

**A Capacidade de
Absorção do
Conhecimento e a
Comunicação com o
Ambiente Externo: Uma
Análise em Empresas de
Palmas/TO**

The Knowledge absorption
capacity Communication with
External Environment: An
Analysis on Companies in
Palmas / TO

La capacidad de absorción
del conocimiento y la
comunicación con el Medio
Ambiente externo: un análisis
en negocios en Palmas/TO

Suzana Gilioli Nunes¹

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar a capacidade de absorção do conhecimento organizacional, tendo como uma das suas dimensões a comunicação com o ambiente externo. Foi desenvolvida uma pesquisa de caráter quantitativo com cem empresas pertencentes aos setores de comércio e de serviços, localizadas na cidade de Palmas, TO. O questionário aplicado envolveu a utilização de uma escala da capacidade de absorção do conhecimento, desenvolvida por Matusik e Heeley (2005). Os autores avaliam que a capacidade de absorção é composta de múltiplas dimensões: 1) relação da empresa com seu ambiente externo, 2) a estrutura, as rotinas de conhecimentos, e o grupo principal de criação de valor e, 3) absorção de habilidades individuais. Os resultados demonstraram que as empresas pesquisadas possuíam alto grau de predominância de relacionamento com o ambiente.

Palavras-chave: Capacidade de Absorção do Conhecimento; Conhecimento; Comunicação com o ambiente externo.

ABSTRACT

1 Doutora em administração (Universidade Presbiteriana Mackenzie), mestre em gestão da qualidade (UNICAMP), graduada em administração (PUC-Goiás). Professora do curso de administração da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Coordenadora do curso de administração pública UAB/UFT. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0463372631179918>.

The main objective of this research was to evaluate the absorption capacity of organizational knowledge, having as one of its dimensions communication with the external environment. One quantitative study with a hundred companies belonging to the trade and service sectors has been developed, located in the city of Palmas, TO. The questionnaire involved the use of a range of absorption capacity of the knowledge developed by Matusik and Heeley (2005). The authors estimate that the absorption capacity is made up of multiple dimensions: 1) the company's relationship with its external environment, 2) the structure, routines of knowledge, and the main group of value creation and, 3) absorption of individual skills . The results showed that the surveyed enterprises had a high degree of dominance relationship with the environment.

Keywords: Absorption Capacity of Knowledge; Knowledge; Communication with the external environment.

RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación fue evaluar la capacidad de absorción de conocimiento organizacional, teniendo como una de sus dimensiones de comunicación con el ambiente externo. Un estudio cuantitativo con un centenar de empresas pertenecientes a los sectores de comercio y servicios se ha desarrollado, que se encuentra en la ciudad de Palmas, TO. El cuestionario implicó el uso de una gama de capacidad de absorción del conocimiento desarrollado por Matusik y Heeley (2005). Los autores estiman que la capacidad de absorción se compone de múltiples dimensiones: 1) la relación de la empresa con su entorno externo, 2) la estructura, las rutinas de conocimiento, y el grupo principal de la creación de valor y, 3) la absorción de las capacidades individuales . Los resultados mostraron que las empresas encuestadas tenían un alto grado de relación de dominación con el medio ambiente.

Palabras clave: Capacidad de absorción de conocimiento; el conocimiento; la comunicación con el ambiente externo.

Recebido em: 15/08/2015. Aceito em: 29/09/2015.

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização teve um aumento mais significativo a partir da década de 1990, quando o governo inglês promoveu um conjunto de privatizações em sua economia. Isso trouxe reflexos para que outras economias europeias gerenciadas por sistemas fechados desenvolvessem ações no sentido de abertura de mercados. Dentro de um processo natural de abertura, as organizações identificaram oportunidades para a penetração nesses mercados e, com o objetivo de sua exploração industrial e comercial, desenvolveram estratégias que lhes permitissem a obtenção de vantagens competitivas e fossem criadas barreiras contra a competição.

Nesse sentido, cada vez mais, a partir dessa época, essas organizações interessadas em obter mais vantagens do que seus concorrentes foram desafiadas a buscarem novos conhecimentos e gerenciarem os existentes, visando à busca de diferenciais competitivos.

Nesse sentido, cada vez mais, a partir dessa época, essas organizações interessadas em obter mais vantagens do que seus concorrentes foram desafiadas a buscarem novos conhecimentos e gerenciarem os existentes, visando à busca de diferenciais competitivos. Para isso, parte dessas organizações começou a desenvolver iniciativas relacionadas com a aprendizagem organizacional que, na perspectiva de March (1991) implica focar esforços em processos relacionados com as orientações para exploração e/ou exploração. Na mesma época, Cohen e Levinthal (1990), evidenciaram a discussão sobre a capacidade de absorção do conhecimento, defendendo a sua importância no processo de aprendizagem organizacional.

