

**Área:** Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

**RELAÇÕES ENTRE A TIPOLOGIA DE CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL ADHOCRACIA E O  
DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA**

**RELATIONSHIPS BETWEEN THE ADHOCRACY ORGANIZATIONAL CONFIGURATION TYPOLOGY  
AND THE DEVELOPMENT OF ABSORPTIVE CAPACITY**

Graziela Schmitz, Gabriela Cappellari, Leonardo Minelli, Mygre Lopes Da Silva e Paulo Vanderlei

Cassanego Junior

**RESUMO**

A presente pesquisa versa sobre a capacidade absorptiva (ACAP), oriunda no final da década de 1980 e início de 1990, a partir dos estudos seminais de Cohen e Levinthal (1989, 1990). Para os autores, a capacidade interna de interação com o ambiente e transformação dos conhecimentos adquiridos em inovação, precisa ser construída, ela não é espontânea.

**Palavras-Chave:** Capacidade Absortiva, configuração organizacional.

**ABSTRACT**

Neste sentido, o estudo propõe-se a apurar a realidade organizacional mediante a seguinte problemática: Qual é a relação existente entre a tipologia de configuração organizacional adhocracia e o desenvolvimento da ACAP? O objetivo é compreender a relação existente entre a tipologia de configuração organizacional adhocracia com o desenvolvimento da ACAP.

**Keywords:** Absorptive capacity, organizational configuration.

# RELAÇÕES ENTRE A TIPOLOGIA DE CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL ADHOCRACIA E O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa versa sobre a capacidade absorptiva (ACAP), oriunda no final da década de 1980 e início de 1990, a partir dos estudos seminais de Cohen e Levinthal (1989, 1990). Para os autores, a capacidade interna de interação com o ambiente e transformação dos conhecimentos adquiridos em inovação, precisa ser construída, ela não é espontânea. Trata-se da capacidade de identificar, assimilar e aplicar o conhecimento externo.

Isto posto, a ACAP não se relaciona exclusivamente ao fato de reconhecer o valor de uma informação, mas sim de apropriar-se e aplicar tal conhecimento para fins comerciais. Genericamente, a ACAP é definida como uma habilidade em identificar e adquirir o conhecimento no ambiente externo, assimilar, internalizar, transformar e aplicar, resultando em produtos e serviços valiosos ao mercado (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Dentre os antecedentes da capacidade, pode-se citar o conhecimento prévio (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002), a configuração organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE; KOKA; PATHAK, 2006), capacidade de relação (FLATTEN *et al.* 2011), empreendedorismo corporativo (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007), tamanho e idade da organização (DAGHFOUS, 2004), dentre outros.

No campo de estudos da ACAP inúmeras pesquisas têm sido realizadas nos últimos anos, mas de modo geral, estas investigações ignoram o papel da configuração organizacional, relacionando-a com conhecimento, aprendizagem, inovação e vantagem competitiva (LENART, 2014; APRILYANTI; ALON, 2017; MARLANA; MOROZINI, 2017).

Neste sentido, o estudo propõe-se a apurar a realidade organizacional mediante a seguinte problemática: Qual é a relação existente entre a tipologia de configuração organizacional adhocracia e o desenvolvimento da ACAP? O objetivo é compreender a relação existente entre a tipologia de configuração organizacional adhocracia com o desenvolvimento da ACAP.

No que tange a originalidade e a contribuição teórica do presente estudo, propõe-se um entendimento multidimensional do constructo ACAP na perspectiva da relação deste com a configuração organizacional, uma vez que a tipologia de configuração organizacional pode influenciar, de formas diferentes, a eficiência e a eficácia do processo de reconhecimento, assimilação e aplicação do conhecimento (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Estudar a forma como as organizações se estruturam e nas diferentes possibilidades de buscar, incorporar e aplicar o novo conhecimento, certamente contribui para o entendimento das práticas e mecanismos organizacionais que favorecem uma melhor performance e efetividade destas organizações. Assim, os resultados desta investigação poderão cooperar no avanço de estudos que exploram as relações do processo de desenvolvimento de ACAP em organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Capacidade Absortiva

A terminologia capacidade absorptiva (ACAP), em inglês *absorptive capacity*, originou-se a nível organizacional dos estudos de Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994). No estudo publicado em 1989, denominado “*Innovation and Learning: The two faces of R&D*”, os autores enfatizam que Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) além de gerar inovações, desenvolve



