

## CAPACIDADE ABSORTIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Heriberto Alzerino Flores<sup>1</sup>, Marina Souza Kracik<sup>2</sup>, Ana Maria Benciveni Franzoni<sup>3</sup>

### ABSTRACT

*The Brazilian public service is being through a process of modernization in recent years, in order to meet the needs of society. The new model of public management, besides promoting the dialogue between citizens and public agents, seeks to introduce new methodologies and tools to the decision-making process. In this context, the absorptive capacity that is the capability of recognize, assimilate, transform and apply the external knowledge acquired can be used in public organizations to contribute to efficiency and effectiveness in the delivery of public services, based on the dialogue between citizens and the State. In this way, the objective of this study is to identify the absorptive capacity of a public organization in order to verify if it is contributing to the improvement of the processes of the organization, in the provision of services to the citizen. To reach the objective, it was used the Santos questionnaire (2013) as a data collection instrument. The tool is composed by 20 questions, 5 of which refer to the acquisition process, 4 to the assimilation process, 5 to the transformation process and 6 to the application process. As a result it was found that the acquisition and assimilation capacities are well developed (potential absorptive capacity), and that the processing and application capacities (absorptive capacity realized) need to be worked on. It was further evidenced that a more specific research is needed to identify the factors that led the organization to achieve such low results in the application of new knowledges.*

**Keywords:** *Absorption capacity; Public organization; Public service.*

### RESUMO

O serviço público brasileiro vem passando por um processo de modernização nos últimos anos, com o intuito de atender as necessidades da sociedade. O novo modelo de gestão pública, além de promover o diálogo entre cidadãos e agentes públicos, busca inserir novas metodologias e ferramentas ao processo de tomada de decisão. Neste contexto, a capacidade absorptiva que é capacidade em reconhecer, assimilar, transformar e aplicar os conhecimentos externos adquiridos, pode ser empregada nas organizações públicas vindo a contribuir para a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, a partir do diálogo entre cidadãos e Estado. Desta forma, o objetivo deste estudo é identificar a capacidade absorptiva de uma organização pública, a fim de verificar se ela está contribuindo para a melhoria dos processos da organização, na prestação de serviços ao cidadão. Para atingir o objetivo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário de Santos (2013). A ferramenta possui um total de 20 questões, sendo que 5 referem-se ao processo de aquisição, 4 ao processo de assimilação, 5 ao processo de transformação e 6 ao processo de aplicação. Como resultado verificou-se que as capacidades de aquisição e assimilação são bem desenvolvidas (capacidade absorptiva potencial), e que as capacidades de transformação e aplicação (capacidade de absorção realizada) precisam ser trabalhadas. Ficou evidenciado ainda que é necessário uma investigação mais específica para identificar os fatores que levaram a organização a obter resultados tão baixos na capacidade de aplicação de novos conhecimentos.

**Palavras-chaves:** Capacidade absorptiva; Organização pública; Serviço público.

<sup>1</sup> Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. E-mail: heribertofsc@gmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. E-mail: marina.kracik@gmail.com

<sup>3</sup> Prof<sup>a</sup>. Dra. do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. E-mail: afranzoni@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca por tornar o serviço público mais célere e eficiente, processo que começou com a reforma gerencial na década de 1990, as organizações públicas começaram a introduzir novas metodologias e ferramentas em seu ambiente organizacional que tradicionalmente eram aplicadas apenas no setor privado. Entretanto, muito ainda deve-se evoluir para que a administração pública de fato ofereça serviços públicos que atendam a demanda dos cidadãos.

Frente a essa necessidade, surge uma nova alternativa capaz de ajudar a enfrentar este desafio, um modelo de gestão chamado Novo Serviço Público (NSP), o qual surgiu ao final da década de 1990 e tem como premissa básica a busca pelo interesse público. Dentre os princípios-chaves do NSP, destaca-se o que Denhardt (2012) denomina como “pensar estrategicamente, agir democraticamente”. Este modelo de administração pública está pautada na teoria política democrática, com ênfase na relação entre os cidadãos *versus* governo, estimulando o diálogo entre as pessoas, o governo, os agentes públicos e demais *stakeholders* envolvidos no processo de produção do bem público (Denhardt, 2012). Assim, é necessário estudar como ocorre o processo de absorção de novos conhecimentos a fim de compreender como a administração pública gerencia o conhecimento adquirido em ambientes externos.