Para compreender as fontes da capacidade de absorção de uma empresa é necessário se concentrar na estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a organização, bem como entre as suas subunidades e a distribuição de suas competências. É sob esses dois conceitos – capacidade de absorção e

comunicação com o ambiente externo que este artigo é desenvolvido. Seu objetivo consistiu em identificar como eles se associam.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Capacidade de absorção do conhecimento

Para Cohen e Levinthal (1990), a capacidade de absorção (*absorptive capacity*) pode ser definida como a habilidade de valorizar, assimilar e aplicar novos conhecimentos. A premissa do conceito é que a organização necessita de conhecimento prévio, relacionado à assimilação e utilização de novos conhecimentos.

A capacidade de absorção de uma organização dependerá da capacidade de absorção dos seus membros. Para compreender as fontes da capacidade de absorção de uma empresa é necessário se concentrar na estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a organização, bem como entre as subunidades da organização e a distribuição das competências dentro da organização. Um nível suficiente de conhecimentos sobrepostos, para garantir uma comunicação eficaz e as interações entre os indivíduos que possuem diversas e diferentes estruturas de conhecimento, aumentará a capacidade da organização para fazer ligações e associações inovadoras, além do que qualquer indivíduo pode alcançar.

A capacidade de absorção de uma organização não está concentrada em um único indivíduo, mas depende das ligações, de um mosaico de capacidades individuais. A capacidade de absorção é mais provável de ser desenvolvida e mantida como um subproduto da atividade de rotina, quando o domínio do conhecimento que a empresa pretende explorar está relacionado com a sua

base de conhecimento atual. Requer capacidade de aprendizagem e desenvolvimento de habilidade para solução de problemas. A capacidade de aprendizagem é a capacidade para assimilar conhecimento – para imitação – e habilidades para resolver problemas para criar novo conhecimento – para inovação (KIM, 1998; COHEN; LEVINTHAL, 1990)

Lane e Lubatkin (1998) reforçam que uma empresa deve destinar tanta atenção à gestão das suas capacidades quanto faz com a gestão de seus ativos físicos. Como a concorrência concentra-se no conhecimento, uma empresa deve desenvolver compreensão aprofundada de seu próprio conhecimento, dos processos pelos quais converte o conhecimento de suas capacidades e as capacidades dos seus recursos para atender às demandas do seu ambiente. Avaliam que firmas receptoras de conhecimento no processo de capacidade de absorção são hábeis para valorizar, assimilar e aplicar novo conhecimento de um parceiro em uma aliança de aprendizado dependendo do: a) tipo de novo conhecimento oferecido pela firma transmissora de conhecimento; b) a similaridade entre a firma receptora de conhecimento e a firma transmissora de conhecimento nas práticas e estruturas organizacionais; c) a familiaridade dos problemas organizacionais entre elas (LANE; LUBATKIN, 1998).

Zahra e George (2002) apresentam um modelo no qual apontam condições em que essa capacidade pode influenciar na criação e sustentação da vantagem competitiva. Classificam a capacidade de absorção em capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada. Capacidade de absorção potencial torna a empresa receptiva a adquirir e assimilar conhecimento externo. Isso implica dois principais processos: o de aquisição e assimilação de conhecimentos. Aquisição de conhecimento refere-se à capacidade da empresa para identificar e adquirir conhecimento externo que é crítico para sua assimilação de conhecimentos de operação. Refere-se às rotinas e processos da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e

compreender as informações obtidas de fontes externas. Do ponto de vista do gerenciamento do conhecimento organizacional, esse tipo de capacidade pode ser relacionado com a orientação para exploração. A capacidade de absorção realizada é uma função de transformação e capacidades de exploração da empresa. A transformação refere-se à capacidade de desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimentos existentes com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. Por essa perspectiva, esse tipo de capacidade revela componentes relativos à exploração.

A literatura de criação de conhecimento deu suporte à ideia de que existe uma relação positiva entre fronteiras porosas da empresa e a criação de conhecimento. Assim, essas fronteiras referentes ao fluxo de pessoas através desses limites podem facilitar a criação de conhecimento (MATUSIK; HEELEY, 2005).

Matusik e Heeley (2005) discutem a relação da empresa com o ambiente externo, bem como a forma como as dimensões individuais contribuem para a coletiva, como resultados do conhecimento. Para obter informação externa as vias de acesso a estas informações precisam existir. Pesquisas indicam que os números e tipos de laços presentes em uma rede são positivamente relacionados à assimilação de práticas e conhecimentos dentro dessa mesma rede.

Para Matusik e Heeley (2005), o conhecimento coletivo é composto de dois elementos: a) os componentes, aspectos distintos de operações da organização ou de suas partes, b) a arquitetura, que consiste em como as rotinas são desenvolvidas para colocar esses componentes para produzir. A capacidade da empresa para absorver e assimilar novos conhecimentos externos (sua capacidade de absorção) é influenciada pela natureza de ambos os elementos do seu conhecimento coletivo. Acrescentam que a capacidade da empresa para absorver a informação do seu ambiente externo também é uma

função das capacidades de absorção dos seus membros individuais. Essa capacidade de absorção está relacionada com os conhecimentos e habilidades dos indivíduos sobre as práticas técnicas, seus estilos de comunicação e sua compreensão compartilhada das metas. As habilidades dos indivíduos para adquirir e usar conhecimentos é resultante de experiências anteriores de aprendizagem em tarefas similares e capacidade de resolução de problemas em áreas afins.

