

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

Capacidade absorptiva no setor público: fatores, processos e consequências sob condicionantes institucionais

Juliane Laviniki, Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha, Solange Maria da Silva, Gregório Varvákis

<https://doi.org/10.1590/0034-761220250588>

Submetido em: 2026-07-16

Postado em: 2026-07-17 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

Artigo

Capacidade absorptiva no setor público: fatores, processos e consequências sob condicionantes institucionais

Juliane Laviniki

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Solange Maria da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Gregório Varvákis

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Resumo

A capacidade absorptiva é um construto relevante para a criação de valor, entretanto, há poucas pesquisas aplicadas ao setor público. Diante disso, o objetivo da pesquisa é realizar uma revisão integrativa (2010-2026) sobre capacidade absorptiva no setor público, sistematizando achados e lacunas em temas e em uma síntese integradora, a partir dos documentos coletados nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)* e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Foram identificados três temas relativos aos avanços das pesquisas sobre o construto: fatores que influenciam a capacidade absorptiva, conceituação e modelagem da capacidade absorptiva, e consequências da capacidade absorptiva. Os resultados demonstram a versatilidade do construto e a necessidade de sua adequação à realidade do setor público. Além disso, foi possível identificar fatores que influenciam a capacidade absorptiva e seus impactos no setor público, o que pode ser

utilizado como ferramenta para gestores públicos. Em decorrência dos três temas de análise identificados, foi proposto um modelo sintético da capacidade absorptiva para o setor público. Por fim, foram listadas algumas sugestões de pesquisas futuras, decorrentes das lacunas identificadas nas pesquisas analisadas.

Palavras-chave: capacidade absorptiva, setor público, revisão integrativa, serviço público, modelagem conceitual.

Absorptive capacity in the public sector: factors, processes, and consequences under institutional constraints

Abstract

Absorptive capacity is a relevant construct for value creation; however, empirical research applied to the public sector remains scarce. Accordingly, this study aims to conduct an integrative review (2010-2026) of absorptive capacity in the public sector, systematizing findings and research gaps into thematic categories and an integrative synthesis, based on documents collected from the Web of Science, Scopus, SPELL, and CAPES Journal Portal databases. Three main themes regarding research advances on the construct were identified: factors influencing absorptive capacity, conceptualization and modeling of absorptive capacity, and consequences of absorptive capacity. The results demonstrate the construct's versatility and the need to adapt it to the realities of the public sector. Furthermore, the review identifies factors influencing absorptive capacity and its impacts within the public sector, which can be utilized as a tool for public managers. Based on the three analytical themes identified, a synthetic model of absorptive capacity for the public sector is proposed. Finally, several suggestions for future research are presented, derived from the gaps identified in the analyzed literature.

Keywords: absorptive capacity, public sector, integrative review, public service, conceptual modeling.

Capacidad de absorción en el sector público: factores, procesos y consecuencias bajo restricciones institucionales

Resumen

La capacidad de absorción es un constructo relevante para la creación de valor; sin embargo, existen pocas investigaciones aplicadas al sector público. En este contexto, el objetivo del estudio es realizar una revisión integrativa (2010–2026) sobre la capacidad

de absorción en el sector público, sistematizando los hallazgos y las brechas tanto en los temas como en una síntesis integradora, a partir de los documentos recopilados en las bases de datos Web of Science, Scopus, Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) y el Portal de Periódicos de la Capes. Se identificaron tres temas relacionados con los avances de la investigación sobre este constructo: factores que influyen en la capacidad de absorción, conceptualización y modelización de la capacidad de absorción, y consecuencias de la capacidad de absorción. Los resultados demuestran la versatilidad del constructo y la necesidad de su adecuación a la realidad del sector público. Además, fue posible identificar factores que influyen en la capacidad de absorción y sus impactos en el sector público, lo que puede servir como herramienta para los gestores públicos. Derivado de los tres temas de análisis identificados, se propuso un modelo sintético de la capacidad de absorción para el sector público. Finalmente, se presentan algunas sugerencias para investigaciones futuras, derivadas de las brechas identificadas en los estudios analizados.

Palabras clave: capacidad de absorción, sector público, revisión integrativa, servicio público, modelización conceptual.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento vem sendo apontado como um fator de produção relevante, por constituir um ativo intangível de alto valor estratégico para as organizações (Ramos et al., 2020; Zyrianoff et al., 2021), fonte de vantagem competitiva (Nonato & Perez, 2018) e o fator de produção mais importante da atualidade (Grant, 1996; Santos & Rados, 2020). Com isso, as empresas precisam saber adquiri-lo e explorá-lo de forma eficiente e eficaz (Grant, 1996; Ramos et al., 2020) e transformá-lo em bens e serviços (Zyrianoff et al., 2021).

Nesse cenário, a Capacidade Absortiva (*Absorptive Capacity* – ACAP) (Cohen & Levinthal, 1990) é usada como uma lente analítica para explicar vários fenômenos organizacionais em diversas áreas do conhecimento (Apriliyanti & Alon, 2017; Lima & Moreira, 2021), pois atua como um catalisador na transformação de conhecimento externo em valor organizacional (Gol et al., 2024) e possibilita uma explicação consistente sobre mecanismos internos e fatores relacionados à aquisição de conhecimento externo por uma organização (Pu & Liu, 2023).

A capacidade absorptiva é conceituada como uma habilidade ou um processo desenvolvido por meio de uma sequência de conhecimentos e de processos de aprendizagem (Cohen & Levinthal, 1990; Lane et al., 2006; Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002). Relaciona-se à capacidade da empresa de incorporar conhecimentos externos aos conhecimentos prévios, pois as empresas precisam saber identificar, adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente para criar valor e vantagem competitiva sustentável (Gol et al., 2024; Zyrianoff et al., 2021).

Por ser um construto interdisciplinar e multidimensional (Apriliyanti & Alon, 2017; Knoppen et al., 2022), apresenta uma gama variada de pesquisas com investigação em diversos setores e tipos de empresas, como: pequenas e médias empresas (Cassol et al., 2021; Kamal et al., 2022), produtores rurais (Stræte et al., 2023), empresas familiares (Hernández-Perlines & Xu, 2018), empresas de setores de alta (Flor et al., 2018; Li, 2011; Xie et al., 2018) e baixa intensidade tecnológica (Laviniki et al., 2021), *clusters* e redes (Sroka et al., 2014).

Nos últimos anos, o número de pesquisas publicadas que buscam aplicar, medir, operacionalizar e reconceitualizar o construto aumentou de forma significativa, refletindo a riqueza do construto para diversos campos de pesquisa (Apriliyanti & Alon, 2017). Entretanto, ainda são escassos os estudos que abordam a capacidade absorptiva no Setor Público (SP), conforme apontam Schneider et al. (2026) e Sousa et al. (2022).

