

Eixo Temático 1 – Produção, Mediação e Gestão do Conhecimento

**CAPACIDADE ABSORTIVA E CAPITAL HUMANO:
um estudo no setor industrial**

***ABSORPTIVE CAPACITY AND HUMAN CAPITAL:
a study in the industrial sector***

Nathalia Berger Werlang – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) –
nathalia.werlang@ufsc.br – <https://orcid.org/0000-0003-0172-6025>

Graziela Pesamosca – Centro Universitário Adamantina (FAI) –
pesamosca.graziela@gmail.com – <https://orcid.org/0009-0005-9723-2506>

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: O estudo objetivou analisar a importância da capacidade absorptiva e do capital humano para organizações industriais. Realizou-se uma pesquisa teórica-empírica, qualitativa e descritiva, através de estudo de caso múltiplo. A coleta de dados ocorreu por meio de aplicação de entrevista semiestruturada com 9 gestores de indústrias. Verificou-se que as organizações investigadas adotam práticas de capacidade absorptiva. Dentre os resultados evidencia-se a importância da busca de conhecimento de fontes externas, bem como a realização de reuniões para difusão de conhecimento adquirido. O estudo aponta que o capital humano é valorizado nas organizações por meio dos incentivos oferecidos e investimentos no aperfeiçoamento da equipe.

Palavras-chave: capacidade absorptiva; capital humano; conhecimento; indústria.

Abstract: *The study aimed to analyze the importance of absorptive capacity and human capital for industrial organizations. A theoretical-empirical, qualitative, and descriptive research was conducted through a multiple case study approach. Data collection was carried out through the application of semi-structured interviews with 9 managers from various industries. It was found that the investigated organizations adopt absorptive capacity practices. Among the results, the importance of seeking knowledge from external sources is highlighted, as well as holding meetings for the dissemination of acquired knowledge. The study suggests that human capital is valued in organizations through the incentives offered and investments in team improvement.*

Keywords: *absorptive capacity; human capital; knowledge; industry.*

1 INTRODUÇÃO

Com as grandes mudanças decorrentes do avanço científico e tecnológico, muitas organizações se deparam com o desafio de inovar, gerar vantagens competitivas e desenvolver estratégias, porém, frequentemente se deparam com obstáculos e limitações

internas. Diante disso, surge uma grande necessidade de as organizações buscarem conhecimento externo para obter lucros e vantagens competitivas (Engelman; Schreiber, 2018; Costa et. al., 2019).

As empresas buscam intensificar suas vantagens por meio das capacidades organizacionais, as quais combinam, desenvolvem e exploram recursos. Uma dessas capacidades é a Capacidade Absortiva. Essa capacidade é responsável pela aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento externo, permitindo que a empresa reconfigure sua base de recursos e se adapte às mudanças e condições do mercado para obter vantagem competitiva (Costa et al., 2019).

A Capacidade Absortiva começou a ser estudada na década de 1990, com os principais autores sobre o tema sendo Cohen e Levinthal (1989) e Zahra e George (2002). Desde então, tem havido um aumento significativo de pesquisas nessa área.

O presente estudo tem como objetivo analisar a importância da capacidade absorptiva e do capital humano para organizações industriais. Para isso, foi conduzido um estudo de caso múltiplo, utilizando abordagem qualitativa em indústrias de diferentes segmentos localizadas no oeste do estado de Santa Catarina.

A escolha desse tema decorre da busca das organizações por novas formas de melhorar seus processos, produtos e serviços para se manterem no mercado e alcançarem seus objetivos. Muitas vezes, as empresas não possuem conhecimento sobre como melhorar, se diferenciar de seus concorrentes ou utilizar suas habilidades para combinar, desenvolver e explorar os recursos que já possuem (Cassol; Zapalai; Cintra, 2017).

Ao atingir esse objetivo, espera-se enriquecer a literatura e justificar a continuidade dos estudos nessa área, conforme sugerido por autores como Cardozo, Kronmeyer e Vaccaro (2019), que recomendam a replicação futura do estudo sob o viés da gestão do conhecimento, aprendizado organizacional e capacidades dinâmicas, dada a existência de relações significativas entre as dimensões da capacidade absorptiva e o desempenho organizacional.