Ressalta-se que o foco do modelo é a ACAP. Os condutores externos são denominados características do conhecimento, condições ambientais e características das relações de aprendizado e influenciam na amplitude do conhecimento, na profundidade da sua compreensão e nos incentivos para investir na ACAP. Já os condutores internos 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 do modelo, que interferem na capacidade organizacional futura de ACAP. Isto posto, as saídas comerciais bem-sucedidas e o novo conhecimento gerado podem induzir a adoção de determinadas estratégias pelos gestores. As saídas de conhecimento podem transformar os modelos mentais e facilitar a evolução na configuração organizacional e nos processos da instituição (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Os pesquisadores Lane, Koka e Pathak (2006) contribuíram para estender a definição sugerida por Cohen e Levinthal (1990). A proposição dos autores aproxima-se da abordagem de Zahra e George (2002), ou seja, o aprendizado exploratório confere a ACAP potencial e o aprendizado de exploração representa a ACAP realizada. O aprendizado transformador, por sua vez, articula os dois elementos e consiste na sustentação do conhecimento a longo prazo.

Diante do exposto, este estudo fundamenta-se na modelagem proposta pelos autores Lane, Koka e Pathak (2006) e na lacuna teórica apontada pelos mesmos. Tenciona-se analisar as relações existentes entre a tipologia de configuração organizacional adhocracia no desenvolvimento da ACAP.

## 2.2 A Tipologia Adhocracia de Mintzberg (1980, 1993, 2012)

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. O autor discorre sobre a configuração organizacional indicando diferentes divisões de trabalho, levando em consideração o processo estratégico e também os objetivos das companhias. A proposição do autor compreende cinco configurações puras que na prática podem ser percebidas como uma mistura entre uma e outra.

Estas tipologias teóricas que prestam apoio aos arranjos reais denominam-se: estrutura simples, máquina burocrática, burocracia profissional, forma divisionada e adhocracia. O Quadro 1 elucida as configurações organizacionais mencionadas que na sequência são descritas de acordo com Mintzberg (1980, 1993, 2012).

Quadro 1 – 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 adhocracia, refere-se a uma estrutura sofisticada, orgânica e informal. Esta tipologia ajusta-se as inovações, assegurando que os indivíduos de várias unidades desenvolvam projetos de forma conjunta. A comunicação acontece informalmente e os profissionais da organização cooperam em atividades grupais. Estes grupos de trabalho caracterizam-se pela multidisciplinaridade, pelo conhecimento técnico e são auto ajustáveis. A liderança exerce um papel de orientação, tendo em vista rápidas e criativas soluções.

Esta configuração organizacional é inovadora e flexível tanto para os processos, quanto para as decisões. A adhocracia operacional e a administrativa percorre as equipes envolvidas nos projetos, auxiliando no processo decisório e demais questões demandadas. À cúpula estratégica compete a associação com o meio externo, buscando contatos potenciais para novos projetos.

A adhocracia permite que organizações sejam competitivas em ambientes dinâmicos e globalizados. Esta configuração diferencia-se das demais (estrutura simples e máquina burocrática) porque apresenta premissas essenciais, como o baixo grau de formalização de atividades e comportamento, flexibilidade e sofisticação, para a sobrevivência no atual mercado.

Contudo, as tipologias de configuração organizacional ajudam a organização a buscar um favorável arranjo, ponderando o seu universo de negócios, tamanho e nível de incertezas relacionado as suas atividades empresariais. Vale salientar que as organizações mudam no decorrer da sua trajetória e o processo de coleta, preparação e compartilhamento de informações também pode alterar ao longo do tempo (TUSHMAN; NADLER, 1978).

Reitera-se, portanto, que este estudo se propõe a compreender as relações existentes entre a tipologia de configuração organizacional adhocracia no desenvolvimento da ACAP.

## **2.2 Configuração Organizacional e a relação com a capacidade absorviva**

A configuração organizacional refere-se a um elemento citado, porém pouco explorado na produção acadêmica sobre ACAP. Cohen e Levinthal (1990) enfatizam que a estrutura de comunicação existente na organização e é um fator crítico no processo da ACAP. A configuração pode ou não facilitar a transferência de conhecimento e, nessa perspectiva, configura-se como um elemento investigativo relevante.

