

**Capacidade absorptiva, comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior:
quais os benefícios e os desafios?**

CLAUDIANA APARECIDA E SILVA NORO
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

CASSIANA MARIS LIMA CRUZ
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

Capacidade absorptiva, comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior: Quais os benefícios e os desafios?

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) inseridas em ambientes dinâmicos, recorrem as estratégias da Capacidade Absortiva (ACAP) para melhorar o desempenho organizacional por meio da gestão do conhecimento. A comunicação organizacional é compreendida como um recurso valioso para a captação e transferência do conhecimento. Este estudo objetivou analisar a articulação dos benefícios e desafios da ACAP e da comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, utilizou-se critérios de análise e seleção de estudos que, posteriormente, possibilitaram a sistematização das discussões e resultados. A análise e a discussão dos resultados revelam que os principais benefícios apontados entre ACAP, comunicação organizacional em IES são: a cooperação, compartilhamento do conhecimento entre colaboradores, participação de redes colaborativas que geram novos *insights*, dentre outros. Dos benefícios apresentados na sistematização das discussões resultam que a ACAP e comunicação organizacional tem em comum a relação com a estratégia, pois visam melhorar o desempenho organizacional e gerar vantagem competitiva em organizações. Quanto aos desafios da ACAP e comunicação organizacional foram encontrados: o investimento em recursos tecnológicos para facilitar a ACAP e a comunicação organizacional, recursos que promovam a participação de colaboradores em cursos e treinamentos, contratação de pessoal com níveis elevados de conhecimento, dentre outros.

Palavras-chave: capacidade absorptiva, comunicação organizacional, Instituições de Ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente externo das organizações é considerado incerto e dinâmico. Neste cenário a capacidade absorptiva denominada de ACAP (*absorptive capacity*) possibilita a exploração do conhecimento através de recursos externos, que assimila e explora conhecimentos, transformam o ambiente interno, gerando vantagens competitivas (COHEN; LEVINTHAL, 1989; ZAHRA; GEORGE, 2002).

A teoria da ACAP busca captar o conhecimento externo para melhorar e ajustar o ambiente interno (COHEN; LEVINTAL, 1989). Os estudos foram aprofundados por Zahra e George (2002), que definem quatro dimensões para a ACAP: aquisição, assimilação, transformação, exploração do conhecimento, objetivando compartilhar novos conhecimentos com *stakeholders* associados as estratégias das organizações. Para compartilhar *insights* e conhecimento, a comunicação organizacional é fundamental como fonte de aprendizagem, no qual o conhecimento é compartilhado entre as pessoas.

A temática da ACAP não é um tema de discussão recente, no entanto, os estudos estão diversificados em segmentos organizacionais de empresas de pequeno, médio e grande porte, em setores distintos, e ainda pouco explorados, como nas organizações de serviços educacionais e Instituições de Ensino Superior (CHAUDHRY *et al.*, 2021). Neste cenário, áreas de gestão como: reitoria, administração, tecnologia da informação, marketing e comunicação, precisam reformular a comunicação entre pessoas, trazendo à tona, desafios impostos por fatores externos que podem constituir ameaças para as organizações quanto ao compartilhamento de informações e comunicação (CHAUDHRY *et al.*, 2021).

Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior foram forçadas remodelar suas metodologias de ensino pós-pandemia de forma ágil e implementar novas ferramentas digitais para relacionar-se com colaboradores, docentes e discentes. Diante disso, a ACAP pode ajudar a traçar novas estratégias, pois visa explorar o conhecimento externo e implementá-lo no

ambiente interno das organizações. Neste cenário, a pandemia do Covid 19, pode ampliar e qualificar o modo das Instituições de Ensino Superior trabalharem com a temática da ACAP (CHAUDHRY *et al.*, 2021).

A ACAP oportuniza o fortalecimento pessoal e organizacional de habilidades através do conhecimento adquirido, visando alinhar forças de trabalhos à entrega de bons resultados dos colaboradores através do conhecimento. Para tal propósito, é fundamental que a comunicação organizacional seja o meio e compartilhamento de conhecimentos de forma interna, em que a ACAP colabora para trazer ao ambiente interno organizacional novas práticas, conceitos e teorias, pois oportuniza aprendizado individual e coletivo através do compartilhamento intelectual para obtenção de novas estratégias (RUÃO; KUNSCH, 2014).

Para Kim *et al.* (2021), temáticas de comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior debatem como a comunicação pode aumentar o compartilhamento do conhecimento adquirido entre os *stakeholders*, e pode ser implementada na estratégia para incentivar os colaboradores a compartilhar ideias inovadoras para o sucesso no ensino e obter aumento em nível de conhecimento da marca universitária (RUÃO; KUNSCH, 2014).

Neste contexto, a influência mediadora da ACAP nos estudos de estratégia e comunicação organizacional, corroboram para a academia a importância de estudar as duas temáticas, visto que estão interligadas com a transferência do conhecimento, pois a teoria da ACAP capta conhecimentos, fortalece o ambiente interno organizacional, e a comunicação organizacional compartilha conhecimentos, criando vínculos, e parcerias nas relações comerciais gerando redes colaborativas (CASSOL *et al.*, 2021).

Por fim, a realização desta pesquisa poderá favorecer estudos que pretendem dar continuidade a influência da ACAP no compartilhamento do conhecimento nas Instituições de Ensino Superior, tendo como meio a comunicação organizacional. Por esta razão, coloca-se as temáticas da ACAP e da comunicação organizacional em evidência tendo por objetivo analisar a articulação dos benefícios e desafios da ACAP e da comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidade absorptiva em estudos organizacionais

A temática da ACAP começou a ser investigada no ano de 1989 pelos autores Wesley Cohen e Daniel Levinthal, buscando compreender como a organização assimila e explora conhecimentos do ambiente, absorvendo e aplicando o valor do conhecimento para fins comerciais. Considerando a amplitude do tema, a temática despertou interesse de pesquisadores na área de gestão estratégica deste a década de 90, em razão das experiências internas vivenciadas por organizações, como forma de manter vantagens competitivas com mudanças do ambiente externo (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A ACAP surge de quatro capacidades organizacionais: (i) aquisição, (ii) assimilação, (iii) transformação e (iv) exploração do conhecimento que aumenta a aptidão da organização de adquirir conhecimentos necessários para construir novas habilidades por meio de produtos, distribuição, marketing e produção. Estas capacidades assimilam o conhecimento e produzem vantagens competitivas para as organizações (BARNEY, 1991).