Capacidade Absortiva (CA) foi um conceito originalmente delineado por Cohen e Levinthal como “a habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais” (Cohen & Levinthal, 1990, p.129), com o objetivo de produzir vantagem competitiva capaz de ofertar resultados organizacionais positivos em termos de inovação e competitividade. A capacidade absorptiva tem como preceito de que a organização precisa de um conhecimento prévio e relacionado ao tema para poder assimilar e utilizar o novo conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990).

De acordo com Harvey *et al.* (2010) a capacidade absorptiva pode ser empregada também em âmbito público para contribuir na compreensão dos processos organizacionais de conhecimento e a relação da entidades públicas com seus *stakeholders*, haja vista que as organizações públicas estão inseridas em contextos complexos e seus padrões de performance são contestados por inúmeros usuários e por órgãos de controle. Neste sentido, o objetivo deste estudo é identificar a capacidade absorptiva de uma organização pública, a fim de verificar se ela está contribuindo para a melhoria dos processos da organização, na prestação de serviços ao cidadão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os construtos que fazem parte do estudo proposto. Serão abordados os construtos de Capacidade Absortiva, bem como, a Capacidade Absortiva na Administração Pública.

### 2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

Assim como já foi falado no presente artigo a capacidade absorptiva foi um conceito originado por Cohen e Levinthal em 1990 e que vem sendo estudado até os dias atuais. Para Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva está relacionada com a habilidade das organizações em criar valor a partir da aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimento externo com objetivo de aperfeiçoar as habilidades da organização e, desta forma, aumentar sua vantagem competitiva.

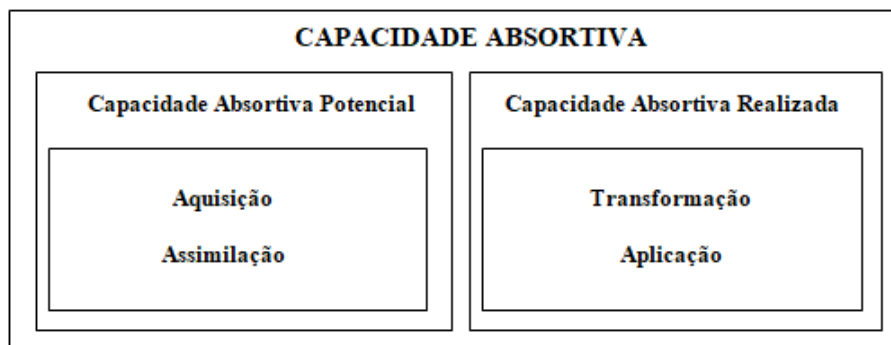
De acordo com Jimenéz-Barrionuevo *et al.* (2011), a capacidade absorptiva pode ser entendida a partir de um olhar mais operacional e pode ser definida como um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos, a partir dos quais a organização adquire, assimila, transforma e aplica o conhecimento externo, de maneira a criar valor para a organização.

Cohen e Levinthal (1990) destacam que a capacidade absorptiva não depende somente da interface organizacional com o ambiente externo, mas principalmente do compartilhamento de conhecimento dentro das organizações. Portanto, está ligado com o processo de aprendizagem, no qual os indivíduos terão que utilizar o que já sabem para assimilar novas informações, compreendendo-as e agir com base nas mesmas para transformar as suas práticas. Lane e Lubatkin (1998) destacam ainda que o aprendizado gerado pode aumentar a capacidade da organização absorver algo novo, que uma vez compreendido e incorporado eleva o conhecimento que ela detém, ampliando suas possibilidades de aprendizagem organizacional.

A partir do estudo de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002) entendem que se deve separar a capacidade de absorção em capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada que, por sua vez, subdividem-se em quatro dimensões: aquisição e assimilação,

que fazem parte da CA potencial; e transformação e aplicação, que fazem parte da CA realizada. Essa relação pode ser vista na figura 1.

