



## CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA: RELAÇÕES E INFLUÊNCIAS

 Gabriela Cappellari<sup>1</sup>  Jorge Oneide Sausen<sup>2</sup>  Gloria Charão Ferreira<sup>3</sup>  Carlos Ricardo Rossetto<sup>4</sup>

### Resumo

**Objetivo:** analisar as relações existentes entre tipologias de configurações organizacionais e o desenvolvimento da capacidade absorptiva.

**Metodologia:** pesquisa empírica de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiro estruturado e analisados pela técnica da análise de conteúdo.

**Originalidade:** oferece explicações sobre como as configurações organizacionais influenciam o desenvolvimento da capacidade absorptiva (ACAP).

**Principais resultados:** a configuração de estrutura simples favorece a capacidade de reconhecimento e limita as capacidades de assimilação e aplicação. A máquina burocrática favorece as capacidades de reconhecimento e assimilação e limita a aplicação. A burocracia profissional limita as capacidades de reconhecimento e aplicação e favorece a assimilação. Na forma divisionada, as capacidades de reconhecimento e assimilação são favorecidas, e a capacidade de aplicação é limitada. Na adhocracia, as capacidades de reconhecimento, assimilação e aplicação são favorecidas.

**Contribuições teóricas:** as evidências indicam relação profícua e significativa entre os constructos, fato que permite compreender a configuração organizacional como um importante antecedente da ACAP.

**Palavras-chave:** capacidade absorptiva, configuração organizacional, estrutura organizacional.

### ORGANIZATIONAL CONFIGURATION AND THE DEVELOPMENT OF THE ABSORPTIVE CAPACITY: RELATIONS AND INFLUENCES

#### Abstract

**Objective:** to analyze the existing relationships between typologies of organizational configurations with the development of absorptive capacity.

**Methodology:** empirical research of an applied nature, Qualitative and descriptive approach. Data were collected through interviews with a structured script and analyzed using the content analysis technique.

**Originality:** Offers explanations of how organizational settings influence the development of ACAP

**Main results:** the simple structure configuration favors the recognition capacity and limits the assimilation and application capacity. The

bureaucratic machine favors the capacity for recognition and assimilation, and limits application. Professional bureaucracy limits the capacity for recognition and application and favors assimilation. In the divided form, the capacity for recognition and assimilation is favored, and the capacity for application is limited. In adhocracia the ability of recognition, assimilation and application are favored.

**Theoretical contributions:** the evidence indicates a fruitful and significant relationship between the constructs, a fact that allows us to understand the organizational configuration as an important antecedent of ACAP.

**Keywords:** absorptive capacity, organizational configuration, organizational structure.

#### Resumen

**Objetivo:** analizar las relaciones existentes entre tipologías de configuraciones organizacionales con el desarrollo de la capacidad de absorción.

**Metodología:** investigación empírica de carácter aplicado, enfoque cualitativo y descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas con guión estructurado y analizados mediante la técnica de análisis de contenido.

**Originalidad:** ofrece explicaciones de cómo los entornos organizacionales influyen en el desarrollo de ACAP

**Principales resultados:** la configuración de estructura simple favorece la capacidad de reconocimiento y limita la capacidad de asimilación y aplicación. La máquina burocrática favorece la capacidad de reconocimiento y asimilación, y limita la aplicación. La burocracia profesional limita la capacidad de reconocimiento y aplicación y favorece la asimilación. En la forma dividida se favorece la capacidad de reconocer y asimilar, y se limita la capacidad de aplicación. En la adhocracia se favorece la capacidad de reconocimiento, asimilación y aplicación.

**Aportes teóricos:** la evidencia indica una relación fructífera y significativa entre los constructos, hecho que permite comprender la configuración organizacional como un importante antecedente de ACAP.

**Palabras clave:** capacidad de absorción, configuración organizacional, estructura organizacional.

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Cappellari, G., Sausen, J. O., Ferreira, G. C., & Rossetto, C. R. (2023). Configuração organizacional e o desenvolvimento da capacidade absorptiva: relações e influências. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-34, e22807. <https://doi.org/10.5585/2023.22807>

(ABNT – NBR 6023/2018)

CAPPELLARI, Gabriela; SAUSEN, Jorge Oneide; FERREIRA, Gloria Charão; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Configuração organizacional e o desenvolvimento da capacidade absorptiva: relações e influências. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-34, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.22807>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Maria, UFSM - Palmeira das Missões, RS / Brasil - [gabriela.cappellari@ufsm.br](mailto:gabriela.cappellari@ufsm.br)

<sup>2</sup> Unijuí - Ijuí, RS / Brasil - [josausen@unijui.edu.br](mailto:josausen@unijui.edu.br)

<sup>3</sup> Unijuí - Ijuí, RS / Brasil - [gcfconsultoria@gmail.com](mailto:gcfconsultoria@gmail.com)

<sup>4</sup> Univali - Itajaí / SC - Brasil - [rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)

## 1 Introdução

A teoria estruturante desta pesquisa é a capacidade absorptiva (ACAP), oriunda do final da década de 1980 e início de 1990, a partir dos estudos seminais de Cohen e Levinthal (1989, 1990). A capacidade absorptiva consiste na da capacidade de identificar, assimilar e aplicar o conhecimento externo.

A partir de Cohen e Levinthal (1989, 1990), estudos empíricos em distintos campos e níveis de análise permitiram apontar elementos que influenciam a ACAP, isto é, características do conhecimento externo e características internas organizacionais (Van Den Bosch, Volberda & Boer, 1999; Lane, Koka & Pathak, 2006). Em relação aos antecedentes da ACAP, ditos elementos internos, pode-se citar o conhecimento prévio (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002), a configuração organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Lane et al., 2006), a capacidade de relação (Flatten, Engelen, Zahra & Brettel, 2011), o empreendedorismo corporativo (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Teece, 2007), o tamanho e a idade da organização (Daghfous, 2004), dentre outros.

No entendimento de Lane et al. (2006), são escassos os estudos que especificam o papel da configuração organizacional no desenvolvimento da ACAP. Ressalta-se a relevância da estrutura da empresa para maximizar a circulação de conhecimento (Daghfous, 2004). Lane e Lubatkin (1998), Van Den Bosch et al. (1999) e Espinosa, Pelaez, Gimenez e Guzman (2007) afirmam que diferentes tipos de estrutura apresentam distintas decorrências sobre a ACAP. Huang, Quaddus, Rowe e Lai (2011), Li, Yang, Feng e Li (2014), Duchek (2015) e Ali, Ali, Al-Maimani e Park (2018) asseveram que a configuração organizacional, ou seja, a forma pela qual a empresa está organizada, é determinante para a ACAP. Alexiou, Khanagha e Schippers (2019) indicam a necessidade de estudos empíricos sobre a relação entre estrutura organizacional e a ACAP. A configuração facilita a transferência de conhecimento, ou seja, permite o compartilhamento, a comunicação e a concessão do aprendizado de nível individual para o nível organizacional, sendo um *drive* interno do constructo (Lane et al., 2006).

A configuração organizacional influencia a ACAP, sobretudo na difusão do conhecimento apercebido, quando transcorre todas as divisões institucionais (Bathel, Malmberg & Maskell, 2004; Duchek, 2015). Lane et al. (2006) afirmam que a ACAP depende de processos e práticas diárias que possibilitem compartilhar, comunicar e transferir o *know-how* do nível individual para o nível corporativo.

Embora se constate que estudos sobre a ACAP tiveram avanços teóricos e empíricos (Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Lane et al., 2006; Flatten et al., 2011; Li et al., 2014; Apriliyanti & Alon, 2017; Ali et al., 2018; Cappellari, Welter, Hermes & Sausen, 2019; Ferreira & Ferreira, 2020), observa-se uma lacuna teórica em estudos que ofereçam explicações sobre como as configurações organizacionais impactam o desenvolvimento da ACAP.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa é a seguinte: qual é a relação entre as características organizacionais e o desenvolvimento da capacidade absorptiva (ACAP)? Assim, o objetivo do estudo é

analisar as relações existentes entre tipologias de configurações organizacionais e o desenvolvimento da ACAP.

Desvendar tais relações contribuirá para o avanço do conhecimento sobre como as configurações organizacionais influenciam no reconhecimento, na assimilação e na aplicação do conhecimento externo nas empresas. Ramírez, Flores, Borbón, Ríó e Ramírez (2018) especificam que a ACAP não é um fator isolado, e contribuições advindas de estudos associando ACAP com a estrutura organizacional são relevantes.

A partir dessas considerações, propõe-se um entendimento multidimensional da ACAP na perspectiva de sua relação com a configuração organizacional, uma vez que as tipologias podem influenciar, de diferentes formas, a eficiência e a eficácia do processo de reconhecimento, assimilação e aplicação do conhecimento (Lane et al., 2006).