Por fim, autores como Moreno, Coelho e Pitassi (2020) sugerem o estudo dos papéis dos gestores e líderes na promoção de um bom ambiente organizacional e no compartilhamento de conhecimento, entre outros fatores. Como contribuição para a prática

organizacional, destaca-se que estudos nessa área auxiliam as organizações a reduzir seu índice de turnover, agregar mais valor aos seus colaboradores e melhorar o desempenho organizacional.

2 CAPACIDADE ABSORTIVA

A Capacidade Absortiva é a habilidade da organização de reconhecer o valor de um novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais, que diretamente com o conhecimento prévio e as pesquisas em P&D, irão constituir uma vantagem competitiva para a organização (Cohen; Levinthal,1989).

Conforme Cohen e Levinthal (1990) destacam, a capacidade absortiva está intrinsecamente ligada à aquisição de conhecimento individual, cuja combinação com novos insights resulta em criatividade e inovação. Vale ressaltar que esse conhecimento não se limita apenas ao conhecimento técnico de uma determinada área, mas também abrange a interação com indivíduos externos à organização que possam contribuir para a resolução de problemas, o desenvolvimento de habilidades e a exploração de novas abordagens.

Zahra e George (2002) conceituam a capacidade absortiva da seguinte forma: capacidade absortiva potencial (CAP) e a capacidade absortiva realizada (CAR). Enquanto a CAP engloba as capacidades de aquisição e assimilação do conhecimento externo junto à organização. A CAR envolve as capacidades de transformação e exploração deste conhecimento externo, sendo utilizado para gerar produtos, processos e serviços que representam lucros e sustentar a organização no mercado (Oliveira et al., 2019).

Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014) conduziram um estudo para analisar como os novos conhecimentos são instrumentalizados pela capacidade absortiva e auxiliam no processo de adaptação e aprimoramento da atuação internacional. Seus achados revelaram que as empresas analisadas demonstraram um bom desempenho, utilizando sua capacidade absortiva para melhorar suas condições competitivas no mercado externo.

Por outro lado, os autores Cassol et al. (2016) investigaram o papel da capacidade absortiva nos processos de geração de inovações em PMEs de Santa Catarina. A pesquisa confirmou a hipótese de que a capacidade absortiva está positivamente relacionada à inovação, o que aumenta a competitividade e a adaptação no mercado atual.

Explorando um segmento diferente, os autores Furlan, Angnes e Morozini (2018) buscaram identificar as fontes de conhecimento e como os agricultores reconhecem seu valor, assimilam e aplicam o conhecimento externo para melhorar o desempenho de suas propriedades rurais. Seus resultados indicaram que as organizações cooperativas estabeleceram uma parceria sólida com os agricultores, compartilhando informações que resultaram em melhorias ao longo dos anos, aumentando a produtividade e rentabilidade dos cooperados.

Além disso, nos estudos de Werlang, Lenkner e Alencar (2020), cujo objetivo foi compreender o desenvolvimento da capacidade absorptiva nas micro e pequenas empresas participantes de uma associação comercial e empresarial, os resultados demonstraram que a capacidade absorptiva promoveu o intercâmbio de informações, fortalecimento das redes de aprendizagem e teve um impacto positivo na comunicação interna, realização de treinamentos e planejamento, entre outros benefícios que contribuíram para alterações estruturais e aumento de desempenho.

2.1 Capital humano e capacidade absorptiva

O capital humano consiste em um conjunto de competências adquiridas ao longo do tempo, seja por meio de conhecimentos gerais ou especializados. Segundo Becker (1994), esse capital é composto por habilidades como formação acadêmica, experiência, capacidade de julgamento, inteligência, habilidades interpessoais e visão estratégica.

Por desempenhar funções essenciais e manter a vantagem competitiva da organização, o capital humano é um recurso de difícil imitação ou substituição (Cassol; Zapalai; Cintra, 2017; Pospichil et al., 2018).

Observa-se que as organizações que buscam expandir seu repertório de conhecimentos têm maior facilidade em desenvolver a capacidade absorptiva. Ao integrar conhecimentos externos aos internos de maneira ágil e eficiente, essas organizações conseguem desenvolver diferenciais competitivos únicos, graças ao seu capital humano e à capacidade absorptiva (Cassol; Zapalai; Cintra, 2017).

Gestores mais receptivos a novas ideias tendem a compor um alto escalão mais heterogêneo, enquanto gestores que permanecem muito tempo em suas posições são

menos propensos a inovar. Assim, o desenvolvimento organizacional resulta da combinação das competências individuais dos colaboradores e gestores, alinhadas às estratégias da organização (Cassol et al., 2017).

