



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**O desenvolvimento da capacidade absorativa no âmbito da Marinha do Brasil a partir de uma rede de conhecimento em gestão**

**Carla Rietti Souto Santos, Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado**

**[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público**

## **O desenvolvimento da capacidade absorptiva no âmbito da Marinha do Brasil a partir de uma rede de conhecimento em gestão**

### **Resumo:**

As organizações públicas enfrentam cobranças para desenvolverem capacidades a fim de superarem os desafios impostos pelo ambiente dinâmico e turbulento. Torna-se, assim, relevante que essas organizações sejam capazes de desenvolver a capacidade absorptiva, para que consigam reconhecer o valor de conhecimentos externos, captá-los, combiná-los com conhecimentos preexistentes e absorvê-los para seu uso interno. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo investigar os efeitos da aprendizagem e do engajamento no compartilhamento de conhecimentos de posse de Oficiais da Marinha do Brasil para o desenvolvimento da capacidade absorptiva nessa instituição, bem como explorar fatores que podem potencializar tais efeitos. Utilizando-se uma abordagem quantitativa e com dados coletados junto a 210 Oficiais após a conclusão de um curso de aperfeiçoamento em gestão, os resultados mostraram que há uma relação positiva entre a aprendizagem no curso, o engajamento no compartilhamento desses conhecimentos e a capacidade absorptiva desenvolvida pelas organizações onde esses militares atuam.

**Palavras-chave:** Rede de Conhecimento, Aprendizagem, Compartilhamento de Conhecimento, Capacidade Absortiva.

### **1. Introdução**

No final do século passado iniciou-se a Revolução Tecnológica, que marcou o começo da era da informação, caracterizada pela transição da era industrial para uma nova era baseada no conhecimento (LASTRES et al., 2002; ROMER e KURTZMAN, 2004). Com o advento da internet, houve uma mudança substancial na maneira como as empresas e as pessoas interagem e trabalham. O mundo passou a estar conectado o tempo todo e, as informações, a serem transmitidas com a velocidade de um clique. A partir desse momento, as mudanças aceleraram-se e as organizações, públicas ou privadas, bem como os gestores que nelas trabalham, vêm buscando serem proativos frente ao ritmo acelerado destas mudanças para tentar manterem-se eficientes e eficazes. Lastres et al. (2002, p.61) evidenciam que “Os formatos organizacionais que estimulam os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa assumem importância ainda mais fundamental para o enfrentamento de novos desafios colocados pela difusão da era do conhecimento”.

Nesse contexto dinâmico, as organizações inseridas no âmbito do setor público precisam se tornar mais eficientes e eficazes, principalmente na ocorrência de cortes financeiros e do aumento da demanda pelos serviços públicos, bem como visando-se a gestão relacionada ao desempenho (PIENING, 2013). Para tanto, uma das estratégias que os gestores públicos podem

usar é buscar adaptar práticas gerenciais e inovações do setor privado para melhorar o seu desempenho organizacional (BOYNE, 2002; DAMANPOUR, WALKER e AVELLANEDA, 2009; PALMER e DUNFORD, 2001).

Nesse sentido, Bryson, Ackermann e Edden (2007) enfatizam que as organizações públicas precisam identificar e desenvolver capacidades com o intuito de aprimorar a gestão pública, melhorar o desempenho das organizações e criar valor público. Uma dessas capacidades, que será objeto de estudo dessa pesquisa, é a capacidade absorptiva (CA). Wang e Almed (2007) enfatizam a relevância do desenvolvimento da CA para que as organizações consigam reconhecer o valor de conhecimentos externos, captá-los, combiná-los com os conhecimentos internos preexistentes e absorvê-los para uso interno a fim de criar valor e enfrentar ambientes turbulentos e dinâmicos.

O conceito de CA foi inicialmente proposto por Cohen e Levinthal (1990, p.129) no seu trabalho seminal, como sendo “a capacidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais”. Esse conceito foi expandido por Zahra e George (2002) que propuseram que a capacidade absorptiva consiste em um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica. De fato, em um mundo onde o conhecimento se torna peça fundamental para eficiência de processos e alcance de resultados, ser capaz de identificá-los, absorvê-los e transformá-los para melhoria de processos e gestão é fundamental para as organizações públicas.

Dado o papel central do conhecimento para a gestão pública, organizações que conseguem estabelecer uma rede de conhecimentos e aproveitar internamente esses conhecimentos provavelmente estarão em vantagem no que se refere às suas capacidades absorptivas. Entretanto, em que pese a importância do tema, surpreendentemente poucos estudos estão explorando o fenômeno da capacidade absorptiva em organizações públicas (Murray et al., 2011). Visando contribuir para esse campo, a presente pesquisa explora esse conceito no âmbito da Marinha do Brasil (MB), analisando o impacto que a rede de conhecimento em gestão, estabelecida com o intuito de promover a troca e a construção de conhecimentos na instituição e assim aperfeiçoar a gestão da instituição, pode ter na sua capacidade absorptiva.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Aprendizagem e Conhecimento**

#### **2.1.1. A aprendizagem e a rede de conhecimento da Marinha do Brasil**

O Plano Estratégico da Marinha (PEM) apresenta, dentre seus objetivos, a perspectiva

de aperfeiçoar a sua gestão administrativa a partir da adequada aplicação dos instrumentos de gestão, bem como pelo robustecimento das estruturas de governança corporativa da Força. Outro objetivo estratégico da MB é aprimorar a capacitação do seu pessoal. Para isso, a instituição conta com algumas Diretorias Especializadas (DE), com atribuições sobre diversos assuntos ligados à gestão da MB. Dentre elas, a Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), o Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) e a Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM). Essas DE fazem parte de uma rede de conhecimento em gestão na MB, que tem o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) como um elemento central, como pode ser observado na Figura 1.