Zahra e George (2002) discutem teoria da ACAP, vista como um dos recursos da capacidade dinâmica associada as constantes mudanças, que requer adaptações de forma rápida e eficaz, em organizações que têm capacidades de mudança e implementar novas estratégias no microambiente de maneira contínua. Conforme os autores, a teoria é composta por quatro dimensões do conhecimento adquirido de diferentes maneiras, como: a) adquirir conhecimento permite reter conhecimento; b) assimilação do conhecimento em analisar rotinas e processar

informações; c) transformação que produz necessidade de redefinir rotinas pela assimilação dos conhecimentos adquiridos; d) exploração de novos conhecimento e surgimento de possibilidades para reestruturar o ambiente interno através do conhecimento adquirido.

Zahra e George (2002) descrevem potencialidades sobre temática da ACAP, como ACAP potencial realizada, abreviada por (PACAP) e ACAP realizada abreviada de (RACAP). A PACAP é voltada para aquisição e assimilação do conhecimento de forma a avaliar e adquirir recursos externos, o que não garante nesta etapa a exploração do conhecimento, e sim, aquisição. A RACAP é voltada para transformação e exploração do conhecimento assimilado, pois melhora o desempenho do conhecimento adquirido e captado pela PACAP.

Em relação às dimensões da ACAP, Zahra e Geroge (2002) descrevem que a primeira dimensão chamada de aquisição contextualizará conhecimento, enquanto a capacidade de adquirir e identificar conhecimento de fontes externas se torna potencial, resultando que a qualidade da aquisição é afetada pelas propriedades de força, velocidade e orientação. A segunda dimensão, assimilação, é a capacidade de uma organização adquirir conhecimento para formar a base da estratégia de uma organização. A terceira, transformação, envolve integração do conhecimento recém-adquirido e absorvido, bem como, a integração com o conhecimento existente. Essa capacidade combina informações dissonantes readaptando-as a novos padrões, por outro lado, a dimensão amplia a existência de mecanismos que permitem organizações melhorar os programas atuais inovando de outras formas para apoiar o negócio, e por último, a exploração que conduzirá para novos aprendizados (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Para aplicar o conceito da ACAP, Lane, Koka e Pathak (2006) confirmam que a manutenção da ACAP deve ser de longo prazo, possibilitando desenvolvimento da estratégia da organização, com foco na estrutura organizacional, pois relações estabelecidas facilitam desenvolver habilidades para atender às necessidades ambientais, aumentar a criatividade, atributos inovadores e levar à transformação de produtos e serviços. A expansão das pesquisas da ACAP é intensificada pelos interesses de outros segmentos empresariais que antes não haviam sido estudadas como: serviços, turismo e hotelaria (ENZ; WAY, 2016).

Os estudos de Butler e Ferlie (2019) propõem estudar a ACAP em organizações de serviços e sua relação com o desempenho organizacional afetado por mudanças políticas e econômicas. Os autores desenvolvem um modelo orgânico onde o conhecimento é armazenado e influenciado no desempenho ambiental e organizacional de pessoas.

No entanto, dada a natureza multidimensional da estrutura e contribuições do campo estratégico, fica evidente o desafio de aplicar novas perspectivas para a ACAP (APRILYANT; ALON, 2017), definindo macrotemas como direções futuras interorganizacionais de pesquisa relacionados com a intra-organização e transferência de conhecimento. Por fim, a ACAP é estudada na perspectiva da aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento adquirido, pois são as etapas que favorecem a retenção do conhecimento conforme proposto por Zahra e George (2002).

2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação é um elemento essencial dentro das organizações, pois é fonte de aprendizagem, no qual o conhecimento é compartilhado entre si. O estudo da comunicação iniciou com Lasswell (1936), que no início do século XX formulou um modelo científico da comunicação, através dos estudos da matemática e cibernética. A partir da industrialização na década de 1960, a comunicação começou a ser vista como um fenômeno que estuda o processo comunicacional dentro das organizações do âmbito global (KUNSCH, 2003).

O estudo da comunicação teve sua investigação ligada a outras ciências por Karl Weick em 1995, a partir de estudos da ciência da comunicação, ao destacar que os seres humanos constroem a sua realidade com base no significado de suas ações, através da forte interação

entre indivíduos, que se traduz na comunicação, presente na chamada comunicação organizacional (WEICK, 1995).

A comunicação é contextualizada como um composto que dá forma à organizacional por meio de quatro explicações: a) informação que dá forma como sistema normativo, por meio de esclarecer a missão, visão, valores, princípios e políticas que sustentam a organizacional por meio de controle; b) divulgação, por meio de conhecer, tornar público o negócio; c) relacionamento, como socialização, celebrações e comunicação; e d) participação, por meio de vínculos internos e externos. Estas explicações são entendidas como à organização é um fenômeno que contém ação social por meio do compartilhamento e comunicação com sua comunidade (SCROFERNEKER, 2008).

Kunsch (2009) analisa a comunicação como responsável por ajustar e organizar os negócios. Neste sentido, às organizações por meio de diretores e gestores precisam transmitir clareza da sua visão, missão e valores que são compartilhados e transmitidos a todos os colaboradores através de políticas que são repassadas a todos os níveis hierárquicos através da comunicação, gerando valores que são fortalecidos como a cultura, transparência, confiança, credibilidade e compartilhamento de informação.

Atualmente a comunicação organizacional é analisada como um processo em que os colaboradores compartilham informações, trocam emoções entre os membros da organização por meio de interações sociais, persuasão e compreensão mútua (KIM *et al.*, 2021). Além disso, a comunicação organizacional permite que os colaboradores aumentem sua compreensão de funções, políticas e regras que são praticadas conjuntamente nas organizações, colocando os sentimentos das pessoas que necessitam trocar informações, compartilhar interesses e conhecimentos entre si, estando ligados com a cultura organizacional (KIM *et al.*, 2021). Por esta razão, a comunicação organizacional refere-se a todo o sistema de trabalho de uma organização, desde harmonia entre funcionários, entre a direção e os funcionários, e a harmonia com os ambientes interno e externo da organização (ZORLU; KORKMAZ, 2021).

3. MÉTODO

Para atender o objetivo deste estudo foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória para compreender melhor o problema através do levantamento de estudos bibliográficos, com o auxílio de uma revisão sistemática da literatura. Com base nos procedimentos de Hallinger (2013), buscou-se compreender os benefícios e desafios da teoria da ACAP e comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior.

Esta pesquisa considerou a coleta em dados dados secundários por meio da revisão da literatura sobre a ACAP e a Comunicação Organizacional e a revisão sistemática de literatura, na qual ocorreu a aglutinação de pesquisas que apresentaram similaridades diferentes com o mesmo objetivo (GREENHALG, 1997).