Comunicação com o Ambiente Externo

Quando se trata de conhecimento e sua absorção pelas organizações, um dos aspectos estudados pelos pesquisadores do tema é a capacidade que se tem de se comunicar com o ambiente externo. Quanto maior for essa comunicação, mais a organização potencializará sua capacidade de inovar, pois está aberta à essa relação. A capacidade de absorção de uma organização dependerá da capacidade de absorção dos seus membros. Para compreender as fontes da capacidade de absorção de uma empresa é necessário se concentrar na estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a organização, bem como entre as subunidades da organização e a distribuição das competências dentro da organização. Um nível suficiente de conhecimentos sobrepostos, para garantir uma comunicação eficaz e as interações entre os indivíduos que possuem diversas e diferentes estruturas de conhecimento, aumentará a capacidade da organização para fazer ligações e associações inovadoras, além do que qualquer indivíduo pode alcançar. O trabalho de Rosa e Ruffoni (2014) almeja contribuir ao propor um conjunto sintético de elementos de mensuração da capacidade absorptiva já a validados empiricamente e aponta para avanços necessários em direção a uma proposta mais específica à realidade de firmas que interagem com universidades e à inclusão das dimensões da capacidade

absortiva científica e industrial na análise da dinâmica inovativa de firmas que interagem com universidades.

A capacidade de absorção de uma organização não está concentrada em um único indivíduo, mas depende das ligações, de um mosaico de capacidades individuais. A capacidade de absorção é mais provável de ser desenvolvida e mantida como um subproduto da atividade de rotina, quando o domínio do conhecimento que a empresa pretende explorar está relacionado com a sua base de conhecimento atual. Requer capacidade de aprendizagem e desenvolvimento de habilidade para solução de problemas. A capacidade de aprendizagem é a capacidade para assimilar conhecimento – para imitação – e habilidades para resolver problemas para criar novo conhecimento – para inovação (KIM, 1998; COHEN; LEVINTHAL, 1990)

As empresas são sensíveis às características do ambiente de aprendizagem em que operam (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Com isso, a capacidade de absorção está relacionada a uma ampla gama de habilidades refletindo-se na necessidade de lidar com os componentes tácitos de transferência de tecnologia, bem como a frequente necessidade para modificar tecnologias de origem estrangeira para aplicações domésticas (MOVERY; OXLEY, 1995).

Lane e Lubatkin (1998) reforçam que uma empresa deve destinar tanta atenção à gestão das suas capacidades quanto faz com a gestão de seus ativos físicos. Como a concorrência concentra-se no conhecimento, uma empresa deve desenvolver compreensão aprofundada de seu próprio conhecimento, dos processos pelos quais converte o conhecimento de suas capacidades e as capacidades dos seus recursos para atender às demandas do seu ambiente. Isso reforça a importância de que a organização esteja atenta ao seu ambiente e as demandas que dele vão surgir.

A capacidade de uma empresa aprender com outra empresa dependem da semelhança de alguns aspectos entre ambas: (1), bases de conhecimento (2), estruturas organizacionais e políticas de compensação e (3) lógica dominante.

A pesquisa de Lane e Lubatkin (1998) mostrou que a semelhança do conhecimento dos parceiros de base, menor formalização de gestão, a centralização da pesquisa, práticas de compensação e as comunidades de pesquisa, foram positivamente relacionadas com a aprendizagem organizacional. Discutiram maneiras de mensurar a capacidade de absorção buscando melhor explicar a maior relação da medida estabelecida entre a capacidade de absorção e a despesa de P&D.

