

**EXPLORANDO O NEXUS DA CAPACIDADE ABSORTIVA, DINÂMICAS DE  
FUNCIONÁRIOS E INOVAÇÃO: uma revisão de escopo**

**ANDREA APARECIDA SILVA**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

# EXPLORANDO O NEXUS DA CAPACIDADE ABSORTIVA, DINÂMICAS DE FUNCIONÁRIOS E INOVAÇÃO: uma revisão de escopo

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca por rigor acadêmico, a qualidade das revisões bibliográficas é primordial. Dekkers, Carey e Langhorne (2022) iluminam uma questão crítica nos estudos de gestão: a escassez de revisões sistemáticas de literatura de alta qualidade com robusta validade interna. Essa escassez decorre de um mal-entendido entre acadêmicos e editores, que frequentemente confundem revisões de escopo com revisões sistemáticas de literatura (SLRs). Opta-se aqui, deliberadamente por uma abordagem de revisão de escopo. Este método é particularmente adequado aos objetivos exploratórios, permitindo mapear de forma abrangente o terreno do campo e identificar tanto os temas predominantes quanto as áreas negligenciadas na literatura.

No centro da evolução organizacional está o conceito de aprendizagem organizacional — o mecanismo pelo qual uma entidade assimila novas percepções e cultiva novas competências ou comportamentos. Esse processo transformador está profundamente entrelaçado com a capacidade absorptiva (ACAP), postulando que organizações dotadas de uma ACAP elevada são mais adeptas a internalizar conhecimento externo e integrá-lo às suas operações (Lane; Lubatkin, 1998; Martinkenaite; Breunig, 2016; Sharan, Dhayanithy e Sethi, 2023; Sancho-Zamora *et al.*, 2022). O dinamismo das interações dos funcionários e sua expertise coletiva são fundamentais para esse processo, servindo como o coração da inovação organizacional e adaptabilidade.

A questão de pesquisa, "Quais são os elementos fundamentais e as tendências evolutivas na interseção entre ACAP, dinâmicas de funcionários e inovação?" direciona-se a exploração para entender como esses domínios inter-relacionados moldam a capacidade inovadora de uma organização. É investigada a relação intrincada entre esses construtos, fornecendo uma análise bibliométrica descritiva e uma revisão de escopo meticulosa de 188 artigos acadêmicos, e finalizada com a proposição de uma rede nomológica. Este esforço mapeia a paisagem intelectual e discerne padrões emergentes.

Em essência, este estudo fornece um resumo extenso da pesquisa que abrange quase trinta anos na junção entre ACAP, dinâmicas de funcionários e inovação — um nexus, que resultou em um corpus surpreendentemente modesto de 188 artigos. Esse achado inesperado sublinha uma oportunidade significativa de expansão dentro deste domínio. Ao iluminar os componentes centrais e os caminhos de desenvolvimento nesta área de estudo, o objetivo é estabelecer uma referência tanto para pesquisadores acadêmicos quanto para profissionais da indústria. As percepções que foram destiladas, pretendem catalisar pesquisas adicionais e orientar a tomada de decisões informada em contextos organizacionais, fomentando assim a inovação por meio de uma apreciação aprofundada desta interseção pouco explorada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Capacidade Absortiva (ACAP)

A habilidade de identificar e utilizar conhecimento externo é apoiada pelo conhecimento existente de uma empresa, como Cohen e Levinthal (1990) notaram. Quanto mais conhecimento uma empresa tem, melhor ela pode absorver novos conhecimentos, especialmente se estiver relacionado ao conhecimento existente. A ACAP tornou-se um conceito importante em aprendizagem organizacional e inovação após a publicação do estudo "Capacidade Absortiva: uma nova perspectiva sobre aprendizagem e inovação" na *Administrative Science Quarterly*.

ACAP é uma habilidade chave para uma organização se adaptar e permanecer competitiva. É sustentada pela base de conhecimento da empresa, que ajuda a utilizar novos conhecimentos de forma eficaz.

Zahra e George (2002) refinaram posteriormente a ACAP, vendo-a como uma atividade que envolve rotinas e processos organizacionais que ajudam uma empresa a absorver e usar conhecimento para melhorar habilidades. A aprendizagem organizacional tem sido um tema estudado por muitas décadas, com trabalhos fundamentais de Cyert e March (1963) e desenvolvimento adicional por Argyris e Schon (1978), que reconheceram que algumas organizações podem aprender enquanto outras não.

Camelo-Ordaz *et al.* (2011) discutiram a natureza complexa da ACAP. Inclui a habilidade de uma organização em reconhecer informações novas e valiosas e usá-las para o sucesso empresarial. Isso vai além de apenas coletar dados e envolve entender e aplicar conhecimento de maneira estratégica. O conhecimento existente de uma empresa cooperar a integrar novas informações, mostrando que os ativos intelectuais de uma empresa são cruciais no uso de novos *insights*, portanto, o capital humano é crucial.

Entender a ACAP é essencial para empresas que querem inovar e aprender continuamente. Ajuda as empresas a se adaptarem às mudanças e liderarem em inovação. Usar eficazmente o conhecimento externo pode resultar em novos produtos, serviços e processos, proporcionando uma vantagem competitiva duradoura.

## 2.2 Dinâmicas de Empregados

Chang e Lee (2007) e Menon (1999) apresentam perspectivas complementares sobre o impacto das práticas organizacionais, ou de liderança, nos resultados dos funcionários, embora se concentrem em diferentes aspectos do ambiente organizacional. Chang e Lee (2007) exploram a cultura organizacional mais ampla e os estilos de liderança, enfatizando como a liderança transformacional pode melhorar o desempenho no trabalho, a satisfação no trabalho e as oportunidades de promoção no emprego, além de enfatizar a importância de uma cultura adaptativa que valoriza a humanidade, o trabalho em equipe e o desenvolvimento de recursos humanos. Eles destacam o papel de uma organização de aprendizagem em promover uma visão compartilhada e domínio pessoal, incentivando os funcionários a se engajarem na auto-reflexão e melhoria contínua.