Figura 1 - Variáveis da capacidade absorptiva



Fonte: Autores (2018) adaptado de Zahra e George (2002)

A capacidade de aquisição refere-se a capacidade que a organização tem para identificar e obter conhecimentos de fontes externas (Zahra & George, 2002; Flatten *et al.*, 2011; Santos, 2013). A capacidade de assimilação está relacionada a capacidade que a organização tem em criar rotinas úteis que permitam analisar, interpretar e internalizar os conhecimentos externos adquiridos (Zahra & George, 2002; Flatten *et al.*, 2011; Santos, 2013).

Já a capacidade de transformação diz respeito a habilidade da organização em transformar e agregar o conhecimento externo ao conhecimento organizacional já existente (Zahra & George, 2002; Flatten *et al.*, 2011; Santos, 2013). Para a capacidade de aplicação os mesmo autores explicam que é a capacidade que organização tem de incorporar conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em seus processos, competências e estruturas organizacionais para criar e aperfeiçoar novos produtos e serviços.

Segundo Zahra e George (2002) essas quatro dimensões dependem umas das outras para produzir a capacidade absorptiva, a qual pode ser entendida nesse contexto como uma capacidade dinâmica que influencia a habilidade da organização em criar e implantar o conhecimento necessário para construir outras capacidades organizacionais.

## 2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O estudo sobre capacidade absorptiva está predominantemente focado no contexto do mercado. Entretanto, mesmo que a consolidação do tema tenha sido focada em organizações privadas existem alguns elementos que fundamentam o uso do construto de capacidade absorptiva na administração pública. O primeiro elemento defende que a utilização da capacidade de absorção no contexto público pode motivar as organizações desse setor, permitindo a ampliação do seu entendimento sobre as demandas dos seus usuários, buscando melhorar continuamente seus processos, a eficiência e a efetividade do serviço prestado (Harvey *et al.*, 2010).

O segundo elemento ressalta que com a aplicação da capacidade absorptiva, a organização pública poderá desenvolver habilidades que permitam a compreensão e o relacionamento com seus *stakeholders*, considerando que as organizações públicas estão inseridas em um ambiente complexo em que sua *performance* é contestada por inúmeros usuários e por diversos mecanismos de controle. O terceiro elemento está pautado na possibilidade dessas organizações públicas poderem analisar o seu desempenho e do próprio setor público (Harvey *et al.*, 2010).

A capacidade absorptiva ainda é pouco aplicada no contexto da administração pública, segundo Murray *et al.* (2011) em razão de ter sido concebida com o propósito de gerar vantagem competitiva e incentivar a inovação nas organizações privadas. Contudo, esses autores destacam que ela é ainda mais relevante em organizações públicas do que nas privadas, pois a capacidade absorptiva é considerada uma capacidade dinâmica, ou seja, capaz de construir e reconfigurar suas competências a fim de enfrentar ambientes extremamente mutáveis. A capacidade absorptiva possibilita a formulação de políticas públicas, bem como a coprodução do bem público entre sociedade, governo e mercado (Harvey *et al.*, 2010).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos conceitos que circundam a capacidade absorptiva. A pesquisa bibliográfica conforme Lakatos e Marconi (2010), procura explicar um problema a partir de publicações em livros, revistas, artigos científicos, entre outros, existentes sobre o assunto. A presente pesquisa também é classificada como exploratória que, de acordo com Gil (2010,) mostra um maior entendimento do objeto de pesquisa e têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Quanto à abordagem do problema, o estudo é qualitativo que, segundo Andrade (2008), pode apresentar informações sobre determinados fenômenos subjetivos, sem representação estatística, e ainda é capaz de interpretar, entender, descobrir tais fenômenos, caracterizando assim a utilização do método neste contexto.