O setor público tem passado por profundas transformações ao longo da história, acompanhando as mudanças nas formas de organização do Estado e nas concepções de governança. Entre os séculos 19 e 20, o modelo burocrático formulado por Max Weber consolidou-se como a forma organizacional predominante no SP, por ser considerado tecnicamente superior às demais alternativas disponíveis à época em virtude de constituir o tipo ideal de dominação racional-legal, caracterizada pela previsibilidade, estabilidade e pelo controle baseado em regras formais e competências técnicas (Weber, 1978; Correia et al., 2020). Nessa perspectiva, não se trata de uma defesa normativa da burocracia, mas de uma formulação teórica destinada a compreender sua lógica de funcionamento e sua difusão na administração pública moderna, especialmente em contraste com arranjos patrimonialistas e arbitrários (Maia et al., 2023; Peters, 2010).

A consolidação do modelo burocrático como referência organizacional imprimiu características estruturais que ainda moldam o funcionamento do setor público contemporâneo (Correia et al., 2020). Entre elas, são destacadas pelos autores três

características principais: formalismo, com regras organizacionais, hierarquia *top-down*, com tarefas e atribuições formalmente estabelecidas; profissionalismo, por meio do qual os cargos são ocupados mediante capacidade técnica e conhecimentos demonstrados de acordo com o princípio da competência; e impessoalidade nas relações dentro da organização e na interação com o ambiente externo, enquanto as decisões são tomadas pelos cargos superiores da pirâmide, cabendo aos níveis inferiores executá-las.

Nas últimas décadas, devido a demandas sociais, pressão por eficiência, transparência e inovação e crescente complexidade dos problemas públicos, o setor público tem sido objeto de sucessivas ondas de reforma e modernização. Essas iniciativas buscam, em grande medida, preservar aspectos positivos da burocracia weberiana – tais como legalidade, controle e profissionalização –, ao mesmo tempo que procuram mitigar seus efeitos disfuncionais, incorporando práticas orientadas à aprendizagem, à colaboração interorganizacional e ao uso estratégico do conhecimento (Kracik et al., 2018; Pollitt & Bouckaert, 2004).

Nesse sentido, considerando que o conceito de capacidade absoritiva foi formulado predominantemente com base em organizações privadas orientadas à competição e ao desenvolvimento de vantagem competitiva (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002), torna-se relevante compreender se e como esse conceito pode ser aplicado ao setor público, de modo a contribuir com a eficiência e a eficácia na prestação de serviços (Butler & Ferli, 2020; Panagiotopoulos et al., 2023), bem como se demanda atenção às especificidades institucionais, burocráticas e políticas que estruturam essas organizações.

Quando analisadas as especificidades do setor público sob a ótica da capacidade absoritiva, elas afetam seus quatro componentes. Por exemplo, a aquisição e a assimilação são afetadas pelo formalismo devido a hierarquias rígidas e atribuições formalmente estabelecidas que definem quem e como ter acesso ao conhecimento externo; já a transformação e a exploração do conhecimento são limitadas pela necessidade excessiva de formalizar e documentar tudo, o que pode tornar a informação ultrapassada (Zahra & George, 2002).

Diante desse contexto, elenca-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais achados, debates e lacunas conceituais e metodológicas da literatura científica sobre capacidade absoritiva no setor público, e como esses elementos podem ser sistematizados em temas e em uma síntese integradora para esse contexto? Com isso, o objetivo da pesquisa consiste em analisar a capacidade absoritiva no SP, baseado na

literatura existente, identificando seus principais fatores condicionantes, dinâmicas e consequências.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a escassez de teoria disponível para orientar os estudos sobre o tema e o objetivo de ampliar o conhecimento por meio da descrição e da síntese dos resultados obtidos (Cooper & Schindler, 2011), realizou-se uma revisão integrativa da literatura. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se como um estudo sistemático e replicável da literatura (Callahan, 2010), por meio do qual se analisa, critica e sintetiza o conhecimento de forma integrada, viabilizando a concepção de novas estruturas e perspectivas teóricas (Torraco, 2005) e proporcionando uma visão mais abrangente do campo de investigação (Botelho et al., 2011).

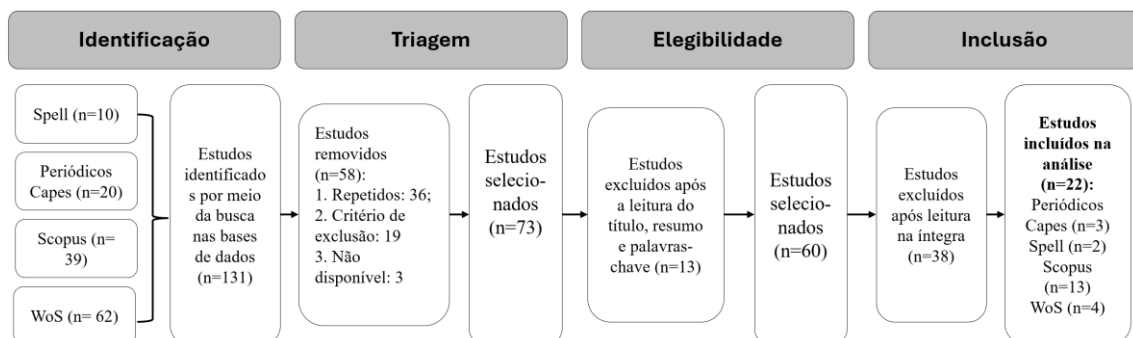
Assim, com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma busca sistematizada da produção científica nas bases de dados Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, *Web of Science* e *Scopus*, visando à identificação dos estudos relevantes. Na estratégia de busca foram utilizados descritores e operadores booleanos (“civil service*” OR “government* service*” OR “public employ*” OR “public sector work*” OR “public service*” OR “public sector” OR “public administrat*” OR “public management” OR “serviço público” OR “setor público” OR “administração pública” OR “gestão pública” OR “serviço governamental”) AND (“absor* capacit*” OR “capacit* absor*” OR “capacidad* absor*” OR “capacidade de absorção” OR “absor* know*” OR “absor* do conhecimento” OR “absor* de conhecimento”). Esses descritores foram ajustados conforme as especificidades de cada base de dados, com o intuito de recuperar o maior número possível de estudos pertinentes.

Os critérios de inclusão adotados foram: conter os descritores no resumo, por ser um retrato resumido de toda a pesquisa; artigos de periódicos com publicação entre 2010 e 2026; abordar a capacidade absorativa no setor público. Já os critérios de exclusão foram: (i) artigos publicados em anais de eventos; (ii) estudos anteriores a 2010; e (iii) pesquisas em que o setor público fosse citado como fomento para empresas privadas. Na etapa de identificação, realizada em 30 de junho de 2024 e novamente em 16 de maio de 2026, localizaram-se 131 pesquisas. Na fase de triagem, foram removidos os estudos repetidos,

com uso do software EndNote, os não disponíveis e os que apresentaram algum dos critérios de exclusão ($n = 58$). Na fase de elegibilidade, foram lidos os resumos e as palavras-chave dos artigos e excluídos os que não atendiam ao escopo da pesquisa ($n = 13$).

Por fim, na fase de inclusão, os artigos remanescentes foram lidos integralmente, identificando-se que 38 não estavam aderentes à proposta do estudo. Esses trabalhos foram considerados não aderentes por tratar a capacidade absorptiva como uma citação, sem aplicação empírica ou analítica, ou abordarem o construto em contextos distintos, como cidades inteligentes, transferência de recursos entre países ou políticas públicas. Dessa forma, o corpus de pesquisa foi composto por 20 artigos. O processo detalhado de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos encontra-se representado na Figura 1.

