

Educação corporativa: estratégia que gera inovação, adaptação e absorção (capacidade dinâmica) no sistema Cresol

Corporate education: strategy that generates innovation, adaptation and absorption (dynamic capacity) in the Cresol system

DOI: 10.55905/ijsmvtv9n3-024

Recebimento dos originais: 13/06/2023

Aceitação para publicação: 13/07/2023

João Francisco Morozini

Pós-Doutorado em Administração

Instituição: Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)

Endereço: Rua Padre Salvador, 875, Santa Cruz, Guarapuava - PR

E-mail: jmorozini@unicentro.br

Rosiane Dalacosta

Mestra em Administração

Instituição: Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)

Endereço: Rua Padre Salvador, 875, Santa Cruz, Guarapuava - PR

E-mail: rodalacosta@gmail.com

Marco Aurélio Scartezini Soares de Meirelles

Mestre em Administração

Instituição: Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)

Endereço: Rua Padre Salvador, 875, Santa Cruz, Guarapuava - PR

E-mail: marcoaureliomeirelles@gmail.com

Fernando Morozini

Mestre em Administração

Instituição: Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)

Endereço: Rua Padre Salvador, 875, Santa Cruz, Guarapuava - PR

E-mail: fernandomorozini@gmail.com

Marcio Alexandre Facini

Mestre em Desenvolvimento Econômico

Instituição: Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

Endereço: Rua Comendador Correia Júnior, 117, Centro, Paranaguá

E-mail: marcio.facini@unespar.edu.br

RESUMO

O contexto atual vivido pelas organizações – sobretudo pelas cooperativas, exige e faz com que as mesmas estejam constantemente buscando estratégias para se tornarem competitivas frente as suas concorrentes e dando respostas a essas mudanças Uma das

estratégias para tal finalidade é a junção de recursos e habilidades, para que estas reconfigurem, renovem e recriem, desenvolvendo novas capacidades, e melhores respostas a ambientes instáveis e dinâmicos, e este fenômeno denomina-se Capacidades Dinâmicas (CDs). Neste contexto, este estudo teve como objetivo compreender se o desenvolvimento de CDs no Sistema Cresol ocorre por meio da capacitação dos colaboradores. Baseado neste objetivo, no que se refere a metodologia, este estudo foi um estudo do caso de natureza descritiva. Desta forma, elegeu-se uma abordagem metodológica qualitativa, com análise focada nas categorias de análise capacidade de adaptação absorção e inovação. Os dados foram coletados de forma primária e secundária. As fontes primárias são a partir de 9 entrevistas com Gerentes das Agências de Relacionamento da Cresol, já as secundárias em documentos, manuais, e sites da Cresol. Evidenciou-se junto aos entrevistados que a capacitação é um instrumento para reconhecimento e incorporação de novas atitudes, por meio de recursos internos e externos, gerando a melhora no desempenho de atividades diárias. Também se percebeu que por meio da capacitação, é possível o reconhecimento de novos conhecimentos, o qual gera aprendizagem dando percepção para necessidade de mudança. Contudo, ainda sobre este tema, em alguns casos as características culturais e regionais do ambiente, e o tempo de atuação do profissional impactam diretamente na absorção e posterior aplicação do novo aprendizado. Por fim, identificou-se que nem todas as informações provenientes das capacitações são inovadoras, a união de informações novas e informações existentes proporcionam condições para que comportamentos inovadores sejam adotados.

Palavras-chave: educação, estratégia, capacidades dinâmicas, Cresol.

ABSTRACT

The current context experienced by organizations - especially by cooperatives, demands and causes them to be constantly looking for strategies to become competitive against their competitors and responding to these changes. One of the strategies for this purpose is the pooling of resources and skills, so that they reconfigure, renew and recreate, developing new capacities, and better responses to unstable and dynamic environments, and this phenomenon is called Dynamic Capacities (CDs). In this context, this study aimed to understand whether the development of CDs in the Cresol System occurs through the training of employees. Based on this objective, with regard to the methodology, this study was a case study of a descriptive nature. Thus, a qualitative methodological approach was chosen, with analysis focused on the categories of analysis, capacity for adaptation, absorption and innovation. The data were collected in a primary and secondary way. The primary sources are from 9 interviews with Managers from Cresol's Relationship Agencies, while the secondary sources are from Cresol documents, manuals, and websites. It was evident from the interviewees that training is an instrument for the recognition and incorporation of new attitudes, through internal and external resources, generating an improvement in the performance of daily activities. It was also noticed that through training, it is possible to recognize new knowledge, which generates learning giving perception to the need for change. However, still on this theme, in some cases the cultural and regional characteristics of the environment, and the time the professional has worked have a direct impact on the absorption and subsequent

application of new learning. Finally, it was identified that not all information from the training is innovative, the union of new information and existing information provides conditions for innovative behaviors to be adopted.

Keywords: education, strategy, dynamic capabilities, Cresol.

1 INTRODUÇÃO

Para ser competitivo e ainda ter diferencial frente aos seus concorrentes, as organizações precisam adotar novas práticas, ou desenvolver melhores estratégias, com o objetivo de obter melhores resultados. Neste contexto, surge o conceito e uma abordagem denominada Capacidades Dinâmicas (CDs), para explicar o fenômeno desenvolvido pelas organizações quando aderem a estratégias em resposta a mudanças, unindo capacidades das pessoas e recursos tanto novos quanto já existentes.

Os autores clássicos sobre este assunto, Wang e Ahmed (2007) detalham essa definição genérica, e, portanto, salientam que as CDs possuem três elementos principais que são as capacidades: adaptativa, absorviva e de inovação.

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

Wang e Ahmed (2007) enfatizam que este comportamento disponível a mudança é o atributo principal da organização que possui CDs. Nesta lógica, o desenvolvimento de processos de ensino e aprendizagem, pode ser considerado uma estratégia para o desenvolvimento destas respostas. Isso porque, a aprendizagem é um processo em que se pode ter o repasse de informações, e preparo das organizações para evoluir em procedimentos operacionais, bem como no desenvolvimento de novas capacidades chaves (WANG; AHMED, 2007).