Para a coleta de dados utilizou-se o questionário desenvolvido por Santos (2013) que foi adaptado de Flatten (2011). O questionário possui um total de 20 questões, sendo que 5 referem-se ao processo de aquisição, 4 ao processo de assimilação, 5 ao processo de transformação e 6 ao processo de aplicação. Ele foi aplicado aos gestores responsáveis pelas diretorias da Secretaria de Administração Municipal. O universo da pesquisa é composto por 04 servidores, incluindo efetivos e comissionados que ocupam cargos de diretores na respectiva secretaria.

Considerando que organização está inserida no contexto da administração pública, alguns termos do questionário foram substituídos por outros em razão de não se mostrarem adequados às perguntas realizados. Os termos substituídos foram: empregados por servidores; empresa por organização; e negócios por serviços.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O objeto deste estudo é a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José. Esta secretaria está dividida em quatro diretorias, conforme previsto pela Lei Complementar nº 075/2017 que instituiu a reforma administrativa do município de São José/SC. Fazem parte a Diretoria de Recursos Humanos, a Diretoria Operacional, a Diretoria de Tecnologia da Informação e a Diretoria de Compras, conforme evidenciado na figura 2.

Figura 2 - Organograma da organização



Fonte: Autores (2018)

A Diretoria de Recursos Humanos é responsável por todos os atos que envolvem a Gestão de Pessoas da administração pública municipal, como a guarda de informações que envolvam a vida funcional dos servidores e a gestão do plano de carreira municipal. Já a Diretoria Operacional é responsável pela definição de normas e gerenciamento de serviços de zeladoria, manutenção e conservação das unidades operacionais da administração, bem como o controle e armazenamento de materiais e suprimentos.

Já a Diretoria de Tecnologia da Informação tem como principal atribuição o gerenciamento das atividades relacionadas ao sistema de informação e banco de dados do município, além de planejar ações preventivas e corretivas na estrutura de Tecnologias da Informação. E, por fim, a Diretoria de Compras é responsável pelo gerenciamento de processos licitatórios, bem como políticas de compras de bens e serviços prezando pela economia ao erário.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa referentes ao processo de aquisição, ao processo de assimilação, ao processo de transformação e ao processo de aplicação de conhecimento. Os resultados serão apresentados em quadros que descrevem as notas médias e o percentual em relação a nota máxima em cada processo, de acordo com as respostas obtidas a partir da aplicação do questionário.

Quanto a capacidade de aquisição o item sobre monitoramento de oportunidade e tendências do setor foi o que obteve o percentual mais baixo atingindo 55%. O questionamento que obteve maior pontuação foi o “Na nossa organização somos capazes de identificar, em fontes externas, informações e conhecimentos valiosos para nossos negócios.” com percentual equivalente a 95%. O quadro 1 apresenta os resultados da capacidade de aquisição.

Quadro 1 - Capacidade de aquisição

Variável	Questionamento	Nota Máxima	Nota Média	Percentual (%)
Capacidade de Aquisição	Na nossa organização somos capazes de identificar, em fontes externas, informações e conhecimentos valiosos para nossos negócios.	5	4,75	95
	Na nossa organização, a busca por informações relevantes a respeito do nosso setor é uma atividade realizada diariamente.	5	4,25	85

	Na nossa organização monitoramos oportunidades e tendências sobre o nosso setor.	5	2,75	55
	A gestão da nossa organização incentiva os servidores a obterem informações em fontes externas, que fazem parte do nosso setor.	5	4,5	90
	A gestão da nossa organização espera que os servidores lidem com informações de outros setores (que não são especificamente sobre o setor público).	5	4,25	85

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Diante dos dados apresentados, verifica-se que para o processo de aquisição, na visão dos estudados, a organização não realiza o monitoramento de oportunidades e tendências sobre o setor de forma efetiva, porém os servidores são motivados a obterem informações de fontes externas e são aptos para reconhecer essas informações e conhecimentos importantes.

Para a capacidade de assimilação a maior pontuação diz respeito a capacidade de comunicação de novas informações e ideias entre as áreas da organização estudada com percentual equivalente a 80%. Em contrapartida o item que obteve menor pontuação, num total de 65%, refere-se à realização de reuniões periódicas entre as áreas envolvidas com o objetivo de compartilhar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas, soluções e resultados obtidos. O quadro 2 evidencia a percepção dos entrevistados em relação a esta capacidade.

