiança, cooperação e interação entre os mesmos, promove a eficiência de fluxos de informações entre diferentes áreas e filiais, facilitando assim a troca de ideias e interpretações, conduzindo então à adaptação e utilização de novo conhecimento externo no contexto organizacional. Além disso, os colaboradores precisam de um ensino contínuo, que incentive-os a atualizarem-se constantemente acerca das tendências e novas ferramentas do mercado. Essa capacitação amplia horizontes e ajuda a criar novos recursos no negócio da cooperativa, proporcionando a transformação do conhecimento.

Também se identificou a capacidade de exploração do conhecimento pela cooperativa, uma característica relevante para que a organização possa responder rapidamente às variações do ambiente. Essa tarefa está diretamente ligada às pessoas, uma vez que a cooperativa valoriza seu capital humano e sabe da importância de ser resiliente em um ambiente de transformações.

Corroborando com isso, o comprometimento da *Union Grow* relacionanda a aquisição,

assimilação, transformação e exploração do conhecimento, está vinculada ao investimento contínuo na qualificação, na oferta de conhecimento dos cursos que vão além dos programas de capacitação internos, estando presentes na oferta de bolsas de cursos para realização de especializações, visitas técnicas em outras cooperativas, o que contribui na estratégia de expansão definida no seu planejamento. A *Union Grow* além do Rio Grande do Sul, atua desde 2019 em Santa Catarina e possui um novo desafio que é a instalação de filiais no Estado de Minas Gerais, o que está sendo possível justamente em razão desse esforço e investimento nas pessoas ao longo de sua trajetória. Esse é um diferencial que confere destaque a uma das maiores cooperativas de crédito do Brasil.

Adicionalmente, a cooperativa ao longo do tempo desenvolveu estratégias, abrindo possibilidades e concretizando parcerias com instituições financeiras internacionais que nessa análise também contribuem para ampliação da base de conhecimento prévio ao se relacionar com esse tipo de cultura organizacional e de estilo gerencial, que agrega sobremaneira no desenvolvimento e alcance da sua visão, por meio da missão definida nesse segmento de atuação.

Os resultados sugerem que a CA contribui positivamente nos recursos da cooperativa por meio dos programas de capacitação, entretanto, não é o principal meio para que o conhecimento seja transformado em resultado para a cooperativa, sendo esta uma das implicações práticas deste estudo. Contudo, as contribuições retratadas nas análises alcançadas pela cooperativa foram adquiridas e desenvolvidas por meio de capacidades, compostas por comportamentos e habilidades, rotinas e mecanismos de aprendizagem do conhecimento. Essa ampliação de conhecimento pode gerar novos ou aprimorar conhecimentos já existentes, que, quando aplicados em benefício da cooperativa, tornam-se um elemento importante que contribui para o desenvolvimento não só das filiais, mas sobretudo de todo o sistema cooperativo que integra a *Union Grow*.

Como sugestão para a cooperativa, em determinados momentos, os programas de capacitação precisam ser reavaliados no que se refere a oferta do *portfólio* de cursos, pois é mais produtivo que estes estejam alinhados com as demandas emergentes que pressionam a *performance* da cooperativa. Além disso, a cooperativa deveria avaliar o investimento realizado nos programas de capacitação on-line e o resultado decorrente deles, verificando os aspectos positivos e negativos da oferta on-line e da utilização dessa plataforma.

O estudo contribuiu para o ineditismo da aplicação da temática de pesquisa em cooperativas de crédito, avaliando programas de capacitação, pois até então não foram encontradas pesquisas desenvolvidas com essa temática. Também, trouxe relevância na figura da

sistematização dos resultados, construída com as contribuições dos programas de capacitação, elencando os principais tópicos, sua relação de uma forma mais clara do objetivo proposto.

A pesquisa também trouxe resultados relevantes para a cooperativa estudada, em termos de contribuições dos programas de capacitação, dos conhecimentos derivados por meio da plataforma on-line, além de destacar uma maior efetividade nas interações presenciais. Dessa forma, a cooperativa poderia investir mais em cursos presenciais que proporcionem a troca de experiências, a troca de ideias com diferentes cooperativas, possibilitando uma maior riqueza de informações e conseqüentemente, conhecimentos mais eficazes aos colaboradores.

No entanto, algumas limitações permearam esse estudo. Em termos metodológicos, encontraram-se dificuldades quanto à disponibilidade de tempo dos pesquisados de participarem da entrevista. Não foram ouvidos todos os gerentes, pois dos 15 contatados, somente sete se dispuseram a responder, por isso os dados não podem ser generalizados para essa e outras organizações..

Outra limitação se deve ao fato da decisão de pesquisar somente os gerentes, em um trabalho futuro seria recomendado avaliar a percepção dos demais colaboradores, além da área de Recursos Humanos e também dos associados. Seria interessante entrevistar esse público pois, a análise seria enriquecida com a percepção desses atores, que fazem parte da cooperativa, com vistas à um melhor complemento do resultado final proposto.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode ser explorada a abordagem teórica que une CA e programas de capacitação replicada em outras empresas, não somente as relacionadas a cooperativas de crédito. Além do mais, pode-se realizar pesquisas com estudos comparativos entre cooperativas de diferentes ramos e regiões, poder-se-ia, dessa maneira, entender os fatores que contribuem para a CA por meio de programas de capacitação.

Também, recomenda-se a identificação de um maior número de pesquisados para verificar além da percepção dos gerentes, a percepção dos demais colaboradores no que se refere a absorção de conhecimento derivado dos programas de capacitação também é de suma importância. Assim, pode ser realizado com método de pesquisa quantitativa, permitindo a generalização ou mesmo com outras fontes de coleta de dados. Outra possibilidade, seria acessar a avaliações dos cursos, para a cooperativa analisar o investimento por parte dessas capacitações e qual a percepção dos colaboradores perante os cursos realizados.

A pesquisa também poderia ser desenvolvida e ampliada para avaliar os programas de capacitações presenciais, visto que os colaboradores destacaram a importância dos mesmos. Além disso, poderiam ser pesquisados os programas de capacitação e a CA em nível individual, já que esse estudo tratou da visão organizacional.