A aprendizagem organizacional envolve e é apoiada pela produção e propagação do conhecimento, a qual pode ocorrer tanto no âmbito individual, quanto coletivo de uma organização. Esta propagação do conhecimento, permite que o indivíduo articule conhecimentos tanto formais quanto informais, e possa criar estratégias para responder de forma rápida e efetiva a instabilidade ambiental.

Neste sentido, as organizações traçam alguns caminhos estratégicos para facilitar o processo de aprendizagem dos seus integrantes. Por exemplo oferecem programas de treinamento e desenvolvimento, criam estruturas e concedem capacitações com a intenção de desencadear e explorar competências distintas e essenciais para a sua sobrevivência. Desta forma, levando em consideração o exposto acima, este estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: a educação corporativa da Cresol, permite que seus membros inovem, adaptem e absorvam novas técnicas para enfrentar o ambiente competitivo?

Assim, neste trabalho foi definido o objetivo de compreender se a educação corporativa na Cresol gera o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Para Bittencourt (2010) o cenário financeiro atual e as micro finanças das cooperativas de crédito solidário, o Sistema Cresol é conhecido como um sistema cooperativo sólido, mas que passa por contínuas evoluções. A partir desta afirmação, este estudo justifica-se dada a importância de analisar se tais evoluções estão relacionadas à existência de CDs. A Cresol passa por muitas mudanças nos últimos anos, o que pressupõe a renovação de ideias, a partir dos recursos já existentes além da ação de novas estratégias para o enfrentamento às mudanças de ambiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA: A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

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

Apesar de ser relativamente novo, na literatura da área, existe uma variedade de conceitos em torno do termo estratégia, os quais expressam a complexidade e resultam das diversas abordagens e campos onde este termo é utilizado. (BULGACOV, 2007).

A origem da estratégia está ligada a fatos históricos do grego antigo, onde o sentido literal da palavra está associado à arte e conceitos militares, quando unem forças para criar um método de vencer o inimigo (ANSOFF, 1977).

De encontro com as reflexões abordadas nos tópicos anteriores, reafirma-se que a busca por informação se tornou algo muito comum após a globalização dos mercados e aceleração dos avanços tecnológicos.

Borin (2010, p.16) ressalta que, em meio à turbulência que as organizações estão inseridas, a aprendizagem tem dois objetivos centrais, que são “permitir que as organizações rastreiem, filtrem, absorvam, processem, e transformem as informações de uma maneira mais efetiva, permitindo uma mudança melhor e mais rápida”. E por segundo, a autora ainda afirma que é objetivo da aprendizagem nas organizações “aprimorar sua capacidade analítica sobre quais são as informações e conhecimentos relevantes para o seu sucesso, bem como quando, onde, como e porque mudar ou permanecer (BORIN, 2010, p.16). Ademais, Senge (1990) afirma que muitas organizações têm buscado pela abordagem da aprendizagem como forma de desenvolvimento. Todavia, podem não encontrar métodos práticos ou ferramentas que consigam atingir este objetivo. Portanto, utiliza-se deste argumento para se destacar a importância que têm as capacitações em organizações, as quais se configuram como métodos práticos que ocorrem a aprendizagem, a disseminação das informações, e o consequente o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

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

Com base nos conceitos apresentados, pode-se dizer que a capacitação promovida pelas organizações, visa qualificar os profissionais, para que desempenhem as atividades

relativas à função ocupada, além de criar condições para modificar atitudes dos indivíduos para responderem e produzirem ações que estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

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

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

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

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

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

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

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

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

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

No sentido literal da sua tradução, a palavra capacidade representa uma competência ou aptidão, algo em mutação, ou ativo. A multidisciplinaridade nas raízes conceituais atribui-se ao fato de um lado estar a “renovação dos recursos estratégicos e competências para aquisição de um diferencial competitivo, e de outro lado, a renovação destes recursos e competências, por meio das rotinas” (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 45).

Este estudo utilizou-se do conceito exposto por Wang e Ahmed (2007, p. 10), o qual afirma que CDs são “comportamento constante e orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta a mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva”.

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

Quadro 01 - Síntese das habilidades que compõe as CDs com base em Wang e Ahmed (2007)

Capacidades Dinâmicas		
Adaptação	Absorção	Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para tanto, neste estudo adotou-se este conceito, pois acredita-se que este é o mais amplo de todos, e proporciona condições de considerar diversas estratégias adotadas pela organização. A seguir, uma breve revisão sobre os termos que formam a base conceitual das CDs.

2.2.1 Capacidade de adaptação

Considerando que a principal característica das CDs é a capacidade rápida de se adaptar as mudanças ambientais, pode-se dizer a capacidade adaptativa é a principal habilidade para que haja CDs nas organizações. Esta capacidade tem como elemento chave a habilidade de responder as oportunidades do mercado, proporcionando um melhor desempenho organizacional (TEECE et al., 1997). De acordo com Miles e Snow (1978) a capacidade adaptativa é definida como a capacidade de uma organização em identificar, e reunir oportunidades dos mercados em desenvolvimento. Esta intenção pelo êxito organizacional concede à capacidade adaptativa a possibilidade de ser mais uma das estratégias utilizadas pelas organizações para sustentar suas vantagens.

A capacidade de adaptação desenvolve-se em ambientes turbulentos, e assim Eisenhardt e Martin (2000) asseguram que o que exige uma capacidade adaptativa, é justamente a complexidade do ambiente instável e turbulento, pois é deste modo que as organizações buscam diferentes formas de conhecimento para se adequarem a uma nova situação.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), uma importante fonte da vantagem é a habilidade da organização em construir competências que permitam uma pronta adaptação às mudanças no ambiente, o que se entende pela sua capacidade adaptativa.

