



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS PROFISSIONAIS**

**LISIANE DE CÁSSIA TIER MARTINS**  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

**CASSIANA MARIS LIMA CRUZ**  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

**RICARDO LUIS BARCELOS**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este trabalho foi realizado com apoio financeiro parcial do Senac/RS.

# **CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS PROFISSIONAIS**

## **1. INTRODUÇÃO**

Estudos referentes à Capacidade Absortiva (ACAP) ampliam-se e reconfiguram-se à medida que novas inquietações emergem do conhecimento promovido pela comunidade acadêmica no âmbito das temáticas sobre competitividade, estratégia e estudos organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN; ENGELEN; ZAHRA; BRETTEL, 2011). Neste sentido emerge o debate sobre a necessidade de atuação preditiva para a geração de capacidades e recursos capazes de potencializar diferenciais, vantagem e performance competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; FLATTEN; ENGELEN; ZAHRA; BRETTEL, 2011; GAO; YEOH; WONG; SCHEEPERS, 2017).

Nesta dinâmica o desempenho organizacional (DO), se relaciona como elemento estratégico preditivo de conhecimento à gestão da mudança e melhoria contínua, da mesma forma que materializa as estratégias traduzidas em ações práticas e efetivas, a geração de valor aos procedimentos organizacionais (GERMAIN; DROGE; CHRISTENSEN, 2001; GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; KAPLAN; NORTON, 2004), e atingimento de metas estabelecidas sustentáveis à consecução dos objetivos específicos em organizações de serviços educacionais, objeto foco desse estudo.

Ademais, na medida que as mudanças e necessidade de adaptação evoluem decorre a proeminência e continuidade de estudos empíricos capazes de analisar fatores que fundamentam como algumas empresas tornam-se mais adaptativas e desempenham níveis de eficácia em diferentes contextos de negócios (APRILIYANT; ALON, 2016; RAKTIN; CALANTONE; WANG, 2016; CARDOSO; ROSSETTO; SILVA, 2017; BUTLER; FERLIE, 2019) e que conectam a organização para assimilar, adquirir e aplicar conhecimentos através da ACAP (FARRELL; COBURN, 2017;; DISTEL, 2017; THO, 2017).

O interesse ao desenvolvimento empírico em organizações educacionais decorre de lacunas apontadas por pesquisadores, sugerindo maior aprofundamento da temática ACAP neste segmento e cujas características de recursos diferem da indústria, em função de diferenciais competitivos permeados por capacidades de contexto social, visando atender necessidades de desempenho, inovação e competitividade (FARELL; COBURN, 2016; CIOTTO; FAVRETTO, 2017).

Existem outros desafios que diferenciam o mercado de atuação do segmento de serviços educacionais do setor industrial, tendo em vista a compreensão das necessidades e expectativas dos estudantes e do mercado (CELSI; WOLFIBARGER, 2002; BOWDEN, 2011; KUO; YE, 2009), necessidades de gestão de ferramentas de desempenho associadas à geração de valor (KAPLAN; NORTON, 2004; MILAN et al., 2015; PACHECO; MESQUITA; DIAS, 2015).

A presente pesquisa tem como objeto de estudo organizações educacionais atuantes na educação profissionalizante de trabalhadores do segmento do comércio de bens, serviços e turismo dos Estados do Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC), com uma amostra probabilística composta por executivos atuam em áreas estratégicas das Escolas/unidades educacionais e que assessoram as direções escolares na geração de conhecimentos, processos e gestão de desempenho. Frente ao exposto, propõe-se atender ao objetivo de analisar a ACAP e seu impacto no desempenho organizacional em serviços educacionais profissionais, ancorada à seguinte questão de pesquisa:

*Qual relação entre a ACAP e o desempenho organizacional em serviços educacionais profissionais?*

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Propõe discutir a base conceitual que orienta o estudo a partir da sistematização da literatura que relacionam a capacidade absorptiva (ACAP) e desempenho organizacional (DO) em organizações educacionais

### **2.1 Evolução Temporal da Capacidade Absortiva**

O tema capacidade absorptiva (ACAP) tem seus modelos mentais defendidos por Wesley Cohen e Daniel Levinthal, no início da década de 90, e consiste em uma habilidade da empresa assimilar e explorar o conhecimento do ambiente, reconhecendo o valor e sua aplicação para fins comerciais. Considerando sua amplitude, tal temática despertou o interesse de estudiosos na área de gestão estratégica há um pouco mais de duas décadas, decorrendo de experiências internas, conhecimento preditivo e da maneira como as empresas atingem e mantêm vantagem competitiva frente às mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZAHRA; GEORGE, 2002). Com origem no campo de administração estratégica e influenciada principalmente pelas teorias schumpeteriana (SCHUMPETER, 1934), da firma (PENROSE, 1959) dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975) e da visão baseada em recursos – RBV (BARNEY, 1991). A ACAP, em suas diferentes vertentes, busca explicar como as empresas tornam-se mais adaptáveis e obtêm vantagem competitiva (APRILYANT; ALON, 2016). Sob essa ótica, o mercado, além de dinâmico, é descontínuo, incerto, em desequilíbrio e permeado por ciclos de mudança e aprendizagem organizacional (LEITE; PORSSE, 2003; WANG; AHMED, 2007).

Nessa perspectiva, a ACAP é vista como uma capacidade dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002), estando associada a contextos de mudanças, adaptabilidade e onde os recursos e capacidades organizacionais são combinados visando à promoção de vantagem e desenvolvimento organizacional (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007), interferindo e influenciando o meio para a obtenção de sucesso e retorno (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), da mesma forma elementos de vantagem e geração de valor competitivo. (BARNEY, 1991; VASCONCELOS; CIRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2003; LARRANETA; GONZALES; AGUILAR, 2017).