Alguns autores visualizam a configuração organização como antecedente da ACAP, inquirindo equipes, níveis de centralização, mecanismos de integração e flexibilidade (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; LANE; SALK; LYLES, 2001; MEEUS; OERLEMANS; HAGE, 2001). Em um dos poucos estudos que teve como objetivo investigar a relação entre ACAP e configuração geral empresarial, três organizações com formas distintas foram pesquisadas, sendo: funcional, divisional e matricial. As formas básicas de organização foram analisadas considerando a eficiência, o escopo e a flexibilidade da absorção do conhecimento. Na forma funcional a eficiência da ACAP é elevada, e o escopo e a flexibilidade são baixos, impactando negativamente na ACAP. Já na forma divisional a eficiência e o escopo apresentam pequena influência e a flexibilidade é alta, tendo efeito moderado na ACAP. Por fim, a forma matricial resulta positivamente na ACAP, sendo a eficiência baixa e, o escopo e a flexibilidade altos. Os resultados revelam que em ambientes mais instáveis as empresas aumentam a ACAP e que a rigidez pode gerar inércia (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; BOER, 1999).

Já uma segunda pesquisa identificada, analisou como os atributos da configuração organizacional impactam na ACAP do fornecedor. Mediante um estudo de caso, os autores afirmam que a configuração organizacional determina a disposição de conhecimentos dentro da empresa, impactando a ACAP (LI *et al.*, 2014). Também uma terceira investigação relacionou ACAP com design organizacional, entretanto trata-se de um artigo de revisão teórica entre os temas, levando em consideração a aprendizagem (ALI *et al.*, 2017).

Não obstante, a associação entre configuração organizacional e ACAP é um campo que requer investigação, conforme sugerem Lane, Koka e Pathak (2006). Poucos são os estudos que especificam o papel da configuração que afeta a aplicação de conhecimento (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; BOER, 1999; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; TORTORIELLO, 2015; APRILYANTI; ALON, 2017). No entendimento de Lane, Koka e Pathak (2006), a configuração organizacional facilita a transferência de conhecimento e sua absorção, sendo um importante elemento a ser apurado. Investigando as configurações organizacionais será possível encontrar *insights* sobre como o novo conhecimento externo é reconhecido, assimilado e aplicado.

Nesta perspectiva, a configuração organizacional influencia a ACAP sobretudo na difusão do conhecimento apercebido, quando transcorre por todas as divisões institucionais (BATHELT; MALMBERG; MASKELL, 2004; DUCHEK, 2015). Lane, Koka e Pathak (2006) afirmam que a ACAP depende dos processos e das práticas diárias que possibilitam compartilhar, comunicar e transferir *know-how* do nível individual para o nível corporativo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Estudo refere-se a uma pesquisa empírica de natureza aplicada (VERGARA, 1998). Sua abordagem é qualitativa (MINAYO, 2008), e em termos de procedimentos técnicos, é caracterizada como exploratória e descritiva, e estudo de caso (YIN, 2010).

A escolha por estudo de caso justifica-se por representar um caso decisivo ao testar uma teoria e por ser um caso revelador. Diante disso, o objeto de investigação refere-se a um estudo de caso único, uma empresa e uma tipologia de configuração organizacional, que apresentou as características estruturais mais condizentes com os elementos teóricos da tipologia adhocracia.

Já quanto aos sujeitos da pesquisa, estes referem-se a gestores com cargos estratégicos (núcleo superior da organização), em postos de comando e coordenação, influenciando nas decisões e desempenhando papel de destaque na gestão da empresa.

Para a coleta de dados foi realizada primeiramente uma pesquisa documental, para compreender a trajetória da organização selecionada. Analisou-se históricos, documentos, redes sociais, sites e relatórios. Posteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro estruturado, aplicadas aos gestores que exercem cargos estratégicos.

O instrumento de coleta dos dados foi elaborado pelos pesquisadores, as questões foram divididas em dois blocos, sendo: i) tipologias de configuração organizacional e, ii) ACAP. No que se refere as tipologias de configuração organizacional, as questões foram elaboradas com base no aporte teórico de Mintzberg (1980, 1993, 2012) para identificar a tipologia predominante em cada organização a ser investigada. Com relação ao roteiro de entrevista relativo a ACAP, optou-se por adaptar instrumentos de coleta de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005), Cadiz, Sawyer e Griffith (2009), Camisón e Forés (2010) e Flatten *et al.* (2011).

Foram entrevistados os dois proprietários administradores do empreendimento. Ressalta-se que o nome da organização e também dos entrevistados foram mantidos em sigilo, por solicitação dos mesmos, já que algumas informações não podem ser expostas. As entrevistas foram gravadas com prévia anuência dos sujeitos. Para a análise e interpretação destes dados foi utilizada a técnica denominada análise de conteúdo (BARDIN, 2006).