Finalmente, cabe enfatizar que a proposta não se fecha em si, e, sim, abre-se para novas possibilidades de estudos, que culminam na sua ampliação e refinamento ao se comprometerem com o avanço e a ampliação de estudos realizados sobre CA e programas de capacitação em cooperativas de crédito.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R.; *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ALCALDE, E. A.; APOLINÁRIO, J. P.; BRASIL, A. S.; JUNIOR, A. M. O treinamento no desenvolvimento das organizações. *Revista Conexão Eletrônica*, v. 14, n. 1, p. 1224-1234, 2017.
- ALI, M. PARK, K. The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research* v. 69, p. 1669–1675, 2016.
- ALTUS, D.; GALÊS, T. M.; MILLER, L. K. Effectiveness and maintenance of an education program for a cooperative consumer. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 403-404, 1993.
- AMSTAD, T. *Memórias autobiográficas*. Nova Petrópolis: Amstad Ed., 2002.
- ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento: infra estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANNIBAL, C. A.; KOYAMA, S. M. Cooperativas de crédito: taxas de juros praticadas e fatores de viabilidade. *Working Papers Series - Banco Central do Brasil*, n. 257, 2011.
- ANUÁRIO do Cooperativismo Brasileiro 2020. Sistema OCB, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E.; MENTER, M.; WIRSCHING, K. Intrapreneurship and absorptive capacities: the dynamic effect of labor mobility. *Technovation*, v. 99, 2021.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 1, n. 30, p. 1-22, 2006.
- BAE, Y.; LEE, K.; ROH, T. Absorbent acquirer capacity and performance of the company: the perspectives of active strategic behavior. *Sustainability*, v. 12, n. 20, p. 1-28, 2020.
- BAGATTOLI, S. L.; MULLER, G. C. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSI, W. D. G.; COSTA, E. C. DA.; GASPAROTTO, A. M. Um estudo sobre os processos de capacitação de colaboradores nas indústrias do século XXI. *Interface Tecnológica*, n. 2, 2019.

BERTOSSO, M. A.; LOTICI, K. M.; SILVA, C. T.; VUELMA, V. P. A percepção dos diferenciais competitivos no cooperativismo de crédito. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2008.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A.; *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. *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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L5764.htm). Acesso em: 10 fev. 2021.

CADWALLADER, S.; JARVIS, C. B.; BITNER, M. J.; OSTROM, A. L. Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 219–239, 2010.

CALDEIRA, A. C. *O cooperativismo como estratégia de negócio*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

CALOGHIROU, Y.; KASTELLI, I.; TSAKANIKAS, A. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, p. 29-39, 2004.

CAMISÓN, C.; FÓRES B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.

CASSOL, A. *Capital intelectual e capacidade absorptiva como propulsores da inovação: estudo de caso no setor de papel e papelão ondulado*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2014.

CASTILLO, A. E.; PACHECO, G. V.; MANOTAS, E. N. Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. *Revista de Estudios Cooperativos*, v. 127, p. 90-115, 2018.

CEPEDA-CARRION, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; JIMENEZ-JIMENEZ, D. The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, v. 23, 2012.

CHANG, Y.-Y.; CHAO, W.-C.; CHANG, C.-Y.; CHI, H.-R. Transformational leadership influence on unit performance: Cross-level moderated mediation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 39, n.4, p. 554–571, 2018.

CHAUVET, V. Absorptive Capacity: Scale Development and Implications for Future Research. *Capacidad de Absorción: Propuesta de Medida Y Contribuciones a Futuras Investigaciones*, v. 19, n. 1, p. 113-129, 2014.

CHENG, E. C. Knowledge transfer strategies and practices for higher education institutions. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 2020.

CIOTTI, R. *Absorção de conhecimento em instituições de ensino superior: validação de um modelo de mensuração*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2016.

COELHO, F. A.; RODRIGUES, D. A.; FOGAÇA, N.; TEIXEIRA, J. A.; RICHTER, L. D. Relações empíricas entre apoio à aprendizagem informal, competências profissionais e desempenho humano em uma organização pública brasileira. *Revista Internacional de Aprendizagem e Capital Intelectual*, v. 14, n. 1, p. 90-108, 2017.

COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 34, n. 1, p. 128-151, 1990.

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

COLQUITT, J. A.; LEPINE, J. A.; NOE, R. N. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 5, p. 678-707, 2000.

CORRÊA, G. T.; SILVA, N. Implementação de estratégias cooperativas em redes de firmas. *Revista Psicologia*, v. 8, n. 2, p. 28-53, 2008.

CORSO, M. M.; PELLEGRINI, L.; MASSA, S.; TESTA, S. Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management. *Technovation*, v. 26, p. 583-594, 2006.

COSTA, R. V.; FERNÁNDEZ, C. F.; DORREGO, P. F. Critical elements for product innovation at Portuguese innovative SMEs: an intellectual capital perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 12, p. 322-338, 2014.

CRISCUOLO, P.; NARULA, R. A novel approach to national technological accumulation and absorptive capacity: Aggregating Cohen and Levinthal. *European Journal of Development Research*, v. 20, n. 1, p. 56-73, 2008.

CRUVINEL, I. B. Marketing digital em tempos de pandemia. *Gestão & Tecnologia*, v. 1, 2020.

CRUZ, M. A. Menção da capacidade de adaptação dos parceiros da Cemigsurtivação: inovação para inovação no setor elétrico. *Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais*, Belo Horizonte, 2011.

DA SILVA, A. G.; CORRÊA, V. P.; MENESES, P. Avaliação de treinamento a distância: Relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. *Revista Administração Mackenzie*, v. 11, n. 2, p. 43-67, 2010.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM - Advanced Management Journal*, v. 69, n. 2, p. 21-27, 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

\_\_\_\_\_. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 1998b.

DAVILA, G. A. *Relações entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e desempenho: Evidências do Sul do Brasil*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

DE BRITO, E. M.; ZIVIANI, F. B.; DE OLIVEIRA, J. L.; CHRISTINO, J. M. A gestão do conhecimento no contexto amazônico: Um estudo em cooperativas de crédito. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 12, n. 2, p. 44-69, 2016.

DE SOUZA, D. E.; FAVORETTO, C.; CARVALHO, M. M. Capacidades de Absorção e Dinâmicas e Sucesso do Projeto: uma Revisão e Estrutura. *Diário De Gestão De Engenharia - Gestão do Conhecimento*, 2021.

DENICOLAI, S.; RAMIREZ, M.; TIDD, J. Overcoming the false dichotomy between internal R&D and external knowledge acquisition: Absorptive capacity dynamics over time. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 104, p. 57–65, 2016.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUAN, Y.; LIU, S.; CHENG, H.; QUEIXO, T. The moderating effect of absorbing capacity on transnational knowledge and the quality of innovation. *International Journal of Production Economics*, v. 233, 2021.