Em contraste, Menon (1999) se concentra no domínio do marketing, discutindo como a formalização no processo de gestão estratégica de marketing pode reduzir conflitos de papel, estresse e ambiguidade entre o pessoal dessa área. Menon (1999) sugere que procedimentos claros e formalizados podem levar a uma estratégia mais coesa e melhor alocação de recursos, melhorando potencialmente o ambiente de trabalho para os funcionários de marketing.

Ambas as perspectivas se cruzam em seu reconhecimento da importância de sistemas estruturados, seja por meio da liderança, cultura ou formalização, para apoiar a clareza, satisfação e desempenho dos funcionários, ainda que difiram em seu foco específico na liderança e cultura versus formalização de processos estratégicos dentro da função de marketing.

Bag *et al.* (2020) introduzem uma perspectiva adicional ao conectar o engajamento dos funcionários com a busca por inovação sustentável e gestão eficaz da cadeia de suprimentos. Eles sublinham a necessidade de programas de treinamento consistentes, uso eficiente dos recursos e cultivo de parcerias fortes com os *stakeholders* da cadeia de suprimentos. Esta abordagem está em harmonia com Chang e Lee (2007) e Menon (1999) em seu foco em nutrir uma cultura organizacional inovadora, em que os funcionários são motivados a oferecer novos *insights* e aprender com os contratemplos, mas com um destaque especial na alavancagem das Capacidades Analíticas para aprimorar essas iniciativas.

## 2.3 Inovação

Camelo-Ordaz *et al.* (2011) mergulham na importância do compartilhamento de conhecimento dentro das organizações, com um foco nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Eles exploram como as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) podem influenciar esse compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento é visto como um componente crucial da aprendizagem organizacional, facilitando a disseminação de *insights* valiosos e expertise por toda a empresa. Essa disseminação de conhecimento é instrumental para reforçar a inovação, pois promove um ambiente onde ideias podem ser trocadas e desenvolvidas colaborativamente.

Verdu-Jover, Alos-Simo e Gomez-Gras (2018) examinam a conexão entre a capacidade de inovação de uma organização e a existência de uma cultura adaptativa, dinâmica e voltada para a aprendizagem. Eles também enfatizam o papel essencial de uma cultura adaptativa na promoção da inovação, postulando que inovações contínuas em produtos e serviços, que são cruciais para uma vantagem competitiva, requerem um contexto organizacional receptivo a mudanças. Nesse sentido, as empresas são encorajadas a desenvolver culturas que não apenas sejam adaptativas, mas também abracem a transformação e desafiem crenças ou comportamentos arraigados.

Culturas adaptativas, como elucidado por Verdu-Jover, Alos-Simo e Gomez-Gras (2018) e Louro (2023), são caracterizadas por sua maleabilidade, com os valores, suposições e crenças dentro de uma organização sujeitos a evolução contínua. Essa natureza dinâmica da cultura organizacional promove flexibilidade estrutural para desenvolver as capacidades necessárias para a inovação. Isso está alinhado com os insights de Sung e Choi (2014), que destacam que um clima inovador é essencial para apoiar a inovação organizacional. Isso também ressoa com a noção de que práticas de aprendizagem, particularmente em níveis individual, interpessoal e organizacional, são mediadas por um clima inovador que encoraja a exploração e aceitação de novas ideias, aumentando assim o desempenho inovador (Sung; Choi, 2014).

## 3 RESULTADOS

### 3.1 Resultados para Fundações

O pacote *bibliometrix* (Aria e Cuccurullo, 2017) do *software* R foi utilizado para calcular as estatísticas descritivas.

Uma análise da distribuição dos artigos ao longo do tempo revela um aumento significativo no interesse de pesquisa dentro do foco temático do estudo. Na primeira década, de 1995 a 2005, a amostra compreendia apenas 11 artigos, representando somente 5,8% do total. Esse início modesto, indica que a interseção de Capacidade Absortiva, Dinâmicas de Funcionários e Inovação não era um foco principal de pesquisa durante esse período. No entanto, a década subsequente, de 2006 a 2015, testemunhou um aumento marcante na atenção acadêmica, com 46 artigos representando 24,47% da amostra. O aumento mais pronunciado, ocorreu de 2016 a 2023, durante o qual uma esmagadora maioria de 70% dos artigos foi publicada. Esta tendência sugere um crescente interesse e reconhecimento da importância deste nexos nos últimos anos. Os dados podem implicar que a intersecção ganhou considerável tração entre os pesquisadores.

A Tabela 1 do estudo, lança luz sobre o panorama global do conjunto de dados, destacando as principais contribuições de China, Espanha, Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, e apresentando os periódicos influentes. A diversidade nas práticas culturais,

econômicas e organizacionais entre esses países enriquece a pesquisa com perspectivas variadas, refletindo potencialmente as diferentes prioridades em políticas de gestão do conhecimento e inovação e sistemas de educação. Esta dispersão geográfica sugere um terreno fértil para colaborações internacionais, aumentando a robustez e a aplicabilidade dos achados de pesquisa.

Os periódicos listados, com suas altas métricas de citação e focos especializados, não apenas indicam a qualidade e o impacto da pesquisa, mas também sua acessibilidade e natureza interdisciplinar (periódicos de GRH, Gestão do Conhecimento e Inovação).