A pesquisa realizou o confronto das palavras-chave (*key-words*): *absorptive capacity*, *organizational communication* e *higher education institutions* que foram combinadas da seguinte maneira: i) “*absorptive capacity*” AND “*organizational communication*”; e ii) “*absorptive capacity*” AND “*higher education institutions*”, que foram combinadas entre si. Com isso, a revisão sistemática de literatura, teve a intenção de procurar estruturar publicações de artigos acadêmicos envolvendo a seleção dos temas abordados nesta pesquisa (TRANSFIELD; DENYER; SMART, 2003).

A busca de documentos relacionados as temáticas da ACAP, comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior, foi realizada nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct* reconhecidas internacionalmente com ampla expansão de pesquisas em artigos na área de gestão e negócios. Para tanto, foram utilizados seis filtros. O primeiro filtro corresponde a pesquisa geral das palavras-chave, para verificar a quantidade de pesquisas encontradas. O segundo filtro foi aplicado por anos de 2017 a março de 2023. O

terceiro filtro aplicado por áreas de conhecimento em negócios, gestão e contabilidade, e ciências sociais. O quarto filtro separou pesquisas em períodos de artigos científicos. O quinto filtro realizou a leitura do título, resumo e resultados. No sexto e último filtro, foi realizada a leituras completa dos artigos encontrados para a discussão dos resultados da revisão sistemática da literatura, totalizando treze artigos.

Como resultados nas pesquisas, o confronto das palavras-chave “*absorptive capacity*” AND “*organizational communication*” nas bases de dados utilizadas resultaram em quatro artigos; o confronto das palavras-chave “*absorptive capacity*” AND “*higher education institutions*” resultaram em nove artigos que foram discutidos no tópico a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Capacidade Absortiva e Comunicação Organizacional

Essa seção retrata o resultado das pesquisas da revisão sistemática da literatura encontradas com o cruzamento das *keywords*: “*absorptive capacity*” AND “*organizational communication*”.

Vega-Jurado *et al.* (2017), estudaram a articulação entre ACAP e inovação por meio de capacidades de comunicação e socialização dos funcionários, na perspectiva da cooperação entre empresas. Através de um estudo quantitativo, analisaram 96 empresas educacionais de pequeno e médio porte na Colômbia, com baixa influência tecnológica, objetivando introduzir a ACAP através dos constructos da base conhecimento e do *background* organizacional. A ACAP e a comunicação quando trabalhadas em conjunto entre empresas, corroboram para promover na cultura organizacional a comunicação, pois, favorecem o compartilhamento de ideias com os níveis hierárquicos, fortalecendo relações entre colaboradores, contribuindo para a transferência de conhecimento. Os autores destacam que as mudanças nas Instituições de Ensino Superior estão ocorrendo rapidamente, portanto, estas organizações precisam recorrer ao conhecimento existente fora de suas fronteiras por meio da exploração, para obter aquisição e assimilação do conhecimento, objetivando a transformação organizacional, para poder desenvolver produtos e serviços alinhados às demandas e necessidades de seus clientes. Os resultados do estudo enfatizam que a ACAP beneficia a comunicação interna e externa fortalecendo a cooperação entre empresas, favorecendo o compartilhamento do conhecimento em assuntos estratégicos organizacionais, como por exemplo, a inovação tecnológica nos negócios. Nesse sentido, a comunicação possibilita a capacidade organizacional de assimilar novos conhecimentos, de ampliar a cooperação entre empresas e a transferência do conhecimento.

A capacidade de obter informações sobre formas de comunicação e interação com clientes nas redes sociais, tornou-se um desafio para as indústrias que produzem conteúdos e interagem com os clientes. Diante disto, o objetivo do estudo de Allameh, Khozani e Baniyasi (2020) foi de comparar o conhecimento adquirido através da comunicação, utilizando tecnologia digitais com o conjunto de compartilhamento do conhecimento e criatividade dos colaboradores em organizações no setor de serviços de pequeno porte. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a 108 empresas com menos de 50 colaboradores do segmento de serviços. Com os resultados do estudo, os autores confirmaram empiricamente a relação da ACAP, na dimensão aquisição do conhecimento, por meio das tecnologias digitais como mídias sociais, em busca do compartilhamento de conhecimentos em inovação. A aquisição e compartilhamento do conhecimento gerados nas mídias sociais, podem melhorar produtos, serviços, processos que influenciam à tomada de decisões, qualificando capacidades organizacionais, consideradas fontes principais para manutenção das capacidades dinâmicas e ACAP. Sendo assim, as hipóteses da pesquisa evidenciaram que a aquisição do conhecimento por ferramentas tecnológicas como as mídias sociais, impactam positivamente no

compartilhamento de conhecimento com a comunicação. As ferramentas digitais evidenciadas no estudo são: mídias digitais, TICs, intranet, e-mails, blogs, canais de comunicação interno e redes sociais, que possibilitam a troca de conhecimentos entre pessoas que buscam conhecimentos por diversos canais de comunicação, facilitando o compartilhamento interno entre equipes face a face, entre colegas de trabalho e que geram redes colaborativas. O uso destas tecnologias digitais de comunicação, são eficazes à níveis hierárquicos, pois não limitam comunicações organizacionais, pois os colaboradores podem comunicar-se com qualquer pessoa a todo o momento, possibilitando *insights* que podem ser compartilhados com pessoas de nível interno e externo. Por essa razão, o uso de tecnologias facilita a comunicação, pois torna meios eficazes em coleta, armazenamento e transferência do conhecimento através do compartilhamento. O desafio consiste nas organizações estarem equipadas com recursos que facilitam mudanças internas através das fontes de conhecimentos para gerar integração de mais recursos, com fontes de conhecimento importantes para as práticas de negócios (GRANT; 1996; ALLAMEH; KHOZANI; BANIASADI, 2020).

A ACAP depende dos processos e rotinas internas que permitem a comunicação e troca de conhecimento entre pessoas. Os estudos de Cassol *et al.* (2021), analisou a influência da aprendizagem interorganizacional, utilizando a comunicação como ACAP no ambiente de pequenas e médias empresas. Por meio de pesquisa quantitativa com método *survey* obtendo amostra de 215 empresas no setor de tecnológica e comunicação, foi possível detectar que aprendizagem organizacional possui influência sobre a ACAP nas organizações de pequenas e médias empresas em adquirir, assimilar, aplicar e explorar o conhecimento disponível no setor de tecnológica através das relações interorganizacionais entre empresas que buscam por objetivo comum a sobrevivência. O estudo contribuiu para a compreensão da aprendizagem interorganizacional operacionalizada através da RACAP e PACAP no ambiente de pequenas e médias empresas do estado de Santa Catarina no Brasil, no qual a ACAP e aprendizagem são fatores que contribuem para alta mobilidade tecnológica para descobertas de novas capacidades dinâmicas. Neste sentido, existe correlação entre a aprendizagem interorganizacional operacionalizada através da ACAP que é estimulada por processos e rotinas internas que facilitam e permitem a comunicação na transferência de conhecimento entre pessoas, com base na *expertise* e vivência de cada colaborador no uso de meios de resolução de problemas que ocorrem na comunicação compartilhada. A pesquisa conclui que a comunicação organizacional envolvendo a ACAP, ocorre com maior frequência quando a organização participa de uma rede colaborativa, como: participação de eventos, treinamentos, associações, workshops sobre seu próprio mercado de atuação, existindo oportunidades para troca do conhecimento entre pessoas, gerando *insights* que ocasionam o processo completo da ACAP, intensificando laços comerciais, utilizando a comunicação e aprendizagem interorganizacional a favor dos negócios em pequenas e médias empresas.