FIGURA 1 PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO, TRIAGEM, ELEGIBILIDADE E INCLUSÃO DOS ARTIGOS



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Tabela 1 consta a relação de todos os artigos que compuseram a base para a análise proposta, com os seguintes dados para identificação das pesquisas: nome dos autores, título da pesquisa e ano de publicação.

TABELA 1 BASE DE ARTIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE

Autores	Título	Ano
Butler & Ferlie	<i>Developing Absorptive Capacity Theory for public service organizations: emerging UK empirical evidence</i>	2020
Castro et al.	<i>Knowledge management and innovative behavior: police reform efforts in Puerto</i>	2022

	<i>Rico</i>	
Castro et al.	Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas	2013
Crespi et al.	Capacidade absorptiva em uma empresa pública de pesquisa: da maturidade à escabilidade	2022
Crespi et al.	Análise das condições da capacidade absorptiva com base em projetos de P&D	2020
Di Giulio & Vecchi	<i>How “institutionalization” can work. Structuring governance for digital transformation in Italy</i>	2023
Elbashir et al.	<i>Leveraging business intelligence systems to enhance management control and business process performance in the public sector</i>	2022
Fagundes et al.	<i>Metaroutines of absorptive capacities in the public health sector</i>	2025
Harvey et al.	<i>Absorptive capacity in a non-market environment</i>	2010
Hodgkinson et al.	<i>Absorptive capacity and market orientation in public service provision</i>	2012
Khan et al.	<i>Impact of absorptive capacity and dominant logic on innovation performance of public sector organizations in Hefei (Anhui Province), China</i>	2017
Liao et al.	<i>Information systems adoption and knowledge performance: an absorptive capacity perspective</i>	2023
Madan & Ashok	<i>AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda</i>	2023
Murray et al.	<i>Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems</i>	2011
Pinho et al.	<i>Absorptive capacity, entrepreneurial orientation and organizational performance in state-owned companies</i>	2024
Richards & Duxbury	<i>Work-group knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: an exploratory study</i>	2015
Riemenschneider et al.	<i>Potential absorptive capacity of state it departments: a comparison of perceptions of CIOs and it managers</i>	2010
Sousa et al.	Importância da capacidade absorptiva na inovação do setor público: uma revisão da literatura	2022
Stark	<i>Explaining institutional amnesia in government</i>	2018
Tetteh et al.	<i>Who to blame: an inquiry into universal factors accounting for output variations in public-private partnership initiatives across geographical locations. Who to be blamed for not meeting performance, innovativeness, and quality outputs?</i>	2019

van der Graaf et al.	<i>Co-production in local government: process, codification and capacity building of new knowledge in collective reflection spaces. Workshops findings from a UK mixed methods study</i>	2021
Waheed	<i>Linking absorptive capacity and project performance in environmental uncertainty: a perspective on implementation arrangements</i>	2025

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados extraídos dos artigos foram organizados em uma matriz de síntese, usada para “classificar e categorizar os diferentes argumentos apresentados sobre um assunto” (Ingram et al., 2006). As informações coletadas incluíram: autores, título, periódico, ano de publicação, método e tipo de pesquisa (qualitativa ou quantitativa), país, modelo de capacidade absorptiva utilizado, nível de análise (organizacional, individual, em grupo), antecedentes, presença de variáveis moderadoras e/ou mediadoras, variáveis investigadas e as contribuições teóricas e práticas identificadas.

Os textos foram analisados por meio da Análise Temática, definida como “um método para identificar, organizar e oferecer sistematicamente insights sobre padrões de significado (temas) em um conjunto de dados. A Análise Temática permite ao pesquisador ver e dar sentido aos significados e experiências coletivas ou compartilhadas” (Braun & Clarke, 2012, p. 57). Os temas de análise emergiram da leitura das pesquisas e do uso da matriz de síntese. Com base nas contribuições teóricas e práticas identificadas nos estudos, foram definidas três categorias temáticas e suas respectivas subcategorias: (i) conceituação e modelagem; (ii) fatores que influenciam a capacidade absorptiva: fatores individuais, organizacionais, relacionais e institucionais/contextuais; e (iii) consequências da capacidade absorptiva: inovação e desempenho, governança e políticas baseadas em evidência e sustentabilidade institucional.

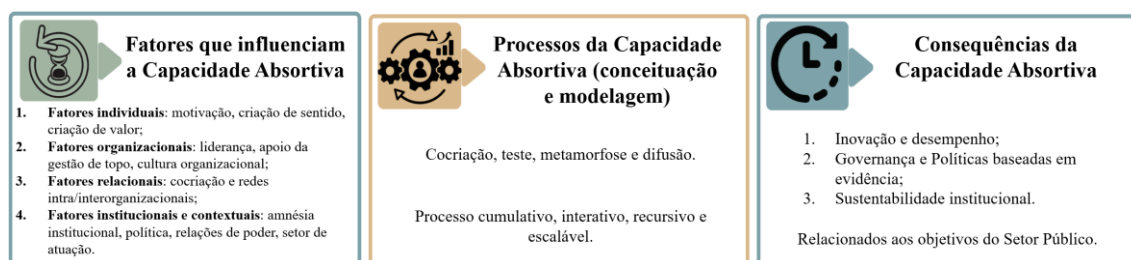
Na Seção 3, são apresentados os resultados buscando evidenciar as contribuições apresentadas pelas pesquisas selecionadas. Adicionalmente, propõe-se um modelo sintético da capacidade absorptiva aplicado ao contexto do setor público.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise dos textos, foram identificados três temas: (i) fatores que influenciam a capacidade absorptiva; (ii) conceituação e modelagem da capacidade absorptiva; e (iii)

consequências da capacidade absorptiva. Na Figura 2, apresenta-se o modelo simplificado de capacidade absorptiva para o setor público, elaborado de acordo com os achados da revisão integrativa.

FIGURA 2 MODELO SIMPLIFICADO DE CAPACIDADE ABSORTIVA NO SETOR PÚBLICO



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na categoria relacionada aos fatores que influenciam a capacidade absorptiva, a literatura analisada converge ao indicar que estes constituem um conjunto multifacetado e interdependente de condições, que se manifestam em diferentes níveis de análise. A síntese integrativa realizada permitiu organizar esses fatores em quatro subtemas analíticos: (i) fatores individuais, (ii) fatores organizacionais, (iii) fatores relacionais e (iv) fatores institucionais e contextuais. Essa estrutura evidencia como elementos situados nos níveis micro, meso e macro se articulam para influenciar a capacidade das organizações públicas de adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento. A seguir, cada subtema é discutido em profundidade, destacando suas especificidades e contribuições para a compreensão do fenômeno.