Tabela 1 - Fontes mais relevantes (Onde pesquisar)

Fontes	Artigos	h5-index	h-index	g-index	TC
<i>JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	7	82	6	7	435
<i>EMPLOYEE RELATIONS</i>	6	43	5	6	73
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</i>	5	80	4	5	290
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT</i>	4	33	2	4	72
<i>SUSTAINABILITY</i>	4	185	3	4	21

Fonte: Elaborada pela autora

A "Tabela 1" mostra que, para o conjunto de dados extraídos, as fontes mais importantes e seus índices de citação são apresentados. O índice h e o índice g também são exibidos e tentam medir tanto a produtividade, quanto o impacto das citações. Foi utilizada a função "*Hindex*" do *bibliometrix*. O índice h5 do site de métricas do *Google Scholar* é coletado *online*, que é um índice h para artigos publicados nos últimos cinco anos completos.

Menon *et al.* (1999) fornecem um estudo abrangente sobre os antecedentes e consequências da Formulação de Estratégia de Marketing ao examinar os processos e resultados associados à formulação de estratégia de marketing dentro das empresas. Oferece *insights* empíricos sobre como fatores organizacionais como centralização, formalização e cultura inovadora, bem como turbulência ambiental, influenciam a eficácia das estratégias de marketing. A pesquisa contribui para a literatura de marketing e estratégia identificando os principais impulsionadores internos e externos do sucesso da estratégia de marketing e destacando a importância da ênfase de uma empresa em ativos de marketing e capacidades dinâmicas.

A originalidade de Chang e Lee (2007) reside em sua metodologia experimental para observar o desempenho de aprendizagem dentro das organizações em Taiwan, com foco nos efeitos das atividades de aprendizado organizacional na satisfação no trabalho abrangendo várias indústrias. Eles tentam fornecer uma nova perspectiva ao conscientizar as organizações empresariais sobre a importância dessas atividades. O valor do artigo é ainda mais realçado por sua abordagem empírica para entender a relação entre liderança, cultura organizacional, organizações de aprendizagem e satisfação no trabalho.

A singularidade de Camelo-Ordaz *et al.* (2011) decorre de sua exploração analítica da interação entre práticas de Recursos Humanos (RH) ou liderança, compartilhamento de conhecimento, inovação e o papel mediador do comprometimento afetivo, especificamente dentro do contexto espanhol. Ele investiga o impacto do RH no compartilhamento de conhecimento e inovação, oferecendo uma compreensão matizada moldada pela paisagem cultural e econômica do país. A base empírica do artigo é solidificada por meio de uma pesquisa com empresas equipadas com unidades de P&D. Um aspecto crucial do estudo é sua afirmação

e validação da hipótese de que o comprometimento afetivo atua como um condutor entre RH e compartilhamento de conhecimento, impulsionando subsequentemente a inovação — um testemunho do profundo impacto dos vínculos comportamentais dos funcionários com suas organizações na disseminação e gênese de ideias novas.

Papa *et al.* (2020) introduzem uma perspectiva nova ao examinar a interação entre a aquisição de conhecimento, práticas de gestão de recursos humanos (GRH) ou liderança, e a retenção de funcionários, e como esses fatores influenciam coletivamente o desempenho da inovação dentro de empresas italianas de diversos setores. Sua originalidade vem da investigação empírica sobre os efeitos moderadores das práticas de GRH e retenção de funcionários na relação entre aquisição de conhecimento externo e desempenho da inovação, que é uma área relativamente inexplorada na literatura.

Bag *et al.* (2020) sintetizam as descobertas do estudo sobre Capacidades Analíticas como um impulsionador do desempenho sustentável da cadeia de suprimentos no setor de mineração, destacando a importância das Capacidades Analíticas, inovação e desenvolvimento de funcionários na promoção da excelência operacional e sustentabilidade.

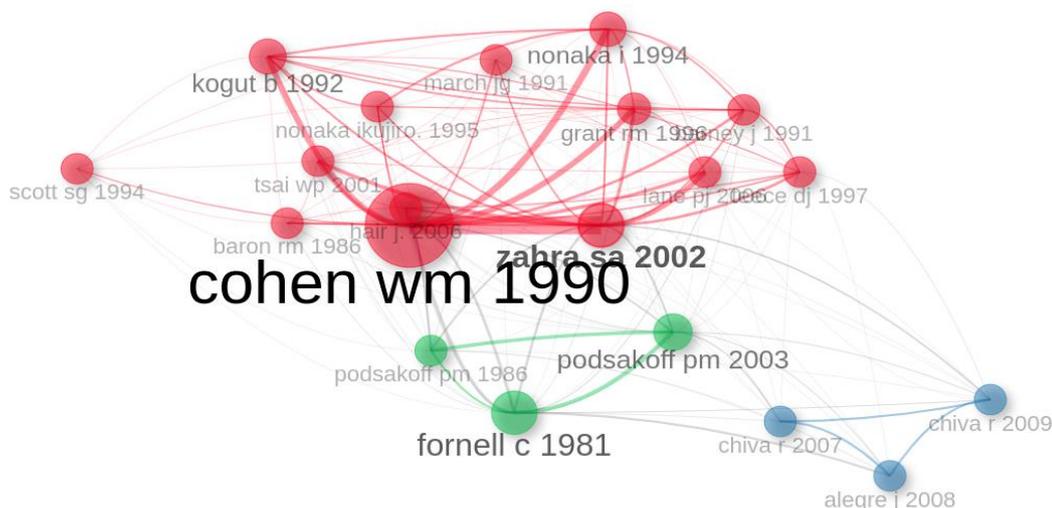
Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) são as referências mais importantes relacionadas à ACAP, enquanto Nonaka e Lewin (1994) é uma referência importante na literatura sobre aprendizagem de conhecimento. Assim, esses três documentos são referências seminais. Por sua vez, Podsakoff *et al.* (2003) e Fornell e Larcker (1981) são referências bem conhecidas em métodos quantitativos, sugerindo que a literatura resultante da busca por *strings* de interseção tem principalmente uma abordagem quantitativa.

A Figura 1 apresenta a análise de cocitação, a abordagem mais comum em trabalhos bibliométricos.