Entende-se, portanto, que as organizações que integram conhecimentos externos conseguem empregar estrategicamente seu capital humano e sua capacidade absorptiva para impulsionar a inovação, conferindo-lhes uma vantagem competitiva significativa em relação aos concorrentes. Por isso, todas as organizações devem alinhar suas estratégias para garantir o sucesso (Cassol et al., 2014; Cassol et al., 2017).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo parte de uma abordagem de pesquisa teórica-empírica, qualitativa e descritiva. A estratégia de pesquisa empregada foi o estudo de caso múltiplo, em que se tratou de investigar as indústrias instaladas no extremo oeste catarinense, com o objetivo de analisar a importância da capacidade absorptiva e do capital humano para as organizações.

A escolha das organizações se deu seguindo os seguintes critérios: possuir no mínimo cinco anos de atividade no mercado e mais de quatro colaboradores e se enquadrar na atividade econômica como indústria. O Quadro 1 apresenta uma síntese do perfil dos entrevistados.

Quadro 1 - Síntese do perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade (anos)	Tempo de atuação no cargo	Segmento de mercado	Fundação da empresa
A	47	2 anos e 6 meses	Esquadrias de alumínio e vidro temperado.	2003
B	34	10 anos	Fabricação de estofados, poltronas e colchões.	2010
C	45	10 anos	Fabricação de estofados, poltronas e colchões.	2010
D	48	18 anos	Fabricação de biscoitos.	2002
E	23	2 anos	Fabricação de biscoitos.	2002
F	50	11 anos	Móveis sob medida.	2009
G	26	2 anos	Móveis sob medida.	2009
H	43	2 anos	Esquadrias de pvc.	2013
I	24	10 meses	Esquadrias de pvc.	2013

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturada com os gestores das organizações. O roteiro de perguntas foi elaborado

com base nos estudos de Werlang, Lenkner e Alencar (2020) e do site SUCCESSFACTORS (2015). Foram selecionadas e elaboradas questões abertas para discussão com os entrevistados.

Após a estruturação da pesquisa, o projeto foi enviado e aprovado pelo Comitê de Ética em pesquisa. Posteriormente para a análise dos dados realizou-se a transcrição integral das entrevistas. Para a análise destas entrevistas, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Para a análise, adotou-se a divisão das quatro dimensões em 10 categorias, conforme o estudo de Werlang, Lenkner e Alencar (2020), o que facilitou a estruturação, análise, descrição e discussão dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor entendimento, os dados foram inicialmente apresentados por meio do Quadro 2, onde há as quatro dimensões analisadas, com subdivisão nas dez categorias investigadas da capacidade absorptiva. Essas habilidades foram definidas com base nos estudos desenvolvidos por Werlang, Lenkner e Alencar (2020).

Quadro 2 - Síntese das entrevistas

Dimensões	Categorias	Palavras Chave
Aquisição	Troca de conhecimento	Grupos online e redes sociais. Através de reuniões do sindicato. Conversa com empresas do mesmo ramo. Interação com fornecedores.
	Projetos e pesquisa	Participação em sindicatos. Projetos apresentados pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).
	Reuniões	Realização de reuniões mensais. Troca de informações com funcionários. Prévia delimitação das temáticas a serem discutidas.
	Conhecimento dos Funcionários	Realização de cursos e treinamentos. Oferecimento de gratificação para realização de cursos e treinamentos. Valorização dos funcionários especializados.
Assimilação	Difusão de conhecimento	Realização de conversas informais. Reuniões em grupo. Estudos internos.
	Capacidade dos funcionários	Realização de conversas. Auxílio mútuo. Sugestão de mudanças e melhorias.
Transformação	Estratégias e ações	Realização de testes. Registro de patente.

	Intercâmbio entre setores	Reunião em grupos. Auxílio mútuo entre os setores. Discussão e conversas.
Aplicação	Conhecimento do ambiente externo	Colocação em prática das ideias. Protótipos. Experimentos.
	Resultados	Satisfação do cliente. Melhoramento nos processos e facilidade de produção. Produtos diferenciados. Redução de desperdícios.

Fonte: Adaptado pelas autoras com base em Werlang, Lenkner e Alencar (2020).

A seguir será apresentada a análise das 10 categorias, além da análise do capital humano nas organizações investigadas.