Quadro 2 - Capacidade de assimilação

Variável	Questionamento	Nota Máxima	Nota Média	Percentual (%)
Capacidade de Assimilação	Na nossa organização novas informações e ideias são comunicadas entre as áreas (equipes/setores/unidades/ departamentos/etc.).	5	4,0	80
	A gestão da nossa organização enfatiza a colaboração entre diferentes áreas	5	3,75	75
	Na nossa organização há um rápido fluxo de informações. Por exemplo, quando uma área (equipe/setor/unidade/ departamento/etc.) obtém, em fontes externas, informações relevantes ela comunica imediatamente às outras áreas da organização.	5	3,5	70
	Na nossa organização há reuniões periódicas entre as diferentes áreas (equipes/setores/unidades/ departamentos/etc.) com a finalidade de compartilhar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas, soluções e resultados conquistados.	5	3,25	65



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Apesar da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José ter uma boa comunicação interna e que o conhecimento adquirido do meio externo e as novas ideias sejam repassados entre os setores da organização, ela não realiza com frequência reuniões entre as áreas com objetivo de compartilhar essas informações e ideias. Não fica evidenciado na pesquisa, em razão da limitação dos questionamentos, de que forma ocorre esse processo de comunicação entre as áreas.

Nas questões sobre a capacidade de transformação, verifica-se que maior pontuação diz respeito a habilidade dos servidores em organizar e usar conhecimentos coletados em fontes externas com percentual igual a 85%. Já o questionamento com menor pontuação obteve um percentual igual a 60% e questiona a habitualidade dos servidores em absorver novos conhecimentos, organizá-los para outras finalidades e torná-los disponíveis. No quadro 3 são demonstrados os resultados obtidos em relação a capacidade de transformação.

Quadro 3 - Capacidade de transformação

Variável	Questionamento	Nota Máxima	Nota Média	Percentual
Capacidade de Transformação	Na nossa organização, os servidores têm a habilidade para organizar e usar conhecimentos coletados em fontes externas.	5	4,25	85
	Na nossa organização, os servidores estão habituados a absorver novo conhecimento, organizá-lo para outras finalidades e torná-lo disponível.	5	3,0	60
	Na nossa organização, os servidores conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes.	5	3,75	75
	Na nossa organização, os servidores são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho.	5	3,25	65
	Somos capazes de adequar os conhecimentos anteriormente adquiridos em fontes externas ao contexto atual da nossa organização.	5	3,5	75

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Diante do quadro entende-se que a organização deve empreender esforços para que seus agentes desenvolvam a habilidade de absorver, organizar e sobretudo, tornar os novos conhecimento disponíveis.

A capacidade de aplicar novos conhecimentos teve os percentuais mais baixos em relação as capacidades abordadas anteriormente. O questionamento que obteve a maior pontuação para esta variável diz respeito à capacidade da organização em trabalhar mais efetivamente por meio da adoção de novas tecnologias, com percentual equivalente a 65%. Já o questionamento que obteve o menor desempenho, busca investigar a capacidade de gerar novos serviços por meio da adoção e adaptação de novas tecnologias, com percentual de 45%. A capacidade de aplicação está presente no quadro 4.

Quadro 4 - Capacidade de aplicação

Variável	Questionamento	Nota Máxima	Nota Média	Percentual
Capacidade de Aplicação	A gestão da nossa organização apoia o desenvolvimento de protótipos (produtos – bens ou serviços – ainda não comercializáveis, que estão em fase de testes ou de planejamento).	5	2,75	55
	A nossa organização regularmente volta a considerar (reconsidera) tecnologias adaptando-as de acordo com novos conhecimentos adquiridos.	5	2,5	50
	A nossa organização tem a capacidade de gerar novos serviços por meio da adoção e adaptação de novas tecnologias.	5	2,25	45
	A nossa organização tem a capacidade de utilizar informações e conhecimentos, inicialmente obtidos em fontes externas, para o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) prestados.	5	3,0	60
	A nossa organização é capaz de modificar rapidamente seus processos ou produtos (bens/serviços) em função de novos conhecimentos.	5	2,5	50
	A nossa organização tem a habilidade de trabalhar mais efetivamente por meio da adoção de novas tecnologias.	5	3,25	65