Cohen e Levinthal (1990) fornecem uma lente por meio da qual as organizações assimilam e utilizam novos conhecimentos. Isso é diretamente relevante para a dinâmica dos empregados, pois a capacidade dos empregados para aprender e se adaptar é um componente crítico da capacidade absorptiva geral de uma organização.

Da mesma forma, o trabalho de Zahra e George (2002) amplia o entendimento da ACAP ao explorar suas dimensões e operacionalização, o que tem implicações para como as organizações podem fomentar um clima propício à inovação por meio de seu capital humano.

Figura 1 - Cocitação dos artigos



Fonte: Elaborada pela autora

Vários índices de centralidade medem as conexões dos autores.



A inovação é um conceito fundamental dentro de Papa *et al.* (2020), um artigo do domínio da gestão do conhecimento, que é extensivamente explorado no "*Journal of Knowledge Management*". Papa *et al.* (2020) sublinha o papel crítico da inovação em fomentar o desempenho das empresas e garantir vantagem competitiva. O artigo investiga como as empresas podem alavancar fontes internas e externas de conhecimento para impulsionar a inovação, enfatizando a importância das práticas de gestão de recursos humanos e retenção de funcionários como fatores moderadores.

A inovação é retratada não apenas em termos de produtos ou avanços tecnológicos, mas também como abrangendo novos processos, modelos de negócios e estratégias de engajamento no mercado. Papa *et al.* (2020) sugere que, para empresas intensivas em conhecimento, a inovação é essencial para o crescimento, adaptabilidade e manutenção de uma vantagem competitiva em um ambiente de negócios global em rápida evolução.

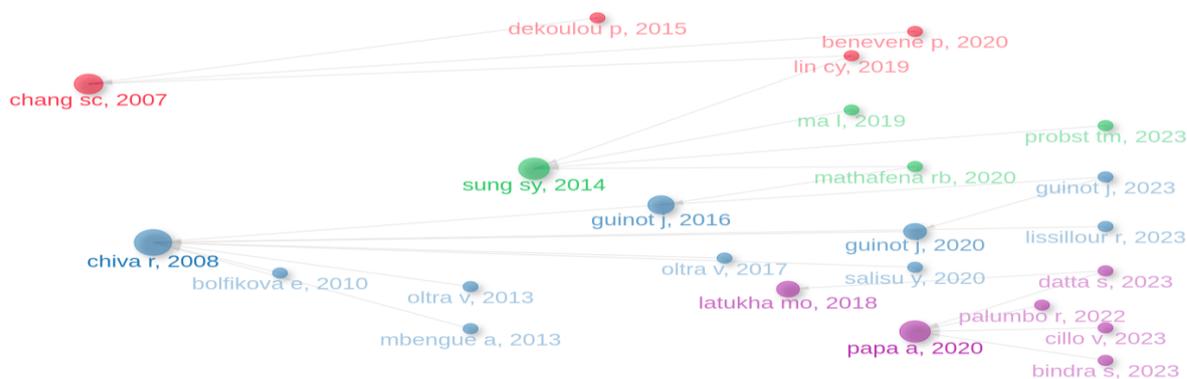
A gestão do conhecimento surge como um conceito central para Sung e Choi (2014). Eles destacam a importância de adquirir, compartilhar e utilizar eficazmente o conhecimento dentro das organizações para impulsionar o desempenho da inovação, particularmente em PMEs de manufatura intensivas em conhecimento. Os autores enfatizam o papel da gestão do conhecimento na promoção de inovação aberta e colaboração, essenciais para as empresas permanecerem competitivas na paisagem empresarial rapidamente evolutiva.

Por fim, Chang e Lee (2007) explicam que a cultura organizacional é de suma importância, pois está intricadamente ligada à satisfação no trabalho dos funcionários, que é um tema central do estudo. Seu artigo discute como várias facetas da cultura organizacional, como culturas de clã, missão e adaptativas, influenciam a coerência, lealdade e trabalho em equipe dentro de uma empresa. Uma cultura organizacional positiva pode melhorar significativamente o comprometimento e a satisfação dos funcionários, o que, por sua vez, pode levar a um desempenho melhorado, redução de turnover e maior inovação. O estudo busca examinar o impacto da liderança e da cultura organizacional na satisfação no trabalho, reconhecendo o papel crítico que a cultura desempenha na formação do ambiente de trabalho e no sucesso geral de uma organização.

Temas de nicho não serão discutidos. Também foi vinculado temas motores (liderança, capacidade absorptiva e comportamento) com as tendências em artigos quantitativos.

A Figura 4 mostra uma historiografia onde Chang e Lee (2007), Chiva e Alegre (2008), Papa *et al.* (2020) e Sung e Choi (2014) são trabalhos seminais nesse estudo bibliométrico. Garfield (2004) observou que a historiografia explora estudos altamente citados e suas conexões diretas de citação, revelando origens e influências em artigos selecionados.

Figura 4 - Historiografia da amostra



Fonte: Elaborada pela autora

No contexto desses trabalhos, o conceito do *gap* de capacidades de marketing, conforme discutido por Day (2011), oferece uma camada adicional de análise. Day postula que existe um crescente *gap* entre as demandas do mercado e as capacidades de marketing de uma organização, o qual é exacerbado pela aceleração do ritmo de mudanças e complexidade no ambiente de mercado. Este *gap* pode ser melhor compreendido e potencialmente superado por meio da capacidade absorptiva de uma organização e aprendizado de mercado vigilante, provenientes de uma cultura adaptativa entre os funcionários.

