

**ABSORPTIVE CAPACITY AND ORGANIZATIONAL LEARNING:  
An Analysis for the Context of Public Administration**

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:  
Uma Análise Para o Contexto da Administração Pública**

**Ana Claudia Donner Abreu, Ma.**

*Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC, Florianópolis  
Rua Álvaro de Carvalho 267 - 10 andar - Florianópolis - 88010-040  
E-mail: [anadonnerabreu@hotmail.com](mailto:anadonnerabreu@hotmail.com)*

**Angela Regina Heinzen Amin Helou, Dra.**

*Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC, Florianópolis  
E-mail: [angela.amin@uol.com.br](mailto:angela.amin@uol.com.br)*

**Greicy Kelli Spanhol Lenzi, Dra.**

*Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC, Florianópolis  
E-mail: [greicys@gmail.com](mailto:greicys@gmail.com)*

**RESUMO**

*Capacidade de Absorção e Aprendizagem Organizacional são dois constructos que têm seu desenvolvimento interligados com o entendimento de organização privada, o que acarreta uma lacuna quanto à investigação desses temas no campo da Administração Pública. O objetivo deste artigo, é apresentar como esses temas têm sido definidos analisando-os no contexto da Administração Pública. Para tanto, realizou-se um mapeamento das publicações sobre os temas na base de dados Web of Science (WoS). Utilizou-se procedimentos e técnicas bibliométricas e de revisão sistemática de literatura. Como resultado, argumenta-se que os construtos investigados são pouco aplicados ao contexto da Administração Pública, sendo necessárias mais reflexões conceituais e pesquisas empíricas acerca desses constructos nesse campo. Por outro lado, como a capacidade de absorção é um tipo específico de aprendizagem organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo, torna-se necessário considerar seu desenvolvimento como uma forma de aproximar a Administração Pública de seus stakeholders.*

**Palavras-chave:** *Capacidade de Absorção. Aprendizagem Organizacional. Administração Pública. Novo Serviço Público.*

**ABSTRACT**

*Absorptive capacity and organizational learning are two constructs that have their development interconnected with the understanding of private organizations, which leads to a gap in the investigation of these topics in the field of public administration. The goal of this article is to present how these issues have been defined, analyzing them in the context of public administration. Therefore, we carried out a mapping of publications on the subjects in the database Web of Science (WoS). In order to do so, bibliometric techniques and systematic review of literature have been the chosen procedures. As a result, it is argued that the investigated constructs are poorly applied to the context of public administration, requiring more conceptual reflections and empirical research about these constructs in this field. On the other hand, as the absorption capacity is a specific type of organizational learning with respect to the organization's relationship with the external knowledge, it is necessary to consider its development as a way to bring together the public administration and its stakeholders.*

**Keywords:** *absorptive capacity, organizational learning, public administration, new public service*

**1. INTRODUÇÃO**

A Administração Pública constitui um campo específico da ciência da administração que impõe diferenças em relação ao campo que estuda o mundo corporativo (Torres, 2012; Henry, 1975; Fischer, 1985; Lodhi; Mikulecky, 2011). Em uma perspectiva histórica, a teoria da Administração Pública é marcada por diferentes correntes teóricas, baseadas em perspectivas epistemológicas distintas, que sustentam os modelos de Administração Pública Burocrática (APB), da Nova Administração Pública (NAP) e do Novo Serviço Público (NSP).

As características do NSP fundamentam-se em valores compartilhados e interesses comuns, os quais são identificados e reconhecidos por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos. Além disso busca servir ao interesse público, compreendido como o resultado do diálogo sobre valores compartilhados conforme colocam Denhard e Denhardt (2007). O NSP propõe, portanto, uma nova relação Estado-Sociedade, onde há maior envolvimento da população na definição da agenda política, maior controle social sobre as ações estatais, além da legitimação da sociedade como integrante do processo de discussão, elaboração e implementação de políticas públicas. Isto requer, por parte da Administração Pública, o desenvolvimento de habilidades que permitam articular novos conhecimentos sobre a multidimensionalidade do ser humano, bem como sobre a constituição objetiva e multicêntrica da sociedade segundo Salm e Menegasso (2009). Essa perspectiva de mudança proposta pelo Novo Serviço Público remete a uma questão: Como a Administração Pública pode absorver esses novos conhecimentos de maneira que a aprendizagem resultante desse processo auxilie na coprodução de suas políticas públicas?

Tendo-se por base essa questão, procurou-se identificar na literatura científica quais conceitos poderiam suportar e responder a essa indagação, chegando-se aos constructos de capacidade de absorção (CA) e aprendizagem organizacional (AO). Capacidade de absorção refere-se à habilidade coletiva de uma organização, na qual seu conhecimento prévio permite reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais. Nesse sentido, para Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção envolve três componentes: (a) reconhecer o valor da nova informação; (b) assimilar essa informação e (c) aplicar essa informação para fins comerciais. Ao reconhecer, assimilar e aplicar o novo conhecimento externo, opera-se uma mudança na capacidade de aprendizagem da organização.

Já, a Aprendizagem Organizacional (AO), interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. Ademais, segundo Angeloni e Steil (2011) a aprendizagem organizacional envolve mudanças cognitivas e comportamentais, podendo ser considerada um processo de construção social, que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas na direção dos objetivos da organização.

Dessa maneira, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: Como os constructos de Capacidade de Absorção (CA) e Aprendizagem Organizacional (AO) têm sido tratados pela literatura científica e como analisá-los para o contexto da Administração Pública?

Rashman, Withers e Hartley (2009) fazem uma revisão de literatura sobre esses dois campos de estudo para a Administração Pública e apontam as lacunas de estudos existentes. Os autores chamam atenção, em primeiro lugar, para o entendimento do termo “organização”, um elemento importante para a compreensão do que se entende por aprendizagem e conhecimento organizacional. Eles consideram, que grande parte dos estudos em teoria das organizações, fundamentam-se no entendimento de organização como firma, e indicam que o significado criado a partir dessa compreensão vai apresentar diferenças se for aplicado ao contexto público. O gerenciamento de organizações públicas é, em geral, distinto das privadas porque as primeiras operam em um ambiente complexo no qual produzem bens e valores públicos que impactam todos os cidadãos.