As variáveis de análise foram definidas com base no embasamento teórico. Nesse sentido, a investigação da configuração organizacional se fundamentou nas proposições apresentadas por Mintzberg (1980, 1993, 2012). No que diz respeito à ACAP, a abordagem adotada seguiu o modelo delineado por Lane, Koka e Pathak (2006), considerando as dimensões de reconhecimento, assimilação e aplicação. As entrevistas realizadas foram transcritas e, para

a validação das informações coletadas, a análise dos dados levou em consideração tanto os discursos dos entrevistados quanto a perspectiva teórica.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Tipologia Adhocracia

Trata-se de uma empresa privada de prestação de serviços com estrutura complexa, altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento. Constitui-se em 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 necessidades gerais da organização.

A especialização do trabalho é altamente horizontalizada, as pessoas possuem qualificação de nível superior e de modo constante 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 existentes.

A formalização é praticamente inexistente na organização, de modo a permanecer flexível e proporcionar rapidez no processo de mudança. O agrupamento de profissionais ocorre por função, isto é, seguindo os propósitos organizacionais. A assessoria de apoio apresenta-se 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, a equipe de trabalho é muito próxima o que auxilia o ajustamento mútuo. A descentralização das equipes é considerada seletiva, o poder de tomada de decisão é distribuído entre os membros conforme a natureza das diferentes decisões a serem tomadas.

Possui 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.

Para Mintzberg (1980, 1993, 2012) esta organização apresenta-se preponderantemente como uma adhocracia, integrando alguns elementos característicos de uma estrutura simples. Nesta perspectiva, tem-se uma configuração complexa que integra peculiaridades de outra tipologia. Para melhor entendimento desta tipologia de configuração organizacional, exibe-se o Quadro 2.

Quadro 2 - Elementos Estruturais Tipologia Adhocracia

Elementos Estruturais	TIPOLOGIAS				
	Estrutura Simples	Máquina Burocrática	Burocracia Profissional	Forma Divisionada	Adhocracia
Mecanismo de Coordenação e Funcionamento					X
Especialização					X
Formação e Socialização					X
Formalização					X
Forma de Agrupamento	X				

Dimensão das Unidades					X
Sistema de Planejamento e Controle					X
Mecanismos de Ligação					X
Descentralização					X
Idade e Dimensão					X
Sistema Técnico	X				
Ambiente					X
Poder					X

Fonte: Elaboração própria.

Com base no exposto nesta seção, destaca-se que na empresa analisada encontrou-se estrutura híbrida, não pura, como afirma Mintzberg (1980, 1993, 2012). No entanto, sempre uma tipologia de configuração organizacional é preponderante, como foi explicitado na exposição com base nos elementos estruturais.

## 4.2 Capacidade Absortiva

### 4.2.1 Com relação a Capacidade de Reconhecimento

O reconhecimento de valor de novos conhecimentos pode ser compreendido como o conjunto de habilidades de uma empresa na descoberta de informações externas (WANG; AHMED, 2007). Nesta perspectiva, na organização com tipologia adhocracia a pesquisa sugeriu mecanismos de desenvolvimento predominantes na capacidade de reconhecimento de valor de novos conhecimentos. Os elementos que fazem referência a esta capacidade são: **atividades de pesquisa, interação com parceiros externos, cocriação, monitoramento dos concorrentes e capital humano.**

Os dados empíricos revelam que a organização realiza a **atividades de pesquisa** que refere-se o reconhecimento de informações relevantes para a empresa por meio de viagens, contato com empresas de distintos ramos de atuação, participação de eventos científicos e de negócios, realização de cursos e capacitações, pesquisas na internet e também se utiliza de leituras de artigos acadêmicos. A intenção é estar à frente dos concorrentes, de modo a antecipar tendências e utilização de tecnologias. Conforme destaca o E1: *“Nós não esperamos as novidades surgirem no mercado por meio da concorrência. A nossa ideia é sempre estar antecipando tendências, a gente procura se posicionar em determinadas áreas”*. Teece (2009) explica que as rotinas de pesquisas são essenciais para o reconhecimento de valor de novas informações externas, que permitem a criação de vantagem competitiva. Gerard (2011), nesta perspectiva, corrobora ao afirmar que a pesquisa é fundamental para o diagnóstico do conteúdo.