Cabe ao CIANB, no âmbito da rede de conhecimento em gestão da MB, capacitar o pessoal (civil e militar) nas áreas de conhecimento relacionadas ao abastecimento, administração, finanças, contabilidade, orçamento público, controle interno e afins. Nesse sentido, as DE subsidiam o CIANB com informações sobre a necessidade de capacitação nas áreas de conhecimento que lhes competem para que sejam estruturados cursos, estágios e adestramentos, com o intuito de melhorar processos e buscar novas ferramentas, métodos e soluções com o propósito de superar os desafios administrativos enfrentados pela instituição.

No CIANB, são ministrados diversos cursos, conduzidos não apenas por professores militares, mas também civis. Alunos provenientes de diversas Organizações Militares (OM), com formações e experiências profissionais distintas, têm nesse Centro de Instrução a oportunidade de interagir e trocar conhecimentos.

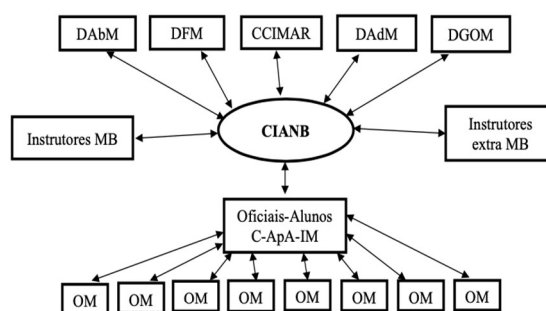
Dentre os cursos oferecidos pelo CIANB, destaca-se o Curso de Aperfeiçoamento Avançado em Intendência para Oficiais (C-ApA-IM), por ser um curso realizado no início da carreira de todos os Oficiais Intendentes da MB, que serão responsáveis pela gestão administrativa desta Força Singular no desempenho das suas funções ao longo do seu tempo de serviço ativo. Esse curso é ministrado pelo CIANB em parceria com uma Instituição de Ensino Superior (IES), tendo a duração de 25 semanas e possuindo uma carga horária de mil horas-aula, sendo considerado uma pós-graduação “latu sensu” em Administração Pública, reconhecida pelo Ministério da Educação.

Ao término do C-ApA-IM, espera-se que os Oficiais-Alunos (OA), a partir da aprendizagem obtida, deem continuidade ao processo de compartilhamento do conhecimento adquirido, disseminando-o internamente às equipes de suas novas OM. Desta forma, observa-se que os OA possuem um papel fundamental na transferência do conhecimento do CIANB para as demais OM da MB, conforme ilustra a Figura 1, uma vez que eles são a ponte entre o

CIANB e aquelas OM. Dessa forma, entender se a aprendizagem está relacionada ao comportamento dos OA de se engajarem para compartilhar conhecimentos, e se uma vez compartilhados esses conhecimentos contribuem para o desenvolvimento da capacidade absorptiva, torna-se fundamental. Dessa forma, considerando o contexto da Marinha do Brasil, é importante analisar a relação entre a aprendizagem obtida pelos Oficiais-Alunos, o engajamento destes na transferência de conhecimento e construção de capacidades absorptivas no âmbito das organizações que os recebem após o curso de aperfeiçoamento (i.e., C-ApA-IM).

Mas além de explorar tais relações, é possível que determinadas circunstâncias favoreçam ou dificultem o potencial efeito da aprendizagem na transferência interna de conhecimento, e essa na capacidade absorptiva. Quando as melhores práticas não são compartilhadas, uma lacuna se desenvolve entre o que é conhecido por alguns dentro da organização e o que é realmente colocado em prática pelos demais membros da organização que não possuem tal conhecimento (SZULANSKI, 1996). Considerando que a transferência de conhecimento está no centro da capacidade de absorção (KOGUT e ZANDER, 1992), mesmo que o OA tenha obtido um bom nível de aprendizado no CIANB, caso o conhecimento adquirido não seja compartilhado, as condições para o desenvolvimento da capacidade absorptiva não se estabelecem. Dessa forma, a fim de potencializar a capacidade de transmissão de conhecimento em gestão, bem como a capacidade absorptiva das OM, é preciso identificar fatores que reforçam os efeitos da aprendizagem na transferência e aplicação do conhecimento adquirido.

**Figura 1 – Rede de conhecimento em gestão da MB**



Fonte: elaborado pelas autoras

### **2.1.2. Conhecimento, Aprendizagem e Compartilhamento**

Em seu trabalho, Tomaél (2008, p. 10) enfatiza que as redes de conhecimento “compreendem o desenvolvimento de novas ideias e processos decorrentes da interação entre os atores, e fortalecem os estoques individuais e coletivos de uma determinada perícia.” Embora

existam vários tipos de redes, as redes de conhecimento são o foco desta pesquisa. De acordo com Tomaél (2008), as redes de conhecimento são flexíveis, visto que, ao relacionarem-se, os atores disseminam informações e constroem conhecimento. A autora afirma que em uma rede para criar e compartilhar conhecimento tácito, é preciso que haja colaboração, interação e confiança entre os participantes.