No que tange à operacionalização da pesquisa, cinco empresas foram selecionadas, e os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas. Posteriormente, esses dados foram explorados mediante análise de conteúdo, com base nas tipologias de configuração organizacional propostas por Mintzberg (1980, 1993, 2012), sendo elas: estrutura simples, máquina burocrática, burocracia profissional, forma divisionada e adhocracia.

A partir da identificação e análise das diferentes formas de configuração organizacional, feita com base nos parâmetros de concepção e nos fatores contingenciais de cada uma das tipologias de configuração organizacional nas cinco empresas analisadas, encontraram-se estruturas híbridas, não puras. No entanto, sempre havia uma tipologia de configuração organizacional preponderante.

A identificação e análise do processo de desenvolvimento da capacidade absorptiva junto às organizações estudadas na pesquisa demonstrou que a configuração de estrutura simples favorece a capacidade de reconhecimento pelo grau de autonomia dos funcionários, o que os aproxima dos clientes e dos concorrentes. A capacidade de assimilação se dá, principalmente, pelos encontros informais que esse tipo de configuração proporciona. Por outro lado, percebe-se que essa capacidade de reconhecimento é minimizada pela centralização na tomada de decisão. A capacidade de aplicação do conhecimento também é limitada, uma vez que ela ocorre, via de regra, pelo gestor, haja vista o processo decisório ser centralizado.

Na máquina burocrática, a capacidade de reconhecimento é facilitada pela formalização interna, que ajuda a reconhecer as informações, torna o conhecimento explícito e fomenta a sua difusão. A capacidade de assimilação é facilitada pelas rotinas e pelos processos, que atuam como facilitadores do processo de interpretar o novo conhecimento. Já a aplicação desse novo conhecimento adquirido é prejudicada pelo alto nível de centralização e padronização existente.

Na burocracia profissional, a capacidade de reconhecimento é dificultada pela padronização e pela dificuldade de cooperação, a capacidade de assimilação é favorecida pela autonomia na internalização do conhecimento, e a capacidade de aplicação é limitada pela ausência de flexibilidade.

Na forma divisional, a capacidade de reconhecimento é favorecida, tendo em vista que a estruturação organizacional aproxima a operação do negócio com o mercado e, principalmente, apresenta uma descentralização vertical limitada de poder. A capacidade de assimilação também é facilitada pela dinâmica de compartilhamento de experiências e pelo grau de alinhamento exigido. No entanto, a capacidade de aplicação se mostrou dificultada pela excessiva padronização dos resultados, aspecto exigido pelo núcleo estratégico.

Finalmente, na forma adhocrática, a capacidade de reconhecimento é favorecida pela prática de cogestão, em que os membros da organização trocam informações externas e internas constantemente. A capacidade de assimilação é facilitada pela dinâmica orgânica, com baixo grau de formalização das atividades. A capacidade de aplicação do conhecimento também é favorecida pela proximidade dos indivíduos nos níveis operacional e de gestão, o que facilita a troca e a aplicação do conhecimento.

O arranjo de apresentação deste artigo divide-se em quatro etapas, além desta introdução. A seguir, apresenta-se o referencial teórico e, na sequência, os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 Configuração organizacional e a relação com a capacidade absorptiva

Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) foram os primeiros a considerar a ACAP no nível organizacional, percebendo-a como um elemento essencial no processo de inovação e como a capacidade organizacional de identificar, assimilar e aplicar o conhecimento externo comercialmente. Mais tarde, Zahra e George (2002) adotaram uma perspectiva processual da ACAP e propuseram uma reconceituação do constructo, incluindo a capacidade de transformação e as dimensões PACAP – ACAP potencial (capacidade de aquisição e de assimilação) e RACAP – ACAP realizada (capacidade de transformação e de aplicação).

Para fins de ampliação da abordagem, Lane et al. (2006) apresentam uma conceituação detalhada da ACAP na perspectiva da aprendizagem orientada por processos. A ACAP seria a habilidade de uma organização utilizar conhecimentos externos mediante três processos sequenciais: (i) reconhecer novos conhecimentos por meio de aprendizagem exploratória; (ii) assimilar o novo conhecimento por intermédio de aprendizagem transformadora; e (iii) utilizar o conhecimento assimilado para a criação de novos conhecimentos e resultados por meio da aprendizagem de exploração.

O modelo apresenta condutores, que, na literatura, são considerados as lacunas. Esses condutores podem ser externos ou internos. Eles são externos quando compreendem as características do conhecimento, as condições ambientais e as características das relações de aprendizado e influenciam na amplitude do conhecimento, na profundidade da sua compreensão e nos incentivos para investir na ACAP. Por sua vez, são internos quando características do modelo mental dos membros da firma, características da estrutura e dos processos da firma e a estratégia da firma podem gerar interferências positivas ou negativas em relação à ACAP. Os resultados de conhecimento, o desempenho e os resultados comerciais são considerados as saídas que interferem na capacidade organizacional da ACAP.

As saídas de conhecimento podem transformar os modelos mentais e facilitar a evolução na configuração organizacional e nos processos organizacionais (Lane et al., 2006). Este estudo se fundamenta no modelo proposto por Lane et al. (2006) e na lacuna teórica por eles apontada.

A respeito de configurações organizacionais, Chandler (1962) foi o pioneiro. Na sua concepção, a configuração depende da estratégia organizacional adotada, aplicada aos recursos e à demanda do mercado. Já na década de 1980, Mintzberg (1980, 1993, 2012) assevera que a configuração organizacional é definida pela divisão do trabalho em diversas tarefas, as quais são executadas mediante coordenação.

Mintzberg (1980, 1993, 2012) destaca que a configuração de uma organização é formada por componentes que devem ser elegidos tendo em vista a harmonia interna e a situação da corporação. Esses fundamentos são elencados em três grupamentos: fundação, parâmetros de concepção e fatores contingenciais, evidenciados no Quadro 1.

### Quadro 1

#### *Fundação, parâmetros de concepção e fatores contingenciais*

<i>Fundação</i>	Conjunto de partes que constituem a organização, proporcionando cinco mecanismos de regulação das atividades e cinco sistemas de fluxos que percorrem a organização e determinam o seu funcionamento.
<i>Parâmetros de Concepção</i>	Conjunto de preceitos básicos que concebem as estruturas organizacionais e que interferem no funcionamento institucional.
<i>Fatores Contingenciais</i>	Conjunto de condições consideradas variáveis independentes que influenciam nos parâmetros de concepção, sendo as variáveis dependentes. Esses fatores permitem compreender por que as organizações se estruturam da forma que o fazem.

**Fonte:** Mintzberg (1980, 1993, 2012).

O autor estabelece cinco tipologias, as quais são teóricas e prestam apoio aos arranjos reais. Tais tipologias se denominam como: estrutura simples, máquina burocrática, burocracia profissional, forma divisionada e adhocracia. O Quadro 2 elucida as configurações organizacionais mencionadas, as quais serão descritas de acordo com Mintzberg (1980, 1993, 2012).

## Quadro 2

### *Cinco Tipologias Estruturais de Mintzberg*

Tipologias	Mecanismo de Coordenação Primário	Parte-chave da Organização	Tipo de Descentralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Máquina Burocrática	Padronização de processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma Divisionada	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

**Fonte:** Mintzberg (1980, 1993, 2012).

A *estrutura simples* se caracteriza pela centralidade, sendo a administração do todo responsabilidade do dirigente. A comunicação acontece informalmente, a divisão do trabalho é ínfima e os comportamentos formalizados são raros. Refere-se a uma estrutura flexível, dinâmica e complacente. A *máquina burocrática* congrega alto grau de controle, formalidade em todos os níveis, procedimentos centralizados e padronizados, trabalho treinado e especializado, divisão por unidades de tarefas e as decisões são parcialmente centralizadas.

Na *burocracia profissional*, os membros têm autonomia e autoridade para trabalhar e atender as diferentes necessidades dos clientes. Os indivíduos controlam suas atividades e atuam em suas unidades de forma independente — característica que a diferencia da máquina burocrática. A *estrutura divisionada* atua de forma semiautônoma: suas unidades de operação e de gestão têm centros independentes e o meio de controle é a padronização dos resultados de cada unidade operacional.

Por fim, a *adhocracia* se refere a uma estrutura sofisticada, orgânica e informal. Essa tipologia se ajusta às inovações, a comunicação acontece informalmente e os profissionais da organização cooperam em atividades grupais. As tipologias se apresentam como estruturas puras e custosas de encontrar na prática; o mais comum é encontrar estruturas que se aproximam de uma das cinco tipologias.

A configuração organizacional afeta o grau de mobilização dos recursos afetivos, cognitivos e comportamentais de uma organização, os quais, por sua vez, influenciam a eficácia dos processos de aprendizagem relacionados à absorção de conhecimento (Alexiou et al., 2019). Estudos empíricos que abordam a ACAP têm revelado alguns elementos que se relacionam com as características das cinco tipologias apresentadas por Mintzberg (1980, 1993, 2012).