Uma vez que está inserida em um mercado competitivo, a empresa busca por meio da **interação com parceiros externos** expandir e atrair clientes. Dentre esses parceiros pode-se citar universidades, associações, empresas de modo geral, incubadora de empresas, institutos e consultoria externa. A partir da cooperação a troca de informações é recíproca e o conhecimento é utilizado essencialmente no desenvolvimento de projetos ou na melhoria interna. À medida que salienta o E1: *“É uma troca, todos compartilham coisas. Essa parceria, a cooperação com universidades, outras empresas, é muito importante pra nós principalmente no desenvolvimento dos projetos, na geração de coisas novas, melhoria interna, são parceiros”*. Chesbrough (2003) descreve que organizações competitivas investem em pesquisa e desenvolvimento e enfatizam a integração e cooperação com parceiros, pois favorece o processo de inovação. Teece (2009) argumenta que as atividades de pesquisa incluem o contato com parceiros, permitindo o mapeamento do mercado e ecossistema de negócios.



A **cocriação** diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, tendo em vista a credibilidade e a fidelização dos mesmos. Neste sentido, a organização atua próxima aos seus clientes, durante o processo de criação daquilo que foi contratado o cliente é contatado para fins de feedback. Também se realiza ações de pós-venda, como visitas e/ou contato telefônico, assim, ressalta o E2: *“Trazemos o cliente para dentro da empresa, para fazer parte do processo de criação”*. Von Hippel (2005), com o intuito de oportunizar o processo de cocriação, prescreve que a organização permita que os cocriadores façam sugestões à medida que experimentem o produto que está sendo desenvolvido, adaptando-o às suas necessidades.

O **monitoramento dos concorrentes** trata-se de uma prática relevante para elevar a competitividade organizacional. A empresa realiza o mapeamento formalizado dos concorrentes, apontando o perfil e posicionamento no mercado. A busca pelas informações é feita por intermédio da internet, de mídias sociais. De acordo com o E1: *“A ideia é sempre ter mapeado o perfil, como ela se posiciona como empresa no mercado”*. Collis (1994) destaca a importância do acompanhamento dos concorrentes, de modo a desenvolver estratégias mais rápido mediante o reconhecimento de distintos recursos de valor.

O **capital humano** diz respeito ao conjunto de habilidades e atitudes que favorecem a execução do trabalho na rotina da organização. Assim, destaca-se a relevância do capital intelectual da empresa, isto é, das competências dos indivíduos, de suas experiências e o potencial criativo individual. De acordo com o E1: *“Nossa equipe é pequena e é esse capital intelectual que faz a empresa existir”*. No entendimento de Nonaka (1994), refere-se ao esforço em interpretar os dados disponíveis e realizar associações de informações.

#### 4.2.1.2 Com relação a Capacidade de Assimilação

A capacidade de assimilação refere-se à habilidade de apropriar-se do conhecimento externo adquirido (WANG; AHMED, 2007). Neste sentido, na organização com tipologia adhocracia a pesquisa revelou mecanismos de desenvolvimento determinantes na capacidade de assimilação de conhecimentos, os quais são descritos a seguir. Os elementos que fazem referência a esta capacidade são: **rotinas e processos existentes, capacidades individuais, treinamentos e tecnologia de informação**.

As **rotinas e processos existentes** são as etapas do trabalho que ocorrem de forma sistemática e que envolvem conhecimento técnico e domínio de tecnologias. A empresa realiza reuniões informais semanalmente para troca de informações e aos poucos está formalizando as atividades mediante o desenvolvimento de *e-book* e planejamento estratégico. Vale destacar que a organização é orientada para o mercado, as rotinas e processos são flexíveis, ajustando-se às necessidades do cliente, na medida que o E1 destaca: *“De modo geral 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”*. Becker (2001) afirma que as rotinas e os processos reduzem as incertezas organizacionais. Zollo e Winter (2002) explicam que a empresa necessita ter um ciclo recursivo de aprendizagem, ou seja, desenvolver soluções para problemas, replicação e retenção por meio da rotinização.

Diz respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que sustentam as competências organizacionais, de modo a proporcionar melhores resultados. Isto posto, a experiência e as **capacidades individuais** relacionam-se diretamente com a assimilação de informações e com a renovação de práticas internas, à medida que o E1 destaca: *“Para a empresa a experiência e as competências do grupo de trabalho é essencial”*. Para Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) a ACAP é dependente da trajetória e tem natureza cumulativa. Andreeva e Chaika (2006) alegam que a lealdade e o comprometimento para com a mudança são fundamentais para desenvolver capacidades organizacionais.