4.1 Troca de conhecimento

A troca de conhecimento entre organizações é um elemento fundamental para a capacidade absorptiva, isso porque auxilia no processo de adaptação das empresas e também sua atuação no mercado (Gonçalves; Vieira; Pedrozo, 2014).

Nas empresas pesquisadas, verificou-se a utilização de redes sociais para troca de informações. Conforme o entrevistado A “[...] *normalmente por WhatsApp, telefone, e-mail. Nessa questão principalmente, referência comercial*”. Já empresas do mesmo ramo que atuam na mesma região de abrangência costumam trocar referências comerciais ou compra de matéria-prima em conjunto.

Em complemento, o entrevistado F comentou “[...] *a gente tem um grupo de WhatsApp que é uma das formas onde tem pessoas estão no mesmo processo de automação que nós estamos, ali a gente troca muitos conhecimentos por ali*”. Assim, a resposta condiz com aquilo destacado por Zahra e George (2002), que demonstram que é fundamental que as empresas busquem novos conhecimentos, principalmente no ambiente externo ou em parceria com outras empresas do mesmo segmento.

4.2 Projetos e pesquisa

Além da troca de conhecimento, outra categoria de aquisição são os projetos e pesquisas, considerados como elementos importantes na medida em que permitem a

análise do mercado e como essas mudanças refletiram no âmbito organizacional (Zahra; George, 2002).

Nas empresas investigadas, apontou-se a importância da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina e através do sindicato, que proporciona experiências em projetos e também estimula a realização de pesquisas. Nesse sentido, o entrevistado D mencionou que: *“através da FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) e através do sindicato, é a mesma situação. Sindicato tem alguns projetos em conjunto que vem do interesse das empresas de alimentos da região”*. De forma complementar, Oliveira et al. (2019) afirmam que a realização de projetos e pesquisas ampliam o conhecimento que a organização possui do ambiente externo, dos produtos, concorrência e do público-alvo.

Contudo, nem todas as empresas possuem a capacidade de projetos e pesquisas, conforme observou-se pelos comentários do Entrevistado B, afirmando que *“A gente teve um estagiário aqui e participamos de um projeto de exportação de uma Instituição”*. No estudo de Duarte, Castro e Borges (2018), verificou-se que é importante as empresas participarem de projetos e não fiquem estagnadas na sua área de atuação.

4.3 Reuniões

Outra forma de aquisição de conhecimentos é a realização de reuniões, que permite a troca de experiência e informações entre os participantes. Nas empresas entrevistadas, destacou-se a realização de reuniões mensais, conforme cita o entrevistado D, afirmando que *“as reuniões são feitas mensalmente basicamente, às vezes até mais prolongado né, o que a gente vai buscar em feiras e outros conhecimentos são divulgados ali. Tem treinamentos necessários que são oferecidos de períodos em períodos também [...]”*.

O entrevistado E complementou afirmando que *“nas reuniões a gente coloca na mesa: mas se a gente mudar aqui, né pode melhorar aqui, mas pode dar problema aqui, tipo. É uma troca de informações, de conhecimento”*, como bem relatam Zahra e George (2002), citando que as reuniões são momentos cruciais para as empresas, onde há interação entre os colaboradores e a liderança, oportunizando a colocação de ideias, apontamentos, críticas e outras informações importantes.

4.4 Conhecimentos dos funcionários

Como último elemento integrante da aquisição de conhecimento, está o conhecimento dos funcionários. Um dos principais motivadores para que os funcionários busquem novos conhecimentos é o oferecimento de gratificação como resposta à participação de cursos, palestras e treinamentos em geral.

Contudo, a existência de cursos e treinamentos específicos das áreas pesquisadas são escassos na região. O entrevistado B citou que *“Cursos existem bem poucos na nossa área, pra dizer bem a verdade, tipo curso de costura e marceneiro quase não tem por aqui, daí quando tem na associação comercial, tipo o cara fez o curso, se especializou um pouco daí a gente dá uma gratificação no salário dele. Que daí tu acaba incentivando eles a ir, se não eles não vão”*, visto que, segundo Cassol et al. (2017), os colaboradores demonstram maior interesse na busca por novos conhecimentos quando recebem algum meio de gratificação pela empresa, um elemento motivador utilizado como reconhecimento pelos esforços realizados.