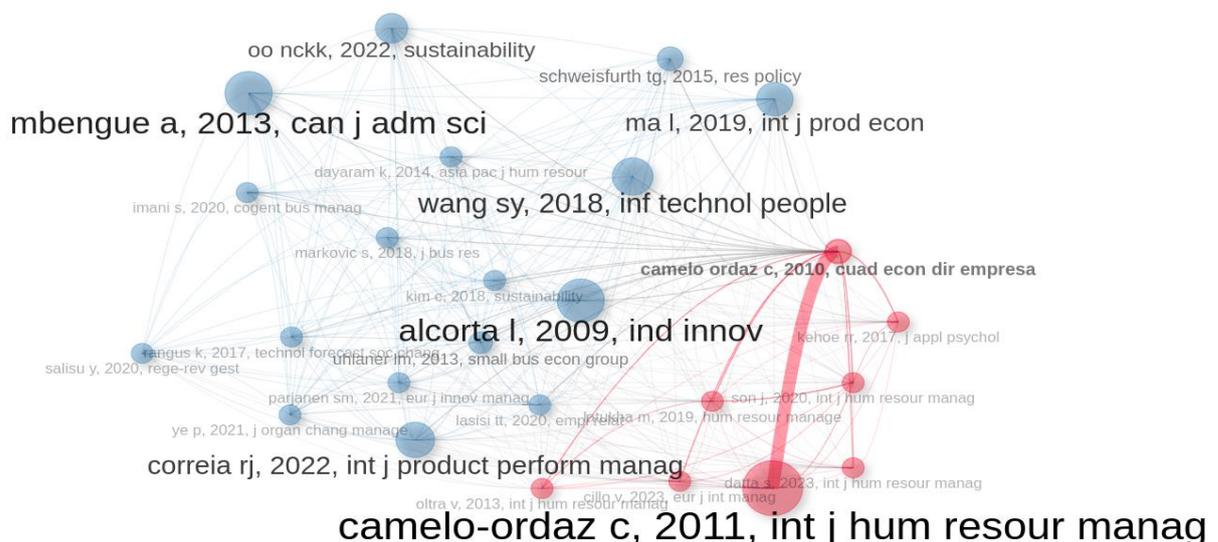
A análise de cocitação contribui para esse entendimento, sugerindo que organizações com alta ACAP estão melhores equipadas para fechar o *gap* de capacidades de marketing ao alavancar efetivamente seus recursos humanos para perceber e aproveitar oportunidades de mercado, impulsionando assim a inovação. Isso envolve não apenas a aquisição de conhecimento externo, mas também a disseminação interna e transformação desse conhecimento por meio do engajamento e desenvolvimento dos funcionários.

Em resumo, as análises fundamentais destacam o papel crítico do capital humano em preencher a lacuna entre as demandas do mercado e as capacidades organizacionais. Pesquisas futuras poderiam explorar ainda mais essas relações, oferecendo estratégias para organizações aprimorarem sua capacidade absorptiva e inovarem de forma mais eficaz por meio de sua força de trabalho adaptativa.

### 3.2 Resultados para Tendências

Analisa as fundações, mas para identificar tendências, precisa ser empregada à análise de acoplamento (Vogel; Güttel, 2013), que medem as referências compartilhadas entre documentos e a sobreposição bibliográfica (Kessler, 1963; Zupic e Čater, 2015). A Figura 6 mostra dois clusters: vermelho e azul. O cluster azul foca no comportamento dos funcionários e liderança, enquanto o cluster vermelho é mais sobre ACAP.

Figura 5 - *Coupling* dos Top 25 artigos



Fonte: Elaborada pela autora

Os construtos abrangem vários aspectos e foi introduzido o entendimento mais comum de alguns deles para facilitar a compreensão para novos pesquisadores, usando minhas próprias palavras:

- Práticas de GRH (liderança): Estratégias para gestão de força de trabalho, incluindo recrutamento, treinamento, avaliação e relações com os funcionários para o sucesso organizacional.

- Compartilhamento de Conhecimento: Troca de habilidades, percepções e expertise dentro de uma organização.

- Desempenho em Inovação: Medição da capacidade de uma organização de implementar novas ideias, produtos ou processos.

- Facilitadores de Motivação: Fatores que aumentam o entusiasmo e o impulso individuais ou de equipe em direção aos objetivos.

- Facilitadores de Oportunidade: Elementos que permitem a identificação e exploração de novas perspectivas de negócios.

- Capacidade de Aprendizagem Organizacional (OLC), Aprendizagem Organizacional (OL): O processo (OL) e capacidade (OLC) de adaptar-se e melhorar por meio de experiência e insights.

- Orientação para Aprendizagem: Uma cultura que prioriza o desenvolvimento e a aquisição de conhecimento.

- Orientação de Mercado: Um foco em entender e atender às necessidades e tendências dos clientes.

- Capacidades Dinâmicas de Marketing: A habilidade de adaptar-se rapidamente, integrar e reconfigurar competências internas e externas, usando o Marketing ou não.

- Comprometimento Organizacional: O vínculo emocional e psicológico dos funcionários com sua organização.

- Capacidade Absortiva: A habilidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las comercialmente.

Associa-se esses construtos com os *clusters* da Figura 5. O nexo do *cluster* vermelho entre práticas de GRH, compartilhamento de conhecimento, desempenho em inovação, facilitadores de motivação e facilitadores de oportunidade é um rico tecido que sustenta o sucesso organizacional. As práticas de GRH estabelecem a base para uma força de trabalho robusta, implementando estratégias que abrangem recrutamento, treinamento, avaliação e nutrição de relações com os funcionários. Estas práticas são fundamentais para criar um ambiente comportamental propício à livre troca de habilidades, percepções e expertise, conhecido como compartilhamento de conhecimento, essencial para o crescimento colaborativo e inovação.

A sinergia entre GRH e compartilhamento de conhecimento é um catalisador para o desempenho em inovação, que é o barômetro que mede o comportamento de uma organização na concretização de novas ideias, produtos ou processos. Este desempenho é ainda amplificado por facilitadores de motivação, que são as forças motrizes que acendem o entusiasmo individual e de equipe, impulsionando-os a alcançar seus objetivos com vigor e determinação.