Esses fatores podem ser organizados em quatro subcategorias analíticas:

1. **Fatores individuais:** a motivação intrínseca, relacionada ao nível de compromisso e responsabilidade do indivíduo, facilita a transferência de conhecimento (Castro et al., 2022), pois exerce influência positiva sobre o comportamento do trabalhador e afeta a disposição para compartilhar conhecimento (Masood & Afsar, 2017). Destaca-se, ainda, estratégias de criação de sentido e de comunicação voltadas ao recrutamento de especialistas e à consolidação de uma comunidade de prática (Di Giulio & Vecchi, 2023), pois um forte senso de identidade proporciona empoderamento psicológico dos empregados,

contribuindo para o compartilhamento de conhecimento (Abbasi et al., 2021). Ademais, a criação de valores coesos, entendida como o “abandono de pensamentos de egoísmo burocrático e a construção dos conceitos de igualdade, unidade e cooperação para realizar a absorção e assimilação do conhecimento” (Duan et al., 2010, p. 653).

2. Fatores organizacionais: a liderança e o apoio da gestão de topo são recorrentemente citados na literatura como elementos centrais para o desenvolvimento da capacidade absorativa (Di Giulio & Vecchi, 2023; Harvey et al., 2010; Khan et al., 2017). A gestão de topo influencia a capacidade absorativa ao gerir, de forma eficaz, a importação de conhecimento para compensar deficiências organizacionais, promovendo a criação de conhecimento no nível operacional, e ao apoiar suas atividades com uma forte infraestrutura de *Business Intelligence*; ainda, afeta a assimilação de conhecimento e pode resultar em melhor desempenho organizacional (Elbashir et al., 2022). Nesse sentido, a liderança é citada como um fator relevante para melhorar o desempenho das organizações do SP por meio de uma liderança ideal e integrada (Orazi et al., 2013). Evidências indicam, ainda, que a liderança transformacional no setor público está positivamente associada ao engajamento no trabalho, impulsionando os resultados da colaboração (Ancarani et al., 2021).

Já a cultura organizacional, o nível percebido de hostilidade do ambiente externo e a integração entre departamentos foram identificados como determinantes das percepções de capacidade absorativa em departamentos de tecnologia da informação de governos estaduais no Canadá (Riemenschneider et al., 2010). Segundo os autores, uma cultura organizacional favorável à inovação, que incentiva os servidores a serem criativos, inovadores e proativos, aliada a um ambiente externo menos hostil, tende a ampliar a capacidade de absorção de conhecimento. Em contrapartida à hostilidade ambiental, Armstrong et al. (2015) demonstram que a capacidade de socialização e coordenação dos membros da equipe responde por 62% da ACAP em órgãos governamentais de tecnologia da informação nos Estados Unidos. Ademais, uma cultura orientada ao conhecimento contribui para superar limitações inerentes à burocracia e melhorar a capacidade absorativa (Duan et al., 2010).

3. Fatores relacionais: a capacidade absorptiva é influenciada pela coprodução, entendida como uma forma de absorção de novos conhecimentos (van der Graaf et al., 2021). Os autores destacam que a ACAP é importante para a implementação sustentável do conhecimento coproduzido, permitindo que as organizações integrem esse conhecimento em suas práticas e culturas de trabalho. Crespi et al. (2020; 2022) citam, como antecedentes da capacidade absorptiva, as redes interorganizacionais (proporcionam conhecimento técnico, científico e mercadológico) e as redes intraorganizacionais (que proporcionam conhecimento idiossincrático): ambas possibilitam fontes de conhecimento e a geração de inovação. Em consonância, Harvey et al. (2010) indicam que o estabelecimento de redes melhora a capacidade absorptiva, enquanto Douglas et al. (2012) destacam que a cooperação entre organizações públicas exerce um papel catalisador no desenvolvimento de capacidades dinâmicas.
4. Fatores institucionais e contextuais: amnésia institucional relaciona-se ao rápido esquecimento ao qual os agentes públicos estão sujeitos após processos de reforma no setor público, podendo explicar diferentes níveis de perda de memória organizacional (Stark, 2018). O autor evidencia que uma alta capacidade de absorção leva a uma menor amnésia institucional. Além disso, quando reformas são implementadas com sucesso, tendem a ser mais lembradas e utilizadas em períodos subsequentes (Stark, 2018). Outro elemento relevante é a desaprendizagem, necessária para a eliminação de conhecimentos obsoletos e para a aquisição de novos saberes (Richards & Duxbury, 2015), configurando-se como uma necessidade no setor público (Ferreira & Rados, 2024). Crespi et al. (2020; 2022) citam como facilitadores as condições estruturais e institucionais, tais como políticas estratégicas, relações de poder e de comunicação, condições de competição, setor de atuação etc., os quais podem facilitar ou dificultar a exploração de conhecimento externo (Crespi et al., 2022).

A segunda categoria temática discute a conceituação e a modelagem da capacidade absorptiva no SP, contemplando propostas de novos processos do construto (Butler & Ferlie, 2020), conceito de capacidade absorptiva escalável (Crespi et al., 2022) e a interatividade e recursividade da capacidade absorptiva (Crespi et al., 2020; 2022; Fagundes et al., 2025). A ACAP desempenha um papel relevante nos estudos sobre o SP

por ter foco nos processos de conhecimento, contudo, para sua adequada transposição ao contexto público, torna-se necessário compreender as diferenças institucionais, organizacionais e políticas em relação ao setor privado, bem como o valor que o construto pode agregar às teorias de desempenho organizacional nesse contexto (Harvey et al., 2010).

Butler e Ferlie (2020) propõem novos processos da capacidade absorptiva para explicar a difusão de ferramentas de gestão no setor público, argumentando que o ambiente geral determina os incentivos para investir em capacidade absorptiva, pois, no SP, fatores como mudanças políticas e econômicas e as pressões do governo são mais influentes. Para os autores, a ACAP é vista como um processo orgânico de convergência cumulativa de conhecimentos prévios e novos, diferindo do caráter mais previsível proposto por Zahra e George (2002). Isso porque os “novos conhecimentos são constantemente adquiridos, assimilados e transformados [...] demonstrando a interatividade” (Crespi et al., 2020, p. 25), e à medida que as rotinas e os processos são sintetizados às atividades organizacionais, a capacidade absorptiva torna-se ativa e recursiva.

Os quatro novos processos identificados por Butler e Ferlie (2020) são: (i) cocriação, na qual gerentes de projeto das agências públicas cocriaram ferramentas de gestão para a resolução de problemas; (ii) teste, caracterizado pela aplicação do novo conhecimento na resolução de necessidades locais; (iii) metamorfose, processo em que rotinas de contenção são desafiadas e convertidas em rotinas habilitadoras, fundamentais para transformar ideias em resultados práticos; e (iv) difusão, processo em que o novo conhecimento é aplicado de forma sustentada.

Em contraste, Crespi et al. (2020) mantêm os processos da capacidade absorptiva definidos por Zahra e George (2002), mas os organizam em três categorias analíticas: os antecedentes, a dinâmica central da capacidade absorptiva (aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento) e os facilitadores estruturais (política, cultura organizacional e relações de poder e de comunicação). Já Fagundes et al. (2025) apresentam um modelo conceitual de metarrotinas composto por identificar problemas, facilitar e selecionar ideias, testar, atualizar e difundir, como um fluxo sequencial, mas também composto por rotinas como criar conhecimento em coletividade e compartilhar práticas de forma recursiva. Outra conceituação relevante é a de capacidade absorptiva escalável, definida como a habilidade da organização de absorver e utilizar conhecimento

de forma eficiente e adaptável, manifestando-se em dois níveis (Crespi et al., 2022): intraorganizacional, que ocorre quando rotinas e processos de absorção de conhecimento são adaptados e escaláveis dentro da própria organização; e interorganizacional, que ocorre quando rotinas e processos de uma instituição são incorporados nas rotinas e processos de um parceiro externo.