Creech e Willard (2001) concluem em seu trabalho que as redes de conhecimento formais não estão ligadas apenas ao compartilhamento do conhecimento explícito, mas principalmente à criação de novos conhecimentos e à sua aplicação de forma eficaz. Eles ressaltam que estas redes devem atentar para a relevância do conhecimento tácito. Em relação a isso, Alcará et al. (2009) mencionam que são as pessoas que trabalham numa organização que criam, compartilham e usam o conhecimento, sendo estas as mais capazes de identificar o valor de um determinado conhecimento na organização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento é um processo em que o conhecimento tácito que os indivíduos possuem é ampliado e internalizado como parte da base de conhecimento de uma organização (conhecimento explícito). Assim, o conhecimento é criado por meio da interação entre indivíduos em vários níveis da organização. Argumenta-se que o conhecimento organizacional é criado por meio dos indivíduos e, a menos que o conhecimento individual seja compartilhado com outros indivíduos e grupos, é provável que o conhecimento tenha impacto limitado na eficácia organizacional.

Corroborando com essa ideia, Ipe (2003) afirma que o conhecimento organizacional depende do conhecimento dos indivíduos que nela trabalham, uma vez que são eles que criam, compartilham e aplicam, na prática, tal conhecimento. A organização só consegue aproveitar o conhecimento das pessoas quando este é compartilhado, ou seja, é disponibilizado para outras pessoas dentro da organização. Ipe (2003, p.341) ressalta que “o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos é o processo pelo qual o conhecimento detido por um indivíduo é convertido em uma forma que pode ser sustentada, absorvida e usada por outros indivíduos”.

Na mesma linha de pensamento de Ipe (2003), Junior e Borges-Andrade (2008) afirmam que a aprendizagem organizacional (nível macro) ocorre primeiramente por meio da aprendizagem do indivíduo (nível micro). Para os autores, a “aprendizagem refere-se à aquisição, retenção e organização do conhecimento por meio de estruturas ou redes construídas a partir da interação ativa do indivíduo em seu meio” (JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008, p.227).

A aprendizagem no trabalho pode ser formal ou informal. A aprendizagem formal é aquela induzida, proposital, planejada, que ocorre por meio de programas sistematizados e

formais de treinamento, desenvolvimento e educação, enquanto a informal é espontânea, não planejada, e ocorre por meio do contato com colegas mais experientes (busca por auxílio) e comportamentos de imitação ou autodidatismo (JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008). Hawkins e Rezazade (2012) corroboram com esse conceito, ao manifestarem que a base de conhecimento de um indivíduo é influenciada pelas interações formais e/ou informais no seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, o CIANB proporciona tanto a aprendizagem formal quanto a informal aos OA por meio das diversas interações e atividades que lá ocorrem.

No entanto, é preciso que os conhecimentos que são adquiridos pelos OA ao longo do C-ApA-IM sejam levados e compartilhados por eles para além das fronteiras do CIANB, para que possam ser difundidos, absorvidos e aplicados nas suas OM de destino. Dessa forma, entende-se que o engajamento do OA no compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM é um fator relevante para a disseminação desse conhecimento.

Matzler e Mueller (2011) afirmam que alguns fatores influenciam o engajamento do indivíduo no compartilhamento de conhecimento. Dentre esses fatores destaca-se a orientação do indivíduo para o aprendizado. Tal orientação valoriza o desenvolvimento de novas competências e a aprendizagem de novos conhecimentos. Os autores afirmam que a orientação do indivíduo para a aprendizagem impacta positivamente o seu engajamento para compartilhar o conhecimento, uma vez que pessoas orientadas para a aprendizagem estão interessadas no desenvolvimento de habilidades e aprimoramento do conhecimento, não apenas deles mesmos, mas também de seus colegas e, portanto, são mais propensas a se engajar no compartilhamento das suas habilidades e conhecimentos.

Em face do exposto, considerando-se a importância do aprendizado individual como caminho para o aprendizado organizacional, das aprendizagens formal e informal desenvolvidas no CIANB, da orientação dos OA para a aprendizagem e do seu engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM, para a rede de conhecimento em gestão para a MB, formula-se a primeira hipótese desse trabalho:

**H1:** quanto maior o aprendizado do OA no C-ApA-IM, maior será o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento

### **2.1.3. O papel da percepção de utilidade e valor do conhecimento adquirido**

De acordo com Ipe (2003), existem alguns fatores que podem facilitar ou dificultar a relação da aprendizagem individual e o engajamento para compartilhar o conhecimento entre indivíduos. Dentre eles, destaca-se o valor percebido do conhecimento. Diferentes tipos de

conhecimento são valorizados de formas distintas nas organizações. O valor atribuído ao conhecimento deve influenciar significativamente a forma como a aprendizagem se relaciona com o compartilhamento do conhecimento (IPE, 2003).