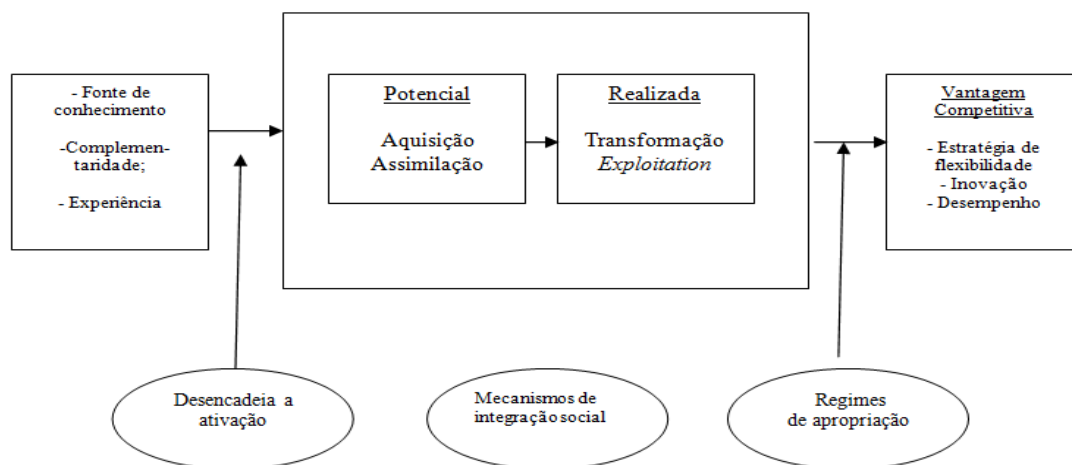
Firmas receptoras de conhecimento no processo de capacidade de absorção são hábeis para valorizar, assimilar e aplicar novo conhecimento de um parceiro em uma aliança de aprendizado dependendo do: a) tipo de novo conhecimento oferecido pela firma transmissora de conhecimento; b) a similaridade entre a firma receptora de conhecimento e a firma transmissora de conhecimento nas práticas e estruturas organizacionais; c) a familiaridade dos problemas organizacionais entre elas (LANE; LUBATKIN, 1998).

Zahra e George (2002) apresentam a visão das capacidades dinâmicas da firma e distinguem a Capacidade Potencial e a Capacidade Realizada. Propõem um modelo no qual apontam condições em que essa capacidade pode influenciar na criação e sustentação da vantagem competitiva. Classificam a capacidade de absorção em capacidade de absorção potencial ou capacidade de absorção realizada.

Capacidade de absorção potencial torna a empresa receptiva a adquirir e assimilar conhecimento externo. Isso implica dois principais processos: o de aquisição e assimilação de conhecimentos. Aquisição de conhecimento refere-se à capacidade da empresa para identificar e adquirir conhecimento externo que é crítico para sua assimilação de conhecimentos de operação.

Por outro lado, refere-se às rotinas da empresa e processos que permitem analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas de fontes externas. A capacidade de absorção realizada é uma função de transformação e capacidades de exploração da empresa. A transformação refere-se à capacidade de desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimentos existentes com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. Por essa perspectiva, esse tipo de capacidade revela componentes relativos à exploração. A Figura 1 mostra a estrutura proposta pelos autores.

Figura 1 - Capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada



Fonte: Zahra e George (2002)

Jansen, Van DenBosh e Volberda (2005) exploraram como os antecedentes organizacionais afetam a capacidade de absorção potencial e realizada. Os mecanismos organizacionais associados com a coordenação das capacidades (interfaces através das funções, participação na tomada de decisões e rotação no trabalho) aumentam a capacidade potencial de absorção.

Mecanismos organizacionais associados com as capacidades de socialização (conexão e socialização táticas) aumentam a capacidade de absorção da unidade.

Roxas (2007) discute como o capital social de uma comunidade forma o desempenho da inovação de micros, pequenas e médias empresas (MPMEs), através de sua relação com a capacidade de absorção. As relações entre capital social, capacidade de absorção e inovação podem não ser tão simples como parecem. É possível que a relação seja moderada por capital humano, capital, bem como variáveis organizacionais existentes como tamanho, estrutura e estoque existente de recursos. A capacidade de absorção processará e generalizará muitas necessidades de recursos de conhecimento que servem como insumos para o desempenho inovador das empresas.

Wahyuni e Sudhartio (2010) analisaram a influência do poder de negociação e a capacidade de absorção na apropriação de valor. Na indústria automobilística do Japão, da Indonésia encontrou-se que a apropriação de valor só poderia ser alcançada pelos parceiros locais, pela melhoria da capacidade de absorção. O poder de negociação alcançado por meio de controle não apresentou nenhuma relação significativa no desempenho. A implicação gerencial deste trabalho mostrou que os parceiros locais precisam melhorar a sua capacidade de absorção, a fim de se apropriarem de um melhor desempenho.

Khoja e Maranville (2010) afirmam que tudo na organização emana da cultura. Assim, buscam analisar a relação entre a cultura e a capacidade de absorção. Os resultados deste estudo destacam a influência de valores e práticas culturais sobre a capacidade de absorção. A pesquisa reitera o significado da capacidade de absorção. Para as organizações alcançarem vantagem competitiva sustentável é essencial intensificar a busca de

conhecimentos e desenvolver capacidade para adquirir e assimilar conhecimentos externos e internos.

A capacidade de absorção é uma importante ferramenta que pode ajudar as organizações a alcançar este objetivo. Enquanto as organizações investem recursos e esforços consideráveis para promulgar a experimentação e realização de tarefas dentro das unidades, esta pesquisa sugere que esses dois valores culturais não contribuem significativamente para o desenvolvimento da capacidade de absorção.