Assim, a ACAP, no seminal de Cohen e Levinthal (1990), é dimensionada, inicialmente, a nível individual, incluindo aspectos cognitivos e diversidade, que na sequência passam a abordar, a nível organizacional, sua dependência às interfaces do ambiente externo e ao fluxo do indivíduo com o ambiente. O quadro a seguir sistematiza os principais elementos utilizados para caracterização da ACAP e aplicação no objeto de estudo em relação a presente pesquisa

A partir da evolução temporal de estudos e conceitos da ACAP evidencia-se que um grande número apresenta sobreposições às dimensões desenvolvidas modelo teórico de Zahra e George (2002), bem como o avanço de pesquisas relacionadas a práticas e análises em diferentes segmentos organizacionais. Contudo, dada a multidimensionalidade do constructo e contribuições na área de estratégia, evidencia-se o desafio à aplicação de novas perspectivas, conforme preconiza a pesquisa de Aprilyant e Alon (2016), que delimita macrotemáticas para direcionamento a estudos futuros e segmentos de atuação.

## 2.2 Desempenho Organizacional

Mensurar o desempenho organizacional (DO) é fundamental para a organização evidenciar se os resultados desejados foram atendidos. Entretanto, analisar essa variável depende, além do setor pesquisado, de pontos de vista, prioridades da gestão e analogias ligadas à atuação organizacional (VENKATRAMANN; RAMANUJAM, 1985; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; CHEN; WANG; YANG, 2009)

De acordo com Venkatramann e Ramanujam (1985) o DO, além de uma medida de eficácia organizacional, consiste em uma temática multidimensional que pode ou não estar associada a padrões (GERMAIN; DROGE; CHRISTENSEN, 2001), mas clusterizando o DO a partir de perspectivas empresarial, além da contextualização à temporalidade, contendo dados exatos, julgamentos perceptivos e interpretacionais (PELHAM; WILSON, 1995; VENKATRAMANN; RAMANUJAM, 1985; MALTZ; SHENHAR; REILLY, 2003; BAKER; SINULA, 2005).

Franceschini e Turina (2013) reconheceram a necessidade de implementar sistemas de medição de desempenho de Kaplan e Norton (2004), que permitem traduzir os objetivos estratégicos característicos da educação (por exemplo, pesquisa e excelência em ensino) em medidas de desempenho.

Mateos e Mezquida (2016) por outro lado, complementam a premissa de que há relações de vários fatores de qualidade por meio do levantamento quantitativo de indicadores de quantidade e qualidade para gestão dos recursos e balanceamento de indicadores aplicáveis e eficazes a gestão de desempenho educacional (MATEOS; MEZQUIDA, 2016; AMIN; ROMLI, 2018).

Por meio da verificação de estudos sobre o entendimento da temática desempenho organizacional, há diferentes formas de verificação de medidas e monitoramento do desempenho organizacional, sendo que na presente pesquisa, em função da aplicação em serviços educacionais, recorreu-se à abordagem de mensuração a partir da avaliação de competências e geração de valor proposto por Kaplan e Norton (2004). Apesar de algumas críticas à mensuração do modelo, o mesmo figura-se como uma referência a utilização de indicadores de desempenho pelos autores na gestão de serviços educacionais, pois materializam o alcance de metas estabelecidas e sustentam a consecução dos objetivos ao segmento analisado.

## 2.3 Modelo Teórico e Hipotético

A construção dos pressupostos teóricos que sustentaram o objetivo do estudo, permitiram a construção do modelo hipotético e construir relações entre ACAP e desempenho em serviços educacionais;

A ACAP neste contexto procura explicar diferentes fenômenos organizacionais por meio do reconhecimento de valor ao conhecimento gerado por organizações, sendo, portanto, uma capacidade de aprovação do valor (KAPLAN; NORTON, 2004) bem como dos efeitos sobre os resultados destas (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN et al., 2011; ENGELMANN et al., 2016; GAO et al., 2017). Em relação ao desempenho organizacional, recorreu-se ao modelo de Kaplan e Norton (2004), a gestão do conhecimento como proponentes à busca de vantagem, valorização e cuja associação de práticas materializadas em indicadores de performance sustentam o direcionamento estratégico de organizações (KAPLAN; NORTON, 2004).

No segmento educacional, a análise das dimensões da capacidade absorptiva, além de um diferencial competitivo, consiste numa capacidade de contexto social que demanda

constante adaptação ao ambiente externo e entrega de serviços excelentes, visando atender necessidades de desempenho, inovação e competitividade (FARELL; COBURN, 2016; CIOTTO; FAVRETTO, 2017).

Assim, considerando que o desenvolvimento da ACAP se relaciona ao DO, buscou-se neste estudo responder ao problema e objetivo a partir da hipótese para suporte ao modelo teórico: *ACAP impacta no desempenho organizacional*.

A ACAP no estudo consiste numa variável dependente, uma vez que assume papel fundamental e que precisa existir para que resultados organizacionais favoráveis sejam atingidos (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015). Esse processamento das capacidades em adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento para a busca de performance favorável se relaciona à atuação da organização e à análise do seu potencial, da mesma forma que viabiliza linhas de ação para direcionamento e potencial de capacidades da organização em absorver conhecimentos.

Para o desempenho organizacional utilizou-se de indicadores corporativos instituídos pela organização mantenedora dos Estados e, por conseguinte, as Escolas Profissionalizantes, importantes na atuação estratégica do negócio.