DUARTE, R. G.; SILVA, S. A. Mecanismos de Transferência de Conhecimento e Capacidade Absortiva na Cooperação Técnica Internacional Horizontal: o Caso da Farmanguinhos-Sociedade Moçambicana de Medicamentos. *EnAnpad*, 2014.

DUTTA, S. Strategies for implementing knowledge-based systems. *Transactions on Engineering Management*, v. 44, n. 1, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2005.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, p. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? *Palo Alto: Stanford University*, p. 1-55, 2000.

EMMONS, W. R.; SCHMID, F. A. Pricing and dividend policies in open credit cooperatives. *Federal Reserve Bank of St*, v. 37, 2000.

ENZ, C. A., & Way, S. A. Implementing service innovations in European hotels. *Service science*, v. 8, n. 2, p.97–107, 2016.

ESPINOSA, F. J. Application of the business model Canvas in Microenterprises from Partners of the Savings and Credit Cooperative Luz del Valle. *Revista Cooperativismo Y Desarrollo-Coodes*, v. 5, n. 2, p. 159-169, 2017.

FAN, Z.; WU, D.; WU, X. Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, v. 21, n. 2, p. 187-201, 2013.

FERNÁNDEZ-TORRES, Y.; GUTIÉRREZ-FERNÁNDEZ, M.; PALOMO-ZURDO, R. ¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital? *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, v. 95, p. 11-38, 2019.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. Absorptive capacity: an analysis in the context of Brazilian family firms. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n. 1, 2017.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N; As capacitações nas organizações cooperativas do ramo agropecuário. COLÓQUIO, *Revista do Desenvolvimento Regional*, Faccat: Taquara/RS, v. 17, n. 3, jul./set. 2020.

FIPE. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. *Benefícios do cooperativismo de crédito: impacto sobre a bancarização*. 2021. Disponível em: <https://www.fipe.org.br/pt-br/indices>. Acesso em: 20 maio 2021.

FIRESTONE, J. M.; MCELROY, M. W. *Key issues in the new knowledge management*. Routledge, 2003.

FLATTEN, T. C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, v. 8, n. 3, p. 137-152, 2011.

FLORES, M. D.; GARCÍA, M. L.; ADAME, M. E. Medición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos Skandia y vaic. *Innovar*, v. 27, n. 66, p. 75-89, 2017.

FRANÇA, A.; RUA, O. L. Relationship between intangible resources, absorptive capacities and export performance. *Tourism & Management Studies*, v. 14, n. 1, p. 94-107, 2018.

FROEHLICH, C.; SCHERER, C. E. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. *Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 2, n. 2, p. 137-154, 2013.

FU, X. Computerisation and efficiency of rural credit cooperativas: Evidence from India. *Journal of International Development*, 2012.

GANIE, S. A. Human Resource Management: a Competence Based Approach. *Pacific Business Review International*, p. 30-37, 2019.

GEBAUER, H.; WORCH, H.; TRUFFER, B. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, v. 30, n.1, p. 57-73, 2012.

GELLYNCK, X.; CÁRDENAS, J.; PIENIAK, Z.; VERBEKE, W. Association between innovative entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and farm business performance. *Agribusiness*, v. 31, n. 1, p. 91-106, 2015.

GIL, A. C. *Metodologia do ensino superior*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

GRANT, R. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109-22, 1996.

GROVER, V.; DAVENPORT, T. H. General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 5-21, 2001.

GUEDES, H. P., ZIVIANI, F., PAIVA, R. V. C., FERREIRA, M. A. T., & HERZOG, M. M. Mensuração da capacidade absorptiva: um estudo nas empresas brasileiras fabricantes de coletores solares. *Gestão & Produção*. v. 24 n. 1, p. 50-63, 2017.

HAKIZIMFURA, E.; RANDALL, D.; ZIA, B. Decentralized Delivery Of Financial Education: Experimental Evidence From Rwanda. *Journal Of Development Economics*, v. 144, 2020.

HARHOFF, D.; HENKEL, J.; VON HIPPEL, E. Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their informations. *Research Policy*, v. 32, p. 1753-1769, 2003.

HITT, M. A.; KEATS, B. W.; DEMARIE, S. M. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 12, n. 4, p. 22-42, 1998.

HOFF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: Proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 11, n. 1, 2009.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUA, J. Study on Knowledge Acquisition Techniques. *Intelligent Information Technology Application: Second International Symposium*, 2008.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

HUTABARAT, Z.; PANDIN, M. Absorptive Capacity of Business Incubator for SME's Rural Community Located in Indonesia's Village. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 115, p. 373-377, 2014.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, v. 25, n. 2, p. 489-509, 2016.

JANSEN, J. J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, v. 31, p. 190-202, 2011.

JIMENEZ-CASTILLO, D.; SANCHEZ-PEREZ, M. Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. *Information & Management*, v. 50, n. 2, p. 73-86, 2013.

JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. *Industrial Marketing Management*, v. 35, p. 1002-1015, 2006.

JUNNI, P.; SARALA, R. M. The Role of Absorptive Capacity in Acquisition Knowledge. *Transfer Thunderbird International Business Review*, v. 55, n. 4, 2013.

KANDEMIR, D.; ACUR, N. Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 4, 2012.

KARKOULIAN, S.; MESSARRA, L. C.; MCCARTHY, R. The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 4, p. 511-526, 2013.

KIM, L. Imitation to innovation: the dynamics of Korea's technological learning. *Harvard Business School Press*, 1997.

\_\_\_\_\_. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching up at Hyundai Motor. *Organization Science*, v. 9, n. 4, p. 506-521, 1998.

KIMBLE, C. What Cost Knowledge Management? The Example of Infosys. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 32, n. 3, p. 6-14, 2013.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. *Corporate Governance*, Bradford, UK, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

KYAZZE, L. M.; NSEREKO, L.; NKOTE, L. Cooperative practices and non-financial performance of savings and credit cooperative societies. *Journal International of Ethics and Systems*, v. 36, n. 3, p. 411-425, 2020.

LACOMBE, F. J. M.; Recursos humanos: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LAGERSTRÖM, K.; ANDERSSON, M. Creating and sharing knowledge within a transnational team – the development of a global business system. *Journal of World Business*, v. 38, p. 84-95, 2003.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The Reification of Absorptive Capacity: a Critical Review of the Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, v. 31, p. 833-863, 2006.