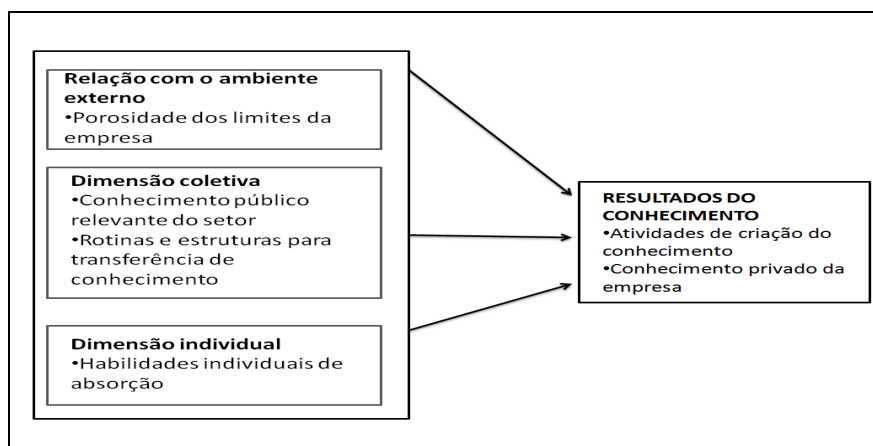
Por outro lado, o estudo revelou que atividades como o compartilhamento de informações e recompensas pela colaboração ajudam no desenvolvimento da capacidade de absorção. Greve, Engelen e Brettel (2009) também apontaram aspectos relacionando a absorção da capacidade e a cultura nacional. Sugerem que a adoção e implementação de capacidade de absorção são influenciadas pela cultura nacional.

Flatten, Brettel, Engelen e Greve (2009) desenvolveram e validaram uma escala de mensuração do construto capacidade de absorção. O resultado foi uma escala com quatorze itens, classificados em quatro dimensões. Percebem-se nesse estudo as mesmas dimensões propostas por Zahra e George (2002): aquisição, assimilação, transformação e exploração. A proposta de Flatten, Brettel, Engelen e Greve (2009) possuem assertivas dentro de cada uma das dimensões.

Matusik e Heeley (2005) avaliam que a capacidade de absorção é composta de múltiplas dimensões: 1) relação da empresa com seu ambiente externo, 2) a estrutura, as rotinas de conhecimentos, e o grupo principal de criação de valor e, 3) absorção de habilidades individuais. Essas dimensões têm o papel de determinar se a empresa pode absorver de forma eficaz e assimilar os conhecimentos externos.

Os autores fornecem considerações sobre as dimensões específicas que compõem a aquisição de componentes e assimilação da capacidade de absorção de conhecimentos que produzem resultados. Em um ambiente de negócios cada vez mais caracterizado por uma concorrência baseada no conhecimento, a compreensão de como as empresas podem efetivamente absorver e assimilar o conhecimento externo é fundamental. A Figura 2 sintetiza o modelo desses autores e os próximos parágrafos detalham características de cada componente do modelo.

Figura 2 - Dimensões da capacidade de absorção



Fonte: Matusik e Heeley (2005)

A literatura de criação de conhecimento deu suporte à ideia de que existe uma relação positiva entre fronteiras porosas da empresa e a criação de conhecimento. Assim, essas fronteiras referentes ao fluxo de pessoas através desses limites podem facilitar a criação de conhecimento e os níveis de conhecimento da empresa (MATUSIK; HEELEY, 2005).

Matusik e Heeley (2005) discutem a relação da empresa com o ambiente externo, bem como a forma como as dimensões individuais contribuem para a coletiva, como resultados do conhecimento. Propõem as chamadas múltiplas dimensões da capacidade de absorção. A primeira estabelece a relação com o

ambiente externo. Para obter informação externa as vias de acesso a estas informações precisam existir, primeiramente. Pesquisas indicam que os números e tipos de laços presentes em uma rede são positivamente relacionados à assimilação de práticas e conhecimentos dentro dessa mesma rede.

Para Matusik e Heeley (2005), o conhecimento coletivo é composto de dois elementos: a) os componentes, aspectos distintos de operações da organização ou de suas partes, b) a arquitetura, que consiste em como as rotinas são desenvolvidas para colocar esses componentes para produzir. A capacidade da empresa para absorver e assimilar novos conhecimentos externos (sua capacidade de absorção) é influenciada pela natureza de ambos os elementos do seu conhecimento coletivo.

Em relação à dimensão individual, afirmam que a capacidade da empresa para absorver a informação do seu ambiente externo também é uma função das capacidades de absorção dos seus membros individuais. Essa capacidade de absorção está relacionada com os conhecimentos e habilidades dos indivíduos sobre as práticas técnicas, seus estilos de comunicação e sua compreensão compartilhada das metas. As habilidades dos indivíduos para adquirir e usar conhecimentos é resultante de experiências anteriores de aprendizagem em tarefas similares e capacidade de resolução de problemas em áreas afins. Afirmam que o modelo proposto mostra que a porosidade das fronteiras da empresa, bem como as dimensões individuais e coletivas afetam a habilidade da empresa para absorver e assimilar informação externa.