Na terceira categoria temática são discutidos os consequentes da capacidade absorptiva, como: inovação (Crespi et al., 2022; Sousa et al., 2022; Tetteh et al., 2019), desempenho (Harvey et al., 2010; Hodgkinson et al., 2012; Tetteh et al., 2019; Waheed, 2025), adoção bem-sucedida de Inteligência Artificial (IA) (Madan & Ashok, 2023), enfrentar problemas complexos (Murray et al., 2011), orientação empreendedora (Pinho et al., 2024), transferência de conhecimento (Castro et al., 2022), implementação de políticas públicas (Di Giulio & Vecchi, 2023), superar as limitações internas (Elbashir et al., 2022) – pois organizações com alta capacidade absorptiva processam informações de forma mais eficiente e criam novas capacidades (Frimpong et al., 2020).

Esses resultados podem ser classificados em três subcategorias analíticas:

1. Inovação e desempenho: a capacidade absorptiva configura-se como um fator-chave para o seu sucesso na inovação por proporcionar um ambiente de compartilhamento de informações, investir na formação de quadros técnicos, estimular o contato com os clientes e utilizar sistemas de recompensa para incentivar a inovação (Crespi et al., 2022). Sousa et al. (2022) destacaram a relevância dos laboratórios de inovação no SP como espaços para improvisação, aprendizagem e experimentação, sendo a capacidade absorptiva um elemento adicional para geração de inovações, pois “atuam e estimulam o serviço público pautados nos aspectos informais das organizações como a cultura, na valorização das expectativas e necessidades dos membros das equipes e da sociedade em geral” (Bezerra et al., 2024, p. 15), diferentemente dos padrões expressos pelas burocracias. Em relação ao desempenho, Harvey et al. (2010) afirmam que a capacidade absorptiva é uma forma de compreender as diferenças nas trajetórias de desempenho, em especial para aqueles com fraco desempenho. Além disso, ACAP influencia a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho (Hodgkinson et al., 2012), na adaptação ao ambiente operacional (Tetteh et al., 2019) e no desempenho de projetos (Waheed, 2025).

2. Governança e políticas baseadas em evidência: a capacidade absorptiva é relevante para o SP na implementação de políticas e projetos de forma eficaz (Di Giulio & Vecchi, 2023) e para o enfrentamento de problemas complexos e que precisam de ideias novas e receptivas (Murray et al., 2011), pois é essencial para responder às demandas complexas e em constante mudança (Armstrong et al., 2015).
3. Sustentabilidade institucional: a capacidade absorptiva é apontada como fundamental para a assimilação eficaz de sistemas de *Business Intelligence* (Elbashir et al., 2022) e para a adoção e difusão bem-sucedida da IA (Madan & Ashok, 2023) no SP. Nesse sentido, Li (2011) afirma que a ACAP é crucial para assimilar o uso de tecnologias externas, pois “as empresas têm menos dificuldade em absorver o conhecimento tecnológico doméstico do que utilizar tecnologia estrangeira”; além disso, a capacidade de absorção depende da fonte ou natureza do conhecimento externo. A ACAP influencia na superação de limites internos, introduzindo novos conhecimentos a partir do conhecimento externo adquirido (Elbashir et al., 2022). Diferentemente do setor privado, a capacidade absorptiva no SP, especificamente nas forças policiais, facilita tanto a transferência de conhecimento tácito quanto explícito devido a um ambiente de maior colaboração, forte senso de pertencimento e valores compartilhados, superando as barreiras típicas da transferência de conhecimento tácito presentes em empresas privadas (Castro et al., 2022).

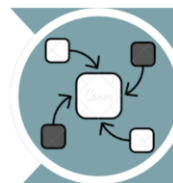
Para sintetizar as contribuições apresentadas pelos estudos analisados, os temas foram organizados de modo a permitir uma leitura rápida e integrada. A sumarização apresenta os três temas e uma breve descrição de cada um (Figura 3).

FIGURA 3 SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES APRESENTADAS PELAS PESQUISAS SELECIONADAS



Conceituação e modelagem da Capacidade Absortiva

Os estudos analisados discutem a capacidade absorptiva no setor público, propondo novos processos e conceitos como a capacidade absorptiva escalável e a interatividade. As pesquisas destacam a necessidade de adaptar os modelos existentes ao contexto público, considerando a influência de fatores externos e a natureza orgânica e cumulativa do processo de absorção de conhecimento.



Fatores que influenciam a Capacidade Absortiva

A segunda categoria destaca a importância da motivação, da liderança, da cultura organizacional, das redes de conhecimento e da coprodução. Esses fatores interagem de forma complexa, sendo moldados por variáveis como a experiência de aprendizagem, o apoio da alta administração e o ambiente institucional, e influenciando diretamente o desempenho organizacional.



Consequências da Capacidade Absortiva

A capacidade absorptiva é fundamental para a inovação, o desempenho e a adaptação das organizações, e relevante na implementação de políticas e projetos para o enfrentamento de demandas complexas. Também facilita a transferência de conhecimentos, devido ao senso de pertencimento e valores compartilhados.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A capacidade absorptiva, tal como inicialmente conceituada, pode não se moldar às instituições do setor público e, assim como diversas conceituações propostas para organizações privadas, carece de investigação quanto à sua aplicação em organizações do setor público (Butler & Ferlie, 2020; Panagiotopoulos et al., 2023). Uma compreensão mais aprofundada da capacidade absorptiva no SP é relevante, visto que este último é caracterizado por formalismo, hierarquia e impessoalidade (Correia et al., 2020) e está fortemente influenciado por ciclos eleitorais, rotatividade de lideranças e atuação de múltiplos *stakeholders* (Harvey et al., 2010; Madan & Ashok, 2023). Essas características alteram profundamente os mecanismos clássicos da capacidade absorptiva.

No processo de aquisição, os incentivos competitivos típicos do setor privado são substituídos por pressões político-administrativas, prioridades governamentais e exigências de *accountability*, o que condiciona o tipo de conhecimento buscado e a constância desse processo (Butler & Ferlie, 2020). A assimilação é influenciada pelo formalismo, pela fragmentação organizacional e por estruturas de decisão hierárquicas, que reduzem a fluidez das rotinas de interpretação e compartilhamento de conhecimento (Riemenschneider et al., 2010). A transformação é dificultada pela rigidez normativa, que limita a adaptação de práticas e rotinas, tornando a incorporação de novos conhecimentos dependente da estabilidade institucional e da continuidade de agendas administrativas (Harvey et al., 2010). Por fim, a exploração sofre influência direta dos ciclos políticos e

da rotatividade de gestores, que podem interromper processos de aprendizagem acumulada e gerar amnésia institucional (Stark, 2018), prejudicando a aplicação consistente de novos conhecimentos.