LANE, P. J.; SALK, J. E.; LYLES, M. A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.

LANG, F.; SIGNORE, S.; GVETADZE, S. The role of cooperative banks and smaller institutions for the financing of SMEs and small midcaps in Europe. *EIF Working Paper*, v. 36, 2016.

LEAL, C.; MARQUES, C. S.; MARQUES, C. P.; BRAGA-FILHO, E. The Role of Intellectual Capital in a Credit Cooperative: A Multivariate Analysis. *European Conference On Knowledge Management*, v. 1, n. 3, p. 578-585, 2014.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; ROLDAN, J. L.; ARIZA-MONTES, J. A.; LEAL-MILLAN, A. From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: the conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 6, p. 894-907, 2014.

LEFEBVRE, V. M. Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, v. 36, p. 570-579, 2016.

LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LENOX, M.; KING, A. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 331-345, 2004.

- LESSA NETO, A. T. Knowledge-basedview (KBV) – Um estudo bibliométrico da área de gestão estratégica de operações. *Revista Conhecimento Interativo*, v. 7, n. 2, p. 13-38, 2013.
- LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, p. 1-18, 2010.
- LIAO, C. C.; CHUANG, S. H.; TO, P. L. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 7, p. 728-736, 2011.
- LIM, K. The many faces of absorptive capacity: spillovers of copper interconnect technology for semiconductor chips. *Industrial and Corporate Change*, v. 18, n. 6, p. 1249-1284, 2009.
- LIN, C.; TAN, B.; CHANG, S. The critical factors for technology absorptive capacity. *Industrial Management*, v. 102, n. 5, p. 300-308, 2002.
- LIN, T. C.; WU, S.; LU, C. T. Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, v. 39, n. 1, p. 751-764, 2012.
- LIN, Y.; WU, L. Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 407-413, 2014.
- LIYANAGE, S.; BARNARD, R. Valuing of firms' prior knowledge: a measure of knowledge distance. *Knowledge and Process Management*, v. 10, n. 2, p. 85-98, 2003.
- LOSEKANN, R. G.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, v. 28, p. 71-75, 2020.
- LOWIK, S. Micro-Foundations of Absorptive Capacity. A study on knowledge processes for innovation in smes. *Dissertation Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences*, 2013.
- LOWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. The team absorptive capacity triad: a configurational study of individual, enabling, and motivating factors. *Journal of Knowledge Management*, v. 20, n. 5, p. 1083-1103, 2016.
- LOWN, J. M. Educate and empower consumers to avoid bankruptcy - Family, Consumer & Human Development. *International Journal of Consumer Studies*, v. 29, n. 5, p. 401-408, 2005.
- MACENA NETO, J. B.; MOTA, F. P. Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal. *Métodos e Pesquisa em Administração*, v. 2, n. 2, p. 47-61, 2017.
- MACHADO, R. E.; FRACASSO, E. M. A influência dos fatores internos na capacidade absorptiva e na inovação: proposta de um framework. *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD*, 2012.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R.; CARVALHO, A. A.; CAMPOS, D. C. A política de treinamento dos servidores técnicoadministrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *RAP*, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2009.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARSHALL, L. Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals. *On Line*, v. 21, n. 5, 1997.

MARTINELLI, D. P. Política de negócios, negociação e cooperação. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO, 2006.

MARTINKENAITE, L.; BREUNIG, K. J. The emergence of absorptive capacity through micro–macro level interactions. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 2, p. 700-708, 2016.

MASTELA, L. S. *Técnicas de Aquisição de Conhecimento para Sistemas Baseados em Conhecimento*. Porto Alegre: UFRGS, 2014.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

MATUSIK, S. F.; HEELY, M. B. Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities. *Journal of Management*, v. 31, n. 4, p. 549-572, 2005.

MCKILLOPA, D.; FRENCHA, D.; QUINN, B.; SOBIECHB, A. L.; WILSON, J. O. Cooperative financial institutions: a review of the literature Donal McKillopa. *International Review of Financial Analysis*, 2020.

MEINEM, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. *Cooperativas de crédito no direito brasileiro*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

Meirelles, D. S. Camargo, A. A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, p. 41-64, 2014.

MENEGON, E. M.; ZAMBARDA, A. B. Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 1, p. 7-20, 2019.

MIKAMI, S.; FURUKAWA, M. The conditions for successful knowledge transfer in development aid Training programs. *Journal International of Training and Development*, v. 22, n. 2, p. 107-125, 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MORAES, J. L. A. SCHWAB, P. I. O papel do Cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar. *Revista do CEPE*. Santa Cruz do Sul, n. 49, p. 67-79, jan./jun. 2019.

MOREIRA, F. G.; TORKOMIAN, A. L.; SOARES, T. J. Exploration e o desempenho inovador da firma: como funciona essa relação? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 18, n. 61, p. 392-415, 2016.

MUKHERJEE, D.; GAUR, A.; DATTA, A. Creating value through offshore outsourcing: A resource management framework. *Journal of International Management*, v. 19, n. 4, p. 377-389, 2013.

MUKHERJEE, D.; GAUR, A. S.; GAUR, S. S.; SCHMID, F. External and internal influences on R&D alliance formation: evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 11, p. 2178-2185, 2013.

MUKHERJEE, D.; LAHIRI, S.; ASH, S. R.; GAUR, A. S. Search motives, local embeddedness and knowledge outcomes in offshoring. *Journal of Business Research*, 2018.

MUNDIM, A. P. F.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L.; GUERRERO, V.; HORTA, L. C. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. *Gestão e Produção*, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2002.

MUROVEC, N.; PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 2009.

NAKAMURA, E. A. M. V.; ALMEIDA, J. M. S. 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: 2020.

NETO, R. J. *A capacidade absorptiva: uma nova perspectiva sobre aprendizagem e inovação*. Unesc, PIDI, Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação, 2017.

NOERCHOIDAH, N., HARJANTI, D. Exploring the relationship between procedural justice and innovative work behavior in hospitality industry. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, v.21, n.1, p. 21–31, 2019.

NONAKA, I. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OKUNOYE, A.; KARSTEN, H. Where the global needs the local: variation in enablers in the knowledge management process. *Journal of Global Information Technology Management*, v. 5, n. 3, p. 12-31, 2002.

OLIVEIRA, D. D. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Coronavírus (Covid-19): sobre a doença*. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 1 abr. 2021.