Khraishi *et al.* (2023), investigaram como ocorre a interação entre ACAP e as rotinas de compartilhamento do conhecimento para benefícios de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas europeias. Recorreram a pesquisa quantitativa com amostragem em 200 organizações localizadas no Reino Unido, França, Alemanha e Itália no setor de manufatura de diversos segmentos como máquinas, petróleo, equipamentos, produtos farmacêuticos, minério, têxteis, plásticos e borracha. Os resultados do estudo enfatizaram que a ACAP corrobora para o desempenho organizacional, contribuindo positivamente para a eficiência das organizações que investem em P&D para a criação de *insights* vindos do conhecimento adquirido e assimilado para o ambiente interno, gerando soluções em rotinas e processos. Para tanto, é preciso que existam sistemas de comunicação para ajudar na construção das capacidades internas e expandir a ACAP para toda a organização, facilitando a implementação de ferramentas como *outsourcing offshore* (auxilia na reestruturação de processos e estratégias internas), e comunicação com parceiros como fornecedores para obter

análises de mercado por meio do conhecimento. Para facilitar a comunicação e compartilhamento do conhecimento adquirido e assimilado, os autores sugerem ferramentas e softwares de tecnologia da informação para melhorar a qualidade do compartilhamento de conhecimento e que busquem de forma contínua atualizações do conhecimento para compartilhamento com demais membros da organização.

O Quadro 1 sistematiza os benefícios encontrados ao relacionar as *keywords* ACAP e comunicação organizacional.

Quadro 1: Sistematização dos benefícios da ACAP e comunicação organizacional

Conceito	Autor
Cooperação; Capacidade Individual; Influência no desempenho organizacional; Compartilhamento do conhecimento entre colaboradores; Promover a cultura organizacional; Promover a comunicação organizacional;	Vega-Jurado <i>et al.</i> (2017)
ACAP promove o compartilhamento; Estimula a comunicação através de ferramentas tecnológicas;	Allameh, Khozani e Baniyadi (2020)
Comunicação e aquisição do conhecimento criam redes colaborativas;	Cassol <i>et al.</i> (2021)
ACAP facilita na criação de novos conhecimentos; Compartilhamento do conhecimento gera <i>insights</i>	Khraishi <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Revisão Sistemática da Literatura (2023).

Com a sistematização dos resultados dos estudos apresentados nesta etapa da revisão sistemática da literatura, pode-se dizer que Vega-Jurado *et al.* (2017) destacam que a ACAP amplia o sentimento da cooperação das organizações, reforça as capacidades individuais das pessoas inseridas no ambiente interno organizacional, incentiva o compartilhamento de conhecimentos e promove a cultura interna através da comunicação. As contribuições dos autores são relevantes ao enfatizarem que a ACAP impacta diretamente na comunicação mediante a transmissão e compartilhamento de conhecimentos.

O estudo de Allameh, Khozani e Baniyadi (2020), contribui com esta pesquisa ao ressaltar que a ACAP promove o compartilhamento e estimula a comunicação através de ferramentas tecnológicas, pois a organização pode ser impactada por fatores externos, como a pandemia da covid-19 que influenciou diretamente na forma e maneira das organizações se comunicarem, por isso, o apoio tecnológico é fundamental para minimizar as influências externas que a organização não possui controle. Os achados do estudo de Khraishi *et al.* (2023), também vem ao encontro do estudo de Vega-Jurado *et al.* (2017), ao destacarem que somente a base do conhecimento não é suficiente para gerar impactos na implementação da ACAP, e sim, deve-se realizar transferência do conhecimento através da comunicação organizacional entre colaboradores, parceiros e fornecedores (VEGA-JURADO *et al.*, 2017).

Na sequência, foram analisados os desafios encontrados na articulação entre ACAP e comunicação organizacional que estão sistematizados no Quadro 2.

Quadro 2: Sistematização dos desafios ACAP e comunicação organizacional

Conceito	Autor
----------	-------

Somente a base do conhecimento não é o suficiente para a implementação da ACAP, mas sim, a transferência do conhecimento é o meio alternativo aliado com a comunicação	Vega-Jurado <i>et al.</i> (2017)
As organizações precisam estar equipadas por meio de recursos tecnológicos, e surgem desafios no gerenciamento dos recursos financeiros	Allameh, Khozani e Baniasadi (2020)
As organizações necessitam contratar pessoas com níveis de conhecimento elevados para aumentar a <i>expertise</i> em nível organizacional por meio da transferência do conhecimento	Cassol <i>et al.</i> (2021)
As organizações precisam investir em recursos tecnológicos que beneficiam a ACAP e a comunicação	Khraishi <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Revisão Sistemática da Literatura (2023).

Os desafios encontrados na revisão sistemática da literatura que contribuem para o objetivo desta pesquisa, destacam que os estudos de Allameh, Khozani e Baniasadi (2020) e Khraishi *et al.* (2023) estão correlacionados, pois evidenciam que os recursos tecnológicos são importantes, demandando das organizações investimentos em tecnologia o que exige recursos financeiros e de capital. No entanto, por meio de recursos tecnológicos as organizações podem se beneficiar da ACAP através da aquisição do conhecimento, e beneficiar a comunicação organizacional por meio da transferência do conhecimento.

4.2 Capacidade absorptiva e Instituições de Ensino Superior

Essa seção retrata o resultado das pesquisas da revisão sistemática da literatura encontradas com o cruzamento das *keywords*: “*absorptive capacity*” AND “*higher education institutions*” nas bases de dados descritas no método (Capítulo 3).