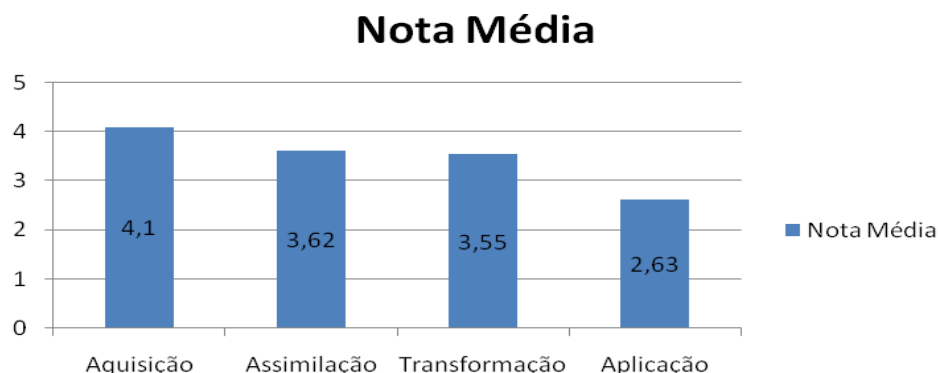
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Assim, observa-se que embora a maioria dos entrevistados (65%) considera que a organização é mais efetiva com a adoção de novas tecnologias, isso não significa que há a geração de novos serviços em razão do uso dessas tecnologias.

Outro grande ponto a ser analisado frente aos dados obtidos da organização estudada é a relação entre as variáveis que compõem a capacidade absorptiva, ou seja, a pontuação geral para a capacidade de aquisição, assimilação, transformação e aplicação.

Após a soma das notas de todos os questionamentos levantados em relação a capacidade de aquisição, chegou-se a uma nota final de 4,1 o que representa um percentual de 82% do total possível a ser atingido. Para a capacidade de assimilação do conhecimento externo a nota média final em relação a todos os questionamentos que dizem respeito a essa variável, foi de 3,62 pontos, o que significa um percentual de 72,4% do total possível. Em relação a capacidade de transformação de conhecimento externo adquirido a pontuação média ficou com 3,55 pontos, com um percentual equivalente a 71% da totalidade a ser atingida. Já para a capacidade de aplicação, a soma de todas as notas obtidas nos questionamentos realizados, a nota média obtida foi de 2,63, o que representa um percentual de 52,6% do total possível a ser atingido. Essa relação pode ser verificada no gráfico 1.

Gráfico 1 - Nota média



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se no gráfico que a organização tem como capacidade mais desenvolvida a capacidade de aquisição, seguida pela capacidade de assimilação, capacidade de transformação e por fim, a capacidade de aplicação.

De acordo com o modelo de mensuração, onde a capacidade de aquisição e a capacidade de assimilação compõem a capacidade absorptiva potencial e a capacidade de transformação e as capacidades de aquisição formam a capacidade absorptiva realizada, ficou evidenciado a partir dos resultados apresentados que a organização estudada possui índices de capacidade absorptiva potencial satisfatório, o que não se repete na capacidade absorptiva realizada, o que deve-se em

razão de a organização ter obtido percentuais muito baixos na capacidade de aquisição de novos conhecimentos. Desta forma, é possível perceber que a organização possui rotinas que permitem a aquisição de novos conhecimentos, mas há um distanciamento entre a aquisição com as demais variáveis, sobretudo em relação a capacidade de aplicação, o que demonstra que embora esteja em busca de novos conhecimentos, eles não estão aplicando-os na mesma intensidade.

Muitas podem ser as barreiras que influenciam nesse resultado. Para uma melhor compreensão é necessário uma investigação mais detalhada do processo de aplicação. Embora o serviço público venha se modernizando, os processos ainda são pouco flexíveis e aliados a cultura organizacional podem se apresentarem como barreiras o processo de aplicação de novos conhecimentos.