**Treinamentos** referem-se à ação de aprendizado mediante a aquisição de conhecimento e/ou desenvolvimento de hábitos e atitudes, com o objetivo de elevar a eficiência no trabalho. A empresa realiza práticas de treinamento para socializar conhecimento adquirido em cursos e capacitações e, ainda para fins de incorporação de tecnologias bem-sucedidas em outras empresas. Em concordância o E2 destaca: *“É por meio de treinamento que a gente busca incorporar conhecimento, tecnologias bem-sucedidas, coisas que estão dando certo na concorrência ou em outras empresas”*. Le Boterf (2003) argumenta que a assimilação de conhecimento é essencial para o desenvolvimento de competências organizacionais e que são as competências que estabelecem as rotinas da empresa. Winter (2003) evidencia que o treinamento é um mecanismo que contribui para a assimilação de conhecimento.

**Tecnologia de Informação** é o conjunto de todas as atividades e soluções fornecidas por recursos de computação. A empresa utiliza de ferramentas como *LinkedIn, Facebook, Instagram, site e blog*. Tratam-se de instrumentos de comunicação interna e externa, com base nas pesquisas realizadas e relacionamento com parcerias, assim destaca o E1: *“A gente está trabalhando forte na inserção dessas ferramentas, nas tecnologias de informação”*. Neste sentido, Pisano (2000) destaca que os recursos computacionais são elementos formais que auxiliam na organização e disseminação de conhecimentos.

#### 4.2.1.3 Com relação a Capacidade de Aplicação

A capacidade de aplicação permite a utilização do conhecimento assimilado para fins comerciais nas atividades e negócios (WANG; AHMED, 2007). Nesta lógica, na organização com tipologia adhocracia a pesquisa demonstrou mecanismos de desenvolvimento prevaletes na capacidade de aplicação de conhecimentos. Os elementos associados a esta habilidade são figurados por: **desenvolvimento de projetos, prática job rotation, postura empreendedora da equipe, oferta de produtos customizados, informatização e aquisição de novas tecnologias**.

Uma ação para criar um produto, serviço ou resultado, neste sentido, a empresa por meio de pesquisas e relação com clientes e parceiros atua no **desenvolvimento de projetos**. Estes são baseados nas necessidades dos clientes, na economia criativa e na sustentabilidade. Evidencia-se que a flexibilidade proporciona agilidade organizacional, impulsionando o desenvolvimento de projetos, em conformidade destaca o E2: *“Estar desenvolvendo nossos projetos é estar pensando sempre em coisas novas. Eu diria que a nossa empresa vai mudando conforme o mercado vai necessitando, a gente tenta sempre melhorar dentro do que nossos clientes querem, desejam”*. Teece (2007) afirma que integrar o conhecimento externo com o conhecimento interno é relevante. Assim, Chesbrough (2003) apregoa que a criação de mecanismos para disseminar e agregar conhecimento são elementos críticos para o desempenho organizacional.

A **prática de job rotation** refere-se à ação de rotatividade de trabalho, ou seja, o funcionário passa pelas diversas áreas da organização, visando maximizar o aprendizado na realidade do negócio. Para a empresa esta prática traz confiança a equipe e permite maleabilidade. O E1 evidencia que *“A prática de rotação de funções nos permite flexibilidade, nos torna versáteis e proporciona aprendizado. É perceptível a confiança entre a equipe”*. Cohen e Levinthal (1990), Ortega (2001) e Allwood e Lee (2004) descrevem que o *job rotation* refere-se à transferência de funcionários entre as várias áreas funcionais da organização e esta prática permite intensificar os conhecimentos e as habilidades individuais.

Relaciona-se com o ser empreendedor, a **postura empreendedora da equipe**, isto é, as pessoas motivadas pela autorrealização. Na empresa percebe-se o potencial criativo dos indivíduos, comportamentos e atitudes de coragem e o desejo de cada um de ser protagonista naquilo que se propõe, enfatiza o E1: *“No ato de inovar, de gerar inovação eu vejo que está*

*relacionado muito a atitude, coragem, ao perfil de querer empreender. Isso nós temos aqui dentro da empresa. A empresa nasceu assim, da ideia de negócio inovador”*. Nesta perspectiva, Knox (2002) explica que o ambiente interno estimula a mudança organizacional, como a adoção de novos processos, novas rotinas e habilidades na transformação de conhecimento.