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

Segundo Penrose (1959) a medição da existência de capacidade adaptativa é feita por meio da verificação da exploração dos recursos internos combinados com os novos. Dito de outra forma, a capacidade adaptativa é medida a partir da habilidade da organização em reconhecer e acumular as oportunidades provenientes do mercado, e posteriormente incorporar aquilo que é útil para a sua organização.

Quando há capacidade de adaptação, as organizações reagem a oportunidades externas, exploram estas oportunidades, monitoram, e assim se aproveitam dos recursos rapidamente e com mais efetividade (OKTEMGIL; GORDON, 1997).

2.2.2 Capacidade de absorção

Cohin e Levinthal (1990) afirmam que esta é a habilidade de diferenciar as novas informações que lhe são valiosas, e aplicá-las no seu ambiente, e ressaltam que a capacidade absorptiva é fundamental para que ocorra a aprendizagem organizacional, por meio da identificação do conhecimento, seguido da internalização e da adaptação das informações importantes e necessárias para a organização. Pode-se dizer então que a capacidade absorptiva faz parte do conjunto de habilidades intangíveis que garante uma vantagem para a organização.

Daghfous (2004) afirma que dentre estes principais fatores internos estão em especial, o porte ou tamanho da organização, a estrutura e os meios de comunicação, a escolaridade dos seus membros, as origens e a cultura de cada membro, entre outros.

Segundo Morgado (2013) três características da capacidade de absorção do conhecimento são identificadas por Van Den Bosch et al. (1999), que estão ligadas a sua influência, o seu alcance e o grau de flexibilidade. Morgado (2013) explica que a absorção do conhecimento é o esforço realizado pelas organizações para identificar, assimilar e se utilizar do conhecimento.

Desenvolver e manter a capacidade de absorção é indispensável para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Portanto, para que se possa atingir esta capacidade, o

modelo teórico proposto por Cohen e Levinthal (1990) apresenta 3 dimensões, que são: a) reconhecimento, b) assimilação, e c) aplicação.

Neste modelo teórico, o reconhecimento representa a habilidade da organização para localizar, identificar e valorizar a informação externa, e considera-las importante para o seu desenvolvimento interno. Já a assimilação é a fase onde a organização analisa, interpreta, e compreende o conhecimento de fora da organização.

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

2.2.3 Capacidade de inovação

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

Para definir este conceito, os autores Lawson e Samson (2001) tomaram como base a abordagem das CDs, e o conceito definido por Teece *et al.* (1997, p.516) como “habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança”.

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

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

Wang e Ahmed (2004) indicam uma forma de medir a capacidade de inovação com base em cinco dimensões de inovatividade: a) produto - produto novo introduzido no mercado; b) mercado - entrar e explorar novos mercados, c) processo - melhoria de métodos de produção; d) estratégica - gerenciamento da finalidade organizacional; e e) comportamental - condução dos membros da organização para uma cultura inovadora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso (Flick, 2009), do tipo descritivo. Godoy (1995, p. 62) afirma que “as pesquisas de caráter descritivo, desempenham papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos seus resultados”. Diante disso, este estudo se caracteriza como descritiva, pois busca responder o problema de pesquisa com base na opinião dos entrevistados.

Optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa, pois conforme Minayo (2001, p. 07) a pesquisa qualitativa “responde a questões muito particulares, e preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Isso quer dizer que, a tarefa central desta abordagem é compreender a realidade humana vivida socialmente.

De acordo com Creswell (2007), as categorias teóricas de análise fazem a articulação entre o objetivo do estudo com os dados levantados na coleta

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

Para buscar os resultados deste estudo, foram utilizadas fonte de coleta de dados primárias e secundárias.

Desta forma, nos dados primários, o tipo de instrumento para coleta de dados definido neste estudo foi um roteiro prévio com perguntas abertas, denominado roteiro semiestruturado, que foi utilizado como um guia, com o intuito de auxiliar a pesquisadora a recordar os tópicos temáticos e assuntos gerais que devem ser abordados nos questionamentos (GODOI, 2010). Os entrevistados foram 9 gerentes de Agência das cooperativas Cresol, foram convidados a participar das entrevistas deste estudo de forma

voluntária, realizadas em um encontro de capacitação denominada Encontro Técnico de Gerentes. As entrevistas foram gravadas, transcritas e interpretadas para apresentação neste estudo. Por fim, os dados secundários, são compostos por atas, relatórios anuais de resultados, informativos, noticiários em site institucional, publicações diversas, comunicados e dados da página oficial na internet da empresa sobre os serviços e práticas de educação.

4 RESULTADOS

4.1 O SISTEMA CRESOL

A Cresol é um sistema de cooperativas de crédito que nasceu em 24 de junho de 1995, no interior do Paraná. Um sistema que se desafiou a ser e fazer a diferença, que foi idealizado devido às dificuldades que os agricultores familiares tinham à época em acessar o crédito (CRESOL, 2021). Com 25 anos de existência, a estrutura organizacional da Cresol segue o previsto na lei 5764/71, e é composto por cooperativas de 1º, 2º e 3º grau.

As cooperativas de 1º grau são as singulares, que somam 75 cooperativas e suas 610 agências de relacionamento, somando 565 municípios atendidos e 615 mil famílias cooperadas. Já as cooperativas de 2º grau são as centrais, que são 4 atualmente, sendo elas: Cresol Baser, sediada em Francisco Beltrão/PR, Cresol Central SC/RS sediada em Chapecó/SC, Cresol Sicoper sediada em Passo Fundo/RS, e Ascoob sediada em Serrinha/BA. E por fim, no 3º grau está a Confederação, a qual é a Cresol Confederação, sediada em Florianópolis/SC.

A atuação da Cresol é baseada no delineamento estratégico descrito na sua missão, visão e valores, que são:

- Missão: Fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade.
- Visão: Ser uma instituição financeira cooperativa de excelência em produtos e soluções, que desenvolve seus cooperados.
- Valores: Proximidade, Ética, Credibilidade, Simplicidade, Cooperativismo, Sustentabilidade.