Tal problema sugere que é preciso considerar que a Administração Pública regula e media a expectativa de diferentes *stakeholders* e, como efeito, as organizações públicas são constrangidas por diferentes tensões e metas. Continuando suas discussões, Rashman, Withers e Hartley (2009) sugerem que é necessário o desenvolvimento de uma teoria mais robusta de AO que considere a natureza complexa do serviço público, tanto no contexto institucional e estrutural quanto no de governança.

Além disso, o fato de o setor privado ser a principal fonte de compreensão empírica para a pesquisa teórica nesses campos, é conceitualmente limitante para a compreensão da aprendizagem e do conhecimento organizacional no contexto da Administração Pública. As diferenças, bem como as semelhanças entre os setores organizacionais, exigem conceituação e pesquisas que reconhecem objetivos específicos do setor, e também seus valores e estruturas.

A partir dessa lacuna apresentada, justifica-se esse trabalho, que vai apresentar uma revisão das pesquisas acadêmico-científicas sobre Capacidade de Absorção e Aprendizagem Organizacional utilizando a base de dados *Web of Science*. Nessa base, é possível identificar características e vinculações das publicações internacionais, além de realizar uma revisão sistemática de literatura para se aproximar do estado da arte desses constructos, a fim de analisá-los para o contexto da Administração Pública.

Para esse fim, o artigo está estruturado em quatro partes: 1ª parte: fundamentação teórica sobre os temas de Administração Pública, capacidade de absorção e aprendizagem organizacional; 2ª parte: procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa; 3ª parte: resultados e discussões dos principais resultados e 4ª parte: considerações finais e referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração pública

Administração Pública é uma expressão que constitui uma área específica de conhecimento da ciência da administração. Dependendo do conceito que se assume de Administração Pública, evidenciam-se diferentes correntes teóricas, que, por sua vez, fundamentam-se em distintas bases epistemológicas. Em uma perspectiva histórica, a teoria da Administração Pública é marcada por diferentes correntes, as quais são analisadas por Kelly e Dodds (2006), Denhardt (2012), Andion (2012), entre outros. Neste artigo, vai se utilizar a classificação de Andion (2012), que se refere às correntes estadocêntrica, pluralista, Nova Administração Pública e Novo Serviço Público.

Para Andion (2012) a corrente estadocêntrica aproxima a Administração Pública de algumas concepções em comum, entre a ciência jurídica e a ciência administrativa, e tem como foco principal a ampliação da competência e da racionalidade funcional na Administração Pública. A corrente pluralista, por sua vez, aborda a Administração Pública como campo político e preocupa-se com a participação dos atores sociais na definição das agendas políticas e na ampliação do controle social. Por outro lado, a Nova Administração Pública é entendida como a ciência do gerenciamento. O movimento da NAP caracteriza-se por um modelo normativo formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, o que permite, a partir de princípios mercadológicos, uma visão da esfera pública e de seu funcionamento.

O Novo Serviço Público emerge a partir de uma crítica à visão racional e instrumental da Nova Administração Pública. Denhardt e Denhardt postulam que as críticas apontam, ao menos, três limitações importantes da Nova Administração Pública: (a) baseia-se em uma visão estreita e restritiva da razão humana; (b) suporta-se em um entendimento incompleto da aquisição do conhecimento e (c) impede uma conexão entre teoria e prática de maneira adequada.

Os princípios chave do Novo Serviço Público são: (a) servir cidadãos, não consumidores; (b) perseguir interesses públicos; (c) dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; (e) pensar estrategicamente e agir democraticamente; (f) reconhecer que *accountability* (*sugere explicar imediatamente após, ou inserir nota de rodapé*) não é simples; (g) servir em vez de dirigir; (h) dar valor às pessoas, não apenas à produtividade. Essas características, segundo Salm e Menegasso (2009) fundamentam-se em valores compartilhados e interesses comuns, construídos por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos, e são vistos como uma extensão da cidadania. É neste sentido que (Denhardt, 2012, p.30) declara que a Administração Pública deve estar “interessada na gestão dos processos de mudança que buscam lograr os valores societários publicamente definidos”.

Paula (2005) afirma que essa vertente, também denominada de societal, está baseada em uma nova relação Estado-Sociedade, na qual há maior envolvimento da população na definição da agenda política, maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da sociedade como integrante do processo de discussão, elaboração e implementação de políticas públicas.

As características apresentadas pelo Novo Serviço Público conformam-se ao espaço público e fundamentam-se em valores compartilhados e interesses comuns que passam a ser construídos por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos e são vistos como uma extensão da cidadania. São próprios também a esse modelo, a articulação política e a liderança para o envolvimento das forças existentes no tecido social para a produção dos serviços públicos que requerem a participação de múltiplas instâncias sociais como colocam Salm e Megegasso (2009). A partir desta concepção, a Administração Pública pode ser considerada como “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente” (Salm & Menegasso, 2009, p. 103).

Nesse prisma, a Administração Pública assume a necessidade de articular os conhecimentos que são necessários para construir as suas estratégias de ação, a partir dos valores da própria sociedade, que vão ser publicamente definidas a partir do diálogo. É nesse contexto que o constructo da capacidade de absorção pode ser relevante para a compreensão da relação dialógica entre Administração Pública e sociedade, uma vez que a capacidade de absorção diz respeito à habilidade que uma organização tem de aprender com o conhecimento externo, a partir

dos processos de identificação, assimilação e utilização desse conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A próxima seção discorre sobre este constructo.

## 2.2 Capacidade de absorção

O conceito de capacidade de absorção teve sua origem no campo da macroeconomia, no contexto dos estudos sobre desenvolvimento econômico e investimento estrangeiro como informa Prodan (2008). Uma análise da literatura existente revela que existem diferentes definições deste constructo, uma vez que sua natureza intangível dificulta o consenso acerca de seu significado, Camisón e Fores (2010). A adaptação para o contexto das organizações ocorreu com o trabalho de (Cohen & Levinthal, 1990, p.128), que definem capacidade de absorção como a “habilidade coletiva de uma organização em que seu conhecimento prévio permite reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais”. Para estes autores, a CA envolve três componentes: “(a) reconhecer o valor da nova informação; (b) assimilar esta informação e (c) aplicar esta informação como valor comercial e representa “uma parte importante da capacidade de uma organização criar novos conhecimentos” (p.570).