### 3. MÉTODO

Para o desenvolvimento desta, utilizou-se da abordagem quantitativa, subsidiando conclusões a partir de análises estatísticas e relações entre variáveis de uma determinada população/amostra delimitada (MALHOTRA, 2012). Em relação a sua natureza e objetivo geral, a pesquisa configurou-se como descritiva, uma vez que tem a proposição de descrever características de uma população e objeto (MALHOTRA, 2012), assim como a relação entre as variáveis relacionadas sem inferências (RUDIO, 2013).

A pesquisa de campo objetivou a compilação de dados e a análise do instrumento de pesquisa para responder ao objetivo desse estudo. Este método é caracterizado pela obtenção de respostas de investigação por meio de um instrumento estruturado (MALHOTRA, 2012) a uma amostra significativa do universo de pesquisa mediante procedimentos estatísticos (GIL, 2002).

A população foi compreendida por 42 Escolas Profissionalizantes do Estado do Rio Grande do Sul e 28 Escolas de Santa Catarina, estando essas vinculadas a uma gestão estadual e mantidas por um departamento nacional, aqui denominado “organização mantenedora”. Após a autorização normativa para o desenvolvimento do estudo, foi definida a amostra que se classificou como probabilística e por conveniência composta inicialmente por 210 líderes intermediários das unidades situadas nos estados do RS e SC. Para garantir o sigilo e a imparcialidade das respostas no instrumento de pesquisa, houve o envio eletrônico aos respondentes.

O dimensionamento da amostra, contou com cálculo da estimativa do tamanho mínimo, a partir do cálculo via o software G\*Power® versão 3.19.7, considerando potência estatística desejada de 0,80 (80%); o tamanho do efeito ( $f^2$ ) de 0,15; uma probabilidade de erro  $\alpha$  de 0,05 e o indicativo da variável latente com o número de setas (2) apontadas a essa, conforme enfatizam Ringle, Silva e Bido (2014). Assim, o resultado indicou a necessidade mínima de 68 observações completas da amostra de respondentes para o presente estudo. Considerando o parâmetro das observações completas, foram obtidas 77 observações completas (percentual de retorno de 37%) para modelagem dos dados. Um aspecto pertinente a considerar é que o retorno das observações foi impactado pelo cenário adaptativo organizacional frente à pandemia (Covid 19), onde só foi possível a aplicação eletrônica do instrumento.

Também antes da aplicação à população/amostra investigada, objetivando assentar a confiança da investigação e a heterogeneidade das escalas, aplicou-se o instrumento preliminarmente a uma subamostra 12 líderes executivos que atuam nas áreas pedagógicas, comercial e administrativa de diferentes unidades do Estado do RS, como forma de buscar o aprimoramento das perguntas, e a busca da consistência de escalas de medidas (MAROCO; MARQUES, 2006).

O instrumento de coleta construído a partir da revisão de literatura foi estruturado com a temática ACAP e suas dimensões em nível organizacional (FLATTEN et al., 2011; ENGELMANN et al., 2016); e do desempenho utilizando variáveis de desempenho estratégicos e de qualidade na educação (KAPLAN; NORTON, 2004). A escolha dos modelos para construção do instrumento de pesquisa fundamenta-se no fato de estarem relacionados ao objeto de estudo e por se relacionarem a estudos empíricos e aplicáveis ao objeto serviços educacionais.

Para investigação da ACAP, estruturou-se a escala de 14 itens adaptada ao contexto brasileiro por Engelmann et al. (2016), decorrente do modelo de Flatten et al. (2011). Também foram sistematizadas as variáveis demográficas para caracterização e comportamento descritivo da amostra a partir dos itens de controle: cidade, área de atuação da liderança, tempo de atividade na área, nível de instrução, sexo, área de formação e idade. Para efetuar a relação do impacto do desempenho organizacional, optou-se pela utilização de indicadores de desempenho estratégico corporativos instituídos pela organização mantenedora (departamento nacional) e estratificados por Escolas da amostra. Optou-se pelo modelo teórico de Kaplan e Norton (2004), pela razão de já ter sido aplicado em estudos que relacionam a utilização de indicadores de desempenho em serviços educacionais (CHEN; WANG; YANG, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013). A seguir apresenta-se a escala e variáveis utilizadas para o modelo de mensuração.

Para relacionar o efeito das dimensões da ACAP no desempenho organizacional, utilizou-se do modelo proposto por Kaplan e Norton (2004), que propõem em sua pesquisa a associação de indicadores financeiros e não financeiros para efetiva implementação estratégica e geração de valor de organizações. Assim, para fins de mensuração, e considerando indicadores importantes à consecução estratégica da organização analisada, foram utilizados como elementos de mensuração: produção de matrículas, carga horária efetiva, % de atendimento orçamentário, % superávit organizacional estratificado por Escola/unidade.

Os pontos de investigação para a construção das escalas que envolveram as temáticas foram associados a questões de múltipla escolha, com base em escalas de avaliação de itens tipo *Likert*, de sete pontos para ACAP e com escalas de concordância e discordância. A coleta de dados e a aplicação do instrumento ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2020.

Para a preparação dos dados coletados procedeu-se, inicialmente, com a tabulação dos dados em planilhas a partir do *software* Excel®, versão 2013, para identificação de omissos, aleatoriedade de respostas, assimetria e normalidade dos dados às variáveis métricas da análise. Para a análise foi utilizada, inicialmente, a estatística descritiva, visando identificar e inferir sobre a frequência das respostas obtidas na investigação, a fim de verificar intervalos mínimos, máximos e médios das respostas obtidas, conforme Hair et al. (2009), observar frequências e inferir indicadores percebidos pelos participantes do estudo. Com a preparação dos dados, passou-se à análise descritiva executada a partir do *software* Smart PLS, versão 3®, com avaliação do modelo de mensuração e avaliação do modelo estrutural seguindo as orientações técnicas e referenciais teóricos para análise do modelo de equação estrutural. (RINGLE; SILVA;

BIDO, 2014) e para inferir sobre a relação do efeito da ACAP no desempenho organizacional.