Para Ford e Staples (2006), o valor do conhecimento está relacionado aos benefícios, a utilidade, e a singularidade do conhecimento. Os autores afirmam que, em ambientes de trabalho que não são extremamente competitivos, o efeito do valor percebido do conhecimento pode fazer com que a aprendizagem tenha ainda mais impacto no compartilhamento do conhecimento, na medida que ambientes não competitivos seguem normalmente a lógica da colaboração, e nesses contextos, a aprendizagem de conhecimentos tidos como singulares, valiosos e importantes para a organização devem levar a um engajamento mais intenso no compartilhamento deles.

De acordo com o acima exposto formula-se a seguinte hipótese relacionada a variável moderadora o valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento:

**H1a:** O valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento adquirido no CIANB modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for o valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento, maior será o engajamento para compartilhar esse conhecimento.

## 2.2. Capacidade Absortiva

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), CA é a capacidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais. Apesar de ser um conceito inicialmente voltado para empresas privadas, Harvey et al. (2010) apontam a utilidade do emprego desse conceito nas organizações públicas:

O impacto das reformas da NPG e o crescimento da avaliação externa do desempenho e regulamentação das organizações do setor público significa que os incentivos gerados por ambientes de mercado e não mercantis / quase-mercado não são tão diferentes quanto eles já foram. Em ambos os casos, há um prêmio nos processos de conhecimento dentro da organização traduzindo dados ambientais e organizacionais em evidências que podem ser aplicados ao problema de melhoria de desempenho. Consequentemente, pensamos que há um benefício potencial significativo ao examinar a contribuição da capacidade absorptiva para este setor (HARVEY et al., 2010, p. 79, tradução nossa).

Corroborando com a ideia de que o conceito de CA pode ser utilizado na administração pública, Kracik, Flores e Franzoni (2018) observam que a *New Public Governance* (NPG) não só incentiva o diálogo entre estas organizações e os cidadãos, como também a utilização de diversas ferramentas em busca da eficiência dos serviços públicos. Adicionalmente, a CA nos



permite relacionar o desempenho organizacional com os processos de conhecimento, uma vez que o sucesso de uma organização ocorre na medida em que os processos internos de conhecimento são eficazes em alinhar as competências daquela organização às mudanças que ocorrem no ambiente externo (HARVEY et al., 2010).

De acordo com Zahra e George (2002), a CA ocorre a partir de quatro etapas, podendo ser classificada como CA potencial (aquisição e assimilação) e CA realizada (transformação e aplicação). Por sua vez, Jacomossi e Feldmann (2020) sintetizaram tais conceitos em seu trabalho, conforme o Quadro 1 exposto a seguir:

**Quadro 1 – Etapas da capacidade absorptiva**

Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	É a habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir o conhecimento externo que é crítico para seu negócio.
	Assimilação	São os processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo aos conhecimentos acumulados da organização, proporcionando a atribuição de novas rotinas e sua combinação às rotinas internas.
	Aplicação	Implantação de rotinas e processos que permitem que o conhecimento transformado seja agregado às rotinas e operações do negócio. O resultado de tais rotinas promove como resultado novos processos, produtos, conhecimento, gerando uma posição mais sustentável à organização.

Fonte: Jacomossi e Feldmann (2020, p.434), adaptado de Zahra e George (2002)

De forma análoga a classificação exposta acima, Daghfous (2004) menciona que a aquisição da CA consiste naquela resultante do acesso ao conhecimento externo por uma organização, o que requer uma cultura de compartilhamento de conhecimento, bem como na capacidade de transformar e implementar o conhecimento externo internamente para aprimorar suas competências essenciais. Nesse sentido, o autor destaca que a capacidade combinativa de uma organização influencia o desenvolvimento da sua capacidade absorptiva.

Para tal, devemos entender por capacidade combinativa aquela que permite às organizações sintetizarem e aplicarem os novos conhecimentos externos adquiridos (EISENHARDT e MARTIN, 2000; KOGUT e ZANDER, 1992). Van Den Bosch, Volberda e Boer (1999) distinguem três tipos de capacidades combinativas à disposição de uma organização: capacidades de sistemas, capacidades de coordenação e capacidades de socialização.

A capacidade de sistemas estabelece regras, procedimentos, instruções e comunicações em documentos escritos ou sistemas formais. O compartilhamento destes registros é feito a partir da construção de uma memória para lidar com situações de rotina.

A capacidade de coordenação aumenta a absorção do conhecimento por meio das relações entre os membros de um grupo. O compartilhamento do conhecimento pela educação

e o treinamento alcançam indiretamente o que as regras e procedimentos, como parte das capacidades de sistemas, fazem diretamente.

A capacidade de socialização pode influenciar a CA, especificando regras amplas e tacitamente compreendidas. Esses recursos referem-se à capacidade de produção de uma cultura organizacional compartilhada, bem como interpretações coletivas da realidade.

De acordo com Harvey et al. (2010), o investimento de uma organização pública na CA deve facilitar a melhoria de seu desempenho, pois a torna ciente do conhecimento de que necessita e das maneiras pelas quais ele poderá ser acessado e utilizado. Este investimento em CA pode incluir, por exemplo, o compartilhamento do conhecimento por meio do desenvolvimento de relacionamentos de aprendizagem, a formalização de fontes de conhecimento, apoio financeiro para desenvolvimento e treinamento de pessoal, ou investimento em sistemas e pessoal de apoio à informação.