Cohen, e Levinthal (1990) afirmam que a organização alcança resultados positivos com a capacidade de absorção quando ela consegue relacionar seus conhecimentos. Quanto melhor for essa capacidade, melhor a empresa realiza as atividades de reconhecer o valor dos novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los. Para Huber (1991), a probabilidade de que indivíduos dentro de uma

organização compartilhem as informações para os outros está positivamente relacionada com a visão do indivíduo de que tal informação é relevante para outros, recompensas associada são compartilhamento de tais informações e compartilhamento anterior para outros indivíduos específicos em um passado recente.

A partir dessas dimensões (relacionamento com o ambiente externo, coletivo e individual), Matusik e Heeley (2005) prevêem os resultados do conhecimento. Estes efeitos são resultados de produção de conhecimento que também exigem recursos adicionais para explorar comercialmente o conhecimento produzido pela empresa. Examinar a produção de conhecimento e seus resultados de desempenho é um passo importante para o entendimento da capacidade de absorção.

Embora a capacidade de absorção possa afetar o desempenho da empresa e sua vantagem competitiva, por meio da transformação e exploração, os autores estão de acordo com Zahra e George (2002) de que estes efeitos são resultados de produção de conhecimento que também exigem recursos adicionais para explorar comercialmente o conhecimento produzido pela empresa. Os resultados do conhecimento são compostos pelas atividades de criação do conhecimento e pelo conhecimento privado da empresa.

As atividades de criação de conhecimento variável medem a frequência com que novas ideias e os processos são discutidos e, portanto, não medem o sucesso da implementação de qualquer resultado dessas discussões. A proposta do instrumento é abordar discussões relacionadas às ideias para novas funcionalidades, ideias para novos produtos, processos informais de técnicos ou rotinas, procedimentos escritos ou documentação, padrões de comunicação dentro da área, padrões de comunicação entre esta e outras áreas da empresa. Um alto percentual de resultados nesse aspecto significa que a frequência de discussão é alta, o que aponta que é alto o nível de criação de conhecimento,

demonstrando um satisfatório resultado da capacidade de absorção de conhecimento na organização.

Outro componente dos resultados do conhecimento é o nível de conhecimento privado da empresa, que é um conhecimento que é exclusivo a ela. Ele expande o conhecimento externo novo e o combina com a tecnologia existente da firma para criar novos conhecimentos privados ou preenche lacunas de capacidades (CRADWELL, 1995; LEONARD-BARTON, 1995; MATUSIK; HILL, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e por isso deve aumentar à medida que a capacidade firme de absorção aumenta.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem caráter quantitativo e trata-se de uma investigação do tipo exploratória e descritiva, mediante a aplicação de um questionário estruturado e fechado. A unidade de análise desta pesquisa foi a empresa. Os informantes eram gestores nas organizações participantes da pesquisa. A maior parte desses informantes trabalhava em empresas que desenvolviam atividades no setor de comércio e serviços e exerciam funções voltadas para a área comercial da empresa.

A amostra final envolveu um conjunto de cem informantes das empresas consideradas no estudo. Devido à especificidade do local (Palmas – Tocantins) que tem como concentração econômica empresas no setor de comércio e serviços, não foi possível obter uma amostra com características probabilísticas. Assim, a amostra utilizada foi classificada como obtida por conveniência junto aos informantes que responderam o questionário em seu ambiente de trabalho. A coleta foi feita por uma equipe que aplicou, pessoalmente, os questionários junto aos informantes.

O questionário aplicado envolveu uma escala para mensurar a capacidade de absorção. A capacidade absorção do conhecimento

organizacional foi mensurada mediante uma adaptação da escala desenvolvida por Matusik e Heeley (2005). Esses autores desenvolveram seu estudo visando obter os resultados desejados em um contexto de práticas de Tecnologia de Informação. Devido às características da população que dificultavam a obtenção do mesmo tipo de contexto em Palmas, a escala foi adaptada para considerar o contexto de atuação comercial das empresas. Essa escala considera as três dimensões do modelo desses autores e envolve dezesseis indicadores. Após a adaptação dessa escala, foram aplicadas cinco pré-testes visando ajustes relacionados com a lógica do questionário e o enunciado das questões.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Resultados associados com a capacidade de absorção do conhecimento

A Tabela 1 apresenta os resultados relativos ao grau de predominância do relacionamento da empresa com o ambiente externo. Verifica-se que a maior parte das respostas se concentrou em valores superiores a 5. Os questionamentos feitos em relação a essa dimensão se referiram ao modo de execução das atividades e como isso estreitava o relacionamento da empresa com o ambiente externo, principalmente nos aspectos voltados à equipe, seu modo de trabalho e interação, em geral com seus parceiros.