Lane e Lubatkin (1998) reinterpretaram o constructo como a capacidade de uma organização em absorver conhecimento de outra organização e, Zahra e George (2002), reconceituaram CA como uma capacidade dinâmica que reflete a habilidade da organização em responder às mudanças estratégicas. Esta capacidade provê a organização de habilidade para refinar, estender e alavancar as competências existentes, ou ainda criar novas, incorporando conhecimento adquirido ou transformado.

Mais recentemente, Barrionuevo et al. (2010) definiram a CA como a habilidade relativa de uma organização em desenvolver um conjunto de rotinas e processos estratégicos, a partir do qual pode adquirir, assimilar, transformar e utilizar conhecimento adquirido fora da organização, de maneira a criar valor.

Em uma análise existente sobre a literatura de capacidade de absorção e aprendizagem organizacional, Sun e Anderson (2008) revelam diferentes visões sobre o constructo de CA, que pode ser considerada tanto um antecedente, quanto um resultado da aprendizagem organizacional, o que sugere uma relação recursiva entre ambos os constructos. Por isso, o constructo de aprendizagem organizacional será apresentado a seguir.

## 2.3 Aprendizagem organizacional

O tema de Aprendizagem Organizacional (AO) hoje consolidado como disciplina, adquiriu importância nos estudos organizacionais porque já existe uma visão segura de que as organizações possuem conhecimento e aprendem ao longo do tempo, Angeloni e Steil (2011).

Considera-se que a AO ainda não apresenta um corpo teórico unificado, possivelmente em razão de seu caráter multidisciplinar, mas sugere-se, que em termos científicos, a AO refere-se ao estudo dos processos de aprendizagem das organizações. A AO envolve mudanças cognitivas e comportamentais e pode ser entendida como um processo de construção social que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos organizacionais. Nesse processo, segundo Angeloni e Steil (2011) pessoas e grupos aprendem por meio da compreensão que gera uma ação, ou vice-versa, com o tempo.

Crossan, Leni e White (1999) consideram que a AO é um processo dinâmico de renovação estratégica que envolve a tensão entre assimilar uma nova aprendizagem (exploração) e usar o que já foi aprendido (exploração). (Rashman, Withers & Hartley, 2009, p. 470) por sua vez, conceituam Aprendizagem Organizacional (AO) como “processo de pensamento e ação individual, partilhada em um contexto organizacional, envolvendo cognição, aspecto social, comportamento e elementos técnicos”.

Essa constatação dos autores Crossan *et al.* (1999) e Rashman *et al.* (2009), reforça o entendimento de Snyder e Cummings (1998), para quem a aprendizagem é organizacional se: (a) é realizada com o objetivo de alcançar os propósitos da organização; (b) é compartilhada entre os membros de uma organização e (c) os resultados desta aprendizagem são incorporados em sistemas, estruturas e na cultura organizacional.

A partir dessa introdução conceitual, o presente artigo tenciona demonstrar o estado da arte do debate acadêmico sobre os constructos de capacidade de absorção e aprendizagem organizacional, buscando analisá-los para o contexto da Administração Pública.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve o procedimento utilizado para a análise e síntese dos artigos científicos que tratam conjuntamente dos constructos “aprendizagem organizacional” e “capacidade de absorção”. Os resultados dessa

síntese são analisados para o contexto da Administração Pública. Este artigo tem, portanto, caráter exploratório e descritivo, e foi desenvolvido por meio da utilização da revisão sistemática de literatura.

A revisão sistemática de literatura responde a uma pergunta formulada utilizando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar, criticamente, pesquisas relevantes, assim como coletar e analisar dados de estudos incluídos na revisão, Clark (2001). Nesse tipo de método, os procedimentos para revisar a literatura são determinados “a priori”, por meio de um protocolo. Em suma, o método de revisão sistemática pode ser entendido como uma maneira “sistemática” de revisar a literatura sobre um tópico de pesquisa, a partir da realização de um processo rigoroso, transparente e detalhado, que explicita os critérios e passos conduzidos para seleção, análise e síntese de trabalhos relevantes, Tranfiel; Denyer e Smart (2003) e Crossan e Apaydin, (2010). Tendo como pergunta de pesquisa: Como a Administração Pública pode absorver esses novos conhecimentos de maneira que a aprendizagem resultante desse processo auxilie na coprodução de suas políticas públicas?, vê-se que essa revisão foi organizada da seguinte forma: (a) a organização da bibliografia; (b) o agrupamento temático de artigos em função de critérios pré-estabelecidos; e (c) a composição do portfólio de artigos que seriam analisados.

*O desenvolvimento desse estudo consistiu em duas etapas:*

Etapa 1 – busca sistemática de literatura – coleta de dados:

- a) Identificação da base de dados – utilizou-se a *ISI Web of Knowledge, sub-base Social Sciences Citation Index (SSCI)*. Essa base de dados foi escolhida devido ao seu reconhecimento no meio acadêmico como uma das mais abrangentes bases de periódicos em diversas áreas do conhecimento científico. A primeira, indexa mais de 12.700 periódicos nas áreas de ciências, ciências sociais, artes e humanidades, Lopes *Et al.*, 2012) e é considerada uma das bases mais relevantes e mais usadas em estudos bibliométricos, Crossan, Apaydin (2010) e Brambilla e Stumpuf (2012).
- b) O período de busca escolhido dentro da base de dados SSCI foi todo o período disponível, até o final do ano de 2013.
- c) Estabelecimento dos critérios em que foram realizadas as buscas. A pesquisa foi iniciada com as seguintes palavras-chave: “absorptive capacity” e AND “organizational learning” (o símbolo “?” representa a busca por qualquer caractere nessa posição). Esses termos foram buscados nos tópicos (títulos, resumos e palavras-chave dos artigos publicados. O resultado dessa primeira busca foi de 192 trabalhos.
- d) Estabelecimento de filtros de seleção: em “Tipo de documento” os resultados anteriormente encontrados foram restritos aos “*article*” OR “*review*” publicados no idioma “*english*”. O resultado foi uma amostra de 187 publicações, que foram utilizadas como base de dados para todas as análises futuras.
- e) Estabelecimento de filtros de seleção para os artigos que foram utilizados para a análise de conteúdo: (a) artigos que sugerem alguma relação entre CA e AO no resumo ou título – neste grupo foram incluídos somente os artigos que apresentam no seu texto a discussão entre os constructos no nível de análise organizacional ou interorganizacional. Não foram incluídos os artigos que tratam “aprendizagem” como um fenômeno de nível individual; (b) acesso ao conteúdo completo dos artigos selecionados. A quantidade de artigos após a aplicação destes filtros, assim como sua análise, serão apresentadas na seção de resultados.