PADILHA, A. C. M. *A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural: proposição de estrutura de análise*. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

PAPA, A.; DEZI, L.; GREGORI, G. L.; MUELLER, J.; MIGLIETTA, N. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 2018.

PAPAZOGLU, M. E.; SPANOS, Y. E. Influential knowledge and financial performance: the role of time and rivals? absorptive capacity. *Technovation*, v. 102, 2021.

PATTANASING, K., AUJIRAPONGPAN, S., & SRIMAI, S. Dynamic capabilities and high performance organization of hotel business: Empirical investigation into world class tourism destination. *Tourism and hospitality management*, v.25, n.2, p. 377–401, 2019.

PATEL, R. Entrepreneurial Orientation-as-Experimentation and Firm Performance: the Enabling Role of Absorptive Capacity. *Strategic Management Journal*, 2014.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. R. Capacidade de Absorção, Integração Social e Aprendizagem Organizacional: um estudo em Instituições de Ensino Público de Curitiba PR. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6. *Anais* [...]. 2013.

PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.

PLANGER, K.; MONTECCHI, M.; DANATZIS, I.; ETTER, M.; CLEMENT, J. Strategic Training Investments: Exploring Differences in Human and Technological Knowledge Transfers. *Industrial Marketing Management*, v. 91, p. 187-195, 2020.

PLESSIS, D. C. Action for Sustainability: preparing an African plan for sustainable building and construction. *Building Research & Information*, v. 33, n. 5, p. 1-11, 2005.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

POLÔNIO, W. A. *Manual das sociedades cooperativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. *Rio Grande do Sul é o estado onde o cooperativismo de crédito é mais forte*. 28 de março de 2011. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2011/03/rio-grande-do-sul-e-o-estado-onde-o-cooperativismo-de-credito-e-mais-forte/>. Acesso em: 1 abr. 2021.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. *Cooperativismo*. 21 mar. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/>. Acesso em 11 fev. 2021.

PORTELLA, H. D. *Sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho: estudo de caso da Unimed Noroeste RS. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.*

RIBEIRO, J. S. A. N., SOARES, M. A. C., JURZA, P. H., ZIVIANI, F., & NEVES, J. T. R. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* v. 11 n. 1 p. 7-31, 2017.

ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E.; BEHLING, G.; LENZI, F. C. O desenvolvimento da capacidade absorptiva de conhecimento a partir da incerteza ambiental. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-33. 2021.

ROSSONI, L. Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. *RECADM*, v. 19, n. 2, p. 158-168, 2020.

ROTHBERG, H. N.; ERICKSON, S. G. From Knowledge to Intelligence, Creating Competitive Advantage in the next Economy. *Elsivier Butterworth-Heinemann*, 2005.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, A. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 471-499, 2001.

SALIM, M. Antecedents of Knowledge Sharing Attitude and Intentions. *European Journal of Scientific Research*, v. 56, n. 1, p. 44-50, 2011.

SANDRONI, P. *Dicionário de Administração e Finanças*. Best Seller, 1996.

SANTOS, J. R.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração*, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011.

SCIASCIA, S.; D'ORLA, L.; BRUNI, M.; LARRAÑETA, B.; Entrepreneurial orientation in low-and medium-tech industries: The need for absorptive capacity to increase performance. *European Management Journal*. v.32, p. 761-769, 2014.

SCHILLACI, C. E.; ROMANO, M.; NICOTRA, M.; Territory's absorptive capacity. *Entrepreneurship Research Journal*, v.3, n.1, p.109-126, 2013.

SCHIMMELFENIG, C. Cooperativismo de crédito: uma tendência. *RACI: Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*, v. 5, n. 10, 2010.

SCHMIDT, T. Absorptive capacity — one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, v. 31, n. 1, p. 1-18, 2010.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *Management Information Systems Quarterly*, v. 26, n. 3, p. 213-242, 2002.

SHAFIQUE, I.; KALYAR, M. N. Linking transformational leadership, absorptive capacity, and corporate entrepreneurship. *Administrative Sciences*, v. 8, n. 2, 2018.

SJÖDIN, D. R.; FRISHAMMAR, J. The role of individuals for absorptive capacity in industrial R&D. *International Association for Management of Technology*, v. 24, 2015.

SNCC - Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo - Relatório Anual. *FGCOOP – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito*. 2020.

SONG, Z. H.; FAN, L. B.; CHEN, S. Knowledge sharing and innovation capability: Does absorptive capacity function as a mediator? *International Conference on Management Science and Engineering*, 2008.

SORDI, V. F.; BINOTTO, E.; RUVIARO, C. F. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 1, n. 4, p. 119-134, 2014.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; FISCHER, W. A. Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 12, n. 1, p. 77-91, 2001.

SUN, P. Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 4, p. 507-523, 2010.

SZULANSKI, G. Exploring Internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 27-43, 1996.

TAKAHASHI, A. R. *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TEECE, D. Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, v. 33, p. 35-54, 2000.

TEIXEIRA, A. L.; DA ROSA, A. C.; RUFFONI, J.; RAPINI, M. S. Dimensões da capacidade de absorção, qualificação da mão de obra, P&D e desempenho inovativo. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 15, p.139-163, 2016.

- THUAN, L. C. The role of the supervisor's knowledge-sharing behavior in stimulating subordinates' creativity. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 50, n. 4, p. 597-613, 2020.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, v.32, n.3, p.774-786, 2007.
- TORUGSA, N. A.; O'DONOHUE, W. Progress in innovation and knowledge management research: From incremental to transformative innovation. *Journal of Business Research*, v. 69, p. 1610-1614, 2016.
- UMAR, A.; HASBI, F. U.; YUSRIADI, Y.; Leadership role in improving responsibility of employee's work in scope of general bureau of government of bulukumba regency. *International Journal of Scientific and Technology Research*, v.8, n.10, 2019–2021.
- VALENTIM, L.; LISBOA, J. V.; FRANCO, M. Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: Is there really a linkage? *R and D Management*, v. 46, n. 4, 2015.
- VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment : organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, v.10, n.5, p.551-568, 1999.
- VARGAS, S. M. L., GONÇALO, C. R., RIBEIRETE, F., & SOUZA, Y. S. de. Práticas organizacionais requeridas para inovação: um estudo em empresa de tecnologia da informação. *Gestão & Produção*, v. 24 n.2, p. 221-235, 2017.
- VEGA-JURADO, J.; GUTIÉRREZ-GRACIA, A.; FERNÁNDES-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.
- VELOZO, A. C.; MOROZINI, J. F. The reflection of entrepreneurial training courses through the absorptive capacity in Imbituva, Parana companies. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 1, 2019.
- VERSIANI, A. F.; FISCHER, A. L.; A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. *Revista E&G - Economia e Gestão*, v.8, n.18, p.10-31, 2008.
- VINDING, A. L. Interaction between firms and knowledge institutions. Product innovation, interactive learning and economic performance. *Research on Technological Innovation and Management Policy*, v. 8, p. 257-283, 2004.
- VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. *Psicologia.pt.*, 2018.
- VON BRIEL, F.; SCHNEIDER, C.; LOWRY, B. Absorbing knowledge from and with external partners: the role of social integration mechanisms. *Decision Sciences Institute*, 2018.