Simultaneamente, os facilitadores de oportunidade desempenham um papel crítico ao fornecer a estrutura que permite a identificação e exploração de novas perspectivas de negócios, garantindo que a organização não apenas acompanhe, mas também defina as tendências em uma paisagem de negócios em constante evolução. Juntos, esses elementos interconectados formam um comportamento que promove uma cultura de melhoria contínua e inovação.

Por outro lado, o nexo do *cluster* azul entre Aprendizado de Mercado, Orientação de Mercado, Capacidades Dinâmicas de Marketing forma uma estrutura complexa, mas coerente, que impulsiona a agilidade organizacional e a proeza competitiva. Aprendizagem de Mercado vigilante é o ponto central que permite que uma organização evolua por meio da assimilação e aplicação de novos conhecimentos externos, conforme descrito por Cohen e Levinthal (1990), fomentando uma Orientação para Aprendizagem que prioriza o desenvolvimento contínuo e a aquisição de conhecimento. Esta cultura centrada na aprendizagem está intrinsecamente ligada

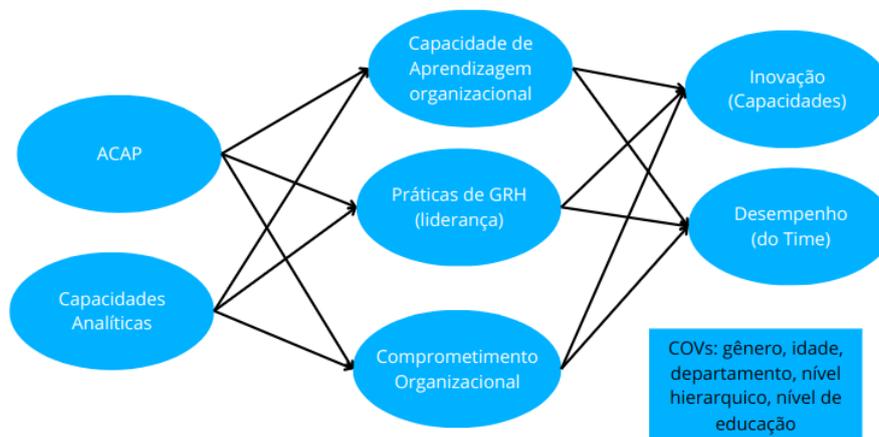
à Orientação de Mercado, que, através da lente de Kohli e Jaworski (1990), enfatiza a importância de entender e satisfazer as necessidades dos clientes e permanecer sintonizado com as tendências de mercado.

Capacidades de Marketing Adaptativas, conforme conceituado por Day (2011), são a essência da cultura de agilidade de uma organização, permitindo-lhe adaptar-se rapidamente, integrar e reconfigurar competências internas e externas em resposta a mudanças ambientais. Essas capacidades adaptativas não são estáticas, mas dinâmicas, profundamente embutidas nos processos e práticas organizacionais, e utilizam aprendizado cumulativo e conhecimento tácito, tornando-as difíceis de copiar ou avaliar. O papel da orientação de mercado é deslocar a organização para uma orientação explícita de fora para dentro, aprimorando essas capacidades ao tornar a percepção de mercado mais aguçada.

A ACAP, que é aprimorada por vigilância, experimentalismo e abertura de mercado, é um componente crítico deste quadro, representando a capacidade da empresa de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las a fins comerciais. Esta capacidade é um testemunho do compromisso da organização com a aprendizagem e adaptação, essencial para navegar na acelerada diversidade de cenários de mercado (Louro, 2023).

Em resumo, este nexos do *cluster* azul, que entrelaça Aprendizagem de Mercado, Orientação de Mercado, Capacidades Dinâmicas de Marketing é um testemunho do compromisso da empresa com a aprendizagem e sua capacidade de absorver e aplicar novos conhecimentos de mercado. Este quadro é integral para a capacidade da organização de antecipar mudanças de mercado, fechando a lacuna de Capacidades Dinâmicas de Marketing (Day, 2011) ou pelo menos estreitando a lacuna de Capacidades Dinâmicas de Marketing usando *Analytics* (Louro, 2023).

Figura 6 - Rede nomológica proposta



Fonte: Elaborada pela autora

O impacto coletivo de ambos os agrupamentos de construtos pode ser medido por meio de vários indicadores, como a taxa de adoção de inovação, crescimento de participação de mercado, taxas de retenção e satisfação de funcionários e desempenho financeiro geral, pintando um quadro abrangente da saúde de uma organização e seu potencial para sucesso a longo prazo. No entanto, na rede nomológica, a Figura 4, foi selecionada inovação ou capacidades de inovação e desempenho da empresa ou desempenho da equipe como saídas.

Refletindo criticamente sobre a predominância de métodos quantitativos e a abordagem PLS-SEM em artigos de tendências, foi criada uma sugestão de rede nomológica para facilitar a vida dos pesquisadores. Na Figura 4, apresenta-se uma lista limitada de covariáveis

especialmente encontradas em resumos de conjuntos de dados. Os construtos já foram comentados anteriormente e estão conectados como nos trabalhos e outros estudos, como Bag *et al.* (2020) e Louro (2023), de onde vieram as Capacidades Analíticas.

Esta abordagem sugere uma rede interconectada de construtos que facilita a compreensão de como diferentes elementos dentro de uma organização contribuem para a inovação e o desempenho. Ao focar em "inovação ou capacidades de inovação" e "desempenho da empresa ou desempenho da equipe" como saídas principais, a rede destaca a importância de construir uma base sólida que suporte a inovação e promova um desempenho excepcional. Isso reflete a importância de alavancar tanto os recursos internos (como liderança, compartilhamento de conhecimento e comprometimento organizacional) quanto os fatores externos (como orientação de mercado e capacidades dinâmicas de marketing) para cultivar um ambiente que favoreça o crescimento sustentável e a competitividade.