A centralização da autoridade de decisão impede a assimilação de novos padrões, novas ações e novos aprendizados (Galbraith, 1973; Morgan & Ramírez, 1983). Uma estrutura centralizada interfere

na interação entre os membros da organização, reduzindo as oportunidades e o desenvolvimento de novos conhecimentos (Damanpour, 1991). A autonomia limitada e o sentimento de controle também têm implicações para os indivíduos que fazem parte da organização (Sheldon, Ryan & Reis, 1996). Embora alguns estudos apontem uma relação positiva entre a centralização e a ACAP (Pierce & Delbecq, 1977; Liao, Chuang & To, 2011), outros referem uma relação negativa (Damanpour, 1991; Kim, 1980; Zheng, Yang & Mclean, 2010). Autores afirmam que a centralização tem uma influência negativa na aquisição e na assimilação do novo conhecimento externo, assim como uma influência significativamente positiva na aplicação do novo conhecimento externo (Ali et al. 2018). Outros defendem que estruturas centralizadas podem influenciar negativamente na eficiência da assimilação e aplicação de informações (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006; Alexiou et al., 2019). Assim, uma estrutura menos centralizada pode reduzir as diferenças de conhecimento entre gerentes e subordinados, inspirando motivação, lealdade e criatividade.

A descentralização proporciona liberdade de interação, aumentando a capacidade de gerar conhecimento (Nonaka, 1988; Nonaka; Toyama & Konno, 2000), bem como aumenta a aquisição de novos conhecimentos externos. Ou seja, a participação na tomada de decisões não resulta, necessariamente, em esforços coletivos de assimilação, mas leva à assimilação de baixo nível de novos conhecimentos externos por meio de um foco estreito dos membros da unidade.

Uma estrutura descentralizada, normalmente, resulta em canais de comunicação mais amplos, melhorando o fluxo preciso e oportuno de informações, bem como a qualidade e a quantidade de ideias e conhecimentos que podem ser compartilhados (Sheremata, 2000). Isso pode melhorar a capacidade da organização de explorar e sintetizar fontes de conhecimento (Baum & Wally, 2003, Alexiou et al., 2019), bem como de gerir o conhecimento (Pierce & Delbecq, 1977; Damanpour, 1991; Jansen et al., 2005; Zheng et al., 2010). Esse formato pode melhorar a capacidade da organização de explorar e sintetizar fontes de conhecimento e permite que a organização colha uma variedade de ideias, aprimorando a criação e a utilização do conhecimento.

A eficiência da ACAP se associa aos procedimentos, às rotinas e às tarefas que a empresa emprega no processo de identificação, assimilação e aplicação de novos conhecimentos. Os procedimentos, as regras e as normas que orientam os processos também instituem a configuração organizacional (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-De-Lucio, 2008). Desse modo, a organização que dispõe de práticas flexíveis de assimilação oportuniza a entrada de conhecimento externo (Murovec & Prodan, 2009).

A formalização explicita o conhecimento e as habilidades existentes e acelera a difusão das melhores práticas dentro das unidades (Zander & Kogut, 1995). As regras e os procedimentos são dotados de experiências que permitem que os funcionários pesquisem para assimilar informações externas (Adler & Borys, 1996). Porém, um alto nível de formalidade influencia negativamente a flexibilidade e desestimula a inovação. Nesse sentido, a formalização pode ter uma dupla influência na ACAP: por um lado, pode aumentar a eficiência na aquisição do conhecimento; por outro, pode impedir

a transformação e a aplicação de conhecimento, na medida em que as estruturas rígidas são um sério impedimento (Jansen et al., 2006).

Os efeitos positivos da formalização tendem a ser mais visualizados em ambientes caracterizados pela incerteza, pela complexidade e pela interdependência (Juillerat, 2010; Alexiou et al., 2019). Para Ali et al. (2018), a formalização pode melhorar a capacidade de uma empresa assimilar e aplicar o conhecimento. Já para Jansen et al. (2005), Van Den Bosch et al. (1999) e Alexiou et al. (2019), a formalização contribui para o processo de aquisição e assimilação do conhecimento, pois regras e procedimentos bem desenhados capturam experiências anteriores que são úteis para o processo.

A ACAP não decorre unicamente da estrutura básica da organização, mas também de estruturas complementares que auxiliam no desenvolvimento de níveis mais elevados de aprendizagem (Duchek, 2015). Enfatiza-se que o empenho em aprender e conceber expertise deve ser uma característica intrínseca à cultura empresarial (Van Den Bosch, Van Wijk & Volberda, 2003). Uma configuração hierárquica pouco autoritária propicia e fomenta a distribuição de saberes (Daghfous, 2004).

A especialização (complexidade) se refere ao grau de diferenciação que existe dentro de uma organização. Sugere-se que a organização melhore as habilidades e capacidades dos funcionários nas atividades do dia a dia (Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez & Claver-Cortés, 2010). Enfatiza-se que a especialização e a integração (mecanismos de coordenação) se relacionam positivamente com a ACAP (Ali et al., 2018). A complexidade influencia positivamente o estágio de implementação de novos conhecimentos (Damanpour, 1996), na medida em que funcionários qualificados e treinados facilitam a assimilação e a aplicação do conhecimento externo (Vinding, 2006; Jansen et al., 2006).

A configuração organizacional prescreve que a alocação de especificidades e saberes dentro da instituição influenciam a ACAP, ou seja, os mecanismos organizacionais incentivam os indivíduos a se relacionar, amplificando a capacidade de aprendizagem (Li et al., 2014). Dessa forma, a existência de uma rede consistente nas unidades pode motivar os funcionários a interagir para assimilar e aplicar novos conhecimentos externos (Cohen & Levinthal, 1990; Morrison, 2002). Os grupos de trabalho, de modo especial, influenciam positivamente a aquisição e a assimilação de novos conhecimentos externos (Jansen et al., 2005).

Destaca-se que a formalização e os mecanismos de integração social estão inter-relacionados. Um alto nível de formalização pode ter uma influência negativa em um mecanismo de integração social da empresa, pois pode reduzir a necessidade de comunicação entre os indivíduos (Van Den Bosch et al., 1999). Já os mecanismos de integração social têm um efeito positivo na aplicação, especialmente quando o conhecimento tem um nível mais baixo de aplicabilidade, demandando capacidades específicas e pessoal melhor qualificado (Vega-Jurado et al., 2008).

Percebe-se que a configuração organizacional tem reflexo na ACAP ao delinear padrões e constâncias de comunicação, regras, procedimentos e locais de tomada de decisão, que podem influenciar na implementação de novas ideias (Huang et al., 2011; Ali et al., 2018). Nesse sentido,



entende-se que a configuração organizacional influencia na eficiência e na eficácia do processo de ACAP.

### 3 Procedimentos metodológicos

O estudo se caracteriza como empírico de natureza aplicada (Vergara, 1998; Gerhardt & Silveira, 2009; Gil, 2010) e de abordagem qualitativa (Minayo, 2008; Martins & Theóphilo, 2009; Creswell, 2010). Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa descritiva (Triviños, 1987; Prodanov & Freitas, 2013).

A configuração organizacional foi analisada com base no modelo teórico de Mintzberg (1980, 1993, 2012). As configurações propostas se apresentam como estruturas puras, custosas de encontrar na prática. Nesse sentido, o mais comum é encontrar estruturas que se aproximam de uma das cinco tipologias. Inicialmente, foram selecionadas 10 empresas, de modo intencional, a partir do julgamento dos pesquisadores. Após o aceite das empresas em participar da pesquisa, realizaram-se as primeiras entrevistas, com o intuito de verificar a identificação de uma tipologia predominante. Ao final das entrevistas, constatou-se que cinco das empresas apresentaram alguma das cinco tipologias de Mintzberg de modo predominante (1980, 1993, 2012). Ou seja, os objetos de pesquisa foram selecionados a partir da constatação de que as empresas apresentaram as características estruturais mais condizentes com os elementos teóricos de cada uma das tipologias.

As cinco empresas são dotadas de peculiaridades estruturais que as caracterizam e as diferenciam umas das outras. Essas organizações têm características estruturais que atendem às especificidades das seguintes tipologias: estrutura simples, máquina burocrática, burocracia profissional, forma divisional e adhocracia. No que tange aos sujeitos da pesquisa, eles são gestores com cargos estratégicos, totalizando 13 entrevistados. Os nomes das organizações e dos entrevistados foram mantidos em sigilo, por solicitação deles, já que algumas informações não podem ser expostas.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas a partir de um roteiro estruturado (Martins & Theóphilo, 2009). No que se refere às tipologias de configuração organizacional, as questões foram elaboradas pelos autores deste estudo, com base no aporte teórico de Mintzberg (1980, 1993, 2012) para identificar a tipologia predominante em cada organização a ser investigada. Quanto ao roteiro de entrevista relativo à ACAP, optou-se por adaptar instrumentos de coleta de dados de Jansen et al. (2005), Cadiz, Sawyer e Griffith (2009), Camisón e Forés (2010) e Flatten et al. (2011). O instrumento foi analisado por especialistas e previamente testado para fins de refinamento das interrogações.