- WALES, W. J.; PARIDA, V.; PATEL, P. C. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, v.34, p.622-633, 2013.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v.20, n.2, p.115-131, 2010.
- WANG, W.; FENG, Y.; LIU, L. The Effect of Organizational Levers and the Mediating Role of Individual Absorptive Capacity in Information System Innovation. *Em System Sciences (HICSS) - International Conference*, 2015.
- WERLANG, N. B.; DE SOUZA, A. J. Measurement Of Competitive Advantages Of Intellectual Capital: Study In A Credit Cooperative In The South Of Brazil. *Revista Gestão Organizacional*, v. 11, n. 1, p. 83-102, 2018.
- WOCCU. *Statistical Report*. 2019. Disponível em: [https://www.woccu.org/documents/2019\\_Statistical\\_Report](https://www.woccu.org/documents/2019_Statistical_Report). Acesso em: 19 maio 2021.
- XUE, M.; BOADU, F.; XIE, Y. The penetration of green innovation on firm performance: Effects of absorptive capacity and managerial environmental concern. *Sustainability*, v. 11, n. 9, 2019.
- YE, P.; LIU, L.; TAN, J. Influence of knowledge sharing, innovation passion and absorptive capacity on innovation behaviour in China. *Journal of Organizational Change Management*, 2021.
- YIU, L.; WU, K. As interações de absorvente capacidade, inventário de buffer e emissões tóxicas no valor da empresa. *Jornal Internacional de Pesquisa Ambiental à Saúde Pública*, v. 18, n. 4, p. 1-17, 2021.
- YU, H.; ZHANG, J.; ZHANG, M.; FAN, F. Transnational knowledge transfer, absorbing capacity, and total factor productivity: the intermediary test of overflowing international technology. *Management Technology Analysis and Strategic*, 2021.
- YUSOF, Z. M. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia a proposed holistic model. *Information Development*, v. 28, n. 1, p. 43-54, 2012.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZAHRA, S. A.; FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 3, p. 248-260, 2009.
- ZHANG, W.; WANG, Z.; YIFENG CUI. Realization of the Enterprise Value in University-Enterprise Cooperative Talent-Cultivating Mode. *International Conference on Information and Education Technology*, p. 200-203, 2019.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, p. 339-351, 2002.

## ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



### UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

#### Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing

NOME DO PARTICIPANTE:

---

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre:

**CAPACIDADE ABSORTIVA E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES**, de responsabilidade da pesquisadora Alana Ertel Ribeiro, aluna do curso de Mestrado em Administração (PPGAdm) na Universidade de Passo Fundo.

-Esta pesquisa justifica-se devido a não existir, até o momento, estudos de Capacidade Absortiva aliada ao ramo de cooperativas de crédito.

-O objetivo geral é: Analisar, na percepção dos gerentes, as contribuições da capacidade absortiva derivada dos programas de capacitação oferecidos pela cooperativa.

-Os objetivos específicos são: (i) Descrever os programas de capacitação da cooperativa Union Grow; (ii) Analisar a capacidade absortiva potencial decorrente dos programas de capacitação; (iii) Averiguar a capacidade absortiva realizada decorrente dos programas de capacitação; (IV) Identificar por meio da capacidade absortiva o resultado dos programas de capacitação da cooperativa.

A sua participação na pesquisa será de forma:

(  ) on-line (via plataforma *Google Meet*)

\*A pesquisadora irá agendar via telefone horário e data do encontro.

- a) Caso sinta algum desconforto durante a participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo(a) e encaminhá-lo(a) para os profissionais especializados na área.
- b) Ao participar desta pesquisa, você irá contribuir para diversas áreas, entre elas a Administração e a área de Cooperativas de Crédito.
- c) Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo.
- d) Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo.
- e) Você pode desistir a qualquer momento de participar desta pesquisa.
- f) As suas informações serão gravadas e posteriormente destruídas.
- g) Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Caso você tenha dúvidas, você pode entrar em contato com a pesquisadora ALANA ERTEL RIBEIRO, pelo telefone (54) 99624-6194, com o curso MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM), pelo (54) 3316 8398, ou também pode consultar o COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, **se você concorda em participar da pesquisa** como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a

sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pela pesquisadora responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com a pesquisadora.

DATA:

---

Assinatura do(a) participante:

---

Assinatura da pesquisadora:

---

## ANEXO B - PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Cargo:	Gerente
Formação Básica	Cooperativismo
	Cooperativismo de Crédito
	Jeito Cooperativo
	Transformação Digital
	Sustentabilidade
	Riscos do Negócio
	Código de Conduta
	Planejamento Estratégico
Formação de Agências - Negócios	Segurança nas Agências
	Segmentos - Entender para Atender
	CRM - Plataforma de Relacionamento
	CRA - Ciclo de Relacionamento com o Associado
	Abordagem Comercial
	CRMPLAY
	Introdução a Canais de Relacionamento (Liberado por equivalência)
	Introdução à Conta Corrente (Liberado por equivalência)
	Introdução a Seguros (Liberado por equivalência)
	Introdução a Consórcios (Liberado por equivalência)
	Introdução a Crédito (Liberado por equivalência)
	Introdução a Pagamentos e Recebimentos (Liberado por equivalência)
	Introdução a Meios de Pagamento (Liberado por equivalência)
	Introdução a Investimentos (Liberado por equivalência)
	Simulação - Soluções Financeiras
	Simulação - Segurança nas Agências
Bem-vindo Gestor	Canal de Denúncias
	Estrutura
	Remuneração e Benefícios (Liberado por equivalência)
	Relações Trabalhistas
	Planejamento Estratégico
	Episódio 1 - Por que precisamos nos transformar?
	Episódio 2 - O que é a nossa Transformação Digital?