Em nível de sistêmico, os dados financeiros das cooperativas que compõe o sistema Cresol totaliza R\$ 1,6 bilhões de patrimônio de referência, R\$ 5,5 bilhões de depósito total, R\$ 9,6 bilhões de carteira de crédito, e R\$ 12,9 bilhões de ativos (CRESOL, 2021).

No que tange a educação, o sistema Cresol conta com o Cresol Instituto, a instituição de educação criada em 2005, que tem por objetivo fornecer soluções educacionais ao sistema Cresol, sendo a Confederação, Centrais, Cooperativas e Agências. Por meio de metodologias híbridas – intercalando aulas a distância, remotas e presenciais e usando-se de diversas metodologias, os programas de educação desenvolvidos pelo Cresol Instituto são desenvolvidos para distintos públicos. A atuação do Cresol Instituto em seus projetos educacionais, se dá fortemente em dois programas, chamados: Programa de Relacionamento JUNTOS e Universidade do Conhecimento.

- **Juntos:** Programas de relacionamento para cooperados, potenciais cooperados, comunidade e parceiro objetivam estimular a discussão sobre o cooperativismo e educação financeira.
- **Universidade do Conhecimento:** destinado a colaboradores e conselheiros com um grande foco na gestão e governança das cooperativas.

Acreditando que a transformação começa pela educação, os programas e projetos do Cresol Instituto são ancorados em três pilares que traduzem seus desejos como instituição. São eles: Educação Financeira e Cooperativista; Sustentabilidade; e Cooperativismo Empreendedor (CRESOL INSTITUTO, 2021).

A atuação do Cresol Instituto também é pautada pela concretização dos sete princípios universais seguidos pelas instituições cooperativas, pois seus projetos visam estimular o exercício de todos eles para que a educação cooperativa seja o estímulo para uma cultura de cooperação. Diretamente, os projetos do Cresol Instituto cumprem a prática dos princípios 5º Educação, Formação e Informação, e 7º Preocupação com a Comunidade. Além disso, as ações se conectam aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) (CRESOL INSTITUTO, 2021).

4.2 A EDUCAÇÃO NA ÓTICA DOS ENTREVISTADOS

Para responder a categoria de análise relacionada aos CDs, e suas subcategorias de análises definidas como capacidade adaptativa, absorviva e inovação, conforme exposto no quadro 02 coletou-se informações por meio de entrevistas com os sujeitos que integram o grupo B desta pesquisa. Com vistas a garantir o sigilo da identidade dos dois sujeitos deste grupo, os entrevistados foram denominados como entrevistado E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9, conforme quadro 15, o qual apresenta uma síntese de informações sobre o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 - Síntese da caracterização dos entrevistados

Perfil do entrevistado (a)	Sexo:	Idade:	Entrevistado(a)
Gerente, atua na cooperativa singular há 8 anos.	Feminino	29 anos	E1
Gerente, atua na cooperativa singular há 8 anos.	Feminino	30 anos	E2
Gerente, atua na cooperativa singular há 4,5 anos.	Feminino	29 anos	E3
Gerente, atua na cooperativa singular há 11,5 anos.	Masculino	30 anos	E4
Gerente, atua na cooperativa singular há 9 anos	Masculino	30 anos	E5
Gerente, atua na cooperativa singular há 10 anos	Masculino	30 anos	E6
Gerente, atua na cooperativa singular há 6 anos	Feminino	27 anos	E7
Gerente, atua na cooperativa singular há 8 anos	Feminino	30 anos	E8
Gerente, atua na cooperativa singular há 10 anos	Feminino	31 anos	E 11

Fonte: elaborada pelos autores com os dados obtidos nas entrevistas.

Dos entrevistados, identificou-se que são seis mulheres, e três homens, com idade média de 29 anos, e tempo que varia entre 4 e 11,5 anos de atuação no Sistema Cresol, os quais ocupam a função de Gerente nas Agências de Relacionamento, no estado do Paraná. Para reiterar a teoria de base deste estudo, apresenta-se na sequência uma análise das três subcategorias que indicam a existência de CDs.

4.2.1 A capacidade de Adaptação

Nesta subcategoria, os entrevistados foram questionados se a capacitação que recebem pelo Sistema Cresol, fornece condições para identificar rotinas e processos que podem ser melhorados no dia a dia. Após este questionamento, segue abaixo alguns fragmentos:

*Até você não fazer um curso, você pensa que você não é capaz de fazer algo né? **Fazendo um curso, depois te surgem muitas ideias** (grifos nossos)(E1). **Você sempre vai ter uma anotação para fazer, ou alguma coisa pralebrar quando você chega lá na cooperativa, pra você incluir no teu dia a dia, na tua rotina** (grifos nossos) (E2).*

*Em todos os cursos que você vai, em todos os momentos de preparação, existem **coisas que você pode adaptar ou melhorar o que você já vem fazendo** e na cooperativa, e até talvez estar revendo o que você faz se é certo ou não (grifos nossos) (E4).*

*Eu **volto sempre com vontade de mudar algo, percebo que há algo que pode ser mudado** [...] a gente vê o quanto **aquilo que eu tava fazendo estava inadequado** (grifos nossos) (E8).*

A partir do relato dos fragmentos das falas dos entrevistados(as) E1, E2, E4 e E8, observa-se que a capacitação tem proporcionado e motivado o aprimoramento dos conhecimentos e da aprendizagem. Além disso, pode-se compreender alguns entrevistados consideram-se com mais capacidade de criação, ou mais criativos, para encontrar melhores soluções a problemas que possam surgir (WANG; AHMED, 2007).