## **4. RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, iniciando pela caracterização da organização e amostra, validação dos constructos, modelagem de equação estrutural e discussão dos resultados.

### **4.1 Caracterização da Organização e Amostra**

A organização objeto de estudo atua na educação profissional de trabalhadores do segmento do comércio de bens, serviços e turismo, com reconhecida relevância social. Seu modelo agrega políticas públicas e privadas, buscando o desenvolvimento de um itinerário formativo dos profissionais e que prevê a integração aos diferentes níveis e modalidades da educação (educação básica nível médio, cursos de qualificação, habilitação técnica e tecnológica, e de pós-graduação). Para nivelar a observância dos objetivos estratégicos, foram estabelecidos parâmetros comuns para classificação de desempenho das metas definidas pelos Departamentos Regionais (gestão dos Estados), correspondentes a um conjunto de indicadores estratégicos nacionais, quais sejam: matrícula total, carga horária executada total, aproveitamento escolar, qualidade percebida dos cursos pelos alunos, execução financeira compulsória e equilíbrio financeiro, os quais foram utilizados neste estudo para analogia do constructo desempenho.

O grupo de executivos que compõem a amostra a analisada, atuam como coordenadores e lideranças intermediárias atuantes nas Escolas Profissionalizantes dos Estados do RS e SC, também objeto deste estudo, e que apoiam os diretores de escolas e unidades, unindo esforços e recursos para aplicação e execução de planos de ação. Todos respondentes se conectam ao conhecimento organizacional, apoio na tomada de decisões e na gestão de desempenho organizacional.

Objetivando analisar o comportamento da amostra, realizou-se a sua análise descritiva, que foi mapeada a partir das variáveis de controle: cidade, área de atuação da liderança, tempo de atividade na área, nível de instrução, sexo, área formação e idade. Em relação à cidade de atuação da unidade escolar, identificou-se que os líderes se encontram situados em diferentes localidades do Estado de RS e SC. E no tocante aos Estados, em relação ao total de respondentes, 49 (64%) pertenciam ao Estado do Rio Grande do Sul (RS), enquanto que 28 (36,36%) ao Estado de Santa Catarina (SC). No que diz respeito às cidades, destacou-se amostra maior de respondentes nas cidades de Porto Alegre/RS (13%) e Florianópolis/SC (7,8%), onde há mais de uma unidade educacional, além das cidades de Passo Fundo/RS (6,5%) e Alegrete/RS (5,2%), que contaram com a participação de líderes administrativos, comercial, pedagógico e coordenação de curso. Sobre a segunda variável de controle “área de atuação”, verificou-se que a aderência maior de respondentes na presente pesquisa compreendeu as lideranças pedagógicas (42) das Unidades Educacionais (54,55%), seguida dos líderes administrativos (18 respondentes, representando, 23,38% da amostra) e de 17 líderes comerciais (22,07%). Quanto ao “tempo de atuação, foram incluídos os intervalos relacionados ao tempo de atuação na função, e com base nas respostas apresentadas, o maior percentual compreende entre 6 a 10 anos de atuação, podendo-se inferir que esses executivos, em sua maioria, já apresentam competências desenvolvidas e maturidade profissional a frente da gestão. Outro atributo referiu-se ao “nível de instrução e área de

formação” identificando que como formação acadêmica se destacam os graduados em pedagogia e administração. Quanto ao nível de instrução, identificou-se que 70% da amostra possui pós-graduação completo, demonstrando a atualização constante dos profissionais, bem como o alinhamento e incentivo da organização à continuidade e atualização e desenvolvimento continuado. Quanto a variável de controle “gênero” houve o predomínio do público feminino (81,82%). Outra variável incluída no instrumento de coleta de dados foi a identificação da “faixa de idade” da amostra respondente, identificou-se que a maior parte do público respondente compreende a faixa etária de 30 a 39 anos (49,35%; 38 líderes), precedido de 25 respondentes com idade entre 40 e 49 anos (32,47%).

## 4.2 Validação dos Constructos

Dando prosseguimento à análise amostral, após caracterização das variáveis de controle, partiu-se para a validação dos constructos, visando à compreensão do comportamento da amostra e dados das variáveis envolvidas na investigação.

O Quadro abaixo traz os itens dos constructos e siglas que foram sistematizados a partir dos referenciais teóricos e relativizados no instrumento e tratamento dos dados coletados ACAP.

Quadro 1- Itens de Constructos e Siglas ACAP

Dimensão	Item	Variável
ACAP Aquisição	A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.	ACAP01
	Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor.	ACAP02
	Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores	ACAP03
ACAP Assimilação	Em nossa empresa, as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas	ACAP04
	Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas	ACAP05
	Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas	ACAP06
	Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas	ACAP07
ACAP Transformação	Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente	ACAP08
	Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis	ACAP09
	Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias	ACAP10
	Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho	ACAP11
ACAP Aplicação	Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de projetos	ACAP12
	Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos	ACAP13
	Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.	ACAP14

Fonte: Dados da Pesquisa

Já para o constructo desempenho, a partir da variável de controle do instrumento de coleta de dados “cidade do respondente”, utilizou-se como a referência para localização da respectiva Unidade/Escola e, assim, relacionou-se aos indicadores de desempenho, o qual encontra-se detalhado no Quadro abaixo.