O desenvolvimento da CA nas organizações depende do compartilhamento interno de conhecimento adquirido, sendo esse um fator crítico, tendo em vista que, se não há compartilhamento de conhecimento adquirido por parte dos indivíduos de um setor para outro setor dentro da organização, a aplicação desse conhecimento fica limitada (LANE, KOKA e PUTHAK, 2006). Assim, pode-se observar a relevância do compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento da CA nas organizações. De acordo com o acima exposto, formula-se a segunda hipótese para este trabalho:

**H2:** quanto maior o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM, maior será o desenvolvimento da CA nas OM.

### **2.2.1. O papel da gestão e liderança**

De acordo com Daghfous (2004), existem fatores internos organizacionais que podem reforçar ou reduzir o efeito do compartilhamento de conhecimento na CA de uma organização. Dentre os vários fatores, destaca-se o estilo de gestão e liderança. Isso pode ser explicado pelo fato de que a implementação de novos conhecimentos requer liderança e direção estratégica bem definida, assim como uma estrutura de trabalho que permita o compartilhamento do conhecimento (BESSANT e TIDD, 2009). Além disso, esse fator parece também essencial para o desenvolvimento da capacidade assimilação e transformação do conhecimento.

Pode-se imaginar também que os líderes atuam como multiplicadores do conhecimento, e assim, quando há uma liderança que fornece apoio e uma gestão capaz de executar essa multiplicação, o potencial de impacto do compartilhamento de conhecimento na capacidade absorptiva também deve ser multiplicado. Dessa forma, propomos a seguinte hipótese:

**H2a:** O estilo de gestão e liderança na OM modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto melhor for o estilo de gestão e liderança, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

### 3. Método

#### 3.1. Procedimento de Coleta

O instrumento de coleta de dados foi construído a partir das escalas listadas a seguir e foi disparado para os e-mails funcionais de todos os Oficiais que participaram do C-ApA-IM entre 2014 e 2021. No total foram enviados 572 e-mails. O questionário teve um total de 391 acessos. No entanto, desses acessos, apenas 210 respostas foram válidas para o teste de hipóteses, tendo em vista que esse foi o total de respondentes que preencheram todas as perguntas. Os dados coletados foram analisados pelo software estatístico IBM SPSS, apresentando as características descritas a seguir.

A maioria dos respondentes foram do sexo masculino (77,46%) e trabalham atualmente em OM localizadas no Rio de Janeiro (sede) (71,31%). Tais informações refletem a realidade da MB, uma vez que a maior parte do seu efetivo é composto por militares do sexo masculino e a maioria das suas OM se localizam na sede. Outras informações relevantes a respeito da amostra são o tempo que o respondente trabalha na sua atual OM e se o respondente permanece na OM para a qual foi designado logo após o C-ApA-IM. Mais da metade dos Oficiais (54,10%) permanecem nas OM para as quais foram designados após o curso e a maioria dos respondentes está trabalhando na sua atual OM no período de 1 a 4 anos. Verificou-se que a maioria dos respondentes (44,03%) se encontram em OM cuja Tabela Mestra de Força de Trabalho possui mais de 200 indivíduos, o que significa que são OM de grande porte.

#### 3.2. Medidas

*Aquisição de conhecimento.* Foi usada a escala de Fan et al. (2018) em que os respondentes tinham que informar numa escala de 1 (nenhum) a 6 (muito) o quanto de conhecimento eles obtiveram no C-ApA-IM em relação às seguintes categorias: aquisição de conhecimento relacionado à atividade de gestão desempenhada na OM em que atua, conhecimentos em gestão relacionado à MB e conhecimento técnico-profissional relacionados à gestão. O Alpha de Cronbach foi igual a 0,89.

*Compartilhamento de conhecimento.* Foi usada a escala de Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), composta por 3 itens. Um exemplo de item é: “Dedico parte do meu tempo a

compartilhar meus conhecimentos em gestão com o pessoal da minha OM”. Participantes avaliaram numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O Alpha de Cronbach foi igual a 0,79.

*Capacidade absorptiva.* Foi usada a escala de Flatten et al. (2011), composta por 4 diferentes dimensões (aquisição, assimilação, transformação e aplicação), que totalizam 14 itens. Um exemplo de item é: “A OM tem capacidade de trabalhar de forma mais eficaz com a adoção de novos conhecimentos em gestão”. Os participantes responderam em que medida as afirmações se adequavam à aplicação de novos conhecimentos em gestão na sua OM, em uma escala de 1 (nunca) a 7 (sempre). O Alpha de Cronbach encontrado para todas as dimensões superior a 0,85.

*Utilidade do conhecimento.* Foi medida por meio dos cinco itens propostos por Ford e Staples (2006), na dimensão utilidade da sua escala. Um exemplo de item é: “Esse conhecimento me ajuda a atingir os objetivos do meu trabalho”. Os participantes avaliaram em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) o quanto concordavam com as afirmações sobre o corpo de conhecimento em gestão obtido no C-ApA-IM. O Alpha de Cronbach foi igual a 0,96.