Etapa 2 – análise sistemática de literatura:

Para trabalhar e tratar o conjunto dos dados encontrados na pesquisa, foi realizada a importação das informações para o Software HistCite. Os resultados foram organizados a partir de análise de citações e os dados referentes às características das publicações foram sintetizados para facilitar a compreensão. A análise desses resultados é apresentada a seguir e responderá à pergunta que gerou esta pesquisa (como os constructos de Capacidade de Absorção (CA) e Aprendizagem Organizacional (AO) têm sido tratados pela literatura e como analisá-los para o contexto da Administração Pública?).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Resultados da análise descritiva dos artigos selecionados

Os critérios descritos na seção 3.1 foram aplicados aos 187 trabalhos inicialmente mapeados na *Web of Science*, resultando em 18 artigos selecionados para análise (a lista completa dos artigos poderá ser solicitada para o primeiro autor).

Os artigos selecionados foram os seguintes:

- Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.



- Bergh, D.D.; & Lim, E.N. (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29 (6): 593-616.
- Camisón, C., & Fores, B. (2011). Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1): 66-86.
- Chang, S.; Gong, Y.; Way, S.A. & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented hrm systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39: 1924-1951.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. & Daniel, A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administration Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- Crossan, M.; Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522-537.
- Ernst, H.; Lichtenthaler, U. & Vogt, C. (2011). The Impact of Accumulating and Reactivating Technological Experience on R & D Alliance Performance (September 2011). *Journal of Management Studies*, 48 (6): 1194-1216.
- Gutiérrez, L.G., Bustinza, O.F., & Molina, V.B. (2012). Six sigma, absorptive capacity and organizational learning orientation. *International Journal of Production Research*, 50(3), 661-675.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization science*, 9(4), 506-521.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Narasimhan, O., Rajiv, S., & Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high-technology markets: The competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25(5), 510-524.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Desses 18 artigos, cinco são teóricos e os demais empíricos. Nos artigos empíricos, a capacidade de absorção e a aprendizagem organizacional foram analisadas em contextos de fusão e aquisição, *joint ventures*, reestruturações societárias, em processos de desenvolvimento de produtos, em processos de inovação e em sistemas da informação Lane e Lubatkin (1998), Barringer e Harrison (2000), Chiu (2012), Liu (2012), Patel (2012), Gutierrez (2012), Ernst (2011). Os setores econômicos envolveram a indústria farmacêutica, de biotecnologia (e de montadoras de veículos Os constructos associados à CA e à AO nos estudos empíricos foram os de alianças de aprendizagem, redes interorganizacionais, inovação, aprendizagem, conhecimento, sistemas de aprendizagem, capital social Kim (1998), Lane eLubatkin (1998), Rashman, Withers e Hartley (2009).

As definições de Capacidade de Absorção (CA) utilizadas nos artigos analisados são:

- Cohen e Levinthal (1990): Habilidade coletiva de uma organização em que seu conhecimento prévio permite reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais.
- Lane e Lubatkin (1998): Habilidade de uma firma de utilizar conhecimento externo mediante um processo sequencial: 1) reconhecer e entender o potencial do novo conhecimento a partir da aprendizagem exploratória; (2) assimilar conhecimento valioso a partir da aprendizagem transformativa; (3) usar o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento e resultados comerciais a partir da aprendizagem aplicada.
- Zahra e George (2002): É uma capacidade dinâmica que se refere à habilidade de uma organização em responder às mudanças estratégicas a partir da reconstrução de suas

- competências.
- Easterby–Smith et al. (2008): Habilidade de localizar novas ideias e incorporá-las em processos organizacionais, o que é visto como uma contribuição para a performance organizacional.
- Sun e Anderson (2008): Um tipo específico de Aprendizagem Organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo.
- Bergh e Li (2008): Capacidade dinâmica que pode levar a uma vantagem competitiva e retornos acima da normalidade de desempenho.

Nessa lista, percebe-se que a capacidade de absorção foi definida para o contexto das organizações por Cohen e Levinthal, (1990, p.128), como a “habilidade coletiva de uma organização em que seu conhecimento prévio permite reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais”. Para estes autores, a CA envolve três componentes: (a) reconhecer o valor da nova informação; (b) assimilar esta informação e (c) aplicar esta informação como valor comercial e representa uma parte importante da capacidade de uma organização em criar novos conhecimentos.

Procurando ampliar esse entendimento, Zahra e George (2002) reconceituaram a capacidade de absorção como uma capacidade dinâmica relacionada à habilidade da organização em responder às mudanças estratégicas. Essa capacidade dinâmica fornece à organização a habilidade para refinar, ampliar e alavancar as competências existentes, bem como criar novas, incorporando o conhecimento adquirido nos processos, o que possibilita uma resposta mais ágil às mudanças estratégicas. Dessa forma, a partir da visão desses autores, a capacidade de absorção passa a ser considerada uma capacidade mais estratégica, não estando necessariamente ligada à aplicação do novo conhecimento externo para fins comerciais, mas sim, para permitir a renovação constante de uma organização. Da mesma maneira, verifica-se que as demais definições apresentadas também evidenciam uma visão mais estratégica para esse constructo (Lane, Lubatkin, (1998); Easterby–Smith et al. (2008); Sun e Anderson (2008); Bergh e Li (2008). Essa visão mais estratégica está em consonância com as necessidades atuais das organizações, qual seja, estar em constante processo de adaptação às mudanças externas e internas .