O estudo de Moon, Mariadoss e Johnson (2017), teve o objetivo examinar o efeito das atividades internas das IES para auxiliar nos processos de inovação. Devido ao alto custo operacional para a implementação do departamento de pesquisa e desenvolvimento, as empresas optam por parcerias com IES devido aos centros de inovação. Estas organizações precisam ter capacidades de aprendizagem para processar o conhecimento adquirido em inovação através da ACAP e do fortalecimento de habilidades humanas, ou seja, do capital humano. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo quantitativo em universidades-empresas no Reino Unido. As IES são fontes de tecnologias criativas que geram informações críticas que alcançam a inovação empresarial, que difere o conhecimento captado de várias fontes como fornecedores, clientes, concorrentes, parceiros, criando o sucesso da inovação organizacional. Estas inovações são geradas por pessoas, no qual, empresas pretendem reforçar o conhecimento, para isto, são necessários investimentos nos colaboradores. Quando investem em treinamento técnico avançado para fins de desenvolvimento de pessoal, a ACAP é um fator importante no desenvolvimento de habilidades e competências na resolução de problemas, combinados com a busca de conhecimento tácito, conforme destacam os resultados do estudo. Nesse sentido, as IES têm papel estratégico nas organizações para estimular inovação através da temática da ACAP, gerar transferência de conhecimento e tecnologia entre pessoas. Portanto, a ACAP surge como meio de explorar conhecimentos no ambiente externo, tendo o papel moderador na relação entre a colaboração em IES e inovação empresarial. Os autores concluem que a ACAP gera *networking* e capital social com fontes de sinergia para o desempenho da inovação.

Van Ta e Zyngier (2018), realizaram um estudo qualitativo com grupos focais de 51 docentes no país do Vietnã. No resultado destes estudos foram evidenciadas as barreiras do

compartilhamento do conhecimento em IES tais como: (i) as barreiras do compartilhamento em razão da gestão burocrática; (ii) dos sistemas de gestão de conhecimentos limitados e; (iii) ACAP individualizada dentro das IES. A gestão burocrática evidencia forte tensão no nível hierárquico que desmotiva grande parte dos docentes, resultando de forma negativa o desempenho organizacional. É necessário melhorar eficiência do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, pois a transmissão do conhecimento aproxima pessoas e causa admiração interna criando ambientes agradáveis dentro das IES. A cultura e gestão de compartilhamento também precisam ser implementadas por meio dos líderes, assim, demais níveis hierárquicos podem discutir ideias entre equipes, melhorando o desempenho organizacional em conjunto. A gestão do conhecimento, tem como objetivo adquirir o conhecimento, filtrar e compartilhar com as demais pessoas, seja através de reuniões ou workshops internos, melhorando o vínculo entre os colaboradores. A discussão da pesquisa, enfatiza que a ACAP individual dos docentes é prejudicada devido ao baixo incentivo e estímulo pelas IES e governo do país. Os docentes não são estimulados a aprofundar suas pesquisas e conhecimentos, por falta de incentivo econômico-financeiro. Neste cenário, implementar a ACAP seria uma solução para IES em garantir estímulos positivos de motivação, fortalecer a cultura organizacional, reduzir gestão burocrática, além de qualificar seus colaboradores e incentivar trocas de conhecimento entre pessoas, oportunizando parceiras que facilitem a troca de conhecimento. Os autores enfatizam que ter reuniões entre colaboradores docentes resulta em *insights* sobre o cenário das IES, pois fornecem soluções e recomendações significativas para os problemas internos das IES.

Lo e Tian (2019), buscaram entender a relação entre o compartilhamento do conhecimento com a ACAP e a capacidade de inovação através da vantagem competitiva no ensino superior de Hong Kong. O estudo quantitativo resultou em uma amostra de 166 universidades com gestores de IES. O conhecimento segundo estes autores, é a base primária para obtenção da vantagem competitiva sustentável nas IES. O conhecimento é frisado como catalisador para troca entre membros de equipes no ambiente interno, que compartilham e captam as capacidades existentes ao mesmo tempo, emergindo novas habilidades estratégicas entre membros da organização. Diante disso, organizações ganham vantagem competitiva através da gestão do conhecimento, na qual os colaboradores trocam conhecimentos entre si, surgindo ideias para fomentar a capacidade de inovação gerando vantagens. Os resultados encontrados demonstram relações positivas entre o compartilhamento do conhecimento e ACAP, com as demais capacidades como criatividade, inovação e comunicação que geram vantagens competitivas. Nesta perspectiva, os líderes e gestores das universidades devem desenvolver iniciativas para aumentar a ACAP do corpo docente, pois o conhecimento compartilhado entre membros internos fortalece recursos organizacionais e a tecnologia contribuí para aumento da ACAP.

Chan e Muthuveloo (2020) realizaram um estudo sobre a teoria das capacidades dinâmicas com o objetivo de examinar as capacidades organizacionais necessárias para a agilidade estratégica entre 375 IES privadas no país da Malásia. Os autores discutem como as instituições privadas se recuperam sobre o novo normal causado pela crise da pandemia Covid-19, no qual estão superando desafios. Através de questionários enviados pela web, os achados do estudo descobrem que é essencial para as IES privadas qualificarem suas capacidades de aprendizagem organizacional. Fortalecer a rede de Instituições de Ensino Superior através da ACAP para captar conhecimentos por meio de conferências, seminários, workshops, eventos de *networking*, através dos quais as IES podem acompanhar tendências atuais ou potenciais que facilitam a elaboração de novas estratégias, enriquecendo o ambiente interno, melhorando o compartilhamento do conhecimento prático e do desempenho organizacional. Entretanto, os resultados do estudo revelam que existem diferentes dimensões das capacidades organizacionais sobre o desempenho organizacional: através da gestão do capital humano, da

gestão do conhecimento, da aprendizagem e da cultura organizacional, da percepção do ambiente de negócios, da percepção para mudanças, estando todas ligadas ao ser humano localizado dentro das organizações. Como lacuna de pesquisa, os autores evidenciam a falta de pesquisas sobre como as IES privados têm capacidades para melhorar e serem ágeis para incorporar novas estratégias quando fatores externos forçam mudanças. A ACAP e as demais capacidades dinâmicas são fatores positivos para as IES no sentido de captar novos conhecimentos e implementá-los no ambiente interno para consolidação no mercado.

Medase (2020) estudou a relação entre qualificação dos colaboradores contratados com a ACAP em IES. O estudo explorou a qualificação dos colaboradores no âmbito das qualificações obtidas nas IES na Nigéria, para uma amostra de 1.359 IES. A pesquisa evidenciou a oferta de treinamentos dadas aos colaboradores como forma de construção do conhecimento nas organizações. Neste sentido, as IES são fontes de conhecimentos que promovem a formação acadêmica de indivíduos, servindo como forma de desenvolvimento humano. O conhecimento vindo de cada pessoa através do seu grau de escolarização, facilita para compartilhar ideias adquiridas por cada indivíduo, cria um ambiente empresarial dinâmico através do compartilhamento e da vivência de cada ser humano. O estudo defende o treinamento em nível empresarial e que P&D interno são fundamentais para o desenvolvimento de inovação. No entanto, são necessários investimentos na qualidade da educação no país e das organizações, pois refletem diretamente sobre a capacidade das empresas de inovar. Portanto, não basta apenas o colaborador investir na obtenção do seu conhecimento, mas sim, as organizações precisam facilitar a busca por conhecimento através de treinamentos contínuos que desenvolvam as competências e capacitação de sua força de trabalho, principalmente quando se trata de inovações, seja de processos, tecnologias, produtos e serviços, para obter a vantagem competitiva. O autor conclui que o conhecimento está na retenção do colaborador.