*Importância da gestão e liderança.* Os participantes foram solicitados a indicar a importância, na percepção deles, do estilo de gestão e liderança para a capacidade de absorção de conhecimentos em gestão na sua OM. Foi usada uma escala de 5 pontos, que ia de 1 (sem relevância) até 5 (muito relevante).

*Variáveis de controle.* Foram utilizadas como variáveis de controle a permanência do Oficial na OM para a qual foi designado logo após o C-ApA-IM, o tempo que o Oficial trabalha na sua atual OM, a Tabela Mestra de Força de Trabalho da OM que trabalha atualmente, se a OM que trabalha atualmente fica na sede – RJ – e o sexo.

### 3.3. Resultados

Para testar as hipóteses propostas no modelo teórico, foram realizadas regressões lineares múltiplas utilizando-se o software estatístico IBM SPSS. A hipótese H1 previu uma relação direta entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido. A hipótese H1a previu a moderação do valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento na relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido.

Tais hipóteses foram testadas em três passos. No passo 1, todas as variáveis de controle foram inseridas no modelo. Posteriormente, no passo 2, foi acrescida a variável preditora

(aquisição de conhecimento) e, no passo 3, a variável moderadora (utilidade do conhecimento). Ressalta-se que as moderações dessa pesquisa foram rodadas na macro PROCESS do SPSS, desenvolvida por Andrew Hayes.

O passo 2 mostrou que há uma relação direta e positiva entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o seu engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no CIANB ao longo do curso ( $\beta = 0,2657$ ,  $p < 0,01$ ), ou seja, o aprendizado do OA no C-ApA-IM é um previsor do seu engajamento para compartilhar esse conhecimento. Desse modo, observou-se que a hipótese H1 do modelo teórico proposto nesse trabalho foi confirmada.

O passo 3 mostrou que houve um efeito moderador marginalmente significativo da variável “valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento” na relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido ( $\beta = 0,0774$ ,  $p = 0,075$ ). Obteve-se como resultado da primeira parte do modelo teórico proposto por essa pesquisa que H1 foi confirmada, ou seja, quanto maior o aprendizado do OA no C-ApA-IM, maior será o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e que a moderação da variável “valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento” foi marginalmente confirmada, podendo moderar positivamente a relação entre a aquisição de conhecimento e o engajamento para o seu compartilhamento.

A hipótese H2, previu uma relação direta entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM. A hipótese H2a previu a moderação do “estilo de gestão e liderança” na relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM. As hipóteses foram testadas seguindo os mesmos passos do teste anterior. Os resultados mostraram que houve uma relação direta e positiva entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM ( $\beta = 0,3926$ ,  $p < 0,001$ ), ou seja, o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM foi um previsor da capacidade absorptiva das OM. Desse modo, observa-se que a hipótese H2 do modelo teórico proposto nesse trabalho foi confirmada. Foi também encontrado efeito moderador significativo do “estilo de gestão e liderança” ( $\beta = 0,1810$ ,  $P < 0,05$ ) na relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM. Portanto, a hipótese H2a também foi confirmada.

#### **4. Discussão dos Resultados**

Esta pesquisa se propôs a investigar a relação entre aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e capacidade absorptiva entre Oficiais da Marinha do Brasil, bem como o papel

da percepção de utilidade do conhecimento como fator potencializar no efeito da aprendizagem do OA no C-ApA-IM no seu engajamento para compartilhar esse conhecimento. Foi também explorado o papel que a gestão e liderança pode ter no reforço do impacto do compartilhamento na capacidade absorptiva.

No contexto atual, marcado por um ambiente dinâmico e incerto, o conhecimento pode ser considerado um dos recursos mais valiosos para as organizações (NONAKA e TAKEUCHI 1997). Assim sendo, a capacidade de gerenciar o conhecimento desde a sua criação até a sua aplicação, passando pela sua retenção e transferência, é vital para a sustentabilidade das organizações (ALAVI e LEIDNER, 2001).

De acordo com Lin (2007) duas condições são fundamentais para que haja um ambiente de interação onde ocorram trocas de conhecimentos, habilidades e experiências entre as pessoas. A primeira delas diz respeito a vontade que o indivíduo tem de compartilhar o seu conhecimento e a segunda refere-se a disposição do indivíduo em receber conhecimento de outras pessoas, ou seja, aprender com elas. Nesse sentido, esta pesquisa confirmou empiricamente a relação direta entre o aprendizado (aquisição de conhecimento) de um indivíduo e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento.

A disposição de um indivíduo para compartilhar seu conhecimento é um fator essencial para que a organização se beneficie do conhecimento que possui coletivamente (FORD e STAPLES, 2006). De forma análoga, para que as OM da MB se beneficiem dos conhecimentos construídos e adquiridos no CIANB é preciso que os Oficiais estejam engajados em compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM nas suas OM.

A confirmação da relação positiva entre o aprendizado do indivíduo e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento e da relação positiva entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA nas organizações corrobora com os resultados de pesquisas anteriores, tais como a de Matzler e Mueller (2011) e a de Lane, Koka e Puthak (2006). Faz sentido pensar no aprendizado do indivíduo no trabalho como um fator relevante para o seu engajamento para compartilhar o conhecimento nas organizações, principalmente quando o conhecimento é considerado útil pelo seu detentor. Da mesma forma, percebe-se que o engajamento para compartilhar o conhecimento é um fator impulsionador do desenvolvimento da CA nas organizações.