Tabela 1 - Grau de predominância do relacionamento da empresa com o ambiente externo

Relacionamento da empresa com o ambiente externo (4,28) Alpha de Cronbach: 0,810	Baixa (1,2,3)	Média (4)	Alta (5,6,7)	Média
O desenvolvimento de atividades é:				
Atribuído a um grupo específico ou equipe	30,0	30,0	40,0	4,05
Feito mediante reuniões do grupo ou equipe	22,0	25,0	53,0	4,54
Atribuído às tarefas que requerem a	31,0	17,0	52,0	4,27

interação permanente com os trabalhadores do setor				
TOTAL	27,6	24,0	48,3	4,28

Fontes: Dados da pesquisa (2013)

Na Tabela 2 são apresentados os resultados relacionados ao conhecimento público do setor. Nessa dimensão a empresa deveria fazer um comparativo com seu principal concorrente, avaliando aspectos como sistemas operacionais, processo comercial, especificações do cliente e protocolos de comunicação técnica.

Os resultados demonstraram que no quesito conhecimento público do setor o nível é alto, principalmente nos aspectos das especificações dos clientes e dos protocolos de comunicação técnica. Uma possível explicação para o alto percentual de respostas superiores a 5 nesta dimensão pode ser devida ao fato de que as atividades de comércio e serviços têm padrões próprios e, portanto, de certa forma, é de conhecimento de todos que atuam nesses dois setores.

Tabela 2 - Grau de predominância do conhecimento público do setor de atuação das empresas pesquisadas

Conhecimento público (5,12) Alpha de Cronbach: 0,892	Baixa (1,2,3)	Média (4)	Alta (5,6,7)	Média
Conhecimento de sistemas operacionais em relação ao do principal concorrente	15,0	20,0	65,0	5,02
Conhecimento de particularidades do processo comercial em relação ao do principal concorrente	15,0	17,0	68,0	5,11
Conhecimento das especificações dos clientes em relação ao do principal concorrente	9,0	19,0	72,0	5,21
Conhecimento dos protocolos de comunicação técnica em relação ao do principal concorrente	17,0	9,0	74,0	5,14
TOTAL	14,0	16,2	69,7	5,12

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A Tabela 3 apresenta os resultados relativos às rotinas e estruturas para a capacidade de absorção. Rotinas organizacionais são intrinsecamente, capazes de mudar, o que se pode ver no aspecto levantado na pesquisa sobre ajudar a

resolver problemas relacionados com as tarefas técnicas. Além disso, também houve resultados interessantes no aspecto sobre 'explorar melhor novas informações técnicas dentro da área' (4,67), pois além das rotinas serem repetitivas elas possibilitam mudanças. Elas ainda podem ser definidas como repetitivos padrões reconhecíveis de interdependência entre as ações, mas não podem ser entendidas como coisas estáticas ou objetos imutáveis (FELDMAN; PENTLAND: 2003).

Tabela 3 - Grau de predominância das rotinas e estruturas associadas com a transferência do conhecimento organizacional

Rotinas e estruturas da empresa (4,79) Alpha de Cronbach: 0,898	Baixa (1,2,3)	Média (4)	Alta (5,6,7)	Média
Na área comercial:				
Temos divisão clara dos papéis e responsabilidades para executar as tarefas técnicas	16,0	21,0	63,0	4,81
Temos a competência gerencial para absorver novos conhecimentos técnicos	8,0	23,0	69,0	4,93
Sabemos que podemos explorar melhor novas informações técnicas dentro da área	14,0	33,0	53,0	4,67
Sabemos que podemos ajudar a resolver problemas relacionados com as tarefas técnicas	12,0	25,00	63,0	4,76
TOTAL	12,5	25,50	62,0	4,79

Fontes: Dados da pesquisa (2013)

Diferente dos resultados apresentados até então, nesta dimensão, demonstrada na Tabela 4, não houve uma concentração em respostas acima de 5. Uma possível explicação para esse percentual reduzido na categoria 'alta' (35,8%) pode ser devido às mesmas justificativas apresentadas para tabelas anteriores, em termos do tipo de atividade pesquisada.

Tabela 4 - Grau de predominância de habilidades individuais para absorção do conhecimento organizacional

Habilidades individuais (4,04) Alpha de Cronbach: 0,884	Baixa (1,2,3)	Média (4)	Alta (5,6,7)	Média
--	--------------------------------	----------------------------	-------------------------------	--------------

Porcentagem de trabalhadores com:				
Informações sobre o estado-da-arte em práticas técnicas	35	30	35	3,94
Visão compartilhada do que a área está buscando alcançar	26	36	28,0	4,07
Estilo comum de comunicação sobre questões técnicas	31	29,0	40,0	4,03
Habilidades necessárias para executar as tarefas técnicas	31	34,0	35,0	4,02
Competências técnicas para absorver novos conhecimentos técnicos	32	27,0	41,0	4,14
TOTAL	31,0	31,2	35,8	4,04

Fontes: Dados da pesquisa (2013)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do tema essencial desta pesquisa que envolveu a capacidade de absorção do conhecimento organizacional – foi especificado o seu objetivo principal que consistiu em avaliar o grau da capacidade de absorção, em cada uma das suas dimensões.