As entrevistas foram agendadas por e-mail, com antecedência, e aconteceram no segundo semestre do ano de 2021. Foi possível conhecer as instalações internas de cada organização e entrevistar cada um dos gestores. As entrevistas foram gravadas com prévia anuência dos sujeitos. Ao final, considerando as cinco organizações objeto de estudo, obtiveram-se cerca de 28 horas de entrevistas, as quais foram transcritas na íntegra.

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, a qual explora as comunicações utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição (Bardin, 2006). Essa prática metodológica é clássica para aferir o material textual, não importando a sua origem (Flick, 2009). A análise envolve três fases distintas: a) pré-análise: fase em que o material é coletado e organizado para análise; b) exploração do material: operações de codificação, classificação e categorização dos dados com base nas regras previamente formuladas; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: condensação dos resultados e informações fornecidas pela análise a partir de quadros de referência. Trata-se de uma sequência lógica fundamentada na técnica de análise de conteúdo, que correlaciona as informações empíricas iniciais às conclusões, evidenciando as fases e as etapas do desenvolvimento do estudo (Bardin, 2006).

As variáveis de análise foram estabelecidas com base no aporte teórico. Isto é, a configuração organizacional foi investigada a partir das proposições de Mintzberg (1980, 1993, 2012). Já a ACAP seguiu a abordagem de Lane et al. (2006), considerando as capacidades de reconhecimento, assimilação e aplicação. As entrevistas foram transcritas e a análise dos dados, de modo a validar as informações levantadas, considerou os discursos dos respondentes e a análise teórica. A partir das entrevistas, foi possível compreender as relações existentes entre as tipologias de configurações organizacionais e o desenvolvimento da ACAP.

#### 4 Apresentação e análise dos resultados

Este estudo propõe que a ACAP seja desenvolvida por meio de elementos e mecanismos, considerando as características de cada uma das tipologias. As organizações investigadas, a partir das suas especificidades e dinâmicas estruturais, buscam informações, as analisam e as interpretam para aperfeiçoar e/ou criar novos produtos ou serviços.

##### 4.1 Tipologia estrutura simples

A organização caracterizada como tipologia estrutura simples se refere a uma empresa de prestação de serviços do segmento de salão de beleza, localizada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul (RS). Essa organização utiliza uma pequena estrutura de trabalho, e a divisão de trabalho não é rigorosa, havendo mínima diferenciação entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Existe pouca formalização, o planejamento é limitado e, acima de tudo, é orgânica, ou seja, focada no desenvolvimento humano.

O mecanismo de coordenação é efetivado por supervisão direta, isto é, o poder sobre todas as decisões está centralizado nas mãos da proprietária administradora/executiva principal. Dessa maneira, a cúpula estratégica é a parte-chave da configuração organizacional. A executiva principal tem grande amplitude de controle: todas as pessoas que compõem a organização se reportam a ela, e a flexibilidade na tomada de decisão permite rápida resposta, tendo em vista a centralização do poder.

No núcleo operacional, os postos de trabalho são especializados horizontalmente, mediante conhecimentos e habilidades profissionais. A expertise em relação às técnicas para a realização dos serviços é desenvolvida por meio de formação e socialização interna, o que é responsabilidade da proprietária administradora. Eventualmente, são realizados treinamentos externos com a equipe de trabalho.

Na organização, existe pouca formalização, e a comunicação flui informalmente entre os membros. O agrupamento é realizado por função, e a dimensão das unidades é pequena em todos os pontos. A formulação de estratégia de planejamento é de responsabilidade restrita da administradora, sendo intuitivo e não analítico, orientado pela busca de oportunidades. A centralização do poder favorece a flexibilidade, a adaptabilidade e o amplo conhecimento do núcleo operacional.

Os mecanismos de ligação e integração da equipe de trabalho ocorrem, essencialmente, nos setores de atuação e no intercâmbio de funções. A empresa tem 30 anos de existência e conta com um quadro pessoal de 7 indivíduos. Trata-se de uma organização pequena que confia na liderança carismática da proprietária.

O sistema técnico é simples e não regulador, evitando instrumentos formais de estruturação. O ambiente em que a empresa está inserida é considerado simples e dinâmico: simples por ser compreendido por uma só pessoa; e dinâmico pela ausência de padrões e existência de incertezas.

Considerando as proposições de Mintzberg (1980, 1993, 2012), esta organização se apresenta predominantemente como uma estrutura simples, integrando alguns elementos característicos de uma adhocracia. Nesse sentido, tem-se uma configuração simples que integra atributos de uma tipologia sofisticada.

Dadas as características estruturais, os resultados apontam que a capacidade de reconhecimento é favorecida pelas capacidades individuais dos funcionários e pela autonomia que eles têm. Isto é, eles realizam atividades de pesquisa, interagem com clientes e parceiros externos e monitoram os concorrentes.

A gente vem ficando bem próximas das nossas clientes. Melhorou o resultado do trabalho com isso. A gente liga no outro dia, queremos saber se o serviço atendeu o esperado. A gente pesquisa, está próximo dos fornecedores, monitora os concorrentes (Trecho de entrevista, E1).

Esses resultados corroboram os estudos de Edvinsson e Malone (1998), Cabrita e Bontis (2008), Subramanian e Youndt (2005), Delgado-Verde, Martín-de-Castro e Navas-López (2011) e Martín-de-Castro, Delgado-Verde, López-Sáez e Navas-López (2011), ao apontarem a relação do capital humano com o conhecimento tácito do grupo, como também o seu potencial para criar conhecimentos úteis para a empresa. A independência dos funcionários e a liberdade sobre os próprios atos é impulsionada por uma liderança que encoraja a manifestação de opiniões e ideias, o que está em conformidade com os estudos de Knox (2002) e Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro e Jimenez-Jimenez (2012).

A capacidade de assimilação, por sua vez, acontece a partir de habilidades e competências individuais dos membros da empresa. Também ocorre mediante a realização de treinamentos e encontros informais da equipe.

Nas nossas reuniões, a gente passa as novidades, as descobertas, sugere coisas que podemos fazer, sempre pensando nas clientes. Essas reuniões são muito importantes. Realizamos treinamentos, cursos. As meninas que estão aqui possuem o dom para coisa. (Trecho de entrevista, E2).

Esses resultados ratificam estudo de Camisón e Forés (2010), ao destacarem a importância das habilidades individuais no processo de assimilação de novos conhecimentos. Ademais, corroboram os estudos de Murovec e Prodan (2009) e Schmidt (2010), os quais apontam que os treinamentos se relacionam com a assimilação de novos conhecimentos.

Entende-se que o desenvolvimento da capacidade de assimilação é minimizado pela centralidade na tomada de decisão. Essa é uma característica dessa tipologia, uma vez que a autonomia dos membros é limitada e o controle exercido pela proprietária administradora resulta em consequências para os integrantes da empresa. Essas evidências reforçam os estudos de Galbraith (1973), Morgan e Ramirez (1983), Sheldon et al. (1996), Jansen et al. (2006) e Alexiou et al. (2019), que referem a centralização da autoridade como dificultadora da assimilação de ações e aprendizado.

Isso também ocorre com a capacidade de aplicação de conhecimento, uma vez que o comportamento empreendedor é uma característica do administrador, e a decisão pela aquisição de novos instrumentos de trabalho e a disponibilização de serviços diferenciados dependem desse indivíduo.

Eu vejo meu lado empreender falando, eu quero ampliar, evoluir, trazer profissionais comigo. As pessoas falam, elogiam isso aqui do salão, que sempre tem coisas novas, produtos, serviços, que a gente muda. Investimos em novos instrumentos de trabalho. A crise não está aqui dentro. A crise está lá fora. Criamos um cronograma com pequenos eventos para alguns grupos (E1).

Percebe-se, aqui, que o desenvolvimento dessa capacidade pode ser prejudicado, visto que um único indivíduo detém o controle da tomada de decisão: atua entre questões estratégicas e operacionais, encontrando-se em alinhamento com os resultados de Jansen et al. (2006) e Alexiou et al. (2019).

#### *4.2 Tipologia máquina burocrática*

No presente estudo, a organização caracterizada como máquina burocrática consiste numa instituição pública centenária do poder executivo, localizada na região Noroeste do estado do RS. Ela tem responsabilidades, qualificações, canais de comunicação e normas de trabalho padronizadas, além de uma hierarquia de autoridade claramente definida. O funcionamento dos componentes do fluxo de trabalho é racionalizado, e a divisão do trabalho é prevista na Lei da Estrutura Administrativa. Assim, no núcleo operacional, os postos de trabalho são estreitamente definidos e especializados, tanto verticalmente, quanto horizontalmente. A ênfase na padronização dos processos de trabalho acontece por meio da coordenação.