Quadro 2- Itens de Constructos e Siglas Desempenho

Variável de Controle	Indicador de Desempenho	Variável
“Cidade do respondente”	Produção Educacional	D01
	Carga horária efetiva (CHE)	D02
	% de Execução do Orçado ao realizado	D03
	% de Resultado Financeiro	D04

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da sistematização dos constructos, deu-se prosseguimento à análise estatística descritiva dos dados, quando foram realizados os cálculos básicos e essenciais da média, mediana, desvio padrão e distribuição de frequências, expressando a relativização de dados das variáveis, conforme preconiza Malhotra (2012) e Hair et al. (2009). Ademais, considerando a escala *Likert* de 7 pontos, utilizada no instrumento de coleta de dados, estabeleceu-se a referência de ponto médio das médias o valor de 4,0, o qual é obtido através do somatório dos limites superior (7) e inferior (1) e a divisão do resultado por dois. Os resultados da análise descritiva revelam que as respostas indicaram níveis de discordância e concordância mínimas e máximas, assim como o desvio padrão entre as respostas estão próximos a 1.5 pontos, e que se comparados aos resultados das médias apresentaram variações significativas das respostas. Também para análise descritiva da variável latente (ACAP) foram executados os cálculos das médias e desvio padrão. Verificou-se que os resultados da análise estatística descritiva revelaram que o questionamento realizado em relação à dimensão da ACAP obteve uma média geral de 5,82, assim como o desvio padrão entre as respostas obtidas de 1,02 pontos, em uma escala *Likert* de 1 a 7, demonstrando com isso variações significativas das respostas.

Já para a variável desempenho, por abordar variáveis observadas, utilizou-se o cálculo da frequência dos dados obtidos na amostra. Identificou-se que a maior parte da amostra realizou no ano de 2019 uma média de 720 a 1700 matrículas em diferentes modalidades de ensino, da mesma forma que um maior número de escolas profissionalizantes executou uma carga horária expressiva de 152 a 364 mil horas de carga horária de cursos. Com relação à análise da variável de desempenho relacionado ao % orçamentário, verificou-se maior expressividade da amostra com atendimento de execução de 92% a 100%. Outra variável de análise foi ao % de superávit, verificando-se que maior parte da amostra apresentou resultados financeiro e operacional acima do estimado, e que apenas um percentual reduzido da amostra (inferior a 28%) não gerou resultado positivo.

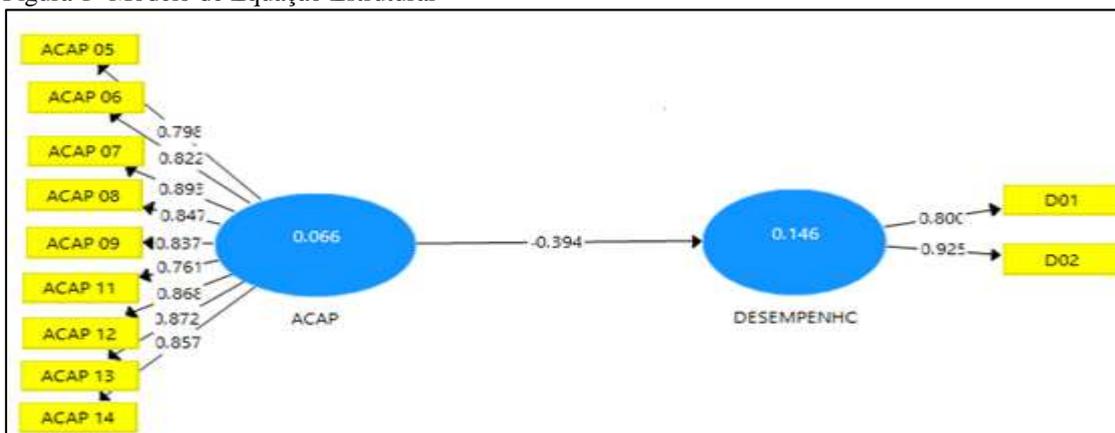
#### **4.3 Modelagem da Equação Estrutural**

Os dados coletados da amostra, preliminarmente, foram preparados e ajustados conforme preconizado por Ringle, Bido e Silva (2014), em planilha Excel®, para então migrar ao método *Partial Least Square* – PLS. Inicialmente, para prosseguimento da construção do modelo, realizou-se a conexão das variáveis latentes dos constructos umas as outras para análise confirmatória e hipotética do estudo.

Inicialmente, em relação ao constructo ACAP, identificou-se que os valores demonstraram validade discriminante e confiabilidade, tendo em vista os resultados de AVE, CC e AC atenderem aos parâmetros estabelecidos e necessários à validade do modelo (HAIR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO 2014). Entretanto, necessitaram de retirada de cargas fatoriais para ajuste dos coeficientes e variância.

Para o constructo desempenho, foram verificados que os valores tinham cargas fatoriais abaixo do mínimo, necessitando de análise e ajuste na medida que as rodadas de cálculo ocorrem para ajustamento do modelo de mensuração, conforme preconizado por Ringle; Silva E Bido (2014). Assim, ao todo, foram realizadas nove rodadas para ajustamento e a partir da validade discriminante, convergente aos constructos e obtenção de cargas satisfatórias adequadas aos parâmetros teóricos, chegou-se ao alinhamento do modelo de mensuração do estudo na Figura a seguir.