Al-Ghazali e Al-Janabi (2020), enfatizam que a ACAP fundamental para o compartilhamento do conhecimento com lideranças em uma Universidade de Qadisiyah no Iraque. O estudo quantitativo, com amostragem de 240 docentes, buscou identificar a relação entre liderança com competências relacionadas a autoconsciência, transparência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado, interagindo com a ACAP na aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento e o impacto no desempenho organizacional. O objetivo do estudo foi verificar e propor melhorias na capacidade de absorção do conhecimento entre os docentes, para promover a liderança autêntica, a fim de melhorar o desempenho organizacional da IES. O setor de IES no Iraque é competitivo, assim, as IES precisam proporcionar um ambiente de trabalho aos docentes de maneira a construir uma liderança autêntica como forma positiva no ambiente de trabalho para qualifica os alunos. A partir disso, é preciso evidenciar o compartilhamento do conhecimento entre membros docentes, para manter o desempenho de forma real e sustentável, incentivando a ética nas relações entre indivíduos, para fortalecer a vantagem competitiva. Os resultados do estudo demonstraram que há diferentes opiniões entre os docentes, tais como: destacam a importância da transparência nas relações, sugerem discutir opiniões sobre o conhecimento e compartilhar experiências para então, investir em novos conhecimentos. Os autores concluem que a autenticidade destaca como experiências e conhecimentos pessoais de cada indivíduo, reflete a expressão de sentimentos, motivações e tendências básicas de cada pessoa, o que pode facilitar na tomada de decisões em conjunto para melhorar o desempenho organizacional, quando ocorre a transmissão do conhecimento, para aumentar as práticas de relacionamento com os líderes através da autenticidade de cada pessoa, oportunizado também pela ACAP. Para tanto, é proposto organizar visitas regulares as universidades afiliadas a outras universidades correspondentes para a troca de conhecimento, devido ao seu impacto nas trocas de aprendizagem organizacional, além de contribuir para o alto desempenho organizacional.

Cheng (2020) buscou compreender quais ações estratégicas podem ser usadas em IES para aumentarem a vantagem competitiva com a temática da ACAP. Através de um estudo misto com entrevistas e análises quantitativas em IES em Hong Kong, foi possível aplicar questionários para uma amostra de 1.014 participantes de 20 instituições. Os respondentes participantes do estudo sugerem programas de treinamentos e oficinas para aquisição de conhecimento, criação de unidade de gestão de conhecimento para melhorar a comunicação e compartilhamento com outros departamentos e membros da equipe. O autor conclui que as IES devem apoiar a realização da ACAP, pois melhora o desempenho organizacional através de incentivos como programas de formação, vinculados ao departamento de gestão de pessoas, que enriquece a cooperação, cultura e motivação das pessoas. Como sugestão de ações que podem ser implementadas para aprimoração da ACAP, o autor propõe: participação em *workshops*, consultas pela *web*, treinamentos, seminários, visitas técnicas que aumentam e engajam as equipes das IES.

A aquisição do conhecimento é primordial para o desenvolvimento de produtos em Instituições de Ensino Superior, conforme destacam Akram *et al.* (2022). Os autores desenvolvem um estudo com o objetivo de examinar o efeito da capacidade de aquisição do conhecimento no desenvolvimento de produtos em IES, para uma amostra de 86 de vice-reitores de instituições no Paquistão. Conforme os autores, o conhecimento é um fator relevante para a vantagem competitiva das organizações, principalmente para inovação e desenvolvimento de novos produtos nos negócios para gerar novas transações comerciais (ZAHRA; GEORGE, 2002; AKRAM *et al.*, 2022). Os autores concluem que a aquisição do conhecimento é um dos processos fundamentais para a gestão do conhecimento, pois contribui com ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços de forma inovadora. Para que isso ocorra, é preciso investir em conhecimento como a ACAP com base na aquisição do conhecimento. A partir disso, as Instituições de Ensino Superior precisam captar conhecimentos por meio da aquisição, para desenvolver novas formas de ofertar produtos/serviços, pois a aquisição do conhecimento levam as Instituições de Ensino Superior a desenvolver novos produtos com portfólios que enfatizam a reformulação dos currículos, novos programas exclusivos para atrair mais estudantes e ganhar vantagem competitiva por novos lançamentos de produtos educacionais.

Vega-Chica e De La Vega-Hernández (2023), enfatizam a importância da ACAP para a motivação de alunos em seu processo de ensino-aprendizagem. Os autores propõem a pesquisa para analisar a influência da ACAP na motivação do processo de aprendizagem dos alunos, e seu efeito na transferência do conhecimento em Instituições Ensino Superior em universidades do curso de administração do Equador. A amostra do estudo foi composta por 544 alunos de graduação e pós-graduação em áreas administrativas, recorrendo a pesquisa quantitativa. Os resultados do estudo demonstraram que a ACAP têm efeito significativo na aquisição e na transferência do conhecimento entre alunos das universidades, uma vez que estudam e compartilham conhecimentos com organizações que desejam ter consultorias em parceria com os alunos das instituições. Assim, alunos dos cursos de administração e negócios aplicam o conhecimento captado em sala de aula para agregar valor as organizações que precisam captar conhecimento externo, e aprimorar seu pequeno negócio no ambiente interno, oportunizando trocas de experiências, criando habilidades e aptidões no ambiente corporativo empresarial, gerar motivação nos alunos e agregar reputação positiva para a instituição.

O Quadro 3 apresenta a sistematização das temáticas da ACAP e instituições de ensino superior, encontradas através desta revisão sistemática da literatura.