A especialização dos postos de trabalho ocorre por meio de formação e socialização. O provimento de cargos se dá mediante concurso público, no qual são exigidas determinadas habilidades. Posteriormente, na fase de estágio probatório, ocorrem treinamentos e processos de aprendizagem nos próprios setores de atuação. Também se destaca a existência de treinamentos externos contínuos. Já quanto à transmissão de conhecimentos, ela ocorre diariamente entre os servidores e as chefias.

A formalização é altamente burocrática, conforme a legislação vigente e as normativas internas. O agrupamento ocorre por meio de unidades funcionais, que são definidas pelo governo e sintetizadas em normativas complementares, que traçam a linha intermediária acima do núcleo operacional.

A tecnoestrutura abriga os analistas que garantem a padronização das atividades. Ela se apresenta como a parte-chave da configuração organizacional. A amplitude de controle é grande na base e pequena em outros pontos, sendo realizada, essencialmente, por intermédio de registros, mapas de controle e prestação de contas. A mentalidade de controle que permeia a organização é de cima para baixo.

A estratégia emerge da cúpula estratégica, com ênfase no planejamento. A partir do Plano de Governo estabelecido por Decreto Executivo, são elaborados instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual, as Leis de Diretrizes Orçamentárias e a Lei do Orçamento Anual. Os mecanismos de ligação e integração dos grupos de trabalho ocorrem, essencialmente, nos setores de atuação. A descentralização é horizontal, sendo a estrutura centralizada na dimensão vertical. O poder formal está concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados, especialmente na cúpula estratégica.

A organização tem 107 anos de existência e conta com um quadro pessoal de aproximadamente 2.220 indivíduos. O sistema técnico é regulador, mas não automatizado. O ambiente em que a empresa está inserida é considerado complexo e estável, tendo em vista as amarras legais impostas.

Tendo em conta a perspectiva de Mintzberg (1980, 1993, 2012), esta organização se apresenta preponderantemente como uma máquina burocrática, integrando alguns elementos característicos de uma burocracia profissional e outros da forma divisionada. Nesse sentido, tem-se uma configuração burocrática que integra atributos de outras tipologias.

Os achados sugerem que a capacidade de reconhecimento é favorecida pelas atividades de pesquisa, por iniciativas individuais e pelo relacionamento com parceiros externos.

Nós realizamos constantemente pesquisas. Usamos a internet, acompanhamos os movimentos sociais e a conjuntura econômica financeira, etc. Visitamos outros lugares, observamos. A equipe tem profissionais que buscam, que querem contribuir, isso é muito individual da pessoa. (E3).

Esses resultados reforçam o estudo de López-Sáez, Martín-de-Castro, Navas-López e Cruz-González (2010), em que os autores referem que a exploração do conhecimento no ambiente externo proporciona a expansão da base de conhecimento da empresa. Os achados de Daghfous (2004) também são corroborados, uma vez que o autor sinaliza a relevância dos indivíduos, os quais criam uma linguagem comum para produzir e utilizar o conhecimento.

Essa capacidade se refere, essencialmente, aos dirigentes da cúpula estratégica, dada a formalização, a especialização e a racionalização existente na divisão do trabalho e na diferenciação entre as unidades. Os resultados sugerem que a formalização é benéfica para reconhecer informações, na medida em que torna o conhecimento explícito e fomenta a difusão de melhores práticas, ratificando, assim, os resultados apresentados por Adler e Borys (1996), Jansen et al. (2005), Jansen et al. (2006) e Alexiou et al. (2019).

A capacidade de assimilação é beneficiada por rotinas e processos, pela interação dos grupos de trabalho e pela realização de treinamentos. Compreende-se que as regras, os regulamentos e a comunicação formal atuam como facilitadores no processo de interpretar e compreender o novo conhecimento.

Uma vez por semana, o setor se reúne para compartilhar informações, trocar ideias. Os treinamentos são contínuos e trazem resultado. Toda equipe de trabalho fica alinhada. A gente tem tudo mapeado em manuais e procedimentos. São dispositivos legais que determinam o que pode e deve ser feito. Às vezes, isso limita a rápida ação do gestor, tornando o processo mais lento. (E1).

Esses resultados apoiam os estudos de Zahra e George (2002), Vega-Jurado et al. (2008) e Flatten et al. (2011), quando referem que a assimilação compreende partilha de conhecimento e que tais práticas reduzem barreiras e estimulam a troca de saberes.

Já em relação à capacidade de aplicação, o estudo evidencia que a incorporação de novos conhecimentos ocorre por meio da formalização e do desenvolvimento de projetos.

Tudo acontece mediante a formalização, seguindo a lei. Muitas vezes, é lento. Tem a burocracia e tudo acontece mediante o desenvolvimento de projetos. Aquela coisa... depende das pessoas, da vontade delas, agilidade, eficiência. (E2).

Inferese que a padronização existente e que o poder de tomada de decisão relativamente centralizado pode se configurar como um elemento dificultador ao desenvolvimento da capacidade de aplicação. Esses resultados corroboram Jansen et al. (2006) e Alexiou et al. (2019), cujos estudos relatam que a centralização da autoridade e o alto nível de formalidade interferem negativamente na aplicação de novos conhecimentos e na flexibilidade organizacional, desestimulando a inovação.

#### *4.3 Tipologia burocracia profissional*

A organização caracterizada como burocracia profissional se refere a uma instituição pública de prestação de serviços relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, localizada na região Sudoeste do estado do RS. Na sua estrutura de trabalho, a organização utiliza as habilidades e o conhecimento de seus profissionais, produzindo, assim, serviços padronizados. O mecanismo de coordenação se baseia na standardização das habilidades, isto é, no treinamento e na doutrinação. Os profissionais são especializados para o núcleo operacional, parte-chave da organização.

A especialização dos postos de trabalho acontece horizontalmente. O provimento de cargos ocorre mediante concurso público, o qual exige, formalmente, determinadas habilidades e conhecimentos do que se espera do profissional. Posteriormente, ocorrem treinamentos e encontros de formação continuada nas equipes de trabalho; são eventos contínuos que visam ao compartilhamento de boas práticas e ao desenvolvimento de aptidões. Já a socialização de conhecimentos ocorre informalmente entre os servidores e as chefias. A formalização é essencialmente burocrática, e a internalização dos padrões está relacionada à entrega ao cliente e coordena o trabalho profissional. Por ser uma instituição pública, tem-se muita atenção à legislação vigente e às diretrizes internas.

O processo de categorização cria uma equivalência entre as bases de agrupamento funcional e por mercado. Isto é, agrupamento funcional porque agrega especialistas de acordo com seus conhecimentos, habilidades e processos de trabalho; e agrupamento por mercado porque cada unidade lida com tipos exclusivos de clientes. A dimensão das unidades enfatiza a autoridade de natureza profissional, ou seja, com base no poder da expertise. Assim, considera-se que autoridade é grande na base e pequena em outros pontos. A assessoria de apoio é amplamente elaborada e está focada em atender o núcleo operacional; esse suporte é basicamente técnico, envolvendo atividades rotineiras.

No que se refere ao planejamento, a organização tem instrumento anual conforme o orçamento disponibilizado em âmbito federal, que é socializado no grupo de trabalho. No entanto, dada a autonomia de cada profissional, vale salientar que os membros que trabalham na instituição têm estratégias próprias, havendo liberdade para adaptar as estratégias básicas a necessidades e interesses específicos. Os mecanismos de ligação se relacionam com a administração, cuja estrutura é altamente democrática, em que os profissionais procuram o controle coletivo (colegiados) das decisões administrativas que os afetam. Destaca-se que há variedade e diversidade de comissões e comitês, que são permanentes.

As decisões estratégicas são descentralizadas, sendo que grande parte do poder sobre as atividades operacionais está na base da estrutura, com os profissionais do núcleo operacional. Ressalta-se que cada profissional trabalha com os seus próprios clientes, e o poder não provém apenas pelo fato de o trabalho ser bastante complexo, mas também porque o serviço prestado é de grande exigência. Trata-se de uma organização com cerca de 10 anos de existência e que conta com um quadro pessoal de 83 indivíduos. O sistema técnico não é altamente regulado, sofisticado ou automatizado, pois os profissionais atendem os clientes de forma direta e pessoal. Por fim, o ambiente é considerado complexo e estável, tendo em vista a utilização de conhecimentos e habilidades e a legislação a ser cumprida.

De acordo com a proposta de Mintzberg (1980, 1993, 2012), esta organização se apresenta, preponderantemente, como uma burocracia profissional, integrando alguns elementos característicos da forma divisionada. Nesse sentido, tem-se uma configuração burocrática que integra atributos de outra tipologia.

Os resultados indicam que, na capacidade de reconhecimento, a formação continuada se destaca como uma estratégia utilizada para busca de informações, com vistas a atingir os objetivos. Contudo, em relação à identificação de conhecimentos, a pesquisa propõe acentuada relação com o nível

individual dos membros da empresa, ou seja, cada indivíduo tem liberdade na busca de informações, no relacionamento com parceiros externos e na qualificação profissional.