Zahra e George (2002) sugerem separar o constructo de capacidade de absorção entre capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada, que por sua vez se subdividem em quatro dimensões : aquisição e assimilação, que fazem parte da CA potencial e transformação e utilização que fazem parte da CA realizada. Capacidade de aquisição refere-se à capacidade de identificar e adquirir o conhecimento externo crítico para a organização. Capacidade de assimilação refere-se às rotinas e os processos que permitem analisar, processar , interpretar e entender a informação obtida das fontes externas. Capacidade de transformação denota a capacidade da organização de desenvolver e refinar rotinas que facilitem a combinação do conhecimento existente com os novos conhecimentos adquiridos e assimilados . Por fim, capacidade de aplicação é uma capacidade organizacional, é baseada em rotinas que permitem à organização refinar, avaliar e alavancar competências existentes, ou criar novas, a partir da incorporação do conhecimento adquirido ou transformado, nas suas operações. Os autores, sugerem que essas quatro dimensões dependem umas das outras para produzir a capacidade de absorção, entendida nesse contexto como capacidade dinâmica que influencia a habilidade da organização em criar e implantar o conhecimento necessário para construir outras capacidades organizacionais. Dentro dessa perspectiva, os autores sugerem um modelo que contém como elementos os antecedentes, os moderadores, e os consequentes da capacidade de absorção.

Os elementos antecedentes são as fontes de conhecimento , a complementaridade entre elas e a experiência da organização. Esses elementos são importantes, porque mesmo que a organização esteja exposta a diversas fontes de conhecimento , quando não há complementaridade entre elas, a capacidade de absorção de conhecimento externo pode ficar comprometida. Os elementos moderadores são : (a) os gatilhos de ativação internos ou externos que estimulam a organização a buscar conhecimento externo e (b) os mecanismos sociais de integração que tratam das formas de facilitar a assimilação do novo conhecimento externo. Os elementos consequentes, por sua vez, são a flexibilidade estratégica, a inovação e o desempenho organizacional.

De outra forma, ao se procurar analisar como as organizações absorvem o novo conhecimento externo, percebe-se que a capacidade de absorção tem sido estudada em experiências de *joint ventures*, redes, consórcios, alianças, associações entre organizações Lane e Lubatkin (1998), Barringer e Harrison (2000), Chiu (2012), Liu (2012), Patel (2012), Gutierrez (2012) Ernst (2011). Nos estudos realizados, sobretudo, em organizações privadas, percebe-se que há uma forte correlação entre a capacidade de absorção de conhecimento externo de uma organização com sua capacidade de inovação e melhoria de desempenho Tsai (2001), Ng (2011) e que as organizações são mais capazes de adquirir e aprender com o conhecimento externo se tiverem uma capacidade mais robusta de absorção, Chen (2004).

Alguns estudos, entretanto, indicam que nem sempre a existência de uma base de conhecimento prévio na organização resulta em sua habilidade de assimilar e utilizar o conhecimento para uso comercial, Barringer e Harrison (2000), Tsai (2001), Sun e Anderson (2008), uma vez que rotinas, sistemas, estruturas e processos da organização também determinam a sua capacidade de absorção, segundo Sun e Anderson (2008). Com relação a este aspecto, Cohen e Levinthal (1999) destacam que a capacidade de absorção de uma organização não depende apenas da interface direta desta com o conhecimento externo, mas também da transferência deste conhecimento entre e dentro de suas unidades; da presença de uma linguagem compartilhada pelos membros da organização; do tamanho e do tempo de existência da organização, bem como dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. De forma complementar, Daghfous (2004) considera que a capacidade de absorção é influenciada, tanto por aspectos internos quanto externos. Os aspectos internos incluem a base anterior de conhecimento, a capacidade de absorção individual dos colaboradores, o nível de educação e qualificação dos empregados, a cultura e a estrutura organizacional, entre outros. Em contrapartida, os aspectos externos representam a combinação entre o ambiente externo de conhecimento e a posição da organização dentro da rede de conhecimentos relevantes da qual faz parte.

Em todas as definições, há uma convergência para entender a capacidade de absorção como um constructo se relaciona com a aprendizagem da organização, uma vez que se refere à capacidade de uma organização em assimilar e aplicar o conhecimento externo relevante para a realização de seus processos.

Sun e Anderson (2010), inclusive, apontam que há uma relação direta entre capacidade de absorção e aprendizagem organizacional, mas lembram que existe a necessidade de estabelecê-la mais claramente. Estudos desenvolvidos por Tsai (2001), Chen (2004), Camisón, Forés e Denia (2010), Ng (2011) e Ernst, Lichtenhaler e Vogt (2011), em organizações privadas, demonstram que quando há uma complementaridade entre os ativos de conhecimento presentes na organização e os novos ativos externos, ocorre também a aprendizagem organizacional. Esses estudos, portanto, corroboram aquilo que apontam Sun e Anderson (2010) para quem a capacidade de absorção é um tipo de aprendizagem organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo. Convém ressaltar que o artigo de Sun e Anderson (2010) será objeto de análise deste artigo, que trata agora de apresentar as discussões relativas ao constructo de aprendizagem organizacional.

Nos artigos analisados, a Aprendizagem Organizacional foi definida conforme:

- Duncan, Weiss (1978): Processo como o conhecimento é criado, distribuído, comunicado entre os membros, tem validade conceitual e é integrado na estratégia e na gestão da organização.
- Carley & Prietula (1994): É a manifestação do comportamento de aprendizagem coletiva dos agentes de conhecimento em uma organização.
- Argote (1999) e Levitt e March (1998): O histórico da empresa, a memória de rotinas que melhoram o desempenho a partir da redução da incerteza, desde que essas rotinas sejam recuperadas e reaplicadas.
- Tsai (2007): Transferência de conhecimento entre diferentes unidades organizacionais.
- Rashman, Withers e Hartley (2009): Processo de pensamento e ação individual partilhada em um contexto organizacional envolvendo cognição, aspecto social, comportamento e elementos técnicos.

As definições apresentadas indica que a aprendizagem organizacional foi utilizada nos níveis individual, grupo e organizacional (incorporada em sistemas e processos da organização). Sun e Anderson (2010) reforçam o entendimento de que a AO envolve o fluxo de aprendizagem entre esses níveis, ao indicar que a aprendizagem se inicia no nível individual, mas vai se transformar em aprendizagem organizacional quando estiver incorporada no grupo e modificar o esquema de funcionamento da organização.