Figura 1- Modelo de Equação Estrutural



Fonte: Dados da Pesquisa

Observando o Modelo de Mensuração foi constatado que os constructos tiveram resultados próximo de 1.0 e atendimento aos critérios mínimos ( $AC > 0,7$ ), demonstrando confiabilidade necessária ao instrumento de medição (HAIR et al., 2014) e validade convergente satisfatória ao modelo (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; HAIR et al., 2014). Com isso, pode-se afirmar que os resultados são consistentes ao modelo, denotando confiança e ausência de vieses das respostas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

O próximo passo para verificação consistiu no entendimento da validade discriminante (VD) entre os constructos e, para tanto, foram analisadas as cargas fatoriais, bem como cálculos do Critério de *Fornell-Larcker*, o qual demonstrou que o modelo apresentou validade discriminante (FORNEL; LACKER, 1981), do mesmo modo que as raízes quadradas de cada constructo apresentou resultado maior que as correlações entre as variáveis latentes dos constructos.

Uma vez avaliado o Modelo de Mensuração e a certificação de confiabilidade, prosseguiu-se com do Modelo Estrutural através da apresentação dos resultados do Coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ); Tamanho de Efeito ou Indicador de Cohen ( $F^2$ ); Validade Preditiva-COHEN ( $Q^2$ ); além do Teste t de *Student* e do Coeficiente de Caminho para validação das hipóteses. A tabela a seguir sintetiza os resultados obtidos e efeito das relações existentes entre as variáveis.

Tabela 1- Tamanho do Efeito das Relações entre Variáveis

	$F^2$	Referência RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
ACAP→DES	0.170	$F^2=0,02$ (efeito fraco) $F^2=0,15$ (efeito médio) $F^2= 0,35$ (efeito forte)

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme apresentação dos dados, verificou-se que as relações são positivas e com efeito médio para a relação da ACAP e desempenho.

Finalizando a avaliação da qualidade do ajuste do modelo, evidenciou-se que o valor observado dos constructos apresentou significância e o coeficiente de caminho suportou a relação positiva do impacto da ACAP no desempenho organizacional, apresentando valor de 2,873 correspondendo a valor de p de 0,117, demonstrando que as correlações e os coeficientes de regressão foram significantes. A verificação dos coeficientes de caminho é interpretada através dos betas das regressões lineares ou ordinárias sendo esses, normalmente, intervalados entre -1 e +1, e tem o propósito de

avaliar os caminhos e a interpretação do efeito total de uma construção (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014),

#### **4.4 Análise dos Resultados**

O presente estudo partiu da problematização da ACAP e o questionamento quanto ao desempenho organizacional em escolas profissionalizantes do RS e SC. Os resultados apontaram que a ACAP impacta no desempenho organizacional onde processo de aquisição relacionado ao incentivo e busca pela informação; assimilação; transferência e aplicação do conhecimento exercem relação positiva na produção e performance financeira da organização analisada. As variáveis utilizadas no modelo nas dimensões citadas corroboram com o preconizado por Engelmann et al. (2016), baseado no modelo de Flatten et al. (2011) na medida que validam as variáveis do modelo dimensionadas nas etapas: (i) Assimilação (“Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas”; “Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas”; “Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas”); (ii) Transformação (“Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente”; “Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis”; “Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho”) e, (iii) Aplicação (“Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos”; “Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos”. “Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias”). Deste modo, a ACAP desempenha papel fundamental no desempenho organizacional e exerce efeito na gestão do conhecimento (ENGELMANN et al., 2016), baseado no modelo de Flatten et al. (2011) e Volberda, Foss e Lyles (2010).

O resultado da pesquisa vem ao encontro das contribuições de Flatten et al. (2011), que promoveram a evolução e a reconceitualização do modelo teórico de Zahra e George (2002), que propuseram a comparação da ACAP e sua exploração de forma estratégica e integrativa às quatro dimensões de aquisição, assimilação, transformação e aplicação, cuja relevância permitiu a revalidação deste modelo em diferentes organizações e países, a exemplo da pesquisa brasileira proposta por Engelmann et al. (2016), que adaptou e embasou a utilização instrumental no presente estudo. Com isso, considerando os resultados e validação da hipótese estudada, verifica-se haver suporte teórico ao objetivo geral proposto de “analisar a relação entre a liderança, ACAP e DO em serviços educacionais profissionais”, a partir das relações suportadas pelas variáveis utilizadas no presente estudo.

Além disso, as dimensões da ACAP (aquisição, assimilação, transformação e aplicação), que demonstraram o desenvolvimento impactaram nos resultados apresentados nos indicadores de produção educacional e na carga horária efetiva das escolas profissionalizantes analisadas, sustentando com isso a natureza e o propósito que a organização mantenedora das respectivas escolas tem em não gerar lucro, em enfatizar resultados de performance para a geração de valor, em aplicar recursos em pesquisa e desenvolvimento, bem como o foco em desenvolver um modelo de gestão orientado ao interesse e requisitos de suas partes interessadas (empresas e órgãos reguladores).

Também a utilização dos indicadores estratégicos corporativos da organização confirma a pesquisa de Kaplan e Norton (2004) ao referir que a análise do desempenho organizacional necessita estar associada à avaliação de competências (financeira, processos, clientes e mercado, aprendizado e crescimento) e em ações práticas e efetivas

a fim de compor procedimentos e geração de valor à organização. Com isso, além de materializar indicadores específicos do segmento analisado (conforme descrito anteriormente) e o alcance de metas estabelecidas, sustenta a gestão do conhecimento (FLATTEN et al., 2011) e a consecução dos objetivos organizacionais (CHEN; WANG; YANG, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013).