O entrevistado D acrescentou que *“[...] a gente traz alguns treinamentos como gestão financeira, foi trazido pra cá e a gente incentiva a fazer cursos sempre também, né. Mas isso não é com frequência, né. Na verdade, nós somos fábrica de biscoitos hoje, daí é mais difícil ter um curso específico para biscoito, são raros”*.

Nesse sentido, conforme Cassol et al. (2017), é fundamental a valorização do capital humano mediante o incentivo a realização de treinamentos, aperfeiçoamentos e cursos, sendo que os métodos de gratificação são bastante eficazes no estímulo para a busca de conhecimentos.

4.5 Difusão de conhecimento

Além da aquisição, a capacidade absorptiva envolve a assimilação que, por sua vez, envolve a difusão de conhecimento e a capacidade dos funcionários, ou seja, o entendimento acerca do conhecimento anteriormente adquirido (Sousa; Costa; Bittencourt, 2019).

Para a assimilação do conhecimento, é fundamental que a organização disponibilize as ferramentas necessárias para difusão de conhecimento. Ao ser questionado sobre as

ferramentas disponibilizadas, o entrevistado D comentou que a difusão de conhecimento ocorre *“através de pesquisa, pela internet [...] ou cursos específicos [...]”*.

Em complemento, o entrevistado E indicou as seguintes ferramentas: *“Mas na maioria das vezes é reuniões, com o pessoal e conversas, fatos até reuniões por setor”*. De acordo com Zahra e George (2002), e Cassol et al. (2017), essa realização de reuniões se torna bastante importante, na medida em que permite que os conhecimentos adquiridos sejam partilhados e compreendidos por todo o grupo de trabalho.

4.6 Capacidade dos funcionários

A assimilação do conhecimento também depende da capacidade dos funcionários de compreensão e interpretação dessas novas informações, destacando-se a importância do trabalho em grupo (Cassol et al., 2016), conforme explica o entrevistado D, ao tratar da capacidade dos funcionários em estruturar conhecimento externo absorvido, citando que *“na medida do possível todo o pessoal ajuda, em conjunto faz isso, vai tentando colocar [...] em prática”*.

A capacidade dos funcionários envolve a transformação de fontes internas e externas em conhecimentos, sendo que o entrevistado G citou que o conhecimento é compartilhado por conversas, sendo que *“[...] às vezes, alguém está se debatendo com alguma questão, outro já dá uma ideia, já vai conversando sobre a melhor forma de desenvolver aquele projeto”*, verificando-se aquilo apontado por Cruz e Corrêa (2018), onde evidenciam que a capacidade absorptiva depende muito da capacidade dos membros da organização, não somente em adquirir o conhecimento, mas também assimilá-lo.

4.7 Estratégias e ações

O terceiro passo da capacidade absorptiva é a transformação de conhecimento. Nessa etapa, são criadas as rotinas de assimilação dos conhecimentos adquiridos, objetivando, posteriormente, transformá-los em inovação para a empresa (Zahra; George, 2002; Sousa; Costa; Bittencourt, 2019).

Nas estratégias e ações normalmente há necessidade de realização de testes, conforme mencionou o entrevistado D, citando que as estratégias utilizadas são *“buscar*

informações e colocando em prática, aqui não tem uma outra alternativa a não ser trazer conhecimento e fazer testes com as receitas que a gente buscou ou que nos interessa desenvolver”.

Nesse cenário de estratégias e ações, há possibilidade de transformação de ideias inovadoras. Sobre isso, o entrevistado I comentou que *“nós estamos em um momento que a gente não precisa buscar novos produtos para ocupar o espaço produtivo, mas a gente sempre acompanha, identifica algumas coisas a gente pode fazer”.*

Os dizeres do entrevistado I demonstram que nem sempre todo o conhecimento adquirido externamente é implantado na empresa, por isso, segundo Zahra e George (2002), os testes são realizados como elemento de filtragem de informações para verificar o que pode ou não ser inserido na empresa e que trará resultados positivos.