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

*Você leva pra casa o teu projeto com as sugestões dos outros, e você acaba discutindo, ouvindo, lendo outros projetos que você já vai imaginandona tua cabeça **como que você pode colocar isso em prática lá na tua cooperativa amanhã quando você chegar lá** (grifos nossos) (E2).*

*E uma coisa que eu **aprendi com o meu grupo**, tem cooperativas que faz assim: se o associado fez um custeio de até 5 mil, eles padronizam para ele 100 reais que integraliza, e não pela questão do 1% da liberação. Por que nesses 5 mil, 1% daria 50 reais, mas já no meu grupo eles fazem uma tabela estipulando um valor mínimo. **Coisa por exemplo que eu aprendi, e já vou tá aprimorando** (grifos nossos) (E7).*

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

Ainda, nesta subcategoria de análise, os entrevistados foram questionados se após participarem de uma capacitação, percebem renovação das habilidades para responder de forma diferente a situações do dia a dia. Eisenhardt e Martin (2000) destacam que há adaptação, quando a organização busca formas de conhecimento para se desenvolver e adequar-se em uma nova situação. Esta reação é observada pelos entrevistados E3 e E6, quando reconhecem a ocorrência de mudanças no ambiente, e admitem que a capacitação proporciona adaptação para tal situação:

*A Cresol mudou de público atendido, e por isso a gente precisa ter **técnicas e conhecimentos novos**, tanto dos produtos e serviços oferecidos pela Cresol (grifos nossos) (E3)*

*O nosso cooperado mudou, e esse é um exemplo do curso de vendas que a gente faz, que nos desenvolve muito nesse sentido de criarmos um jogo de cintura pra **agir mediante situações que estamos encontrando na cooperativa muitas vezes** (grifos nossos) (E6)*

Ao passo que o entrevistado E3 menciona a utilidade da capacitação para renovar habilidades frente a mudança vivida pela Cresol, o entrevistado E6 enfatiza que o curso que proporciona conhecimento sobre técnicas de vendas tem lhe dado condições para melhorar o seu desempenho profissional, e conseqüentemente da organização.

Outra evidência encontrada, foi o reconhecimento dos entrevistados acerca da modalidade de capacitações EAD, os entrevistados narram que o curso contribuiu para identificar e reunir oportunidades de melhoria em rotinas e processos (MILES; SNOW, 1978). Isso fica explícito quando as entrevistadas E1 e E9 recordam alguns cursos EAD que realizaram:

*Um exemplo é o PROSOL, aquela disciplina que tinha de RH. Nossa! Depois que eu fiz ela, teve algumas ideias ali que me surgiu tantas **técnicas para trabalhar com a minha equipe**. Coisas que antes tú pensava assim, “como que eu vou fazer isso?” (grifos nossos) (E1).*

*Tem muita coisa que aqui a gente comentava, que no dia a dia você não se dá conta que um pouquinho a mais que você melhora, pode ser o **resultado de fechar um negócio**, ou de encaminhar negócios novos, porque às vezes o sócio vem por um objetivo, e você consegue estimular ele pra algo a mais né (grifos nossos) (E9).*

Para finalizar as evidências sobre a capacidade de adaptação, cumpre recordar o que Penrose (1959) assegurou ao enfatizar que é possível mensurar a existência de capacidade adaptativa quando se observa o uso de recursos externos novos, com os internos, em uma combinação. Com base nisso, seguem os fragmentos dos depoimentos dos entrevistados E3 e E4, que reconhecem esta combinação.

*Tu fica naquele ambiente ali fechado, e não enxerga. Aí vindo uma **visão de fora, um acompanhando de fora** pra ver, eu acho muito válido isso na capacitação (grifos nossos) (E3).*
*E através do curso que a gente tá fazendo, eles **trazem uma visão diferente, ferramentas novas**. Você percebe, e talvez você já utiliza algumas técnicas alguma forma, mas não de uma forma que te dê tanta segurança (grifos nossos) (E4).*

Neste sentido, os entrevistados E3 e E4 declararam que as capacitações trazem conhecimentos externos, e que podem tanto promover novos conhecimentos, como comprovar conhecimentos já existentes e utilizados. Desta forma, fica evidente a combinação e flexibilização dos recursos utilizados para a capacitação no Sistema Cresol, enfatizado por Penrose (1959) para a existência de capacitação de adaptação.

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

Quadro 3 - Percepção dos entrevistados sobre a identificação de rotinas e processos que podem ser melhorados

Entrevistado(a)	Conteúdo
E1; E5; E9	Depois de um curso, aumenta capacidade de criação; aprimora conhecimentos
E1	Disciplina de Psicologia do PROSOL, possibilitou criar técnicas para trabalhar com equipe
E2; E7	Atividade prática de um curso presencial, gerou possibilidade de melhorar rotinas diárias
E2; E6; E7; E9	Troca de experiências; Críticas aos projetos dos colegas; descobrir e criar estratégias
E1; E3	Capacitação para crescimento e melhora pessoal
E3; E4	Oportunidade de agregar conhecimento externo; novas estratégias; novas técnicas
E3; E6	Mudança de público, trouxe necessidade de conhecimentos novos; saber como agir em situações diferentes
E4; E9	Melhorar o que já vem fazendo diariamente
E3; E7; E8; E9	Identificar oportunidades para melhorar desempenho organizacional
E5; E8	Capacitação gerou interesse por leituras, que geraram aprendizado, e mudança em rotinas
E8; E9	Curso EAD possibilitou adaptar forma de atendimento; Curso EAD proporcionou mudança de comportamento na organização diária

Fonte: elaborado pelos os autores.