A realização de visitas é estimulada. Os professores participam de eventos científicos. Os alunos participam também, e isso propicia essa troca de informação. A instituição tem uma política chamada de “Formação Continuada”. Com o tempo, desenvolvemos uma relação de cumplicidade entre instituições de ensino. Somos parceiros de pelo menos três universidades brasileiras e duas estrangeiras. Nossa instituição é binacional. (E3).

Esses achados vão ao encontro dos estudos de Daghfous (2004) e Schmidt (2005), os quais referem que especialistas e profissionais qualificados são fundamentais para a capacidade organizacional de acessar o conhecimento externo. A integração e cooperação dos funcionários é relevante para ampliar a capacidade de aprendizagem, conforme já apontado por Cohen e Levinthal (1990), Morrison (2002) e Jansen et al. (2005).

A capacidade de assimilação é favorecida pela autonomia e pela autoridade que os especialistas têm para internalizar o conhecimento. Os profissionais controlam o seu próprio trabalho, suas rotinas, seus processos e treinamentos; ainda, mediante participação em comissões e órgãos colegiados, procuram o controle coletivo das decisões que os afetam.

Todos os comitês, comissões, colegiados se reúnem mensalmente para entender as informações, as necessidades, as demandas. É uma oportunidade de analisar e renovar alguma prática de trabalho. Tudo é registrado. Os grupos são bem heterogêneos, trabalham juntos em comissões, colegiados. Cada um leva sua bagagem de conhecimento e, juntamente com os demais, tomam decisões. Os treinamentos são oferecidos pela instituição. Tem cursos presenciais e também online. Realizamos workshops para transmitir conhecimento; o pessoal gosta. (E1).

Considerando a descentralização vertical e horizontal, é possível afirmar que a burocracia profissional indica favorecer a assimilação do conhecimento. Nesse sentido, os resultados reforçam os achados de Sheremata (2000), Baum e Wally (2003) e Alexiou et al. (2019).

A capacidade de aplicação é pautada no desenvolvimento de projetos, na introdução de novas tecnologias e na formalização.

A instituição possui um programa chamado núcleo de inovação tecnológica, que é o grande catalisador de tudo em termos de inovação. Concursos de Ideias Inovadoras, *Coworking* e outros. É como se fosse um hotel de projetos. Trabalhamos forte pesquisa, ensino e extensão. Outra coisa: é tudo formalizado, aquisições, projetos, procedimentos. A gente tem como base os decretos e os memorandos. A legislação impõe. Isso limita a agilidade, a inovação. A aplicação da lei remete a transparência do serviço. (E2).

Esses resultados corroboram Cohen e Levinthal (1990), Morrison (2002) e Vega-Jurado et al. (2008), quando apontam que a interação e a cooperação entre os membros são benéficas na aplicação de novos conhecimentos.



#### 4.4 Tipologia forma divisionada

A organização caracterizada como forma divisionada atua na prestação de serviços, visando à capacitação e à promoção de desenvolvimento. Ela se localiza na região Sudoeste do estado do RS. Trata-se de uma estrutura sobreposta a outras. O mecanismo de coordenação é a estandardização por resultado. O escritório central permite a autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões; porém, realiza o monitoramento por meio de indicadores quantitativos. Portanto, a linha intermediária é a parte-chave da organização, isto é, são unidades de linha intermediária denominadas “divisões”, e a sua administração é “escritório central”.

A especialização do trabalho é horizontal e vertical entre o escritório central e as divisões. Ressalta-se que o perfil do profissional é traçado antes da contratação e, mediante treinamentos, busca-se aperfeiçoar suas habilidades e competências. A formação é contínua e específica a cada profissional, conforme sua área de conhecimento.

A formalização é muito presente no dia a dia organizacional. As divisões têm autonomia, mas uma pequena parte do comportamento é formalizada pelo escritório central. A comunicação entre as divisões e o escritório central é largamente formal, limitando-se à transmissão de padrões de desempenho para as divisões. Os profissionais são agrupados com base no mercado, ou seja, as divisões são criadas de acordo com o mercado de atuação e, posteriormente, assumem o controle de suas funções operacionais.

Destaca-se que cada divisão opera como entidade semiautônoma, permitindo o agrupamento de um grande número de divisões sob a coordenação do escritório central. Em outros termos, a amplitude de controle na cúpula estratégica é extensa. O planejamento e o controle das ações são instrumentos utilizados na organização, direcionando esforços para o atingimento das metas.

Já os mecanismos de ligação são moderados e acontecem por meio de reuniões trimestrais entre os gestores das divisões. A descentralização é vertical e circunscrita, mas não mais do que delegação de gerentes do escritório central a gerentes das divisões. A organização tem 45 anos de existência e conta com um quadro pessoal de 423 funcionários. Trata-se de uma organização com um grupo de gerentes agressivos que buscam crescimento. O sistema técnico não é regulador nem sofisticado, sendo separado em segmentos de acordo com cada divisão.

O ambiente em que a instituição está inserida é considerado simples e estável, no qual se busca estabelecer de padrões de desempenho e sua mensuração. Enfim, as divisões dispõem de poder para dirigir seus próprios negócios, controlam as operações e determinam as estratégias para os mercados sob sua responsabilidade.

Essa organização se apresenta preponderantemente como uma forma divisionada (Mintzberg, 1980, 1993, 2012), integrando alguns elementos característicos de uma burocracia profissional. Nessa perspectiva, tem-se uma configuração sobreposta a outras, integrando especificidades de outra tipologia.

Os achados da pesquisa sugerem que a capacidade de reconhecimento é favorecida, tendo em vista a proximidade com o mercado e a descentralização vertical limitada. Destaca-se a área de inteligência estratégica, que visa à identificação de tendências e oportunidades.

Nós temos uma área chamada de inteligência estratégica, ligada à superintendência e responsável por elaborar as atividades de pesquisa. Vamos para eventos para procurar coisas que estão acontecendo no mercado. Visitamos outros ramos de negócio. Há três anos temos uma consultoria importante na área da cultura, estamos próximos dos clientes e monitoramos os concorrentes (E3).

Esses achados reforçam o estudo de López-Sáez et al. (2010), quando os autores ressaltam que a exploração do ambiente externo fortalece a base de conhecimento da empresa. Também corroboram estudos de diversos autores, cujos achados destacam que a descentralização expande os canais de comunicação e permite liberdade de interação, amplificando a capacidade de gerar conhecimento (Nonaka, 1988; Nonaka et al., 2000; Sheremata, 2000; Baum & Wally, 2003; Jansen et al., 2005; Alexiou et al., 2019).

A capacidade de assimilação também é beneficiada. O alinhamento estratégico intenta o alcance dos objetivos organizacionais, o compartilhamento de experiências entre os grupos de trabalho e a descentralização vertical limitada.

As lideranças mensalmente se reúnem. As reuniões de equipe são quinzenais e, nesses encontros, são socializadas as informações, relatórios, principalmente advindas da área estratégica. Recebemos o conhecimento e nos envolvemos em compreender, beneficiar a organização e nossos clientes. Quando ingressa na organização, são feitos 4 meses de imersão. Há compartilhamento de experiências entre os grupos de trabalho, utilizamos tecnologias. (E1).

Os encontros de alinhamento refletem uma estratégia de comunicação, e esses achados ratificam o já indicado por Nelson e Winter (2005): a capacidade de comunicação da equipe favorece a assimilação de informações. A descentralização, por sua vez, é apontada por Baum e Wally (2003) e Alexiou et al. (2019) como positiva na incorporação de novos conhecimentos, pois o fluxo de comunicação permite o compartilhamento e a síntese das ideias. Vale salientar que esses achados contrariam o estudo de Jansen et al. (2005), em que os autores apontam que a participação dos membros não representa, necessariamente, esforços coletivos de assimilação. Ademais, observa-se a relevância do nível individual dos membros da empresa, isto é, de suas competências, habilidades e atitudes na identificação e na interpretação de novos conhecimentos — fato já apontado por Vinding (2006).

A capacidade de aplicação é dificultada pela padronização de *outputs*, que segue os preceitos do núcleo estratégico e de uma gestão por resultado. Na incorporação do conhecimento, evidencia-se o desenvolvimento de projetos coletivos mediante a interação com parceiros, ressaltando as diretrizes internas e o engajamento dos funcionários.

A gente busca inovar a partir dos ecossistemas de inovação. Nós temos projetos de agronegócio nessa região há mais de 20 anos. Trabalhamos a cultura e o clima organizacional (E1).

Esses achados coadunam com os resultados de Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas (2004) e Chesbrough (2003), ao referirem que as capacidades internas são fundamentais no desenvolvimento de inovações. Convém reiterar que aspectos relacionados à legislação e às regulamentações governamentais podem limitar a aplicação do conhecimento nesse tipo de organização, inibindo o desenvolvimento dessa capacidade (Castro, Diniz, Duarte, Dressler & Carvalho, 2013).