4.8 Intercâmbio entre setores

Outro elemento importante para as transformações do conhecimento adquirido é o intercâmbio entre setores, ou seja, a troca de informações entre os funcionários da empresa. Uma das principais formas de intercâmbio entre os setores, citada por Zahra e George (2002), é a realização de reuniões e conversas conjuntas, sendo que, conforme o entrevistado D, ocorrem *“[...] reuniões e discussões de como pode ser melhorado o sistema produtivo”.*

O entrevistado H complementou destacando que *“justamente nessas reuniões que são feitas, tenta se buscar trocar informações, no dia a dia, as equipes de instalação tentam trazer pra dentro da fábrica, juntamente com a equipe que faz a industrialização do produto, algumas dificuldades que estão ocorrendo lá no processo final de instalação, de entrega de mercadoria”.*

Segundo o entrevistado F, o intercâmbio ocorre *“dentro das reuniões que a gente faz eu to bastante, meio direto também lá na produção, os projetistas se comunicam muito com o pessoal da fábrica também, né. quando eles apresentam um novo projeto, por exemplo, eles normalmente têm um diálogo com o pessoal da produção expondo as dificuldades [...]”,* assim, conforme Velozo e Morozini (2019), a comunicação entre os setores internos é importante para o sucesso da atividade empresarial.

4.9 Conhecimento do ambiente externo

Por fim, como última etapa da capacidade absorptiva, há a aplicação do conhecimento, destinada ao desenvolvimento e implantação de inovações e tecnologias (Zahra; George, 2002, Velozo; Morozini, 2019).

O entrevistado D citou que a aplicação ocorre *“pondo em prática, junta as pessoas e se discute, depende a necessidade que surge [...]”*. De modo semelhante respondeu o entrevistado G: *“geralmente a gente vai testando as ideias, desenvolve protótipos as vezes, quando é umas coisas mais complicadas, então”*, sendo que ambas as respostas corroboram com os estudos de Zahra e George (2002) e Velozo e Morozini (2019), que citam que o principal meio de aplicação do conhecimento é a colocação em prática.

Destaca-se a aplicação do conhecimento obtido no ambiente externo é uma necessidade diária, devendo estar sempre em evolução, conforme mencionou o entrevistado H, destacando que *“em todos os setores isso é uma constante evolução, todo dia a gente tem que estar atento ao que está acontecendo, tem que estar se atualizando e tem que estar aplicando um modelo de trabalho, novas estratégias, pra se manter no mercado, pois é um mercado bem competitivo”*, visto que, conforme Cassol et al. (2016), a aplicação do conhecimento é muito importante para empresas para identificar como o mercado se encontra e o que a empresa pode fazer para se destacar no seu ramo e continuar no mercado.

4.10 Resultados

A partir da realização da entrevista, identificaram-se os principais resultados listados pelos entrevistados em relação aos novos conhecimentos adquiridos de fontes externas. O entrevistado A mencionou a *“questão financeira”*, enquanto o entrevistado C citou a formulação de *“produtos diferentes”*, sendo que, conforme Werlang, Lenkner e Alencar (2020), o desenvolvimento do conhecimento e ampliação das habilidades permite que a empresa promova melhorias em processos, produtos e serviços, bem como insira tecnologia com a finalidade de facilitar o desempenho empresarial.

O entrevistado F complementou trazendo como resultados da capacidade absorptiva a *“melhoria de processos, facilidade de produção e muitas vezes de instalação, redução do*

desperdício de tempo, isso tudo vai dar em menos estresse, por que quando você é mais assertivo, o estresse é menor”, o que demonstra a importância do conhecimento para o desenvolvimento das empresas, estando de acordo com os resultados obtidos no estudo desenvolvido por Werlang, Lenkner e Alencar (2020), onde verificou-se a imprescindibilidade da capacidade absorptiva para o sucesso das empresas.

Além disso, quando a empresa inova, por consequência, ela passa a atrair mais clientes. Nesse sentido, o entrevistado G citou que *“os principais resultados são, a satisfação do cliente, produtos diferenciados e a possibilidade de se posicionar com uma empresa que apresenta e oferece aos seus clientes um produto diferenciado e com conforto e com uma durabilidade superior a grande maioria que se encontra no mercado, nesse segmento”*. Assim, é notável a importância da capacidade absorptiva para as organizações investigadas.

4.11 Valorização do capital humano nas organizações

Além da capacidade absorptiva, o estudo também tratou do capital humano, entendido como a força que rege as organizações na atualidade. Empresas que investem em capital humano estão investindo em força de trabalho de qualidade, produção, eficiência e eficácia de todo o processo produtivo (Viana; Lima, 2010).