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

4.2.2 A capacidade de Absorção

Orientado pela base teórica de Cohin e Levinthal (1990), a subcategoria capacidade de absorção, buscou evidenciar junto aos entrevistados do grupo B, se na capacitação oferecida pelo Sistema Cresol Baser, os mesmos percebem a existência de informações novas e importantes, e se é possível utilizar-se destes conhecimentos no trabalho diário. Em relação a este questionamento, os entrevistados E1 e E6 destacaram o seguinte:

*Do Sistema EAD, os cursos são bem práticos. Agora, **tem cursos que a gente faz e que a Cresol proporciona**, em alguns outros momentos, **que a realidade não condiz com o que é a realidade de cada região** (grifos nossos) (E1).*

*Bom, dentre a carga de conhecimento que a gente recebe nos treinamentos, claro que **vai ter algumas situações que a gente não vai aplicar no dia a dia na unidade que a gente trabalha, por ser uma situação que talvez se aplica em em outra região, porque o sistema Cresol é grande e tem bastante especificidade** (grifos nossos) (E6).*

Nos relatos citados anteriormente, percebe-se que a partir do ponto de vista do entrevistado E1, existem elementos favoráveis que propiciam a capacidade de absorção, pois ele afirma que as capacitações realizadas por meio da modalidade EAD, possuem fácil absorção, por se tratarem de conteúdos aplicáveis as suas rotinas. De outra face, o E1 ao falar de outros cursos, os quais não citou nomes específicos, o entrevistado alega que a aplicação depende das características da região onde estão inseridos. O E1 ressalta que trata das especificidades regionais, tal posicionamento também está presente na visão do entrevistado E6. Esta situação de regionalismo, pode ser atribuída a grande área de abrangência da Cresol, a qual se encontra distribuída em 17 estados, inclui desde a região Sul até a região Norte do país.

Além disso, o entrevistado E2, apresenta opinião que alegam que a capacidade de absorção proveniente das capacidades oferecidas pela Cresol, são dependentes de alguns fatores, conforme podem ser conhecidos nos fragmentos que seguem:

Pelo que eu vejo da equipe da cooperativa, pra quem já tá a um tempo a mais de cooperativa, é mais fácil absorver isso. Pra quem tá iniciando como não tem conhecimento de todos os processos, tem um pouco mais de dificuldade. Então eu acredito que depois de um certo tempo que você tá trabalhando, você consegue absorver melhor (grifos nossos) (E2).

A entrevistada E2, alega que a dificuldade em absorção, consiste na desigualdade de tempo de atuação que o colaborador tem na Cresol. Isso porque, os colaboradores são contratados de tempos em tempos, conforme a necessidade da cooperativa singular por aumento do volume de trabalho, e necessidade de mais profissionais para dar conta das atividades, ou por rotatividade, ou seja, demissão de colaboradores.

Esta afirmação é confirmada pelo entrevistado E4, quando relata que algumas informações podem demorar de um a dois anos para serem aplicadas. O entrevistado ainda complementa afirmando que “depois você vai perceber que talvez aquilo chegou o momento certo de aplicar, até porque talvez quem te passou já estava num momento a frente do que você está” (E4). Quando o entrevistado se refere a momento, entende-se que ele pode estar relacionado de forma individual com o tempo de atuação do colaborador na cooperativa singular, ou, com a fase ou etapa em que a cooperativa singular se encontra.

Em contraste com os elementos apresentados anteriormente, analisou-se os apontamentos feitos pelos entrevistados E3 e E9 os quais confirmam ter habilidade para identificar informações novas, e aplicá-las no seu ambiente de trabalho. Isso pode ser visualizado nos fragmentos das entrevistas, que seguem:

*Na grande maioria dos cursos, você consegue utilizar tudo no dia a dia, porque são coisas objetivas. (grifos nossos) (E3).
E do que a gente pode estar mudando de procedimentos, eu sempre procuro trazer do jeito que a gente aprende e aí a gente discute com a equipe pra ver qual a melhor forma de aplicar (grifos nossos) (E9).*

Os fragmentos apresentados comprovam o afirmado pela literatura base desta categoria, os autores Cohin e Levinthal (1990). Conforme constatado, há reconhecimento sobre a aplicação das informações recebidas na capacitação no dia a

dia. O entrevistado E3 diz que a aplicação é parcial, entretanto, reconhecem que as informações recebidas são objetivas, fornecem condições de assimilar e incorporar.

Por fim, a entrevistada E9 reforça que a aplicação, dá-se como aprimoramento das atividades, por meio da mudança de procedimentos diários. Importante destacar que a entrevistada menciona que a assimilação, ou seja, o processo de interpretação e compreensão das informações é realizado com todos os membros da equipe da sua cooperativa singular, para que juntos possam encontrara melhor forma de aplicação, ou incorporação dos novos conhecimentos.

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

Quadro 4 - Percepção dos entrevistados sobre a utilização das informações no trabalho diário

Entrevistado(a)	Conteúdo
E6; E4; E1	Absorção depende do regionalismo Cresol
E6; E7	Assimilação e aplicação imediata; reforça aplicação de tudo que aprende nas capacitações
E5	Nem todas as informações são absorvidas, capacitação precisa ser setorizada
E2; E4; E9	Absorção depende do tempo que está na Cresol. Reconhecimento e assimilação no momento da capacitação, aplicação tardia; gradativo.
E3;	Informações são objetivas, então aplicação é imediata; EAD é prático, fácil aplicação
E8	Depende se há reconhecimento da necessidade de mudança
E9	Reconhece sozinha, mas assimila e aplica com equipe
E2	Localização/valorização (reconhecimento) depende do interesse

Fonte: elaborado pelos autores.

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

4.2.3 A capacidade de Inovação

Na última subcategoria, investiga-se as nuances da capacidade de inovação. Wang e Ahmed (2004) relacionam fortemente a capacidade de inovação, com a capacidade de absorção, pois é a partir do reconhecimento e assimilação, que novas práticas e comportamentos são adotados. Desta forma, nesta subcategoria, o questionamento aos entrevistados foi se, a capacitação oferecida pela Cresol contém informações novas, e se essas novas informações propiciam condições para inovarem

nas atividades diárias nas cooperativas. Em relação às informações novas, os entrevistados responderam:

No último encontro, recebemos informações do mundo “bancarizado”, cooperativas do lado de fora, novas tecnologias, e como vai ser as tendências de mercado para o futuro. Então a gente consegue absorver, e trazer para o nosso mundo Cresol e colocar em prática na cooperativa (grifos nossos) (E5).

Sempre tem coisas novas, cada encontro que a gente vem, tem coisas novas. Por exemplo hoje, nós tratamos sobre o Ibanking Cresol. Teve também sobre transferências eletrônicas, por que as vezes a gente vem, e fala coisas antigas, mas fala das melhorias (grifos nossos) (E7).