	Episódio 3 - Os norteadores da Transformação Digital
	Episódio 4 - Experiência Fisital
	Episódio 5 - Futuro das agências
	Digital Leadership - O Gestor como Design Thinker
Formação de Cursos Regulatórios	Código de Conduta
	Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo – PLD/FT
	Política de Relacionamento
	Riscos do Negócio
	Gerenciamento de Risco Operacional e Controles Internos
	Segurança da Informação
	Conformidade
	Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)
	Riscos e Oportunidades Socioambientais
Formação funcional - Contas a pagar	Contas a Pagar
	Estrutura de Contas a Pagar
	Sistema Solicitante
	Sistema de Contas a Pagar - Solicitante
	Sistema de Contas a Pagar Aprovador
	Sistema de Contas a Pagar - Acessos
	Configurações de Alçadas e Substituições (Opcional)
	Consultas de Solicitações e Pagamentos (opcional)
	Relatórios Gerenciais (opcional)
	Captura de Notas Fiscais (opcional)
	Adiantamento e Pagamento a Fornecedores
	Adiantamento e Reembolso ao Colaborador
	Fundo Fixo
	Contas a Pagar - Contratos de Aluguéis
	Contas a Pagar - Capacitação Serviço de Guias Exclusivas - Outros Bancos
	Adiantamento a Colaborador e Fornecedor
	Despesas Antecipadas
	Rateios
	Contas Contábeis
	Provisões Contábeis de Fornecedores
	Imobilizados e Ordens
	Pagamento de Boletos
	Rejeições de Pagamentos
	Contas a Pagar – Tributos ISS

	Contas a Pagar – Tributos INSS
	Contas a Pagar – Tributos PIS/COFINS/CSLL
	Contas a Pagar – Tributos IR
Formação de Autorregulação Bancária - FEBRABAN	Conhecimentos Gerais - SARB 001
	Conta Corrente - SARB 002
	SAC - SARB 003
	Agências - SARB 004
	Veículos - SARB 005
	Crédito Responsável - SARB 010
	Resumo contratual - SARB 012
	Meios remotos - SARB 013
	Crédito Consignado - SARB 015
	Conta Salário - SARB 016
	Adequação de Produtos e Serviços - SARB 017
	Tratamento e Negociação de Dívidas - SARB 018
	Cheque Especial - SARB 019
Introdução a Seguros e Previdência	Seguro Empresarial
	Seguro Residencial
	Seguro Agrícola
	Seguro Rural
	Seguro Prestamista
	Seguros de Vida para Empresas
	Seguro Auto
	Previdência Privada
Reciclagem - Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo - PLD/FT	Reciclagem - Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo - PLD/FT
Seriado Pix	O que é o Pix?
	Quais os benefícios do Pix?
	Quem pode usar o Pix?
	O que são as Chaves Pix?
	Cadastrando a Chave Pix
	Por que cadastrar uma Chave Pix?
	Portabilidade da Chave Pix
	Reivindicação de Posse da Chave Pix
	Pagando e Recebendo com o Pix
	Kit Varejo
	Como fazer uma devolução com o Pix?
	Pix - Pergunta que eu te Ajudo

	Usando o Pix na Maquininha
	Podcast - Benefícios dos Pagamentos Instantâneos
	Podcast - Chaves Pix
	Podcast - Pagamentos Instantâneos
	Podcast - Sistema de Pagamentos Instantâneos, Sistema de Pagamentos Instantâneos e Pix
	Live Pix
	Live Pix Transacional
	Pix na Máquina de Cartões
	Pix - Turma Tira Dúvidas
	Infográfico Pix
	Pix - Simulador
	Personalização de Limites Pix
	Simulador de Personalização de Limites Pix no Aplicativo
Websérie Open Banking	Abertura   Open Banking
	Capítulo 01   O que preciso saber sobre Open Banking
	Capítulo 02   Benefícios do Open Banking
	Capítulo 03   Open Banking no Brasil e no mundo
	Capítulo 04   Principais impactos e transformações
	Capítulo 05   Funcionamento
	Capítulo 06   Fases de implementação do Open Banking
	LGPD e o Open Banking
	O que você precisa saber sobre Open Banking?
	Por dentro do Open Banking: podcast 1
	Por dentro do Open Banking - LGPD: podcast 2
	Por dentro do Open Banking - Pix: podcast 3
	Inovação e Novas Regulamentações: Open Banking e Proteção de Dados
	LGPD - proteger os dados é responsabilidade de todos nós
	Open Banking - BACEN -
	Open Banking - DELOITTE
	PDF LIVE - O que você precisa saber sobre o Open Banking?
	Circular 4015
	O que você precisa saber sobre o Open Banking - perguntas e respostas
	Open Banking - FAQ - Informações Gerais
	E-book - Open Banking

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm)



### CAPACIDADE ABSORTIVA E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES

Mestranda: Alana Ertel Ribeiro

Orientadora: Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha

Esta pesquisa tem como objetivo de analisar, na percepção dos gerentes, as contribuições da capacidade absorptiva derivada dos programas de capacitação oferecidos pela cooperativa.

Desta forma, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os programas de capacitação da cooperativa *Union Grow*;
- Analisar a capacidade absorptiva potencial decorrente dos programas de capacitação;
- Averiguar a capacidade absorptiva realizada decorrente dos programas de capacitação;
- Identificar por meio da capacidade absorptiva o resultado dos programas de capacitação da cooperativa.

#### BLOCO I – PERFIL DO RESPONDENTE

1.1 Sexo:

1.2 Idade:

- 1.3 Há quantos anos você trabalha nesta cooperativa?
- 1.4 Há quantos anos você ocupa este cargo?
- 1.5 Conte-me um pouco da sua trajetória profissional anterior a esse emprego e a experiência nesta cooperativa.
- 1.6 Qual seu nível de escolaridade? E área de formação?