Como contribuição prática para a organização mantenedora das escolas profissionalizantes, os resultados sistematizados fornecem evidências que permitem melhor compreensão e absorção de conhecimento pela aquisição, assimilação, transformação e aplicação deste na obtenção de desempenho organizacional, assim como fatores que podem inferir no desenvolvimento de suas capacidades, bem como sobre a importância de desenvolver a ACAP como recurso à antecipação de incertezas, desenvolver ações e pessoas no sentido de melhorar processos, sua performance, gerar valor à sociedade e partes interessadas. Da mesma forma, evidenciar suas potencialidades e sanar fragilidades na gestão do negócio.

A compreensão dos elementos balizadores do desenvolvimento da ACAP, na relação do desempenho organizacional no segmento de serviços educacionais analisados, viabiliza as organizações tecer planos de ação e atrelar a indicadores de modo a potencializar o desempenho, melhoria de seus serviços, processos e adaptabilidade ambiental. Assim, com base nesses achados, espera-se estar contribuindo com o desenvolvimento empírico da temática e estimulando a continuidade de estudos na área estratégica de organizações.

Após a análise dos resultados obtidos, verificou-se que o desempenho organizacional tem impacto equilibrado nas dimensões da ACAP, especialmente na capacidade de transformação do conhecimento. Assim, sugere-se que a organização potencialize as capacidades de suas lideranças em suas formas de pensar e gerar a aprendizagem. Uma vez que a capacidade de reconhecer valor depende dos atores envolvidos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006 FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015), ampliando a geração de novos conhecimentos, também dos já existentes, e portanto, viabilizando o processo de assimilação e a consecução dos resultados e geração de valor organizacional (FLATTEN et al., 2011; ENGELMANN et al., 2016).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou analisar a relação entre a liderança, ACAP e DO em serviços educacionais profissionais e onde foi possível inferir sobre construções teóricas e empíricas sobre as temáticas investigadas e suas possíveis relações. Essa construção foi sistematizada a partir da revisão de literatura, quando foi possível estruturar conceitos e gaps teóricos sobre a emergência na área de estudos estratégicos. O modelo teórico proposto para o estudo contou com a construção hipotética e variáveis que foram analisadas a partir da estatística descritiva e modelagem de equações estruturais, evidenciando o método quantitativo. A amostra envolveu executivos atuantes em escolas profissionalizantes dos Estados do RS e SC, que fazem parte de uma organização de reconhecimento nacional e internacional, que atua na educação profissional para o comércio e serviços em diferentes níveis.

A análise do modelo estrutural proposto e validado demonstrou que a ACAP, a partir do processo de aquisição, assimilação, transferência e aplicação do conhecimento, exerce relação positiva na produção e performance financeira da organização analisada. E, portanto, denota que a ACAP desempenha papel relevante no desempenho organizacional e exerce efeito na gestão do conhecimento organizacional. Esse resultado

vem ao encontro das contribuições teóricas apresentadas no decorrer do estudo e permite ampliar a análise em um segmento diferente ao contexto industrial, da mesma forma que explora novas relações e contribuições à organização objeto de estudo.

O conjunto de relações validadas no modelo de estudo proposto demonstra que as medidas de desempenho ligadas à produção educacional e carga horária efetiva por Escola impacta nas dimensões e variáveis da ACAP. Com isso, a compreensão dos elementos que permeiam o desenvolvimento, processos e dimensões da ACAP, na relação de desempenho organizacional do segmento de serviço educacional oportuniza gerenciar de forma estratégica, bem como potencializa capacidades em conduzir esforços à atuação eficaz e elevar a probabilidade de melhorar o desempenho e obter vantagem competitiva.

Com a realização do estudo a foi também possível obter algumas contribuições teóricas e gerenciais. Como primeira contribuição teórica, foi pressupor que o ambiente competitivo do setor de serviços educacionais impacta no desempenho organizacional. Já no campo da ACAP, este estudo contribuiu para a ampliar o entendimento de sua multidimensionalidade, sobretudo a necessidade de explorar diferentes conceitos e elementos que permeiam seu desenvolvimento.

Como contribuições gerenciais, a relação entre ACAP e desempenho demonstra evidências para a identificação de capacidades relacionadas à geração do conhecimento e de que forma os resultados organizacionais permeiam situações específicas de qualidade e gestão do negócio. Uma segunda contribuição que pode ser explorada pela organização seria a de ampliar novas hipóteses e onde os resultados poderão auxiliar na tomada de decisão e atuação preditiva da gestão.

O estudo também proporcionou elencar algumas limitações que, embora destacadas, não eliminam a contribuição acadêmica e possibilidades de superação em estudos futuros. Como primeiro limitante, mesmo com a cautela no rigor metodológico e importantes conclusões obtidas, a utilização somente do método quantitativo pode ter limitado analogias e que futuramente que poderão ser ampliadas utilizando-se também da análise qualitativa para verificação e fomento à exploração de novos estudos ligados à temática. Um outro aspecto refere-se à utilização do instrumento de coleta de dados, que foi construído a partir do questionário estruturado e validado, que envolveu respostas subjetivas dos respondentes, e mesmo com a utilização da escala *Likert*, que é utilizada em muitos estudos pode, de alguma forma, ter tendenciado ou limitado as percepções dos respondentes. Outro limitante refere-se ao número de respondentes que compôs a amostra, e que, mesmo com cautela metodológica e cálculo da amostra mínima, pode ter denotado uma realidade parcial do universo investigado. Vale salientar que o retorno das respostas foi impactado pela Pandemia da COVID-19, já que ocorreu no período de aplicação concomitante a outras pesquisas que estavam sendo executadas pela organização mantenedora ao mesmo público participante, podendo ter gerado desconforto ou limitações quanto ao registro de respostas. Com isso, a utilização de outros instrumentos de coleta de dados pode ser uma contribuição para estudos futuros, e apresentar novos achados e informações sobre o dinamismo do contexto de atuação. Da mesma forma que a utilização de indicadores de desempenho observáveis, corporativos e temporais relativos, há o ciclo de um ano das escolas analisadas, que podem ter impactado e gerado limitações na análise de resultados; com isso, sugere-se em estudos futuros a utilização de um instrumento sistematizado para tecer novas relações.