A partir das referências apresentadas na Figura 2, percebe-se o entendimento da AO como um processo que incorpora elementos cognitivos e comportamentais. Esse processo começa no indivíduo e é incorporado ao grupo, que a partir do diálogo transfere o que foi aprendido para a organização. Isto, por sua vez, provoca uma mudança na organização, levando-a à institucionalização de novas estruturas, sistemas, processos e rotinas. Dentro da organização, a aprendizagem envolve o fluxo de conhecimento entre diferentes unidades e permite o surgimento de competências críticas que vão contribuir para a competitividade da organização, Tsai (2001).

É interessante perceber que em todos os artigos selecionados para análise, apenas um deles, o de Sun e Anderson (2010) se propõe a fazer uma aproximação conceitual entre constructos de Aprendizagem Organizacional e Capacidade de Absorção. No referido artigo, os autores expõem a dificuldade existente para definir a AO em



virtude dos diferentes aspectos que devem ser considerados nesse propósito; porém, utilizam-se do conceito de Crossan et al. (1999) para apresentar uma compreensão para o constructo. Dessa maneira, no artigo desses autores a AO é apresentada como um processo que se inicia no nível de aprendizagem do indivíduo, a partir de sua intuição, e se completa no nível de aprendizagem da organização, a partir da institucionalização de rotinas, práticas, sistemas e processos. Para os autores, o modelo dos 4Is proposto por Crossan et al. (1999) oferece a possibilidade de se entender como ocorre a transferência da aprendizagem do indivíduo, para o grupo e também à organização, da mesma maneira que possibilita conhecer os elementos internos que facilitam essa aprendizagem.

Ao longo deste trabalho, Sun e Anderson (2010) apontam que existem vários estudos que ligam os constructos de AO e CA, mas poucos se propõem a delinear a afinidade conceitual que existe entre os campos. Por isso, os autores procuram estabelecer esse delineamento com o argumento de que a reconceitualização da CA, como uma capacidade dinâmica, compartilha uma afinidade conceitual com a AO. Para os autores, se dois conceitos compartilham de uma visão dinâmica, como são os conceitos de CA e AO, e têm redes nomológicas semelhantes, isso estabelece evidências da afinidade entre os conceitos, o que sugere a necessidade de delinear-las.

Nesse sentido, ao procurar estabelecer uma convergência entre os constructos de CA e AO, Sun e Anderson (2010) apontam algumas considerações:

- a) CA e AO têm o mesmo *background* teórico – A visão de CA como uma capacidade dinâmica, assume que a CA é dependente de sistemas, do processo e da estrutura da organização, o que influencia a habilidade da organização de criar e utilizar os conhecimentos necessários para construir outras capacidades organizacionais, possibilitando, dessa forma, a renovação estratégica no nível da organização;
- b) Existem antecedentes similares para CA e AO como o ambiente externo, a relação social, o foco estratégico e a estrutura organizacional, por exemplo. Desdobrando esse entendimento: (1) A literatura de CA sustenta que, quanto maior for a exposição da organização às fontes externas de conhecimentos complementares, maior será sua capacidade de absorção potencial. Da mesma maneira, a literatura de AO sustenta que, a AO requer que a organização se conecte com o ambiente externo para olhar para as diferentes fontes de conhecimento existentes; (2) Nos estudos de CA, já estão empiricamente demonstrados que aspectos do ambiente de trabalho como participação, coordenação, socialização, melhoram a CA. Os estudos de AO, por sua vez, estabelecem que os mesmos aspectos dirigem a aprendizagem; (3) Os dois campos referem-se ao papel da estratégia organizacional. Na literatura de CA, a estratégia da organização é determinante para a identificação do conhecimento valioso, que deve ser assimilado e aplicado na organização. Da mesma forma, a literatura de AO discute a necessidade de a organização possuir um foco estratégico claro para auxiliar na pesquisa sobre o novo conhecimento, a fim de permitir que a organização desenvolva uma prontidão para a mudança; (4) A estrutura organizacional é também reconhecida como um antecedente para a CA e a AO. Na literatura de CA, as características da estrutura organizacional conduzem a assimilação e a aplicação do novo conhecimento, assim como na literatura de AO.
- c) Em termos de resultados, CA e AO discutem como os respectivos conceitos resultam em desenvolvimento de novos produtos, performance e renovação estratégica. Estudos empíricos demonstraram que organizações com maior nível de CA, são mais efetivas no desenvolvimento de novos produtos, do mesmo modo que estudos similares estabeleceram o impacto positivo da AO no desenvolvimento de novos produtos.

Essas similaridades reforçam o argumento de que estes dois constructos têm um alto grau de afinidade conceitual. Nessa perspectiva, a capacidade de absorção “pode ser considerada um tipo específico de aprendizagem organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo” (Sun & Anderson, 2010, p.141). Assim, os autores veem cada dimensão da capacidade de absorção – aquisição, assimilação, transformação e utilização - como uma capacidade de aprendizagem gerada por um específico processo sociopsicológico de aprendizagem que é influenciado por fatores da organização. Os autores sustentam esse entendimento fundamentados em duas bases teóricas: Quanto à capacidade de absorção, estão fundamentados em Zahra, George (2002) e quanto à aprendizagem organizacional, estão fundamentados no modelo dos 4I de Crossan et al. (1999). Assim:

- a) a capacidade de aquisição de conhecimento é uma capacidade de aprendizagem que envolve um processo cíclico de intuição e interpretação o qual ocorre nos níveis de aprendizagem individual e de grupo;
- b) a capacidade de assimilação de conhecimento é uma capacidade de aprendizagem que envolve o

- processo sociopsicológico de interpretação, r tal qual ocorre no nível do grupo;
- c) a capacidade de transformação do conhecimento é uma capacidade de aprendizagem que envolve o processo sociopsicológico de integração que ocorre no nível do grupo e no nível da organização;
  - d) a capacidade de utilização do conhecimento é uma capacidade de aprendizagem que envolve o processo sociopsicológico de institucionalização, e o qual ocorre no nível da organização.