#### 4.5 Tipologia *adhocracia*

A organização caracterizada como tipologia *adhocracia* é uma empresa de prestação de serviços que se originou a partir de uma incubadora, na região Noroeste do estado do RS. Ela tem uma estrutura complexa, altamente orgânica e com pouca formalização do comportamento. Constitui-se por uma configuração fluida e flexível, que busca promover inovações.

O mecanismo de coordenação tem como elemento-chave o ajustamento mútuo, ou seja, um simples processo de comunicação informal entre os membros da organização. Já o funcionamento dos componentes tem como eixo principal o pessoal de apoio, que ampara o fluxo de trabalho e as necessidades gerais da organização.

A especialização do trabalho é altamente horizontalizada, as pessoas têm qualificação de nível superior e, constantemente, realizam cursos de qualificação profissional. Ressalta-se que os conhecimentos e habilidades são altamente desenvolvidos por meio de treinamentos, e a construção de novos conhecimentos e habilidades requer a combinação de outros treinamentos existentes.

A formalização é praticamente inexistente na organização, de modo que permanece flexível e proporciona rapidez no processo de mudança. O agrupamento de profissionais ocorre por função, isto é, seguindo os propósitos organizacionais. A assessoria de apoio se apresenta como a parte-chave da configuração organizacional. Os processos de informação e decisão fluem rapidamente e informalmente, podendo, se necessário, passar por cima da cadeia de autoridade. O planejamento é limitado, os mecanismos de ligação são muitos e a equipe de trabalho é muito próxima, o que auxilia o ajustamento mútuo. A descentralização das equipes é considerada seletiva, e o poder de tomada de decisão é distribuído entre os membros conforme a natureza das diferentes decisões a serem tomadas.

A organização tem 4 anos de existência e conta com um quadro pessoal de 8 funcionários. Trata-se de uma organização restrita aos projetos que desenvolve e ao tamanho da sua equipe multidisciplinar. O sistema técnico é sofisticado, pois requer especialistas com conhecimento, poder e flexibilidade no trabalho. O ambiente em que a empresa está inserida é considerado complexo e dinâmico, tendo em vista a imprevisibilidade e a competitividade do segmento de atuação.

Tendo em mente a proposta de Mintzberg (1980, 1993, 2012), esta organização se apresenta preponderantemente como uma *adhocracia*, integrando alguns elementos característicos de uma estrutura simples. Nessa perspectiva, tem-se uma configuração complexa, que integra peculiaridades de outra tipologia.

Os resultados apontam que a capacidade de reconhecimento é favorecida pela autogestão e cogestão, pela multiplicidade de atividades e pela interligação com o ambiente externo.

Participamos de eventos em busca de conhecimento. Visitamos empresas diferentes, fabricas, comércio. Trabalhamos a tríplice hélice, que une universidades, mercados, associações e as empresas, então a gente procura sempre trazer para dentro da empresa. É uma troca, todos compartilham coisas. Outra coisa: trazemos o cliente para dentro da empresa, para fazer parte do processo de criação. Monitoramos concorrentes também. (E1).

Os resultados ratificam os apontamentos de Chesbrough (2003) e Teece (2009), ao referirem que o processo de inovação é facilitado pela exploração do ambiente externo e pela integração com parceiros. A cocriação é uma prática que aproxima os clientes e auxilia a empresa a identificar informações, além de gerar valor mediante a aplicação de conhecimento na oferta de produtos customizados. Isso também reforça os achados de Teece (2007), que refere que a inovação bem-sucedida está relacionada com a compreensão das necessidades dos clientes.

A capacidade de assimilação pode ser influenciada pela dinâmica operacional e funcional desta estrutura, na medida em que se trata de uma organização orgânica com baixa formalização e os funcionários realizam diversas tarefas.

Cada um tem autonomia no desenvolvimento do trabalho. As rotinas e processos não são engessados. A gente se molda no mercado, naquilo que o cliente quer, pede. O indivíduo, suas atitudes, têm muita influência aqui dentro. (E2).

Esses achados corroboram Zollo e Winter (2002) e Bygdas (2006), cujos estudos apontam que a proximidade dos indivíduos facilita a troca de conhecimento. Logo, compreende-se que o ciclo da assimilação é célere, visando à incorporação do conhecimento. Destaca-se que o nível individual dos membros que compõem a empresa — como os seus saberes, suas competências e suas atitudes — impulsiona a identificação, a internalização e a incorporação de conhecimento. Esses resultados corroboram os estudos de Cohen e Levinthal (1990), Minbaeva, Petersen, Bjorkman, Fey e Park (2003), Daghfous (2004), Schmidt (2005), Lane et al. (2006), Espinosa et al. (2007) e Camisón e Forés (2010), que sinalizam a importância dos indivíduos para a criação de valores a partir de novos conhecimentos.

A capacidade de aplicação do conhecimento é beneficiada pela autogestão, pela cogestão e pela pluralidade de atividades.

Trabalhamos com projetos voltados para economia criativa. Para se posicionar nessa área como referência. Aqui praticamos a rotação de funções, que nos permite flexibilidade, nos torna versáteis e proporciona aprendizado. Nos adaptamos e nos moldamos para atender a clientela. (E1).

Esses achados coadunam com os resultados de Knox (2002), que apontam o ambiente interno como estimulador da mudança, favorecendo a incorporação do conhecimento. O exercício de *job rotation* garante a flexibilidade e a postura empreendedora da equipe, ressaltando o potencial criativo dos membros e a autonomia na execução das atividades. Fato esse que reforça os estudos de Van Den

Bosch et al. (1999) e Jansen et al. (2005), quando relatam que a rotatividade propicia a base para o compartilhamento de habilidades e estimula a utilização do conhecimento da organização.

## 5 Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar as relações existentes entre as tipologias de configurações organizacionais e o desenvolvimento da capacidade absorptiva (ACAP). Os achados indicaram evidências de uma relação profícua e significativa entre os referidos constructos, fato que permite compreender a configuração organizacional como um importante antecedente da ACAP.

As relações reveladas e suportadas pela parte empírica corroboram os resultados de Lane et al. (2006), Huang et al. (2011), Li et al. (2014), Duchek (2015) e Ali et al. (2018). Inicialmente, não importa quão bem elaborados sejam os sistemas de desenvolvimento de produtos, serviços ou processos inovadores dentro da empresa, pois eles terão sucesso se o contexto da organização for promissor. Ou seja, é necessário haver estruturas e processos que permitam reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento. Portanto, a configuração organizacional, ou seja, a forma como a empresa está organizada, a estrutura do poder e a dinâmica das relações internas, influenciam o desenvolvimento de ACAP.

Nessa relação de poder entre as forças presentes nas organizações, o exercício preponderante de maior intensidade entre elas resultará na tipologia de configuração organizacional. Em outras palavras, pode-se afirmar que, em busca de harmonia na estrutura, a organização está correntemente orientada a uma das cinco configurações. No entanto, ao almejam a eficácia organizacional, às vezes as organizações demandam uma nova configuração, razão pela qual é necessário intentar para além das cinco configurações. Assim, o desafio central é o ajuste na estrutura, de modo a facilitar a ACAP. A criatividade, a flexibilidade, o trabalho em equipe, a solução de problemas participativa e outros mecanismos, quando estimulados, podem amplificar o reconhecimento, a assimilação e a aplicação de conhecimento.

Diante do exposto, percebe-se que a ACAP é um processo complexo e que se relaciona com a capacidade de aprendizado das organizações. Isto é, inicialmente, as empresas necessitam buscar informações e estabelecer rotinas e procedimentos para entender, processar, analisar e internalizar tais informações, para que, posteriormente, seja possível adaptá-las e gerar um produto ou serviço novo.

O trabalho de Lane et al. (2006) já havia apontado que a estrutura da organização facilita a transferência de conhecimento, ou seja, permite o compartilhamento, a comunicação e a concessão do aprendizado do nível individual para o nível organizacional. Por outro lado, vale ressaltar que a natureza das tarefas, a coordenação e a comunicação presentes na configuração da empresa influenciam a ACAP. Além disso, a partir da pesquisa, as organizações das tipologias estrutura simples, máquina burocrática, burocracia profissional, forma divisionada e adhocracia demonstraram desenvolver ACAP mediante distintos mecanismos organizacionais. É possível afirmar, ainda, que as cinco empresas têm capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar conhecimentos externos.

Já os autores Lane e Lubatkin (1998), Van Den Bosch et al. (1999) e Espinosa et al. (2007) chamam atenção para o aspecto que diferentes tipos de estruturas apresentam distintas decorrências de ACAP. Tais colocações sustentam os resultados encontrados neste estudo, tendo em vista os mecanismos que cada uma das tipologias investigadas apresentaram para o desenvolvimento de ACAP.