Ressalta-se ainda que no processo de aplicação são questionadas ações que abordam a adoção de novas tecnologias, seja em apenas considerá-las na utilização para a execução de novos serviços prestados, ou adaptando-as e incorporando-as nas rotinas da organização. Dessa forma, o que levou a organização a apresentar percentuais tão baixos em relação aos demais processos pode ter relação com a falta de intimidade da organização e seus membros com novas tecnologias disponíveis para o ambiente organizacional.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das demandas da sociedade, cada vez mais complexas, as organizações públicas têm passado por um processo de modernização, inserindo ferramentas e metodologias até então empregadas apenas em organizações privadas. É preciso também promover de forma ampla a relação entre cidadãos e Estado, estreitando cada vez mais o diálogo entre esses atores.

Os resultados foram obtidos a partir da aplicação de um instrumento de investigação de Santos (2013) que contempla questionamentos acerca da capacidade de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimento. Percebeu-se a partir da análise dos dados que a organização estudada apresentou um grau de capacidade absorptiva diferente em suas variáveis. Para a capacidade de aquisição o percentual ficou em 82%, já o percentual da capacidade de assimilação foi de 72,4%. Para a capacidade de transformação o desempenho da organização está em 71%, e para a capacidade de aplicação a o percentual foi de 52,6%. Assim, verificou-se que a organização

possui um relevante resultado no que se refere a capacidade absorptiva potencial e o mesmo não ficou evidenciado para a capacidade absorptiva realizada.

Pode-se destacar que os servidores são motivados a obterem informações de fontes externas e são aptos para reconhecer essas informações e conhecimentos importantes. A organização possui uma boa comunicação interna e o conhecimento adquirido do meio externo e as novas ideias são em grande maioria repassados entre os setores da organização. Foi identificado que os servidores conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes, adequando-os ao contexto atual da organização.

Por outro lado, a organização não realiza o monitoramento de oportunidades e tendências sobre o setor de forma efetiva, e também não realiza com frequência reuniões entre as áreas com objetivo de compartilhar essas informações e ideias. Seus agentes não estão aptos a absorver, organizar ou tornar novos conhecimentos disponíveis. Outro ponto observado foi a a necessidade de melhora na geração de novos serviços a partir da adoção ou adequação de novas tecnologias e a falta de agilidade na mudança dos processos em razão da adoção de novos conhecimentos.

Para uma melhor compreensão sobre o baixo percentual na capacidade absorptiva realizada, sobretudo na capacidade de aplicação de novos conhecimentos, seria necessário identificar por qual motivo isso se dá. Foi possível perceber que os questionamentos que abordam a adoção de novas tecnologias para a geração de novos serviços foram os com menor desempenho, porém não ficou evidenciado quais os reais motivos para este fato, e, desta forma, requer uma investigação mais específica.

## **AGRADECIMENTOS**

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento desta pesquisa.

## **REFERÊNCIAS**

- Andrade, M. M. de. (2008). Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 7.ed. São Paulo: Atlas,.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administration Science Quarterly* 35, 128–152. *CrossRef Google Scholar*.

- Dávila Calle, G. A. (2016). Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do Brasil. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Denhardt, Robert B. (2012) Teorias da administração pública. São Paulo: Cengage Learning.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., & Walshe, K. (2010). Absorptive capacity in a non-market environment: a knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Public Management Review*, 12(1), 77-97.
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190-202.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. (2010). Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 461-477.
- Murray, K., Roux, D. J., Nel, J. L., Driver, A., & Freimund, W. (2011). Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. *Environmental management*, 47(5), 917-925.
- Santos, J. L. S. (2013). Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, Brasil.
- Tsai, Y. Y., Chen, C. N., & Tseng, C. L. (2012). 3Rs Absorptive Capacity: Responsive, Realized, and Reconfigured. In *Knowledge and Learning: Global Empowerment; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2012* (pp. 711-719). International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Versiani, A., Cruz, M., Ferreira, M., & Guimarães, L. (2010). Mensuração da Capacidade Absortiva: até que ponto a literatura avançou. Encontro nacional da Associação Nacional de Pós - Graduação e Pesquisa em Administração, 34.