Quadro 3 – Sistematização dos benefícios da ACAP e Instituições de Ensino Superior

Conceito	Autor
----------	-------

ACAP facilita na capacidade de aprendizagem e inovação; Fortalece habilidades humanas;	Moon, Mariadoss e Johnson (2017)
Melhor a eficiência do compartilhamento através da gestão; Incentiva buscas pelo conhecimento;	Van Ta e Zyngier (2018)
Facilita trocas de conhecimento entre ACAP e capacidade de inovação	Lo e Tian (2019)
Adquirir conhecimentos para trocas que enriquecem o ambiente interno; Nutrir o capital humano com conhecimento	Chan e Muthuveloo (2020)
Treinamentos para capacitação de pessoas; Contratação de pessoas com formação que incentivam a inovação de acordo com suas experiências	Medase (2020)
Compartilhamento do conhecimento através dos líderes; Compartilhamento e trocas de conhecimento com instituições afiliadas	Al-Ghazali e Al-Janabi (2020)
Incentivar a aquisição do conhecimento por meio de programas de formação ou gestão de pessoas; Enriquecimento da cultura organizacional	Cheng (2020)
ACAP por meio da aquisição do conhecimento para desenvolvimento de novos produtos/serviços	Akram <i>et al.</i> , (2022)
ACAP gera motivação na aplicação e transformação do conhecimento, através do compartilhamento	Vega-Chica e De La Vega Hernández (2023)

Fonte: Revisão Sistemática da Literatura (2023).

Analisando os resultados encontrados na pesquisa das *key-words*: ACAP e Instituições de Ensino Superior, pode-se dizer que vem ao encontro com os principais conceitos encontrados na literatura da ACAP. A ACAP facilita os processos de inovação para empresas de pequeno e médio porte que recorrem as Instituições de Ensino Superior para parcerias e cooperação de estudos, para auxiliarem nos processos de inovação como pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, conforme destacam os estudos de Moon, Mariadoss e Johnson (2017), Lo e Tian (2019). Estes autores enfatizam que o estudo da inovação por meio do conhecimento vinculada a ACAP, desempenham o papel de mediador entre o capital intelectual para gerar vantagem competitiva, através da aquisição e do compartilhamento do conhecimento.

Van Ta e Zyngier (2018), destacam que a eficiência do compartilhamento ocorre quando a gestão incentiva buscas pelo conhecimento junto aos seus colaboradores, para facilita trocas de conhecimento entre ACAP e capacidade de inovação, adquirindo conhecimentos para trocas que enriquecem o ambiente interno e fortaleçam o capital humano, vindo ao encontro dos resultados da pesquisa de Chan e Muthuveloo (2020). Ainda, o estudo de Al-Ghazali e Al-Janabi (2020) corrobora com a ideia de Van Ta e Zyngier (2018), ao destacar o compartilhamento e incentivo do conhecimento por meio dos líderes e do compartilhamento e trocas de conhecimento com outras instituições afiliadas. Então, incentivar a aquisição do conhecimento por meio dos líderes e de programas de formação, gera enriquecimento e implementação da cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior (CHENG, 2020). A ACAP também é relevante para a motivação dos alunos no que tange a aquisição, aplicação e transferência do conhecimento, pois alunos conseguem aplicar e transferir o conhecimento

adquirido em sala de aula, favorecendo as universidades na construção de parcerias com organizações (VEGA-CHICA; DE LA VEGA HERNÁNDEZ, 2023).

Os desafios encontrados nos estudos, conforme esta revisão sistemática, estão sistematizados no Quadro 4 e são oriundos das *keywords*: “*absorptive capacity*” AND “*higher education institutions*”.

Quadro 4 – Sistematização dos desafios ACAP e Instituições de Ensino Superior

Conceito	Autor
As organizações precisam estar preparadas para inovarem; Para aumentar a capacidade de aprendizagem, organizações devem investir no fortalecimento das habilidades humanas do seu capital humano; É necessário investir nos colaboradores para obter melhores resultados	Moon, Mariadoss e Johnson (2017)
Existem barreiras do compartilhamento do conhecimento por meio da gestão burocrática constituídas nas IES	Van Ta e Zyngier (2018)
Fatores externos como a pandemia fizeram com que as IES superem desafios de forma ágil; As IES possuem desafios em adaptar com mudanças ocasionadas no ambiente externo	Chan e Muthuveloo (2020)
As organizações precisam investir na qualidade da educação dos colaboradores para obtenção de conhecimentos	Medase (2020)

Fonte: Revisão Sistemática da Literatura (2023).

Os desafios encontrados nos estudos contribuem para o objetivo desta pesquisa. Autores como Moon, Mariadoss e Johnson (2017), Van Ta e Zyngier (2018), Chan e Muthuveloo (2020) e Medase (2020), foram encontrados os desafios através da revisão sistemática neste estudo, em que contribuíram tanto para os benefícios como os desafios. Moon, Mariadoss e Johnson (2017) destacam que organizações precisam inovar, e optam por procurar parcerias com as IES, criando relacionamentos e obtendo a capacitação do conhecimento dos seus colaboradores. Este estudo, faz ligação com o estudo de Medase (2020), em que as organizações precisam investir na qualidade da educação dos seus colaboradores, gerando vantagens competitivas na assimilação e aquisição do conhecimento.

Nos estudos de Van Ta e Zyngier (2018), os desafios encontrados foram as barreiras do compartilhamento do conhecimento por meio da gestão burocrática constituídas nas IES, em que a gestão impactam no compartilhamento do conhecimento dos colaboradores, criando barreiras do conhecimento entre pessoas de níveis hierárquicos, pois a transferência do conhecimento oportuniza trocas e causa admiração entre pessoas. Já nos estudos de Chan e Muthuveloo (2020), os desafios encontrados foram a rápida adaptação em que o ambiente externo, impactou o ambiente interno das IES, como ocorreu com a pandemia da covid-19, no qual as IES tiveram que reformular suas estratégias de forma rápida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar os benefícios e desafios em Instituições de Ensino Superior por meio das temáticas da ACAP e comunicação organizacional, bem como propor a sistematização das discussões e gerar *insights* para pesquisas futuras sobre as temáticas.

A ACAP busca captar conhecimentos externos no sentido de melhorar e ajustar o ambiente interno, e a comunicação organizacional possibilita a capacidade organizacional de assimilar novos conhecimentos, ampliar a cooperação entre empresas e a transferência do conhecimento, e facilita em auxiliar o processo da ACAP por meio da transferência do conhecimento conforme estudos de Vega-Jurado et al. (2017), e Cassol et al. (2021).

As incertezas causadas pela pandemia Covid-19, as organizações nesse estudo em específico, as Instituições de Ensino Superior, necessitaram moldar estrategicamente de forma rápida e eficaz. A comunicação organizacional foi afetada diretamente, precisando de soluções para manter a comunicação interna e externa. Neste contexto pandêmico, a ACAP é a teoria para assimilar e adquirir novos conhecimentos, como formas de transformar o ambiente interno e implementar novas estratégias através da cooperação de colaboradores e outras instituições. Diante disto, a comunicação organizacional tornou-se fundamental, pois proporciona a transferência de conhecimento entre pessoas, possibilitando a reformulação de estratégias para fins de vantagens competitivas (CHAUDHRY et al., 2021; RUÃO; KUNSCH, 2014).