Ainda como contribuição a pesquisas futuras, evidencia-se a possibilidade de analisar a relação da ACAP e do DO, explorando de forma profunda a partir de novos instrumentos e analogias e com isso fomentar resultados distintos. Ademais, quanto à validação dos constructos ACAP e seu desempenho, verifica-se que os mesmos podem

ser ampliados a partir de novos estudos empíricos, ainda que sua validação possa ser aplicada em outras realidades organizacionais e assim fomentar futuras pesquisas.

Por fim, com base nos achados e registros da presente pesquisa, acenam possibilidades e um campo vasto de exploração da ACAP e geração de vantagem competitiva no campo de estudos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

AMIN, Z.; ROMLI, A. Investigation of balanced scorecard measurement method for academician's knowledge in universities. **American Scientific Publishers**, v. 24, n. 10, p. 7737-7742, 2018.

APRILIYANT, I.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2016.

BAKER, W.; SINKULA, J. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASSO, K.; ANTONI, V. Intangibilidade no serviço educacional: Estudo de caso em um curso de bacharelado em administração. **Pretexto**, v. 10, n. 2, p. 27-42, 2009.

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.

CARDOSO, F; ROSSETTO, C.; SILVA, J. Microfundamentos das capacidades dinâmicas por meio lente da estratégia como prática. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 20. **Anais...** SEMEAD, São Paulo, 2017.

CELSI, R.; WOLFINBARGER, M. Discontinuous classroom innovation: Waves of change for marketing education. **Journal of Marketing Education**, v. 24, n. 1, p. 64-72, 2002.

CHEN, S.; WANG, H.; YANG, K. Estabelecimento e aplicação de indicadores de medida de desempenho para universidades. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3 p. 220-235, 2009.

CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: Uma sistematização da literatura. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, 2017.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

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

DISTEL, A. Unveiling the micro foundations of absorptive capacity: A study of Coleman's Bathtub model. **Journal of Management**, v. 45 n. 5, p. 2014-2044, 2017.

DREW, S. From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 427-441, 1997.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1122, 2000.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E.; SCHMIDT, S.; MULLER, H. Capacidade absorptiva: adaptação e validação de uma escala em empresas Sul-brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. Modelo de capacidade absorptiva e inovação na Interação U-E. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 2, 2018.

FARELL, C.; COBURN, C. Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. **Journal of Educational Change**, v. 18, n. 2, p.135-15, 2016.

FLATTEN, T.; ADAMS, D.; BRETTEL, M. Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 519-534, 2015.

FLATTEN, T.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FRANCESCHINI, F.; TURINA, E. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: An application to the academic field. **Quality & Quantity**, v. 47, p. 465-483, 2013.

GAO, S.; YEOH, W.; WONG, S.; SCHEEPERS, R. A literature analysis of the use of absorptive capacity construct in is research. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 36-42, 2017.

GERMAIN, R.; DROGE, C.; CHRISTENSEN, W. The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 4, p. 453-469, 2001.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLD, A.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, 18, 185-214, 2001.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2014.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School, 2004.

KUO, Y.; YE, K. The causal relationship between service quality, corporate image and adults' learning satisfaction and loyalty: A study of professional training programmes in a

Taiwanese vocational institute. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 20, n. 7, p. 749-762, 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.

LEITE, J.; PORSSE, M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: Em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 121-141, 2003.  
, 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2012.

MALTZ, A.; SHENHAR, A.; REILLY, R. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. **Long Range Planning**, v. 36, p. 187–204, 2003.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório Psicologia**, v. 4, p. 65-90. 2006.

MATEOS, A.; MEZQUIDA, J. Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 29, n. 5/6, p. 1-33, 2016.

MILAN, G.; CORSO, A.; LARENTS, F.; TONI, D.; ERBELE, L.; LAZZARI, F. A qualidade dos serviços prestados por uma IES e a satisfação dos alunos no contexto do curso de administração. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 538-552, 2015.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K., Performance measurement system design – a literature review and research Agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

PACHECO, I.; MESQUITA, J.; DIAS, A. Qualidade percebida e satisfação dos alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 5-28, 2015.

PELHAM, A.; WILSON, D. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PICOLLI, F.; TAKAHASHI, A. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2016.

RAKTIN, S.; CALANTONE, R.; WANG, J. Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5569-5577, 2016.

RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RUDIO, F. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 41. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development, cambridge, massachusetts**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THO, N. Knowledge transfer from business schools to business organizations: the roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1240-1253, 2017.

TUTIDA, A.; POSSAMAI, C.; BARCELOS, R.; ROSSETTO, C. Microfoundations of absorptive capacity: A theoretical discussion about the theme. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 2, p. 1-15, 2019.

VASCONCELOS, E.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. **Construct validation of business economic performance measures**: A structural equation modeling approach. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, 1986.

VOLBERDA, H.; FOSS, N.; LYLES, M. Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51. 2007.

WILLIAMSON, O. **Market and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: The Free Press, 1975.

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

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Services Marketing**. New York: McGraw Hill, 1996.