A inclusão de "Capacidades Analíticas" como um fator derivado de estudos recentes, como os de Bag *et al.* (2020) e Louro (2023), sublinha o papel crescente da análise de dados na facilitação da inovação e na melhoria do desempenho organizacional. Ao integrar essas capacidades no modelo, reconhece-se que a habilidade de coletar, analisar e interpretar dados é crucial para informar decisões estratégicas e operacionais que impulsionam a inovação e o sucesso a longo prazo.

Ao sugerir uma rede nomológica que engloba esses elementos, o estudo propõe uma ferramenta valiosa para pesquisadores que buscam entender a complexa dinâmica que impulsiona a inovação e o desempenho nas organizações. Isso não apenas simplifica a análise de como diferentes construtos interagem e contribuem para resultados desejados, mas também destaca áreas potenciais para investigação futura que podem enriquecer ainda mais nosso entendimento desses processos dinâmicos.

## 4 CONCLUSÃO

A partir de 188 documentos analisados, serve como um recurso fundamental para aqueles novos no assunto. Menon *et al.* (1999) oferecem um exame detalhado da formulação de estratégias de marketing, revelando como fatores organizacionais e ambientais afetam a eficácia da estratégia, enfatizando o papel dos ativos e capacidades de marketing. Chang e Lee (2007) usam uma abordagem experimental para mostrar o impacto da aprendizagem organizacional na satisfação no trabalho em indústrias taiwanesas, fornecendo evidências empíricas sobre a influência da liderança e da cultura na aprendizagem e satisfação. Camelo-Ordaz *et al.* (2011) analisam a relação entre práticas de liderança em Gestão de Recursos Humanos (GRH), compartilhamento de conhecimento, inovação e o papel mediador do compromisso afetivo dentro da Espanha, destacando a importância dos laços emocionais para fomentar a inovação em empresas tecnologicamente avançadas. Papa *et al.* (2020) exploram as conexões entre a aquisição de conhecimento, GRH, retenção de funcionários e inovação em empresas italianas, oferecendo novas percepções sobre os elementos humanos da inovação aberta. Bag *et al.* (2020) concluem que as Capacidades Analíticas são cruciais para o desempenho sustentável da cadeia de suprimentos, sublinhando o papel das Capacidades Analíticas, inovação e comportamento dos funcionários na obtenção de sustentabilidade operacional e ambiental.

Analisando as tendências, pode-se comentar que os construtos associados aos *clusters* vermelho e azul, conforme retratado na Figura 5, culminam em uma abordagem multifacetada, mas integrada, para a excelência organizacional. O cluster vermelho, destacando o nexo entre práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), compartilhamento de conhecimento, desempenho em inovação, facilitadores de motivação e facilitadores de oportunidades, tece um tecido vibrante que apoia e impulsiona o sucesso organizacional. Práticas de GRH servem como

o alicerce para cultivar uma força de trabalho forte, que, por meio da facilitação do compartilhamento de conhecimento, torna-se um motor potente para inovação e crescimento. Isso é ainda realçado por facilitadores de motivação e oportunidade que alimentam o impulso em direção à realização de objetivos e à exploração de novas fronteiras de negócios.

Por outro lado, o cluster azul encapsula a relação entre Aprendizagem Organizacional (AO), Orientação para Aprendizagem, Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas de Marketing, Compromisso Organizacional e Capacidade Absortiva (ACAP), criando uma estrutura robusta para adaptabilidade e crescimento organizacional. Este *cluster* sublinha a importância de uma cultura centrada na aprendizagem, consciência de mercado, cultura de agilidade, dedicação dos funcionários e a capacidade de capitalizar em novas informações para o sucesso. A sinergia desses elementos fomenta um ambiente onde a melhoria contínua é a norma, e a inovação prospera. O impacto coletivo desses construtos, refletido na adoção de inovação, retenção e satisfação de funcionários e desempenho geral, fornece uma visão holística da vitalidade de uma organização.

Com base nas ricas percepções coletadas dessas discussões, empreendimentos futuros em pesquisa poderiam aprofundar-se nas dinâmicas intrincadas que moldam a capacidade de uma organização para crescimento e adaptação. Examinando a relação sinérgica entre a cultura adaptativa de uma organização, seu clima de inovação e sua capacidade absortiva, pode desenvolver uma estrutura mais abrangente. Tal estrutura é fundamental para nutrir um terreno fértil para inovação, indispensável para manter uma vantagem competitiva e impulsionar uma organização em direção ao sucesso duradouro. É por meio desta lente que estudos futuros poderiam fornecer uma compreensão mais matizada de como esses construtos inter-relacionados coalescem para impulsionar o desempenho e a resiliência organizacional.

Finalmente, foi proposto uma rede nomológica para facilitar o trabalho de pesquisadores. Na Figura 6, é apresentada uma lista curada de variáveis e covariáveis, que estão interconectadas de maneira consistente com as descobertas, fornecendo um guia estruturado e perspicaz para pesquisas futuras no campo.

## REFERÊNCIAS

ALCORTA, L.; TOMLINSON, M.; LIANG, A. T. Knowledge generation and innovation in manufacturing firms in China. **Industry and Innovation**, 16(4–5), 435–461, 2009.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13662710903064109>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reis, (77/78), 345-348, 1997.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, 11(4), 959–975, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ARIA, M.; MISURACA, M.; SPANO, M. Mapping the Evolution of Social Research and Data Science on 30 Years of Social Indicators Research. **Social Indicators Research**, 149(3), 803–831, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02281-3>. Acesso em: 10 fev. 2024.

BAG, S.; WOOD, L. C.; Xu, L.; Dhamija, P.; & Kayikci, Y. Big data analytics as an operational excellence approach to enhance sustainable supply chain performance.

**Resources, Conservation and Recycling**, 153, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104559>. Acesso em: 12 fev. 2024.