Neste contexto, as IES possuem papel estratégico nas organizações para estimular inovação através da temática da ACAP, para gerar transferência de conhecimento entre pessoas. Neste sentido, a ACAP surge como meio de explorar conhecimentos no ambiente externo, gerando *networking* e *insights* que auxiliam para remodelar o ambiente interno por meio da ACAP na aquisição e assimilação do conhecimento, facilitado pela transferência do conhecimento que envolve a comunicação organizacional.

Para tanto, a comunicação organizacional e a ACAP juntas, **beneficiam** às organizações em gerar cooperação interna, promover cultura organizacional na transmissão de conhecimentos, implementação de novas tecnologias, compartilhar conhecimentos criando *insights*, gerar motivação entre pessoas e construir relacionamentos que beneficiam às organizações. Contudo, a ACAP gera **desafios** nas organizações pois precisam estar adaptadas com recursos financeiros para a aquisição do conhecimento como: participação de eventos que contribuem para relacionamentos e conhecimentos, adaptas ao uso da tecnologia e investimento em treinamentos em seus colaboradores.

Neste sentido, a comunicação organizacional está interligada com a teoria da capacidade absorptiva, pois proporciona assimilação e aquisição do conhecimento para aplicação no ambiente interno. Sendo assim, por meio da comunicação organizacional é possível realizar transferências e compartilhamento do conhecimento entre pessoas, organizações, membros internos, por meio de eventos, treinamentos, workshops e visitas técnicas, para a transformação do ambiente interno em aprimorar conhecimentos captados por meio da transferência e da comunicação. A influência mediadora da ACAP nos estudos de estratégia e comunicação organizacional, corroboram para a academia a importância de estudar as duas temáticas, visto que estão interligadas com a transferência do conhecimento. A realização desta pesquisa reforça os estudos que pretendem dar continuidade a influência da ACAP no compartilhamento do conhecimento em Instituições de Ensino Superior, articulada a comunicação organizacional, compreendida como um recurso valioso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKRAM, K.; HAQ, M. A. U.; RAZA, S.; FAZAL, H.; SUHARDI, M. Knowledge Acquisition and Product Development Capability Magnify Competitive Advantage: Insight into Higher Education Institutions of Pakistan. **Jurnal Pengurusan**, v. 64, n. 1, p. 119-130, 2022.

AL-GHAZALI, F. R. G.; AL-JANABI, M. A. J.; Absorptive Capacity as an Interaction Variable between Authentic Leadership and Sustainability of Safe Organizational Performance: an Analytical Study. **Webology**, v. 18, n. 1, p. 137-159, 2021.

ALLAMEH, S. M.; KHOZANI, M. K.; BANIASADI, B. Consequences of knowledge processes in small businesses: the role of knowledge acquisition, dynamic capabilities, knowledge sharing and creativity. **Int. J. Process Management and Benchmarking**, v. 10, n. 1, p. 48-68, 2020.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 771-792, 1991.

BUTLER, M.; FERLIE, E. Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging UK empirical evidence. **British Journal of Management**, v. 6, n. 6, p. 1-21, 2019.

CASSOL, A., MARIETTO, M. L., TONIAL, G., & WERLANG, N. B. Interorganizational learning and absorptive capacity: Empirical research in small and medium enterprises. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n.1, p. 1–28, 2021.

CHAN, J. I. L.; MUTHUVELOO, R. Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 12, n. 3, p. 223-236, 2020.

CHAUDHRY, I. S.; PAQUIBUT, R.; ISLAM, A.; CHABCHOUB, H. Testing the success of real-time online delivery channel adopted by higher education institutions in the United Arab Emirates during the Covid-19 pandemic. **International Journal of Educational Technology in Higher Education**, v. 18, n. 48, 2021.

CHENG, E. C.K. Knowledge transfer strategies and practices for higher education institutions. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51 n. 2, p. 288-301. 2020.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: The two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1989.

ENZ, C. A.; WAY, S. A. Implementing service innovations in European hotel. **Service Science**, v. 8, n. 2, p. 97-107, 2016.

GRANT, R.M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organisation Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

KHRAISHI, A.; PAULRAJ, A.; HUQ, F.; SEEPANA C. Knowledge management in offshoring innovation by SMEs: role of internal knowledge creation capability, absorptive capacity and formal knowledge-sharing routines. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 28, n. 2, p. 405-422, 2023.

KIM, J. S; JANG, Y.; YOO, M.; SONG, J. H. The mutual impact of university president's leadership and organizational justice on knowledge sharing: the mediating effect of communication. **Industrial and commercial training**, v. 53, n. 3, pp. 268-28, 2021.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LANE, P.; KOKA, B.; 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.

LASSWELL, H.D. **Politics: who gets what, when, how**. New York, USA: McGraw Hill, 1936.

LO, M. F.; TIAN, F.; Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. **Higher Education Quarterly**, p. 1-16, 2019.

MEDASE, S. L. The impact of the heterogeneity of employees qualifications on firm-level innovation: evidence from nigerian firms. **International Journal of Innovation Management**, n. 2150011, p. 1-57, 2020.

MOON, H.; MARIADOSS, B. J.; JOHNSON, J. L.. Collaboration with higher education institutions for successful firm innovation. **Journal of Business Research**, 2017.

RUÃO, T.; KUNSCH, M. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. **Comunicação e Sociedade**, , v. 26, n. 1, p. 7–13, 2014.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação rganizacional. **Revista FAMECOS**, v. 13, n. 31, p. 47–53, 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392>. Acesso em: 02 fev. 2023.

VAN TA, C.; ZYNGIER, S.; Knowledge Sharing Barriers in Vietnamese Higher Education Institutions (HEIS). **International Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 51–7, 2018.

VEGA-CHICA, M.L.; DE LA VEGA-HERNÁNDEZ, I.M. Transfer of knowledge from universities to organizations in the Ecuadorian contexto. **Measuring Business Excellence**, v. 27, n. 1, p. 121-142, 2023.

VEGA-JURADO, J.; POLO-OTERO, J. L., COTES-TORRES, M. A.; VEGA-CÁRCAMO, J. C. La base de conocimiento y su impacto en la capacidad de absorción de pymes de baja tecnología. **Cuadernos de Administración**, v. 30, n. 55, p. 7-35, 2017.

WEICK, K. **Sensemaking in Organizations**, Thousand Oaks: Sage, 1995.

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

ZORLU, K.; KORKMAZ, F. Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. In. **Management Strategies to Survive in a Competitive Environment, contributions to Management Science**, p. 306-318, 2021.