Essas especificidades indicam que os mecanismos da capacidade absorptiva não operam no setor público da mesma forma que no setor privado, o que demanda reformulações conceituais e analíticas – demonstrado pelas pesquisas que propõem novas conceituações e modelagem do conceito. Os estudos recentes sobre capacidade absorptiva no setor público (Crespi et al., 2020; Butler & Ferlie, 2020) apontam para uma dinâmica mais orgânica, cumulativa e dependente de fatores institucionais e políticos, sugerindo que, em organizações públicas, deve ser compreendida como um processo menos linear e mais condicionado pelo ambiente regulatório e político-administrativo.

À luz dessas reformulações conceituais e analíticas identificadas na literatura, a síntese da produção revisada evidencia convergências relevantes, mas também heterogeneidades que delimitam lacunas teóricas no campo. Em termos de convergência, os estudos analisados reconhecem a capacidade absorptiva como um construto útil para compreender como organizações públicas adquirem, assimilam e utilizam conhecimento, ainda que sob condicionantes institucionais específicos. Observa-se recorrência de fatores associados à capacidade absorptiva, tais como liderança e apoio da alta gestão, cultura organizacional, redes e coprodução, além de condicionantes institucionais e políticos, e a vinculação do construto a consequências relevantes no setor público, como inovação e desempenho, governança e políticas baseadas em evidência e sustentabilidade institucional. Essas convergências estão sistematizadas nas Figuras 2 e 3, as quais organizam as contribuições por temas e articulam, de forma integradora, fatores, processos e consequências no contexto público.

Ao mesmo tempo, a revisão evidencia heterogeneidade teórica na forma de conceituar e modelar a capacidade absorptiva no setor público, refletindo a transposição de abordagens originalmente desenvolvidas no setor privado e sua adaptação a um ambiente regulatório e político-administrativo mais restritivo e dinâmico. Enquanto parte dos estudos preserva a lógica processual clássica, outros enfatizam uma dinâmica mais cumulativa, interativa e recursiva, incorporando processos específicos, tais como cocriação, teste, metamorfose e difusão, para explicar a absorção e a disseminação do conhecimento em organizações públicas. Essa diversidade reforça lacunas ainda abertas, especialmente quanto à delimitação dos mecanismos pelos quais fatores institucionais e

contextuais condicionam a capacidade absorptiva, à articulação entre níveis de análise (indivíduos, unidades, organizações e redes) e à comparabilidade entre abordagens quando o construto é mobilizado para diferentes finalidades públicas.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo da pesquisa foi analisar a capacidade absorptiva no setor público, com base na literatura existente, de modo a identificar seus principais fatores condicionantes, dinâmicas e consequências. Os achados indicam a necessidade de adequar a compreensão desse construto às especificidades do contexto público, marcado por condicionantes institucionais e político-administrativos que afetam a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento. Com isso, esta pesquisa identifica a capacidade absorptiva não apenas como um processo linear de aquisição-assimilação-transformação-exploração, mas sim como algo mais processual, cumulativo, interativo, recursivo e escalável.

Ademais, a capacidade absorptiva é influenciada por quatro tipos de fatores – individuais, organizacionais, relacionais e institucionais/contextuais –, os quais a afetam de formas diferentes. Além disso, o SP enfrenta rotatividade política, ciclos de governo e descontinuidade de políticas públicas, fatores específicos do setor que comprometem a retenção do conhecimento e influenciam a capacidade absorptiva.

Também foi possível identificar que a ACAP é um fator crucial para a inovação e o desempenho, a governança e as políticas baseadas em evidência e, ainda, para a sustentabilidade institucional. Ao facilitar a aquisição, assimilação e aplicação de novos conhecimentos, a capacidade absorptiva impulsiona a inovação e melhora o desempenho, não como um fim em si, mas sim como um meio para melhorar políticas públicas, transparência, responsabilidade e eficiência administrativa.

A necessidade de um modelo de administração pública capaz de atender às demandas cada vez mais complexas da sociedade é cada vez mais urgente. Para tanto, pesquisas que auxiliam na compreensão de como o conhecimento é eficazmente capturado e aplicado são relevantes. Nesse sentido, buscou-se sintetizar as principais contribuições sobre a capacidade absorptiva, uma ferramenta amplamente estudada no setor privado e que pode contribuir muito na gestão do SP. Entretanto, identificou-se que as pesquisas relacionando os temas SP e capacidade absorptiva ainda são limitadas e

necessitam de maiores aprofundamentos, principalmente considerando as características específicas do SP.

Por outro lado, a presente pesquisa possibilitou identificar um panorama geral e amplo de fatores que afetam a capacidade absorptiva, o que pode ser utilizado por gestores públicos para melhorar a capacidade de absorção de novos conhecimentos. Além disso, possibilitou evidenciar que a capacidade absorptiva traz benefícios aos órgãos públicos, o que pode ser mais bem explorado pelos gestores.

A partir da revisão integrativa e da síntese apresentada (Figuras 2 e 3), são formuladas proposições teóricas de natureza conceitual, passíveis de teste empírico em pesquisas futuras, bem como é sugerida uma agenda de pesquisa voltada ao aprofundamento da compreensão da ACAP no setor público.

A análise evidencia que, no contexto público, a capacidade absorptiva assume características específicas, condicionadas por fatores institucionais e político-administrativos. A partir dessa síntese, formulam-se três proposições teóricas:

(P1) No setor público, a capacidade absorptiva tende a operar como um processo menos linear e mais cumulativo, iterativo e recursivo, condicionado por fatores institucionais e político-administrativos.

(P2) A capacidade absorptiva é influenciada por fatores individuais, organizacionais, relacionais e institucionais/contextuais, cuja interação afeta a retenção e o uso do conhecimento, especialmente sob rotatividade política, ciclos de governo e descontinuidade de políticas públicas.

(P3) No setor público, níveis mais elevados de capacidade absorptiva estão positivamente associados à inovação e ao desempenho organizacional, compreendendo tais resultados como meios para aprimorar políticas públicas, transparência, *accountability* e eficiência administrativa.

Essas proposições podem ser exploradas por meio de diferentes desenhos de pesquisa, incluindo estudos qualitativos aprofundados (como estudos de caso longitudinais), análises quantitativas (por exemplo, *surveys* e modelagem de relações diretas e mediadas) ou abordagens metodológicas mistas, considerando distintos contextos institucionais e arranjos político-administrativos.

Derivada dessas proposições e das lacunas identificadas na literatura, propõe-se uma agenda de pesquisa organizada em três eixos temáticos, que inclui, entre outros objetivos, o teste empírico das proposições formuladas.

O Eixo 1 – “Fatores que influenciam a capacidade absorptiva” – concentra-se na investigação dos condicionantes institucionais e político-administrativos e de suas interações com liderança, motivação, valores e cultura organizacional. Questões de pesquisa relevantes incluem: (Q1) “Como a rotatividade política e a descontinuidade de políticas públicas afetam a retenção e a aplicação do conhecimento ao longo do tempo?” e (Q2) “Em que medida liderança, valores e cultura organizacional moderam esses efeitos sobre a capacidade absorptiva no setor público?”.