- CAMELO-ORDAZ, C.; GARCÍA-CRUZ, J.; SOUSA-GINEL, E. Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. **Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa**, 13(42), 113–150, 2010. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(10\)70005-0](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(10)70005-0). Acesso em: 31 jan. 2024.
- CAMELO-ORDAZ, C.; GARCÍA-CRUZ, J.; SOUSA-GINEL, E.; VALLE-CABRERA, R. The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. **International Journal of Human Resource Management**, 22(7), 1442–1463, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>. Acesso em: 2 fev. 2024.
- CHANG, S. C.; LEE, M. S. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. **Learning Organization**, 14(2), 155–185, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>. Acesso em: 6 fev. 2024.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. **Personnel Review**, 37(6), 680–701, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483480810906900>. Acesso em: 6 fev. 2024.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. **British Journal of Management**, 20(3), 323–340, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586>. Acesso em: 10 fev. 2024.
- CORREIA, R. J.; TEIXEIRA, M. S.; DIAS, J. G. Dynamic capabilities: antecedents and implications for firms' performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 71(8), 3270–3292, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0587>. Acesso em: 30 jan. 2024.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128–152, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393553>. Acesso em: 10 fev. 2024.
- CYERT, R.; MARCH, J. Behavioral theory of the firm. *In: Organizational Behavior* 2. p. 60-77. Routledge, 2015.
- DAY, G. S. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, 75(4), 183–195, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>. Acesso em: 5 fev. 2024.
- DEKKERS, R.; CAREY, L; LANGHORNE, P. Objectives and positioning of [systematic] literature reviews, in *Making Literature Reviews Work: a Multidisciplinary Guide to Systematic Approaches*, p. 25–56, **Springer International Publishing, Cham**, 2022.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. **Structural equation models with unobservable variables and measurement error**: Algebra and statistics, 1981.
- GARFIELD, E. Historiographic mapping of knowledge domains literature, **Journal of Information Science**, v. 30, n. 2, p.119–145, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0165551504042802>. Acesso em: 7 fev. 2024.

KHIN KHIN Oo, N. C.; RAKTHIN, S. Integrative Review of Absorptive Capacity's Role in Fostering Organizational Resilience and Research Agenda. **Sustainability** (Switzerland), 14(19), 1–27, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su141912570>. Acesso em: 9 fev. 2024.

KESSLER, M.M. (1963) Bibliographic coupling between scientific Papers. **American Documentation**, v. 14, n. 1, p.10–25.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, 54(April), 1–18, 1990.

LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, 19, 461–477, 1998. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L). Acesso em: 10 fev. 2024.

LOURO, A. Narrowing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Intelligence Studies in Business**, 13(1), 76–89, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.993>. Acesso em: 7 fev. 2024.

LOURO, A. C.; PUGIRÁ, C. G.; MURARI, R. S. A scoping review for churn prediction: step-by-step tutorial and reproducible R code. **International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence**, 1(1), 160–178, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/ijbfmi.2023.10056828>. Acesso em: 10 fev. 2024.

MA, L.; ZHAI, X.; ZHONG, W.; ZHANG, Z. X. Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. **International Journal of Production Economics**, 208, 241–253, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.001>. Acesso em: 8 fev. 2024.

MARTINKENAITE, I.; BREUNIG, K. The emergence of absorptive capacity through micro-macro level interactions. **Journal of Business Research**, 69, 700–708, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.08.020>. Acesso em: 30 jan. 2024.

MBENGUE, A.; SANÉ, S. Organizational Learning Capability: Theoretical analysis and empirical study in the context of Official Development Aid project teams. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 30(1), 26–39, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/CJAS.1238>. Acesso em: 30 jan. 2024.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G., ADIDAM, P. T., EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test, 1999. **Journal of Marketing**, 63(2), 18–40. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1251943>. Acesso em: 9 fev. 2024.

MUNN, Z.; PETERS, M.D., STERN, C.; TUFANARU, C.; MCARTHUR, A.; AROMATARIS, E. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. **BMC Medical Research Methodology**, v. 18, n. 143, p.1–7, 2018.

NONAKA, I.; LEWIN, A. Y. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. **International Journal of Technology Management**, 5(1), 14–37, 1994.

OESPER, L.; MERICO, D.; ISSERLIN, R.; BADER, G. WordCloud: A cytoscape plugin to create a visual semantic summary of networks, **Source Code for Biology and Medicine**, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/1751-0473-6-7>. Acesso em: 5 fev. 2024.

PAPA, A.; DEZI, L.; GREGORI, G. L.; MUELLER, J.; MIGLIETTA, N. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. **Journal of Knowledge Management**, 24(3), 589–605, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-Reports in Organizational Research: problems and Prospects. **Journal of Management**, 12(4), 531–544, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879–903, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>. Acesso em: 8 fev. 2024.

SANCHO-ZAMORA, R.; HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; PEÑA-GARCÍA, I., GUTIÉRREZ-BRONCANO, S. The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph19020842>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SHARAN, K.; DHAYANITHY, D., SETHI, D. Interrelationship between strategic factors, technology and organizational learning: a systematic literature review. **Journal of Knowledge Management**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2022-0706>. Acesso em: 8 fev. 2024.

SUNG, S. Y.; CHOI, J. N. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 35(3), 393–412, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.1897>. Acesso em: 3 fev. 2024.

VERDU-JOVER, A. J., ALOS-SIMO, L.; GOMEZ-GRAS, J. M. Adaptive culture and product/service innovation outcomes. **European Management Journal**, 36(3), 330–340, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.004>. Acesso em: 29 jan. 2024.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W.H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review, **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, pp.426–446, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>. Acesso em: 8 fev. 2024.

WANG, S. Y.; HSU, J. S. C.; LI, Y.; LIN, T. C. Promoting uncommon use of knowledge in information system departments: The role of human resource management practices. **Information Technology and People**, 31(5), 1008–1034, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2016-0215>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, 27(2), 185-203, 2002.

ZUPIC, I. ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization, **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p.429–472, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>. Acesso em: 1 fev. 2024.