## BLOCO II - BLOCO II: CA POTENCIAL

<b>Aquisição</b>
2.1 Como você percebe que a busca por informações/conhecimentos externos pode se tornar relevante no dia-a-dia da cooperativa?
2.2 De que forma os gestores incentivam os colaboradores a buscar informações/conhecimentos referente a área em que atuam na cooperativa?
2.3 Na sua percepção, como os colaboradores utilizam as informações de outras áreas da cooperativa?
2.4 Qual a sua percepção sobre os cursos de capacitação oferecidos pela cooperativa? E como esses cursos podem auxiliar no dia-a-dia?
2.5 Quais motivos estimulam os colaboradores a realizar os cursos de capacitação?
2.6 Que tipo de contribuições você acredita que os cursos ofertados pela cooperativa auxiliam no desempenho da função?
2.7 Que fatores influenciam positivamente a <b>aquisição</b> de novos conhecimentos oferecidos pelos cursos de capacitação? (ex.: grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade para a coleta de propostas dos empregados, plano de trabalho rotativo, delegação de responsabilidade, integração de funções e remuneração relacionada ao desempenho).
2.8 De que forma o conhecimento oferecido nos cursos de capacitação complementa o conhecimento prévio dos funcionários?
2.9 Quais as formas de interação do associado <i>versus</i> colaboradores no que se refere à socialização de conhecimentos?
2.10 Ao confrontar o conhecimento dos colaboradores da cooperativa com as demais instituições financeiras (concorrentes), existem diferenciais que podem ser apontados?
2.11 A concorrência motiva ou não influencia a busca de conhecimentos pelos colaboradores da cooperativa?
2.12 Na sua percepção, de que forma a diversidade de cursos oferecidos pela cooperativa afeta positivamente ou negativamente na capacidade dos envolvidos em absorverem novos conhecimentos e inovarem em suas funções?
2.13 Os colaboradores da cooperativa têm o entendimento de que o conhecimento que elas possuem é importante para o desenvolvimento de suas funções/tarefas? De que forma você percebe isso?
<b>Assimilação</b>
2.14 De que forma as ideias relativas ao trabalho são comunicadas/repassadas entre as diversas áreas da cooperativa?

2.15 Em relação aos programas de capacitação, como é o fluxo de troca de informações?
2.16 De que forma é incentivada a troca de conhecimento entre os colaboradores para a solução de problemas?
2.17 De que forma são disseminadas as informações discutidas nas reuniões gerenciais da cooperativa?
2.18 Qual a sua percepção sobre a capacitação dos colaboradores através dos programas de treinamento pela plataforma on-line?
2.19 De que forma os programas de capacitação contribuem para a prática de ações voltadas a absorção/assimilação de conhecimentos?
2.20 De que forma ocorre o processo de assimilação de novos conhecimentos na cooperativa a partir dos programas de capacitação?
2.21 Que fatores influenciam positivamente a <b>assimilação</b> de novos conhecimentos oferecidos pelos cursos de capacitação? (ex.: grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade para a coleta de propostas dos empregados, plano de trabalho rotativo, delegação de responsabilidade, integração de funções e remuneração relacionada ao desempenho).
2.22 De que forma o conhecimento é assimilado entre e dentro das agências e funções da cooperativa?
2.23 Quais são processos de aprendizagem que reforçam o conhecimento básico dos colaboradores (ex: cursos, treinamentos, etc.)?
2.24 Os colaboradores têm facilidade em aprender <u>novos conhecimentos</u> específicos oferecidos nos cursos? Em caso positivo, a familiaridade com novos conhecimentos resulta na <u>assimilação</u> e busca de conhecimentos novos destas pessoas?
2.25 Comente se há e quais seriam as <u>dificuldades</u> no desenvolvimento dos cursos de treinamento oferecidos pela cooperativa.

### **BLOCO III: CA POTENCIAL**

<b>Transformação</b>
3.1 De que forma os colaboradores podem utilizar os conhecimentos adquiridos externamente em prol a cooperativa?
3.2 De que forma a cooperação entre os colaboradores pode auxiliar na construção do conhecimento?
3.3 Como você entende que os colaboradores podem se desenvolver através dos programas de capacitação ofertados pela cooperativa?
3.4 Na sua percepção, como os programas de capacitação podem auxiliar na construção e internalização do conhecimento?
3.5 Como você percebe que os colaboradores através dos programas de capacitação possam ser bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias?
3.6 De que forma os colaboradores podem transformar o conhecimento adquirido através dos programas de capacitação em negócios na cooperativa?
<b>Exploração</b>

3.7 Na sua percepção, como são utilizados os conhecimentos obtidos pelos programas de capacitação?
3.8 Na sua percepção, de que forma os cursos ofertados pela plataforma de treinamento on-line trazem efetividade nos conteúdos que promovem?
3.9 De que forma a cooperativa aplica os novos conhecimentos em suas rotinas de trabalho, buscando melhorar ou criar novas competências?
3.10 Na sua percepção, como os programas de capacitação podem auxiliar os colaboradores a conquistar mais resultados para a cooperativa?
3.11 Os conhecimentos resultantes dos cursos de capacitação são aplicados para alcançar que tipo de <u>objetivos</u> da cooperativa?
3.12 De que forma os colaboradores podem utilizar e internalizar o conhecimento por meio dos programas de capacitação?
3.13 De que forma os cursos oferecidos pelo programa de capacitação são aplicáveis no desenvolvimento da função dos colaboradores?
3.14 De que modo os conhecimentos adquiridos por meio dos cursos de capacitação são aplicáveis à cooperativa?
3.15 Que <u>habilidades individuais</u> desenvolvidas a partir dos cursos de capacitação ajudam na previsão de <u>novas tendências</u> de demanda de serviços por parte do associado?
3.16 Comente o <u>nível de criatividade da gestão e funcionários</u> que repercute no atendimento (prestação de serviços) na cooperativa.
3.17 Quais os <u>tipos de cursos de capacitação</u> que aprimoram, estendem e influenciam as competências individuais e coletivas dos funcionários.
3.18 Como os colaboradores avaliam essa oferta e conclusão dos cursos? Existe algum mecanismo de avaliação do curso concluído em que o funcionário expressa sua percepção?

#### **BLOCO IV - RESULTADO DA CAPACIDADE ABSORTIVA**

5.1 Quais seriam os principais produtos e/serviços que são oferecidos aos associados que se originaram da aplicação de conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação?
5.2 Quais seriam as inovações, mudanças, melhorias que foram desenvolvidas na cooperativa a partir da aquisição de conhecimento por meio dos cursos de capacitação? E de que forma isso a diferencia dos demais concorrentes que existem na região?
5.3 A situação atual da cooperativa em termos de cumprimento de seu propósito e a importância que se dá à incorporação de novos conhecimentos, seria resultante dos cursos de capacitação? De que forma você percebe isso?