Foi verificado também que “valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento” teve um efeito marginalmente significativo e positivo. Sendo assim, a relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pôde ser reforçada pelo valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento, ou seja, confirmamos o

efeito da aprendizagem no compartilhamento é mais forte quando os Oficiais percebem o valor oriundo da utilidade no conhecimento a ser transmitido.

Esse resultado está alinhado ao trabalho de Ford e Staples (2006), que aponta que quanto mais relevante e útil for o conhecimento para a realização das tarefas pelo indivíduo no seu trabalho, mais valorizado será esse conhecimento. Outro achado importante daqueles autores é que, embora a literatura da psicologia tenha sugerido uma relação negativa entre o valor do conhecimento e a intenção de compartilhá-lo, os resultados da sua pesquisa mostram que essa relação é positiva. Segundo aqueles autores essa contradição pode ser explicada pelo fato de que compartilhar um conhecimento útil não reduz o seu valor, a sua utilidade. Em vez disso, compartilhar esse conhecimento pode aumentar seu valor para o seu detentor, como por exemplo ganhando a confiança e credibilidade do chefe, colegas e subordinados.

A pesquisa também encontrou que a capacidade que uma organização tem de compartilhar o conhecimento é um dos fatores para o desenvolvimento da sua capacidade de absorção (LANE, KOKA E PATHAK, 2006). Daghfous (2004) afirma que o desenvolvimento da capacidade de absorção requer uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, a hipótese 2 desta pesquisa (H2: quanto maior o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo ao no C-ApA-IM, maior será a CA das OM) confirma empiricamente a relação direta entre o engajamento dos alunos no compartilhamento do conhecimento e a CA. Assim sendo, dada a relação significativa observada entre o engajamento para compartilhar o conhecimento por parte dos eaoOA nas suas OM de destino e a CA dessas OM percebida pelos alunos, entende-se que fomentar o engajamento no compartilhamento dos conhecimentos pode ser um caminho importante para a MB conseguir reforçar sua CA.

Além disso, o “estilo de gestão e liderança” teve um efeito moderador significativo. Os efeitos dos demais fatores não foram confirmados pelos testes realizados por essa pesquisa. Sendo assim, pode-se afirmar que dado um nível de engajamento dos ex-OA para o compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM, quanto mais positivo for percebido o estilo de gestão e liderança na OM, maior será o desenvolvimento da CA das OM.

## **5. Contribuições teóricas, práticas, limitações e futuras pesquisas**

Este estudo avança na pesquisa do desenvolvimento da CA em organizações públicas, contribuindo para a compreensão teórica de como o aprendizado do indivíduo, a transferência interna de conhecimento pelo gestor e o desenvolvimento da capacidade absorptiva se relacionam e podem trazer benefícios para uma organização pública. Em que pese haver diversas pesquisas sobre a importância do desenvolvimento da capacidade absorptiva para as

empresas, poucos estudos abordam esse constructo sob a ótica da organização pública. Em termos práticos, o estudo tem implicações importantes para os gestores e para as OM da MB. Podemos citar o protagonismo e a importância dos ex-OA do C-ApA-IM como multiplicadores do conhecimento adquirido no CIANB. O aprendizado de conhecimentos novos vindos de fontes diversas, tais como professores da IES e instrutores militares da ativa e da reserva, além da troca de experiências entre os OA durante o curso, faz com que o engajamento desse ex-OA para compartilhar esse conhecimento construído e adquirido no CIANB seja um elemento relevante para que, através da transmissão desses conhecimentos para as demais OM da MB, ocorra o desenvolvimento da CA nas organizações.

A pesquisa apresenta algumas limitações. Podemos citar que a pesquisa se desenvolveu no ambiente de trabalho. Em casos como este, os respondentes tendem a dar a resposta que consideram mais aceitável para não se expor no trabalho. Por mais que a pesquisa tenha sido totalmente anônima, os respondentes podem ter ficado receosos de que, de alguma forma, eles pudessem ser identificados e prejudicados, caso as suas respostas não estivessem de acordo com aquilo que a organização esperava. Outra limitação é a natureza transversal do estudo, que não permite um teste verdadeiro de causalidade. Dessa forma, apesar de estarmos assumindo que o aprendizado do OA no C-ApA-IM contribui para aumentar o engajamento para compartilhar esse conhecimento e que esse engajamento no compartilhamento, por sua vez, aumenta o desenvolvimento da CA nas OM, não podemos confirmar tais relações causais.

Tendo em vista que essa pesquisa focou na visão dos ex-OA, como agentes principais para o compartilhamento de conhecimento e, por conseguinte, no desenvolvimento da CA nas OM, sugere-se que estudos futuros busquem capturar a visão de outros atores envolvidos nesse processo, tais como seus chefes imediatos, seus subordinados, seus instrutores e, até mesmo as DE, a fim de se ter uma visão mais holística do tema.