O Eixo 2 – “Processos da capacidade absorptiva, incluindo sua conceituação e modelagem” – busca avançar na explicitação dos mecanismos por meio dos quais o conhecimento é adquirido, assimilado, transformado e aplicado no contexto público. Destacam-se as seguintes questões: (Q3) “Quais mecanismos explicam a passagem do conhecimento adquirido à sua aplicação em decisões e políticas em ambientes regulatórios e político-administrativos restritivos?”; (Q4) “Como operacionalizar empiricamente processos como cocriação e difusão do conhecimento em redes interorganizacionais na explicação da capacidade absorptiva no setor público?”.

Por fim, o Eixo 3 – “Consequências da capacidade absorptiva” – direciona-se à análise das condições e contingências associadas aos efeitos atribuídos à ACAP no setor público. Nesse eixo, destacam-se as questões (Q5) “Em que condições a capacidade absorptiva se associa à inovação organizacional, ao desempenho e à adoção de políticas baseadas em evidência?” e (Q6) “Como a capacidade absorptiva contribui para a sustentabilidade institucional diante de demandas complexas e restrições contextuais?”.

Adicionalmente, recomenda-se o aprofundamento da análise sobre a influência do conhecimento externo na capacidade absorptiva no setor público, considerando o papel de redes interorganizacionais, recomendações de organismos multilaterais e práticas de benchmarking internacional.

REFERÊNCIAS

Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: the role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512. <https://doi.org/10.1002/pa.2512>

Ancarani, A., Arcidiacono, F., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2021). Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23(8), 1234-1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>

Apriliyanti, I. D., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896-907. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.02.007>

Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., & Liu, Y. J. (2015). How managers and workers see their world: perceptions of the relationship between organizational capabilities and absorptive capacity in US state information systems departments. In. *ECIS 2015 Completed Research Papers* (Paper 11). https://aisel.aisnet.org/ecis2015_cr/11

Bezerra, D. M., Brito, B. A. V., & Bresciani, L. P. (2024). A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. *Gestão & Regionalidade*, 40, e20248318. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248318>

Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220>

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper (Ed.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/13620-004>

Butler, M. J. R., & Ferlie, E. (2020). Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging UK empirical evidence. *British Journal of Management*, 31(2), 344-364. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>

Callahan, J. L. (2010). Constructing a manuscript: distinguishing integrative literature reviews and conceptual and theory articles. *Human Resource Development Review*, 9(3), 300-304. <https://doi.org/10.1177/1534484310371492>

Cassol, A., Marietto, M. L., Tonial, G., & Werlang, N. B. (2021). Aprendizagem interorganizacional e capacidade absorativa: investigação em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), eRAMR210035. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210035>

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. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500010>

Castro, L., Santos-Corrada, M., Flecha-Ortiz, J. A., Lopez, E., Gomez, J., & Aponte, B. (2022). Knowledge management and innovative behavior: police reform efforts in Puerto Rico. *Journal of Knowledge management*, 26(5), 1262-1279. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0133>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Método de pesquisa em Administração* (7a ed). Bookmann.

Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O., Dias, I. P. C., & Pereira, S. P. M. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista da FAE*, 23(1), 45-64. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/660>

Crespi, T. B., Costa, P. R., Preusler, T. S., & Ruas, R. L. (2020). Análise das condições da capacidade absorativa com base em projetos de P&D. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(5), eRAMR200041. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200041>

Crespi, T. B., Costa, P. R. D., Preusler, T. S., & Cirani, C. B. S. (2022). Capacidade absorativa em uma empresa pública de pesquisa: da maturidade à escabilidade. *Brazilian Business Review*, 19, 133-152. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/44CCNPNSJqVgtFJGh7dPgGF/abstract/?lang=pt>

Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2023). How “institutionalization” can work. Structuring governance for digital transformation in Italy. *Review of Policy Research*, 40(3), 406-432. <https://doi.org/10.1111/ropr.12488>

Douglas, D., Jenkins, W., & Kennedy, J. (2012). Understanding continuous improvement in an English local authority: a dynamic-capability perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 25(1), 17-33. <https://doi.org/10.1108/09513551211200267>

Duan, Z., Wang, W., & Zhang, W. (2010). A model of Chinese government knowledge management based on absorptive capacity. In. *4th International Conference on New Trends in Information Science and Service Science* (pp. 651-653). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5488535>

Elbashir, M. Z., Sutton, S. G., Arnold, V., & Collier, P. A. (2022). Leveraging business intelligence systems to enhance management control and business process performance in the public sector. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 914-940. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2021-1287>

Fagundes, F. M., Tumelero, C., & Fagundes, M. G. (2025). Metaroutines of absorptive capacities in the public health sector. *International Journal of Innovation*, 13(3), e28224. <https://doi.org/10.5585/2025.28224>

Ferreira, F. G., & Rados, G. J. V. (2024). A inovação e a desaprendizagem organizacional no judiciário brasileiro. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 14(3), 162-178. <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2024v14n3.72481>

Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183-194. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.003>

Frimpong, J. M., Andoh-Baidoo, F., & Asamoah, D. (2020). The association between institutional absorptive capacity, electronic procurement assimilation and procurement process in public sector organizations. In. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2700-2709). ScholarSpace. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.270>

Gol, E. S., Avital, M., & Stein, M-K. (2024). Crowdworking: nurturing expert-centric absorptive capacity. *Information Systems Research*, 35(4), 1657-1680. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0413>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., & Walshe, K. (2010). Absorptive capacity in a non-market environment: a knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Public Management Review*, 12(1), 77-97. <https://doi.org/10.1080/14719030902817923>

Hernández-Perlines, F., & Xu, W. (2018). A mediation model of absorptive and innovative capacities: the case of Spanish family businesses. In: Bucciarelli, E., Chen, SH., Corchado, J. (eds) *Decision Economics. Designs, Models, and Techniques for Boundedly Rational Decisions. DCAI 2018* (pp. 83-90). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99698-1_10

Hodgkinson, I. R., Hughes, P., & Hughes, M. (2012). Absorptive capacity and market orientation in public service provision. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 211-229. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643915>

Ingram, L., Hussey, J., Tigani, M., & Hemmelgarn, M. (2006). *Writing a literature review and using a synthesis matrix*. NC State University.

Kamal, E. M., Lou, E. C. W., Yusof, N'A., & Osmadi, A. (2022). Absorptive capacity of Malaysian SME construction organisations. *Architectural Engineering and Design Management*, 18(3), 313-324. <https://doi.org/10.1080/17452007.2021.1883518>

Khan, F., Xuehe, Z., Atlas, F., Khan, K. U., Pitafi, A., & Saleem, M. U. (2017). Impact of absorptive capacity and dominant logic on innovation performance of public sector organizations in Hefei (Anhui Province), China. *Management Science Letters*, 7(6), 275-284. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.3.004>

Knoppen, D., Saris, W., & Moncagatta, P. (2022). Absorptive capacity dimensions and the measurement of cumulativeness. *Journal of Business Research*, 139, 312-324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.065>

Kracik, M. S., Flores, H. A., & Franzoni, A. M. B. (2018). Capacidade absorptiva na administração pública. *Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación*, Guadalajara, Mexico. Recuperado de <http://proceedingegc.sites.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/435>

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. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>