O fragmento destacado pelo E5 evidencia claramente a percepção do entrevistado sobre a junção dos recursos externos com recursos internos para a inovação da organização. Ou seja, ao citar que no último Encontro de Gerentes, teve informações sobre o contexto externo, e que pode aplicar estas informações a instituição financeira Cresol, o entrevistado reafirma os conceitos já destacados pelos autores como base para a capacidade de inovação.

O entrevistado E7 retifica a renovação de informações, as quais são recebidas nos momentos de capacitação, estas informações referem-se a novos produtos e serviços do Sistema Cresol. Entende-se ainda, que estas informações possuem relação direta com oportunidades de gerar benefícios para a organização (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Além disso, as informações novas recebidas nos momentos de capacitação, conforme é possível perceber a partir do relato das entrevistadas E1 e E9 evidencia, a geração de ideias para inovação nas atividades diárias (LAWSON; SAMSON, 2001):

No mesmo sentido, a entrevistada E9 relembra que a sensação de medo era comum entre os membros da sua equipe, quando se tratava de oferecer produtos e serviços aos cooperados. No entanto, após realizarem o Curso de Negociação, pela modalidade EAD, sua equipe sentiu-se mais segura para abordar o cooperado, e falar sobre este tema. Neste sentido, a entrevistada ainda complementa que:

*Teve umas **ideias novas que surgiu** por exemplo, agora no outubro rosa a gente chamou as mulheres aqui, fez uma campanha com elas, então surgiu*

algumas ideias depois do curso, depois de conhecer e ter segurança em ofertar o produto seguro (grifos nossos) (E9).

A iniciativa que tal equipe teve para proporcionar este momento destacado pela entrevistada E9, coaduna com o comportamento inovador e confirma as dimensões da capacidade de inovação destacadas por Wang e Ahmed (2004). Tornando possível fazer a seguinte associação: produto - seguro; mercado - mulheres associadas; processo - campanha; estratégia - venda; comportamental - motivação a toda equipe.

Outro elemento importante extraído das entrevistas, refere-se à utilização de metodologias reflexíveis nas capacitações, onde os participantes conseguem construir seus conceitos a partir de da geração de consciência sobre a necessidade de mudanças em seus comportamentos, e posteriormente constroem o conceito de um novo comportamento. Isso fica evidente quando a entrevistada E8 reconhece que “os cursos estão trazendo maneiras de você colocar a tua opinião, do que ao invés de trazer coisas prontas. Então te instiga a parar e pensar sobre aquilo, te ajuda a formar uma opinião sobre aquilo” (E8).

Outro questionamento acerca da inovação foi se os entrevistados percebem inovações ou evolução nas capacitações, e também a oferta de novos cursos. Neste sentido, quase todos os entrevistados reconhecem tal inovação, sendo que as respostas permeiam em torno das evoluções geradas, e sob as capacitações pela modalidade EAD. Os fragmentos que seguem comprovam essa evidência:

De uns três a quatro anos pra cá a Cresol começou a inovar e sempre tem cursos novos. Até mesmo agora pelo EAD, todo mês tem curso novo começando (grifos nossos) (E1).

Hoje tem os cursos online. Quando eu entrei na Cresol não tinha esses cursos, e agora tá lá disponível pra quando quiser fazer (grifos nossos) (E2).

O que a Cresol tem inovado muito é na questão do online. São vários cursos online, de várias áreas, como por exemplo: planejamento comercial, consórcio, seguros, então pra mim isso é uma inovação, porque não tinha no passado, e hoje tem (grifos nossos) (E5).

A partir dos relatos dos entrevistados acima constata-se o reconhecimento de que houve nos últimos anos, um aperfeiçoamento do método de capacitação, o qual possui um direcionamento das forças da Cresol para a utilização da modalidade EAD.

Ao passo que as inovações foram surgindo nos últimos anos, segundo o entrevistado, isso é fruto de “uma nova visão das funções, e principalmente uma preocupação com preparar as pessoas para que elas assumam as novas funções e papéis de uma forma mais profissional” (E4). Além disso, confirma a entrevistada E8 quando ressalta perceber que “nos últimos anos todos passam a pensar de uma maneira bem diferente, que foi de melhorar a parte pessoal”. Esses depoimentos destacados acima, validam o conceito de inovação definido por Escobar (2012), quando pressupõem a criação de novos métodos baseados no conhecimento já existente na organização.

Por fim, apresenta-se o quadro 5 que demonstra de forma sintetizada os principais argumentos encontrados nos fragmentos desta subcategoria, e que evidenciam a existência de capacidade de inovação.

Quadro 5 - Percepção dos entrevistados sobre a inovação das informações, das práticas diárias e da capacitação na Cresol

Entrevistado(a)	Conteúdo
E5; E6; E7	Encontro dos Gerentes - tem informações sobre produtos e serviços novos;apresentado o Cresol Card; Conhecimento do Ibanking Cresol e Ted
E1	Disciplina de Crédito Rural do PROSOL trouxe facilidade para abordarcooperado sobre ATER
E9	Mês de Outubro Rosa, campanha de seguros para mulheres
E1; E2; E3; E5; E7	Cursos novos em EAD surgem nos últimos anos
E5	Parcerias com FGV e BPC trouxe inovações
E4	Vê inovação nos últimos 2 anos, preparação das pessoas para novas funções; Planejamento; metas
E6; E8	Tanto EAD quando presencial, 2016 teve muitas inovações

Fonte: os autores.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto deste estudo utilizou-se a nomenclatura capacitação para definir o ato de ampliação de conhecimento ou competências. Entretanto, baseado nos dados

encontrados nas características culturais da organização pesquisada, considerou-se a denominação de cursos, formações, treinamentos, ou capacitações para denominar a mesma atividade na prática.