Por fim, espera-se que o modelo teórico proposto por esse pesquisa possa incentivar outros pesquisadores a aprofundarem os estudos sobre a dinâmica da relação entre o aprendizado, o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da CA, bem como a avançarem nas pesquisas sobre as possíveis vantagens do desenvolvimento da CA na Administração Pública, ainda que a investigação das vantagens do desenvolvimento da CA no contexto das Organizações Públicas seja limitada (HARVEY et al., 2010).



## REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n.1, p. 170-191, jan/abr. 2009.
- ANDREWS, K. M.; DELAHAYE, B. L. Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 797-810, set. 2000.
- AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. **Journal of Knowledge Management**, 2021.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2011.
- BASTOS, A. L. A. **O efeito do compartilhamento de conhecimentos sobre o desempenho de entrega dos fornecedores em cadeias de suprimentos**. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 2012.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business horizons**, v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014.
- BOYNE, George A. Public and private management: what's the difference? **Journal of management studies**, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)
- \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. EMA-300. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília. 2020.
- \_\_\_\_\_. **Portaria nº 288/EMA**, de 12 de dezembro de 2017.
- BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public administration review**, v. 67, n. 4, p. 702-717, 2007.
- CALVOSA, M.; FRANCO, I. Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes. **XLVI EnANPAD-Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2022.
- CARTA DE SERVIÇOS DO CIANB**. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/00570381702dc2e98d8c7>. Acesso em: 2 ago. 2022.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, mar. 1990.

- CREECH, H; WILLARD, T. **Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development**. Winnipeg: IISD – International Institute for Sustainable Development, 2001.
- DAGHFOUS, A. Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices: Quarterly Journal. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, n. 2, p. 21-27, 2004.
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p.1105-1121, out/nov. 2000.
- EMPSON, L. Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. **Human Relations**, v.54, n.7, p.839-862. jul. 2001.
- FAN, S. X. et al. **The benefits of being understood**: The role of ethnic identity confirmation in knowledge acquisition by expatriates. *Human Resource Management*, v. 57, p. 327-339, jan/fev. 2018.
- FLATTEN, T. C. et. al. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, p. 98-116, abr. 2011.
- FRASSON, I. Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.
- FORD, D. P.; STAPLES, S. D. Perceived value of knowledge: the potential informer's perception. **Knowledge management research & practice**, v. 4, n. 1, p. 3-16, 2006.
- GARVIN, D. A. "Building a Learning Organization," **Harvard Business Review**, p.78-91, 1993.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARVEY, G. et al. Absorptive Capacity in a Non-Market Environment. **Public Management Review**, v. 12, p. 77-97, 2010.
- HAWKINS, M. A.; REZAZADE M., M. H. Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. *Management Decision*, v. 50, n. 10, p. 1800-1815, nov. 2012.
- HUBER, G. Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior. **Management Science**, v. 28, n. 2, p.138-155, fev. 1982.
- IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource**

**Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337–359, dez. 2003.

JACOMOSSI, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas práticas de gestão e capacidade absorptiva: impactos na produtividade da firma. **Revista de Administração Contemporânea**, v.24, n.5, p.432-447, set/out. 2020.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

KOGUT, B. e ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, ago. 1992.

KRACIK, M. S.; FLORES, H. A.; FRANZONI, A. M. B. Capacidade absorptiva na administração pública. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, v. 1, n. 1, ago. 2018.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

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

LASTRES, H. et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em perspectiva**, v. 16, p. 60-66, 2002.

LIN, HF. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of information science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

MATZLER, K.; MUELLER, J. Antecedents of knowledge sharing—Examining the influence of learning and performance orientation. **Journal of Economic Psychology**, v. 32, n. 3, p. 317-329, 2011.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 283-299, mai/jun. 2020.

MURRAY, K. et al. Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. **Environmental Management**, v. 47, n. 5, p. 917-925, 2011.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, abr. 1998.

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

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, fev. 1994.

- PALMER, I. e DUNFORD, R. The diffusion of managerial innovations: a comparison of Australian public and private sector take-up rates of new organizational practices. **International Public Management Journal**, v. 4, n. 1, p. 49-64, 2001.
- PIENING, E. P. Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. **Public management review**, v. 15, n. 2, p. 209-245, 2013.
- PRODANOV, C. C. e FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROMER, P. M.; KURTZMAN, J. The knowledge economy. In: **Handbook on Knowledge Management 1**. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 73-87, 2004.
- SCHULTZ, M. The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 661-681, 2001.
- STIEHM, J. H. **US Army War College: Military education in a democracy**. Temple University Press, 2002.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.
- TOMAÉL, M. I. Redes de Conhecimento. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, v. 9, n. 2, abr. 2008.
- VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, out. 1999.
- VINCE, R.; SUTCLIFFE, K.; OLIVERA, F. Organizational learning: new directions. **British Journal of Management**, v. 13, n. S2, p. S1-S6, 2002.
- VINDING, A. L. Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 15, n. 4-5, p. 507-517, jun/jul. 2006.
- VON HIPPEL, E. "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. **Management Science**, v. 40, n. 4, p. 429-430, abr. 1994.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WEISS, L. Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service. **Organization Development Journal**, v. 17, n. 4, p. 61-70, 1999.
- WITTHINRICH, B. P. **Capacidade de absorção: um estudo em incubadoras e empresas incubadas do setor de *software* do estado de Santa Catarina**. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 243, 2018.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and

Extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, abr. 2002.