**Oferta de produtos customizados** é uma estratégia de mercado que visa fidelizar o cliente, fortalecimento de marca e elevar o volume de vendas. A empresa é orientada para o mercado e proporciona soluções com base nas intenções do cliente. Ressalta-se que a filosofia empresarial que enfatiza os consumidores é entendida pela empresa como uma ferramenta de inovação. Conforme salienta o E1: *“Os parceiros externos contribuíram e contribuem para a diversificação do nosso trabalho”*. Prahalad e Hammel (1990) sugerem que as organizações são dotadas de competências estratégicas essenciais, que são únicas e distintas dos concorrentes, concedendo vantagem competitiva intrínseca.

A **informatização** refere-se à aplicação da informática nas atividades da empresa, para fins de melhorar a capacidade competitiva e gerenciamento de dados. A empresa utiliza ferramentas computacionais na rotina empresarial, sendo que as mesmas auxiliam na gestão organizacional e também na parte técnica do trabalho. Vale salientar que estes instrumentos são identificados nas pesquisas e nos parceiros externos. Ressalta o E1: *“Inovar também é usar ferramentas acessíveis que melhoram a rotina, o processo, o dia a dia da empresa”*. Assim, Nonaka e Konno (1998) e Alavi e Leidner (2001) asseguram que a informatização é fundamental para o armazenamento e recuperação do conhecimento, facilita o compartilhamento de informações e oportuniza canais de comunicação de modo a diminuir a distância física entre as pessoas.

A **aquisição de novas tecnologias** diz respeito a utilização de tecnologias para otimizar a produtividade, inserir novas práticas para ampliar os resultados, proporcionar eficiência, dentre outros. A empresa utiliza tecnologias para a gestão e também no desenvolvimento do trabalho. A aquisição de óculos 3D, impressora 3D e corte a laser tem agregado valor nos produtos, serviços e resultados da organização. Salienta o E1: *“Sim, desde o início da empresa a gente procurou ferramentas tecnológicas facilitadoras para ter o controle do negócio, tanto na parte financeira quanto na parte organizacional”*. Segundo Chesbrough e Teece (1996) as organizações precisam eliminar a resistência em relação a tecnologia criada externamente e aprimorar a sua ACAP mediante atividades de aprendizagem e acumulação de competências.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo compreender as relações existentes entre a tipologia de configuração organizacional adhocracia no desenvolvimento da ACAP. Sugere-se, a partir das evidências empíricas, que a organização investigada desenvolve ACAP. As características da tipologia influenciam as capacidades de reconhecimento, assimilação e aplicação do conhecimento quanto a proporção e intensidade dos mecanismos organizacionais de desenvolvimento.

Percebe-se, diante do exposto, que a ACAP é um processo complexo e que relaciona-se com a capacidade de aprendizado das organizações. Isto é, as empresas inicialmente 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.

Propõe-se, com base na estrutura organizacional, a existência de um conjunto de atributos que ao interagirem são mais facilitadores ou inibidores ao desenvolvimento de certas capacidades da ACAP. Assim, julga-se necessário verificar as decorrências dos elementos e a partir de uma perspectiva teórica mais ampla, abrangendo um número maior de objetos de pesquisa, levando em consideração a ACAP.

Finalmente, em relação às limitações decorrentes deste estudo, reitera-se que os resultados encontrados dizem respeito a realidade e contexto da organização investigada. Logo, as conclusões obtidas não são generalizáveis e podem não ser completamente válidas para outras organizações. Este estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, considerando a entrevista com os gestores que possuem cargos estratégicos da empresa investigada. Por isso, as conclusões se restringem às percepções destes gestores e às especificidades desta organização.

Com isso, a partir das limitações desta pesquisa, elenca-se oportunidades para novos estudos. Novas descobertas sobre o tema podem apontar a confirmação total ou parcial dos resultados desta investigação, como também possibilitar a identificação de características estruturais e suas relações com a ACAP. Isso retrata avanço teórico para pesquisa empírica que versa sobre configurações organizacionais e ACAP.

Sugere-se a associação de abordagens metodológicas, qualitativa e quantitativa, com um maior número de empresas, ampliando as entrevistas para além dos gestores estratégicos, envolvendo outros públicos das estruturas das empresas. Isso permitirá obter uma visão mais completa das influências e impactos da tipologia de configuração no desenvolvimento de ACAP.