Nas empresas investigadas, não se verificou alto fluxo de rotatividade de funcionários, havendo demissões somente nos casos em que o indivíduo mostra descaso e desinteresse nas suas funções o que, por conseguinte, acaba afetando o próprio desenvolvimento da empresa. Ainda, relativo à média de idade dos colaboradores nas organizações, prevaleceu a média de 25 a 50 anos de idade.

Sobre a forma como os colaboradores mais antigos continuam se desenvolvendo, o entrevistado C citou que *“a empresa incentiva a participação em treinamentos, eventos [...]”*. O entrevistado D complementou mencionando que *“[...] a gente tem o treinamento interno, eventos internos fora disso a gente incentiva também se surge treinamentos, mas como a gente já comentou antes isso não é uma coisa que não é muito fácil ter [...]”*. Assim, segundo Viana e Lima (2010), é importante que, mesmo diante da existência de colaboradores mais antigos, seja oportunizado a constante busca por evolução e novos conhecimentos.

Acerca das perspectivas de desenvolvimento individual do capital humano, a maior parte dos entrevistados destacou não possuir plano de carreira, contudo, conforme bem citou o entrevistado E, “[...] *a gente não tem um plano de carreira, mas com certeza quando o funcionário se mostra interessado e traz resultados, é lógico que é gratificado*”.

Para incentivo do desenvolvimento dos colaboradores, com a finalidade de aumentar a produtividade da empresa, de acordo com Pospichil et al. (2018), é comum a existência de remuneração e benefícios, sendo que as empresas entrevistadas, na sua maioria, estão em fase de implantação de programas relacionados à promoção de benefícios, conforme se observa dos dizeres do entrevistado H, que citou que *“Hoje o que a gente tem é uma remuneração extra que é aplicada sobre a pontualidade dos funcionários, não faltar e não chegar atrasado. Eles recebem um prêmio durante o mês pra quem tem uma pontualidade, em relação a isso”*.

Referente à percepção de comprometimento da equipe, verificou-se os funcionários, numa avaliação geral, são comprometidos com sua função, contudo, conforme o entrevistado H *“[...] há muita coisa ainda pra ser melhorada, né mas a gente vem trabalhando, vem buscando fazer encontros, vem sempre trabalhando essa questão de pontuar o que tem que ser melhorado. Na verdade, isso é um trabalho contínuo, nunca acaba [...]”*.

Numa análise geral, percebe-se que a valorização do capital humano é crucial, sendo que, conforme Cassol, Zapalai e Cintra (2017) e Pospichil et al. (2018), o capital humano é um recurso importante, pois é ele que executa serviços e promove a vantagem competitiva. Assim, sua gestão deve ser realizada da melhor maneira possível, sendo que a aplicação da capacidade absorptiva auxilia no gerenciamento das pessoas e no desenvolvimento de conhecimentos a serem aplicados na formulação de inovações.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou analisar a importância da capacidade absorptiva e do capital humano para organizações industriais. Em relação à análise da capacidade absorptiva, nas dimensões de aquisição e assimilação os entrevistados demonstraram a importância da troca de conhecimento através de reuniões organizadas pelos sindicatos e

também a utilização de redes sociais que, com a pandemia do COVID-19, se tornaram elementos de comunicação valiosos.

Outro ponto destacado foi a realização de cursos e treinamentos para aquisição de conhecimentos dos funcionários e elementos como reuniões, estudos internos e conversas para difusão de conhecimento e ampliação da capacidade dos funcionários de entendimento acerca das informações adquiridas, agregando valor aos colaboradores e valorizando assim o capital humano das organizações.

Ainda, percebeu-se que o conhecimento adquirido no ambiente externo pode ser plenamente aplicado no ambiente interno através de desenvolvimento de protótipos e experimentos, sendo que os principais resultados indicados pelos entrevistados em relação à utilização da capacidade absorptiva foram a satisfação do cliente, melhoramento nos processos produtivos, bem como inovações com produtos, redução do desperdício de tempo e serviços diferenciados.

Em relação ao capital humano, os gestores entrevistados demonstraram perceber a importância dos colaboradores para o sucesso organizacional, destacando-se a inserção de incentivos constantes como cursos e treinamentos além de bonificação extra no salário. As organizações buscam engajar seus colaboradores para que agreguem cada vez mais no comprometimento de toda equipe na realização das tarefas.

Em termos de limitação, menciona-se o tamanho da amostra, o que não permite a generalização dos resultados. Por isso, para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostragem, podendo, inclusive, ser realizadas entrevistas direcionadas à percepção dos funcionários em relação à capacidade absorptiva e a valorização do capital humano.