Sun e Anderson (2010) ainda sugerem que, ao se procurar as conexões entre esses dois constructos, contribui-se para a compreensão de como as organizações podem mais efetivamente desenvolver sua capacidade de absorção e promover a aprendizagem organizacional. Por outro lado, apontam também a necessidade de mais trabalhos que aproximem esses constructos.

Com essa análise da literatura, finaliza-se a primeira etapa proposta para este trabalho, que é a de verificar como os constructos de capacidade de absorção e aprendizagem organizacional estão sendo considerados em seus respectivos campos de estudo, e vai se iniciar a segunda etapa proposta, que é de analisar os mesmos constructos para o contexto da Administração Pública.

Dos artigos derivados das buscas efetuadas na *Web of Science*, apenas um deles, denominado *Organizational learning and knowledge in public service: a systematic review of the literature* (RASHMAN, WITHERS & HARTLEY, 2009), trata especificamente do campo da Administração Pública. A primeira colocação dos autores refere-se ao crescente número de trabalhos sobre aprendizagem e conhecimento organizacional, mas também destaca a pouca atenção dispensada nesses trabalhos ao campo da Administração Pública. Para eles, há uma necessidade de se considerar que a Administração Pública é um contexto distinto de análise de uma administração privada. Assim, quando grande parte dos estudos tem como campo empírico o contexto privado, há uma limitação do entendimento de como ocorrem esses processos em outro contexto. Os autores se baseiam no entendimento de que a Administração Pública é constrangida por diversas pressões, tensões e metas políticas ao dirigir os seus recursos, e nesse sentido é mais sujeita a crises externas, geradas por demandas e expectativas de diferentes *stakeholders*, o que demonstra a natureza complexa do serviço e da governança pública.

Mesmo com essas ressalvas, os autores apresentam algumas considerações sobre os estudos em aprendizagem organizacional e conhecimento no contexto da Administração Pública:

- Há múltiplas definições de aprendizagem organizacional e conhecimento, e uma predominância para a perspectiva social da aprendizagem na Administração Pública. Nessa perspectiva, o conhecimento é desenvolvido por meio da interação e dentro da prática;
- Há necessidade de abordagens teóricas que levem em conta os aspectos internos e externos das organizações. O contexto da Administração Pública molda importantes aspectos da aprendizagem, da mudança, da estrutura e dos arranjos de governança;
- O relativo baixo nível de competição entre organizações públicas pode facilitar o desenvolvimento de laços que auxiliem a aprendizagem organizacional. Ao contrário, a variedade da natureza dessa mesma organização pública pode funcionar como uma barreira para a aprendizagem, o que sugere que a hierarquia, a estrutura e a cultura possam impedir o entendimento compartilhado e, conseqüentemente, a própria aprendizagem;
- Poder, política e liderança são aspectos considerados quando se examina a aprendizagem dentro da Administração pública. Esses aspectos são capazes de dirigir ou restringir os resultados da aprendizagem;
- O desenho da organização, a estrutura e os sistemas podem suportar ou inibir a criação do conhecimento ou a aprendizagem organizacional;
- A capacidade de absorção é um conceito multinível que contribui para o entendimento da assimilação do conhecimento organizacional. Esse conceito pode ser mais aplicado ao contexto da Administração Pública,
- sendo necessário um esforço para absorver, de maneira efetiva, o conhecimento de fontes externas.

Como maneira de concluir seu trabalho, os autores argumentam que o desenvolvimento de uma teoria contextualizada e o desenho de uma pesquisa empírica que leve em conta a natureza complexa da Administração Pública e de sua estrutura de governança são elementos que podem contribuir para se entender o fenômeno da aprendizagem organizacional nesse contexto, Rashman et al (2009).

Então, a partir do referencial teórico apresentado até aqui, e ao se procurar analisar os dois constructos – capacidade de absorção e aprendizagem organizacional – sob a ótica da Administração Pública, é possível fazer algumas considerações:

O fato de os constructos de conhecimento e a aprendizagem organizacional terem sido desenvolvidos, verificando como campo empírico de pesquisa, principalmente o contexto privado, como já apontado anteriormente, e que isso é conceitualmente limitante, não deve comprometer sua aplicação em outros contextos organizacionais, como por exemplo, a Administração Pública.

Muitas das definições apresentadas sobre o constructo, capacidade de absorção, referem-se especialmente, à aplicação de novo conhecimento para fins comerciais, o que remete a uma ideia específica de entender uma organização como firma. Entretanto, as definições de Sun e Anderson (2008), Zahra e George (2002) e Easterby – Smith *et al.* (2008) não corresponde especialmente, à aplicação do novo conhecimento para fins comerciais, podem ser articuladas, também, para o campo da Administração Pública. Dessa maneira, aventa-se que a capacidade de absorção, no contexto da Administração Pública, seja considerada uma capacidade dinâmica, relacionada à habilidade da organização em responder às mudanças estratégicas, e entendida como um tipo específico de aprendizagem organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo, que é o entendimento de Zahra e George (2002).

Por isso, sustenta-se que o conceito de capacidade de absorção deve ser aplicado ao contexto da Administração Pública, que é um campo que necessita desenvolver habilidades, rotinas e processos capazes de absorver, de maneira efetiva, o conhecimento de fontes externas. Se a Administração Pública quiser concretizar o modelo do Novo Serviço Público, que se fundamenta na coprodução do bem público, precisa desenvolver a capacidade de absorção de conhecimento de seus *stakeholders*.

Além de tudo, sendo a aprendizagem organizacional entendida como um “processo de pensamento e ação individual, partilhada em um contexto organizacional, envolvendo cognição, aspecto social, comportamento e elementos técnicos” (Rashman et al, 2009, p. 470) que é incorporada em processos, sistemas, na estrutura e na cultura organizacional e, sabendo-se que os argumentos pelos quais a aprendizagem organizacional é importante para a Administração Pública ainda, e para qual motivo são pouco desenvolvidos, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre absorção de conhecimento e aprendizagem organizacional no contexto da Administração Pública.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública constitui um campo específico de conhecimento da ciência da administração que impõe diferenças em relação ao campo que estuda o mundo corporativo. Como campo de estudo, a Administração Pública é marcada por diferentes correntes teóricas que se baseiam em distintas perspectivas epistemológicas, as quais sustentam os modelos de Administração Pública Burocrática (APB), da Nova Administração Pública (NAP) e do Novo Serviço Público (NSP). Torres (2012), Henry (1975), Fischer (1985), Lodhi e Mikulecky (2011).