Por fim, estimula-se a realização de estudos de modo a compreender a relação entre as configurações organizacionais com a ACAP individual dos membros da empresa. As habilidades, competências e atitudes que os indivíduos possuem são primordiais no processo de reconhecimento, assimilação e aplicação de conhecimento. Logo, refere-se a uma oportunidade de pesquisa para o campo de investigação. Almeja-se que esta pesquisa contribua com o fortalecimento e desenvolvimento de organizações e que também estimule os pesquisadores da temática a prosseguir, tendo em vista os aspectos que requerem atenção e demandam aprofundamento e estudo.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v.25, n.1, p.107-136, 2001.

ALI, M.; ALI, I.; AL-MAIMANI, K. A.; PARK, K. The effect of organizational structure on absorptive capacity in single and dual learning modes. **Journal of Innovation & Knowledge**, v.3, n.3, p.108-114, 2017.

ALLWOOD, J.; LEE, W. L. The impact of job rotation on problem solving skills. **International Journal of Production Research**, v.42, n.5, p.865-881, 2004.

APRILYANTI, I.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v.26, n.5, p.896-907, 2017.

BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. **Progress in Human Geography**, v.28, n.1, p.31-56, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BECKER, M. C. **The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982)**, 2001.

CADIZ, D.; SAWYER, J. E.; GRIFFITH, T. L. Developing and Validating Field Measurement Scales for Absorptive Capacity and Experienced Community of Practice. **Educational and Psychological Measurement**, v.69, n.6, p.1036-1058, 2009.

CAMISÓN, C.; FÓRES, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v.7, n.63, p.707- 715, 2010.

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

CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. Organizing for innovation: when is virtual virtuous? **Harvard Business Review**, p.65-73, 1996.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: Two faces of R & D. **The Economic Journal**, v.99. n.397, p.569-596, 1989.

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

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, v.40, n.2, p.227-251, 1994.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, n.15, p.143-152, 1994.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **SAM Advanced Management Journal**, p.17-21, 2004.

DUCHEK, S. Enhancing absorptive capacity for innovation and change: the role of structural determinants. **Journal of Change Management**, v.15, n.2, p.142-160, 2015.

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

GERARD, J. A. **A Theory of Organizational Routines: Development of a Topology and Identification of Contextual Determinants**. Ann Arbor: ProQuest UMI Dissertation Publishing, 2011.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, n.21, p.473-496, 2000.

JANSEN, J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedent's matter? **Academy of Management Journal**, v.6, n.48, p.999-1015, 2005.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **The strategic management of intellectual capital**, p.41-62, 1998.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, n.2, p.27-36, 2002.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v.31, n.4, p.833–863, 2006.

LANE, P.; SALK, J.; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v.12, n.22, p.1139-1161, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.

LENART, R. Operationalization of absorptive capacity. **International Journal of Contemporary Management**, v.13, n.3, p.86-98, 2014.

LI, Y.; YANG, B.; FENG, Y.; LI, G. Organizational Structure and Absorptive Capacity in Offshore Outsourcing. **Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)**, 2014.

MARLANA, C.; MOROZINI, J. F. Tendências de pesquisas nacionais em capacidade absorptiva: Uma análise bibliométrica e redes sociais em grupos de pesquisa. In: VI SINGEP, 2017, São Paulo. Anais... São Paulo: VI SINGEP, 2017.

MEEUS, M. T. H.; OERLEMANS, L. A. G.; HAGE, J. Patterns of interactive learning in a high-tech region. **Organization Studies**, n.22, p.145-172, 2001.

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

MINTZBERG, H. Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. **Management Science**, v.26, n.3, p.322-341, 1980.

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

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

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. **Cambridge journal of economics**, v.19, n.1, p.67-93, 1995.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v.5, n.1, p.14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-54, 1998.

ORTEGA, J. Job rotation as a learning mechanism. **Management Science**, v.47, n.10, p.1361-1370, 2001.

- PISANO, G. P. In Search of Dynamic Capabilities: the origins of R&D competence in biopharmaceuticals in **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Nova York: Oxford University Press, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, n.68, p.79-91, 1990.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v.28, n.13, p.1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. A. Information Processing as an Integrating Concept in Organization Design. **Academy Management Review**, v.3, p.613-624, 1978.
- TORTORIELLO, M. The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. **Strategic Management Journal**, n.36, p.586-597, 2015.
- VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v.10, n.5, p.551-568, 1999.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VON HIPPEL, E. **Democratizing Innovation**, Cambridge: MIT Press, 2005.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v.9, p.31-51, 2007.
- WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, n.24, p.991-995, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, p.185-203, 2002.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v.43, n.4, p.917-955, 2006.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. **Organization Science**, v.13, n.3, p.339-351, 2002.