Na primeira dimensão voltada para a capacidade de absorção, observou-se um alto grau de relacionamento com o ambiente externo, demonstrando preocupação com vários aspectos que aumentam a porosidade da empresa com o ambiente externo. Para isso, é importante que o desenvolvimento das atividades nas redes formadas seja realizado, mediante a formação de grupos e equipes específicos e que haja interação entre eles, o que foi demonstrado existir nas empresas pesquisadas (MATUSIK; HEELEY, 2005; GOES; PARK, 1997; KOGUT; ZANDER, 1992).

O grau de predominância desta dimensão nas empresas estudadas apontou resultados altos, demonstrando que há competência para absorver novos conhecimentos técnicos, a divisão clara dos papéis e responsabilidades para executá-los e resoluções de problemas que venham a surgir diante dessas tarefas. Os resultados demonstraram também, nessa dimensão, que no quesito conhecimento público do setor o nível é alto, principalmente nos aspectos das

especificações dos clientes e dos protocolos de comunicação técnica. Uma possível explicação para o alto percentual desses resultados pode ser devido ao fato de que as atividades de comércio e serviços têm padrões próprios e, portanto, de certa forma, é de conhecimento de todos que atuam nesses dois setores.

A capacidade da empresa para absorver informações de seu ambiente externo também é uma função das habilidades de absorção de seus membros individuais. Esta capacidade de absorção está relacionada com os conhecimentos e competências dos indivíduos em práticas técnicas e seu estilo de comunicação comum, e seus entendimentos compartilhados de metas.

A principal limitação deste estudo é atribuída ao tamanho da amostra e a sua delimitação para o Estado de Tocantins, concentrando-se principalmente na sua capital, a cidade de Palmas. Entretanto, como caráter exploratório, entende-se que a amostra permitiu atender aos objetivos propostos nesta pesquisa.

Outra limitação refere-se à escala utilizada para a mensuração da capacidade de absorção do conhecimento. Conforme exposto na parte metodológica desta pesquisa, esta escala sofreu uma adaptação. Lembra-se que a escala original foi utilizada para um estudo realizado em empresas cujo foco era a área de informática. A adaptação para esta pesquisa, embora tenha sido feito os ajustes a partir do pré-teste do questionário, ainda assim pode ter implicado em algum tipo de viés decorrente desse processo de adaptação.

REFERÊNCIAS

COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35: 128-152, 1990.

CRADWELL, D. **The Norton history of technology**. London: Norton.1995.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B., T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science quarterly**, v. 48, n. 1, 94-118, 2003.

FLATTEN, T.; BRETTEL, M.; ENGELEN, A.; GREVE G. A measure of absorptive capacity: Development and validation. **Academy of Management Proceedings** Volume: 2009, Publisher: Academy of Management, Pages: 1-7, 2009.

GOES, J. B.; PARK, S. H. Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. **Academy of Management Journal**, v. 40: 673-697, 1997.

GREVE, H.R. Exploration and exploitation in product innovation. **Industrial and Corporate Change**, 1-31, may, 2007.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2:88-115, 1991.

JANSEN, J.J.P., VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, 1661-74, 2006.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at HyundaiMotor. **Organization Science**, 9: 506-521, 1998.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Studies**, v. 3, p. 383-397, 1992.

KHOJA, F. AND MARANVILLE, S. How do firms nurture absorptive capacity?
Journal of Managerial Issues, Vol. 12, No. 2, pp. 262-278, 2010..

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

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MATUSIK, S.F.; HEELEY, M.B. Absorptive capacity in the software industry: Identifying factors that affect knowledge and knowledge creation activities. **Journal of Management**, v. 31, n.4, p. 549-572, 2005.

MATUSIK, S. F.; HILL, C.W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage., **Academy of Management Review**, v. 23: 680-697, 1998.

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

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: How japanese companies create the dynamics. Oxford: Oxford University Press. 1995.

ROSA, A. C. ; RUFFONI, Janaina . **Mensuração da Capacidade Absortiva de Empresas que possuem Interação com Universidades**. Economia e Desenvolvimento (Santa Maria), v. 26, p. 80-104, 2014.



ISSN nº 2447-4266

Vol. 1, nº 1, Maio-Agosto. 2015

ROXAS, B. Clarifying the link between social capital and MSME innovation performance: the role of absorptive capacity, **Asia-Pacific social science review**, vol. 7, no. 1, pp. 31-51, 2007.

WAHYUNI, S.; SUDHARTIO, L. How to increase local partners' bargaining power and absorptive capacity in joint ventures? **Global Management Journal**. Vol. 2, n. 1, 86-93, 2010.

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

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, v. 6, n. 1: 76-92, 1995.