Laviniki, J., Laimer, C. G., Rodrigues, C., & Marques, J. L. (2021). The effect of absorptive capacity on the financial performance of Brazilian and Portuguese companies in a low technological intensity sector. *Brazilian Business Review*, 18(5), 537-560. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.4>

Li, X. (2011). Sources of external technology, absorptive capacity, and innovation capability in Chinese state-owned high-tech enterprises. *World Development*, 39(7), 1240-1248. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.011>

Liao, H., Liu, Y., & Li, P. (2023). Information systems adoption and knowledge performance: an absorptive capacity perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1062780. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1062780>

Lima, K. T., & Moreira, V. F. (2021). Absorptive capacity: overview of the evolutionary path of research networks (1976-2020). *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19, 232-244. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.62721>

Madan, R., & Ashok, M. (2023). AI adoption and diffusion in public administration: a systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>

Maia, T. S. V., Correia, P. M. A. R., & Resende, S. A. L. (2023). O papel da liderança na Administração Pública: desafios emergentes da Nova Gestão Pública. *Lex Humana*, 15(4), 17-35. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2499>

Masood, M. M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188. <https://doi.org/10.1111/nin.12188>

Murray, K., Roux, D. J., Nel, J. L., Driver, A., & Freimund, W. (2011). Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. *Environmental Management*, 47, 917-925. <https://doi.org/10.1007/s00267-011-9659-7>

Nonato, J. A. A., & Perez, G. (2018). Os sistemas de informação e seu apoio às funções da memória organizacional: um estudo exploratório. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 15, e201815008. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775201815008>

Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>

Panagiotopoulos, P., Protogerou, A., & Caloghirou, Y. (2023). Dynamic capabilities and ICT utilization in public organizations: an empirical testing in local government. *Long Range Planning*, 56(1), 102251. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102251>

Peters, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy*. Routledge.

Pinho, P. H. S., Sousa-Filho, J. M. D., Lessa, B. D. S., & Costa, J. S. (2024). Absorptive capacity, entrepreneurial orientation and organizational performance in state-owned companies. *International Journal of Public Sector Management*, 37(5), 672-691. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2023-0372>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford University Press.

Pu, K., & Liu, W. (2023). Is absorptive capacity the "panacea" for organizational development? A META analysis of absorptive capacity and firm performance from the perspective of constructivism. *Plos One*, 18(2), e0282321. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282321>

Ramos, N. K., Yamaguchi, C. K., & Costa, U. M. (2020). Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações. *Brazilian Journal of Development*, 6(1), 144-161. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n1-010>

Richards, G. S., & Duxbury, L. (2015). Work-group knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: an exploratory study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1247-1277. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu034>

Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., Armstrong, D. J., & Reid, M. F. (2010). Potential absorptive capacity of state IT departments: a comparison of perceptions of CIOs and IT managers. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(1), 68-90. <https://doi.org/10.1080/10919390903482325>

Santos, N., & Rados, G. J. V. (2020). *Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento*. Pandion. https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2024/07/Gestao_do_Conhecimento_1.pdf

Schneider, R. E., Dias, C. N., Schreiber, D. & Resende Jr., P. C. (2026). Comprehensive Analysis of Scientific Production on Absorptive Capacity from 2015 to 2022. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 23(1), 145-176. <https://doi.org/10.4013/base.2026.231.06>

Sousa, R. M., Florêncio, M. N. S., & Moraes, T. A. (2022). Importância da capacidade absorptiva na inovação do Setor Público: uma revisão da literatura. *Revista FSA*, 19(9). <https://doi.org/10.12819/2022.19.9.3>

Sroka, W., Cygler, J., & Gajdzik, B. (2014). The transfer of knowledge in intra-organizational networks: A case study analysis. *Organizacija*, 47(1), 24-34. <https://doi.org/10.2478/orga-2014-0003>

Stark, A. (2018). Explaining institutional amnesia in government. *Governance*, 32(1), 143-158. <https://doi.org/10.1111/gove.12364>

Stræte, E. P., Hansen, B. G., Ystad, E., & Kvam, G. T. (2023). Social integration mechanisms to strengthen absorptive capacity in agricultural advisory service organisations. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 29(4), 395-416. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2022.2117214>

Tetteh, A. N., Teye, E. T., Abosi, B. A., & Chong, R. (2019). Who to blame: an inquiry into universal factors accounting for output variations in public-private partnership initiatives across geographical locations. Who to be blamed for not meeting performance, innovativeness, and quality outputs? *Journal of Public Affairs*, 19(2), e1918. <https://doi.org/10.1002/pa.1918>

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

van der Graaf, P., Cheetham, M., Redgate, S., Humble, C., & Adamson, A. (2021). Co-production in local government: process, codification and capacity building of new knowledge in collective reflection spaces. Workshops findings from a UK mixed methods study. *Health Research Policy and Systems*, 19(12). <https://doi.org/10.1186/s12961-021-00677-2>

Waheed, J. (2025). Linking absorptive capacity and project performance in environmental uncertainty: a perspective on implementation arrangements. *Review of Policy Research*, 42(2), 252-275. <https://doi.org/10.1111/ropr.12591>

Weber, M. (1978). *Economy and Society*. University of California Press.

Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: a multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 88, 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.019>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://www.jstor.org/stable/4134351>

Zyrianoff, W., Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., & Nascimento, H. (2021). Knowledge management practices and absorptive capacity applied to performance and quality improvement in industrial maintenance. *Research, Society and Development*, 10(2), e47. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12713>

Juliane Laviniki

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1953-3080>

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: Juliane.laviniki@posgrad.ufsc.br

Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045>

Doutor em Administração de Empresas - Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (1988); Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina; Coordenador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável de UFSC. E-mail: cristiano.cunha@ufsc.br

Solange Maria da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366>

Professora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Doutora e Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC; Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm/UFSC); Coordenadora do Lead(H)er – Laboratório de Pesquisa em Liderança e Desenvolvimento de Mulheres Líderes. E-mail: solange.silva@ufsc.br

Gregório Varvákis

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2576-4835>

Doutor em Manufacturing Engineering - Loughborough University of Technology;
Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de
Engenharia do Conhecimento. E-mail: g.varvakis@ufsc.br

DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Juliane Laviniki: Conceitualização (Liderança); Curadoria de dados (Liderança);
Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração do
projeto (Liderança); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita
– esboço original (Liderança); Escrita – revisão e edição (Igual).

Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha: Conceitualização (Suporte); Curadoria de
dados (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual);
Administração do projeto (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Igual);
Visualização (Igual); Escrita – esboço original (Suporte); Escrita – revisão e edição
(Igual).

Solange Maria da Silva: Conceitualização (Suporte); Curadoria de dados (Suporte);
Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração do
projeto (Suporte); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita –
esboço original (Suporte); Escrita – revisão e edição (Igual).

Gregório Varvákis: Conceitualização (Suporte); Curadoria de dados (Suporte); Análise
formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração do projeto
(Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita – esboço
original (Suporte); Escrita – revisão e edição (Igual).

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Este artigo não se baseia em nenhum conjunto de dados específico.

DECLARAÇÃO DE USO DE IA

A ferramenta de inteligência artificial *Copilot* foi utilizada para auxiliar na revisão técnico-gramatical do texto e de referências.

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.