REFERÊNCIAS

BECKER, G. S. Human capital revisited: In Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. **The University of Chicago Press**. n. 4, p. 15-28, 1994.

CARDOZO, C. T.; KRONMEYER FILHO, O. R.; VACCARO, G. L. R. Keep Innovating: Absorptive Capacity and the Performance of Brazilian Information Technology Companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 499-519, 2019.

CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; OLDONI, L. E. Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas Incubadas e Graduated de Santa Catarina, Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 168-201, 2016.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. Capital Intelectual e Capacidade absorptiva como Propulsores da Inovação: Estudo de Caso no Setor de Papel e Papelão Ondulado. **EnANPAD**, 2014.

CASSOL, A.; ZAPALAI, J.; CINTRA, R. F. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 9-41, 2017.

COHEN, W. M. ; LEVINTHAL, D. A Inovação e Aprendizagem: As Duas Faces da Pesquisa e Desenvolvimento. **The Economic Journal**, v 99, n 397, p 569–596, 1989.

COHEN, W. M. ; LEVINTHAL, D. A. Capacidade de absorção: uma nova perspectiva sobre aprendizado e inovação. **Ciência administrativa trimestral**, p. 128-152, 1990.

COSTA, J.; CAMARGO, S.; TOALDO, A.; DIDONET, S. A Influência dos Gestores nas Capacidades da Empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 6, p. 1-29, 2019.

CRUZ, M. A.; CORRÊA, V. S. Capacidade absorptiva e laços sociais: um modelo teórico integrado. **Revista de Administração de Roraima**, v. 8, n. 2, 2018.

DUARTE, R. G.; CASTRO, J. M.; BORGES, R. S. G. Inefabilidade e Socialização na Transferência no Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Países Menos Desenvolvidos: O Caso do Cine Group em Moçambique. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 55-68, 2018.

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. ACAP Model and Innovation in U-I Relationship. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 29-52, 2018.

FURLAN, M.; ANGNES, J. S.; MOROZINI, J. F. Capacidade Absortiva em Propriedades Rurais de Agricultores Associados a uma Cooperativa Agroindustrial. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, p. 302-317, 2018.

GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; PEDROZO, E. A. O impacto da capacidade absorptiva e do aprendizado no desempenho internacional das empresas: um estudo de múltiplos casos. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 674-694, 2014.

MORENO, V.; COELHO, M.; PITASSI, C. Terceirização de TI e Capacidade Absortiva: Um Estudo de Casos Múltiplos no Setor de Seguros. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 97-113, 2020.

OLIVEIRA, D. M. L.; CASTRO, J. M.; GONÇALVES, A. F.; SANTOS, C. M. D. Mensuração e Análise da Construção de Capacidade Absortiva em Firms Intensivas em Conhecimento em Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 53, p. 88-107, 2019.

POSPICHIL, B.; ENGELMAN, R.; SCHIMDT, S.; NODARI, C. H. Capital Intelectual Individual e Coletivo: Estudo em uma Indústria Química. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 8-25, 2018.

SOUSA, R. C. F.; COSTA, P. R.; BITTENCOURT, V. S. Uma Análise Comparativa da Capacidade Absortiva das Born Globals de Pequeno e Médio Porte Atuantes em Parques Tecnológicos, Incubadoras e Aceleradoras da Região Sudeste. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 10, n. 3, p. 20-38, 2019.

SUCCESSFACTORS. 100 perguntas importantes sobre capital humano. 2015. Disponível em: https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Cloud/HCM/100_Critical_Human_Capital_Questions_ptBR.pdf. Acesso em: 01 maio 2021.

VELOZO, A. C.; MOROZINI, J. F. O Reflexo de Cursos de Capacitação Empreendedora por Meio da Capacidade Absortiva em Empresas de Imbituva Paraná. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 49-62, 2019.

VIANA, G.; LIMA, J. F. de. Capital humano e crescimento econômico. **Interações (Campo Grande)**, Campo Grande, v. 11, n. 2, p. 137-148, dezembro de 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122010000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 jul. 2020.

WERLANG, N.B.; LENKNER, L.; ALENCAR, V. Desenvolvimento da capacidade absortiva em empresas participantes de uma associação comercial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 11., 2020, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos [...]** Campinas, Galoá, 2020.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.