Como pôde ser observado, o estudo não pretendeu identificar o tipo de configuração organizacional que melhor facilitaria o desenvolvimento da ACAP, mas entender as relações existentes entre esses dois construtos teóricos. Portanto, os resultados realçam inferências no campo de estudo da gestão e contribuem para o desenvolvimento científico dessa temática. Os achados ainda contribuem para entender como cada organização, conforme sua configuração organizacional e suas respectivas características estruturais, desenvolve a ACAP.

Enquanto contribuição prática, os gestores podem utilizar os resultados como ferramenta estratégica. Identificar as capacidades potencializadoras e/ou restritivas do reconhecimento, da assimilação e da aplicação de novos conhecimentos em cada tipologia de configuração organizacional é uma importante referência para os gestores quando eles fizerem suas opções estruturais.

Os resultados encontrados dizem respeito à realidade e ao contexto das organizações investigadas. Com isso, novas descobertas sobre o tema podem apontar a confirmação total ou parcial dos resultados, como possibilitar a identificação de características estruturais e suas relações com a ACAP. Recomendam-se pesquisas em organizações de um mesmo segmento, assim como pesquisas em várias organizações com configuração organizacional semelhante. Do mesmo modo, outras abordagens metodológicas podem ser estratégias de pesquisa eficientes, proporcionando aprofundamento sobre o tema e fenômenos investigados. Sugere-se, nesse sentido, estudo quantitativo sendo a estrutura organizacional uma variável moderadora.

## Referências

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative*

*Science Quarterly*, 41, 61-89. Recuperado de

<https://www.jstor.org/stable/2393986?origin=crossref>

Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the

impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-

172. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117301097?via%3Dihub>

- Ali, M., Ali, I., Al-Maimani, K. A., & Park, K. (2018). The effect of organizational structure on absorptive capacity in single and dual learning modes. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 108-114. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X1730029X?via%3Dihub>
- Apriliyanti, I., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896-907. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593117301506?via%3Dihub>
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.343>
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/4979965\\_Clusters\\_and\\_Knowledge\\_Local\\_Buzz\\_Global\\_Pipelines\\_and\\_the\\_Process\\_of\\_Knowledge\\_Creation](https://www.researchgate.net/publication/4979965_Clusters_and_Knowledge_Local_Buzz_Global_Pipelines_and_the_Process_of_Knowledge_Creation)
- Bygdas, A. L. (2006). Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. *Proceedings of the EGOS Conference*, Bergen, Norway, 22(1).
- Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2008.019416>

- Cadiz, D., Sawyer, J. E., & Griffith, T. L. (2009). Developing and Validating Field Measurement Scales for Absorptive Capacity and Experienced Community of Practice. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1036-1058. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164409344494>
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497202000512?via%3Dihub>
- Camisón, C., & Fóres, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707- 715. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296309001477?via%3Dihub>
- Cappellari, G., Welter, C. V. N., Hermes, L. C. R., & Sausen, J. O. (2019). Capacidade Absortiva: Elementos Componentes e Mecanismos Organizacionais de seu Desenvolvimento. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 20(6), 1-31. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/PqpxWB9kDHsyT4X9RZ9htG/abstract/?lang=pt>
- Castro, J. M., Diniz, D. M., Duarte, R. G., Dressler, M., & Carvalho, R. B. (2013). Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1283-1306. Recuperado em 30 de setembro, 2021, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12053>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British*



*Journal of Management*, 23(1), 110-129. Recuperado de

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American Industry*  
Enterprise, Cambridge, MIT Press.

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation.  
In Chesbrough, HW, H Vanhaverbeke, W, J West. (Ed), *Open Innovation: Researching a New  
Paradigm* (pp. 1-13). Oxford: Oxford University Press.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: Two faces of R & D. *The  
Economic Journal*, 99(397), 569-596. Recuperado de [https://academic.oup.com/ej/article-  
abstract/99/397/569/5188256?redirectedFrom=fulltext](https://academic.oup.com/ej/article-abstract/99/397/569/5188256?redirectedFrom=fulltext)

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and  
innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1). 128-152. Recuperado de  
<https://www.jstor.org/stable/2393553?origin=crossref>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*,  
40(2), 227-251. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.40.2.227>

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed., Porto  
Alegre: Artmed.

Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best  
practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21-27. Recuperado de  
[https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA118495681&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&lin  
kaccess=abs&issn=07497075&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea835dd78](https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA118495681&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&lin<br/>kaccess=abs&issn=07497075&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea835dd78)

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/256406>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Delgado-Verde, M., Martín-De-Castro, G., & Navas-López, J. E. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability: evidence from spanish manufacturing firms. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 5-19. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691931111097890/full/html>
- Duchek, S. (2015). Enhancing absorptive capacity for innovation and change: the role of structural determinants. *Journal of Change Management*, 15(2), 142-160. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2014.988637>
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1998). *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books.
- Espinosa, H. J., Pelaez, J. C., Gimenez, A. O., & Guzman, S. A. (2007). Los Antecedentes de la Capacidad de Absorción: Análisis Crítico y Proposición de un Modelo de Integración. *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management – CIO*.
- Ferreira G. C. & Ferreira J. M. (2020). Generational Diversity as a Moderator for the Relationship Between Absorptive Capacity and Innovation Performance at Family Firms. In Saiz-Álvarez J., Leitão J., Palma-Ruiz J. (Eds). *Entrepreneurship and Family Business Vitality*. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics. Springer, Cham, 85-111. Recuperado de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15526-1\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15526-1_6)

- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S., & Brettel, A. (2011). A measure of absorptive capacity: scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237310000952?via%3Dihub>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre/RS: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Huang, L. S., Quaddus, M., Rowe, A. L., & Lai, C. (2011). An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1), 58-72. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/kmrp.2011.2>
- Jansen, J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedent's matter? *Academy of Management Journal*, 6(48), 999-1015. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=736683](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=736683)
- Jansen, J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*. 52(11), 1661-1674. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.1060.0576>

Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context.

*Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 216-239. Recuperado de

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.654>

Kim, L. (1980). Organizational innovation and structure. *Journal of Business Research*, 8(2), 225-245.

Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296380900120?via%3Dihub>

Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organization. *Corporate*

*Governance*, 2(1), 27-36. Recuperado de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14720700210418698/full/html>

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2006.22527456>

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning.

*Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. Recuperado de

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L)

Li, Y., Yang, B., Feng, Y., & Li, G. (2014). Organizational Structure and Absorptive Capacity in

Offshore Outsourcing. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Recuperado

em 29 de setembro, 2021, de <https://aisel.aisnet.org/pacis2014/307/>

Liao, C., Chuang, S.-H., & To, P.-L. (2011). How knowledge management mediates the relationship

between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728-

736. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296310001529?via%3Dihub>

López-Sáez, P., Martín-De Castro, G., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2010). External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters. *Journal of Knowledge Management*, 14(5), 690-707. Recuperado de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011074845/full/html>

Martín-De-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards an Intellectual Capital-Based View of the Firm: Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98, 649-662. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0644-5>

Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. S. (2008). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.

Minbaeva, D., Petersen, T., Bjorkman, I., Fey, Cf., & Park, Hj. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586-599. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400056>

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.26.3.322>

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. Nova Jersey: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (2012). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

Morgan, G., & Ramirez, R. (1983). *Action learning: a holographic metaphor for guiding social change*. Human Relations.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/3069430>

Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497209000844?via%3Dihub>

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Unicamp.

Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156?via%3Dihub>

Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3),

310-230. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296309000939?via%3Dihub>

Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation.

*Academy of Management Review*, 2(1), 27–37. Recuperado de

<https://www.jstor.org/stable/257602?origin=crossref>

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.

Ramírez V.C. L., Flores, C. L. V., Borbón, M. R., Río, S. V., & Ramírez, M. A. N. (2018). Absorptive capacities and innovation in graduated companies from a business incubator in the North of Mexico. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 11(2), 11-15.

Recuperado de <https://online-journals.org/index.php/i-jac/article/view/7629/5315>

Schmidt, T. (2005). What determines absorptive capacity. DRUID Tenth Anniversary *Summer*

*Conference*, Dynamics of industry and innovation: organizations, networks and systems, June 25-27. Recuperado de [https://ftp.zew.de/pub/zew-](https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/veranstaltungen/inno_patenting_conf/Schmidt.pdf)

[docs/veranstaltungen/inno\\_patenting\\_conf/Schmidt.pdf](https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/veranstaltungen/inno_patenting_conf/Schmidt.pdf)

Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity-one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, 31(1), 1-18.

Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.1423>

Sheldon, K. M., Ryan, R., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and

autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(12),

1270-1279. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01461672962212007>

Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure. *Academy of Management Review*, 25(2), 389-408. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/259020?origin=crossref>

Subramanian, M., & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2005.17407911>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Van Den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R. V., & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes. In: Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (Eds.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell, 278-302.

Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568. Recuperado e <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.5.551>



- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernandez-De-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x>
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovation performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10438590500513057>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4134351>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92. Recuperado em 28 de setembro, 2021. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2635241>
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities.

*Organization Science*, 13(3), 339-351. Recuperado de

<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.13.3.339.2780>