Mesmo tendo pouco mais de 25 anos de existência, observa-se que foram vários os fatos históricos identificados e que possuem relação com a sua preocupação e com as estratégias traçadas pela organização pesquisada, em relação à oferta de capacitações aos seus colaboradores (educação corporativa). A exemplo, em 2005 foi criado o Instituto de Formação, em 2009 a criação de programas de educação voltada aos colaboradores e parcerias para o aprimoramento do mesmo, além de uma plataforma EAD com mais de 60 cursos de aperfeiçoamento com as mais variadas cargas horárias, distribuídos nas modalidades presencial e EAD.

Conforme a Cresol vem crescendo e evoluindo, percebe-se que a capacitação acompanha esta tendência, pois além de ter sido intensificada tanto pela modalidade presencial quanto EAD, suas temáticas têm como foco a melhora das habilidades técnicas, práticas e operacionais do dia a dia dos colaboradores. Enquanto estratégias adotadas pelo Sistema Cresol, há de se destacar a opção pela modalidade EAD, a qual tem se tornado uma opção de redução de custos e minimização das distâncias da grande área de abrangência da organização, inclusive tornando-se a maneira mais efetiva de fazer educação corporativa em tempos de isolamento social, como foi o caso da pandemia da Covid 19. Esta alternativa é considerada pela organização uma das suas principais vantagens, quando se refere à capacitação.

Os Gerentes entrevistados afirmam ser mais criativos, e exemplificam atitudes que foram identificadas como necessárias devido a mudança, após se depararem com um novo conhecimento oferecido por meio da capacitação, ou seja, há um reconhecimento sobre a necessidade da mudança, e posterior incorporação de novas atitudes. A melhora no desempenho é citada várias vezes como fruto das habilidades adquiridas na capacitação, e tal situação é atribuída pelos entrevistados, como uma combinação de recursos internos e externos. No que tange a compreender se o valor de informações novas recebidas pela capacitação, são absorvidas, para alguns dos entrevistados, tal aspecto foi por muitas vezes associado com a capacidade reconhecimento, percepção e mudança, gerado a partir das informações novas (componente este da capacidade de adaptação, citado no objetivo

específico anterior). Neste item, verificou-se uma facilidade para absorção, ou identificação rápida do conhecimento, o qual ocorre de diversas formas, seja por meio de cursos EAD, por meio de cursos presenciais e suas exposições, com atividades de grupo com depoimentos e trocas de experiências entre Gerentes, entre outros. Neste sentido, pode-se dizer que a maneira como os entrevistados reconhecem a forma de aquisição e exploração do conhecimento tornando-o em aprendizado, dá forma ao processo de espiral de conhecimento no Sistema Cresol.

Ainda, enquanto consideração em torno da capacidade de absorção, concluiu-se que em alguns casos a absorção e aplicação do conhecimento não ocorre devido as características culturais e regionais do ambiente onde a cooperativa singular está inserida. Além disso, outro fator inibidor da capacidade de absorção é o tempo de atuação e trabalho do colaborador. Sendo que colaboradores com mais tempo de atuação conseguem ter mais maturidade para reconhecer necessidades de melhoria.

Por fim, para compreender se a capacitação desenvolve e se utiliza de novas ideias, rotinas e processos, percebeu-se que nas capacitações oferecidas, nem todas as informações proporcionadas são novas, entretanto, a junção de informações novas com as informações já existentes faz com que comportamentos inovadores sejam adotados.

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

Em suma, por meio dos resultados encontrados nas categorias de capacidade de adaptação, absorção e inovação, e respondendo ao problema de pesquisa deste trabalho, identificou-se que os respondentes avaliam que a capacitação oferecida pela Cresol os auxilia no desenvolvimento de suas CDs. Para tanto, considera-se que a principal contribuição deste estudo foi a comprovação teórica pelos fundamentos da abordagem das CDs, e também comprovação prática a partir das evidências apresentadas, de que a



capacitação é um processo que gera um feixe de capacidades e habilidades organizacionais, tornando-se um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.



REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. (1977) *Estratégia empresarial*. Antonio Zarotto San Vicente (trad.) Eduardo Vasconcelos e Jacques Moscovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

BARDIN, L. (2009) *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA.

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

BORIN, M. P. (2016) *O uso de ambientes virtuais de aprendizagem com agentes pedagógicos emocionais para capacitação em organizações*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais - Mestrado – Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, 2010.

BULGACOV, S. et al.(2007) *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

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

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990) *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 1.

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

CRESOL. (2021) *Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária. Institucional*. CRESWELL, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa. Métodos quantitativos, qualitativos e mistos*. 2ª edição: Porto Alegre, Artmed.

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

DAGHFOUS, A. (2004) *Absortive capacity and the implementation of knowledge intensive practive*. Advanced Management Journal, v. 69, n.2, p. 21-27.

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

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

ESCOBAR, C. D. P. (2012) *Relação das Capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderado pelo ambiente*

organizacional. Tese de Doutorado. Programa de Pós graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC.

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

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

GODOI, C. K. ; MATTOS, P. L. C. L. de. (2010) *Entrevista qualitativa: iparadigmas, estratégias e métodos*. 2.ed. São Paulo: Saraiva.

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

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

MORGADO, R. S. (2013) *Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras e estrangeiras de franchising*. Tese de Doutorado da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

MEIRELLES, D. S; CAMARGO, A. A. B. (2014) *Capacidades dinâmicas: o que são e comoidentificá-las?* RAC, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., art. 3, pp. 41-64.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*.MCGraw- Hill: New York,.

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

OKTEMGIL, M.; GORDON, G. (1997) *Consequences of high and low adaptive capbility inUK companies*. European Jornal of Marketing, 31 97), p. 445-466.

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

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

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

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

TEECE, D. J. (2009) *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: OxfordUniversity Press.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997) *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, v. 18, p. 509-533.

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

WANG, C. L.; AHMED, P. K. (2004) *The development and validation of the organizational innovativeness construd using confirmatory fator analysis*. European Journal of Innovation Management, vol. 7, p.303-310.

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