Mesmo que grande parte dos modelos de gestão pública atuais sejam desenvolvidos a partir dos princípios da NAP, um novo modelo denominado de Novo Serviço Público surge, suportado pela ideia da existência de sociedade politicamente articulada, a qual identifica a Administração Pública como um processo de natureza política (Denhardt, 2012). Suas características fundamentam-se em uma nova relação Estado-Sociedade, no qual há maior envolvimento da população na definição da agenda política, maior controle social sobre as ações estatais, além da legitimação da sociedade como integrante do processo de discussão, elaboração e implementação de políticas públicas. Isto requer, por parte da Administração Pública, o desenvolvimento de habilidades que permitam articular novos conhecimentos sobre a multidimensionalidade do ser humano, bem como sobre a constituição objetiva e multicêntrica da sociedade, Salm e Menegasso (2009).

Essa perspectiva de mudança apresentada por estes autores, remete a questão: como a Administração Pública vai ser capaz de absorver esses novos conhecimentos de maneira que a aprendizagem resultante desse processo auxilie na coprodução de suas políticas públicas?

Tendo por base essa questão, procurou-se identificar na literatura, quais conceitos poderiam suportar e responder a essa indagação, chegando-se aos constructos de capacidade de absorção (CA) e aprendizagem organizacional (AO). Dessa maneira, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como os constructos de Capacidade de Absorção (CA) e Aprendizagem Organizacional (AO) têm sido tratados pela literatura e como analisá-los para o contexto da Administração Pública?

Para responder essa pergunta, utilizou-se a base de dados *Web of Science*, na qual é possível identificar características e vinculações das publicações internacionais sobre os constructos, o que permitiu a realização da revisão sistemática de literatura, em uma tentativa de se aproximar do estado da arte dos temas, bem como sua contextualização para o campo da Administração Pública. Para esse fim, o artigo foi estruturado em quatro partes:

1ª parte: fundamentação teórica sobre os temas de Administração Pública, capacidade de absorção e aprendizagem organizacional; 2ª parte: procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa; 3ª parte: resultados e discussões dos principais resultados e 4ª parte: considerações finais e referências bibliográficas.

Ao longo da análise, percebeu-se que o constructo de capacidade de absorção vem sendo reconceituado ao longo do tempo, possuindo, mais recentemente, um entendimento de que é uma capacidade dinâmica, a qual possibilita à organização responder às mudanças estratégicas. Dessa maneira, torna-se um tipo de aprendizagem organizacional que concerne à relação da organização com o conhecimento externo.

Para o contexto específico da Administração Pública, verificou-se a existência de um grupo de estudo para o campo, já que os trabalhos empíricos foram realizados na administração privada. Porém, o fato de que: (a) a Administração Pública precisa desenvolver sua capacidade de absorção dos conhecimentos de seus *stakeholders* se quiser se concretizar como um modelo que se fundamenta na coprodução do bem público e que (b) os argumentos por qual motivo a aprendizagem organizacional é importante para a Administração Pública mas ainda são mal desenvolvidos, justifica a realização de trabalhos que procurem investigar e avançar nos conhecimentos sobre o que significam esses constructos no contexto específico de estudo.

Como ficou claro em todo o referencial teórico analisado, capacidade de absorção e aprendizagem organizacional são constructos ligados à inovação, à mudança estratégica e à melhoria da performance da organização. Mesmo que esses sejam, ainda, conceitos ligados ao contexto das organizações privadas, é fato que a Administração Pública precisa desenvolver as mesmas habilidades se quiser coproduzir seus serviços públicos.

O estudo que ora se finaliza, apresenta a limitação de ser teórico, mas retrata como os constructos de capacidade de absorção e aprendizagem organizacional estão sendo tratados pelos seus respectivos campos, do mesmo modo que também demonstra a pouca produção de trabalhos que tem como campo empírico de pesquisa a Administração Pública. Por outro lado, a análise desses constructos para o contexto da Administração Pública aponta para a importância e necessidade de serem considerados como constructos empíricos de pesquisa para esse campo. Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos empíricos sobre capacidade de absorção e aprendizagem organizacional no contexto específico da Administração Pública, objetivando delinear os aspectos desses constructos nesse campo de estudo.

## REFERÊNCIAS

- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na Administração Pública. *Cad EBAPEBR*, 10(1), 1-19.
- Angeloni, M. & Steil, A.V. (2011). Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In Tarapanoff, K., *Aprendizado Organizacional Vol 1 Fundamentos e Abordagens Multidisciplinares* (pp. 115-147). Curitiba: IBPEX.
- Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Bergh, D.D.; & Lim, E.N. (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29 (6): 593-616.
- Camisón, C., & Fores, B. (2011). Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1): 66-86.
- Chang, S.; Gong, Y.; Way, S.A. & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented hrm systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39: 1924-1951.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. & Daniel, A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administration Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- Crossan, M.; Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522-537.
- Denhardt, J.V. & Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, not steering*. (Expanded Ed.). Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Denhardt, R.B. (2012). *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning.
- Ernst, H.; Lichtenthaler, U. & Vogt, C. (2011). The Impact of Accumulating and Reactivating Technological Experience on R & D Alliance Performance (September 2011). *Journal of Management Studies*, 48 (6): 1194-1216.
- Fischer, F. (2003). *Reframing public policy: discursive politics and deliberative practices: discursive politics and deliberative practices*. Oxford University Press.
- Gutiérrez, L.G., Bustinza, O.F., & Molina, V.B. (2012). Six sigma, absorptive capacity and organizational learning orientation. *International Journal of Production Research*, 50(3), 661-675.
- Henry, N. (1975). Paradigms of public administration. *Public Administration Review*, 378-386.

- Kelly, J., & Dodds, A. (2012). Public administration in an age of austerity: The future of the discipline. *Public Policy and Administration*, 0952076712440006.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization science*, 9(4), 506-521.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lodhi, M. S., & Mikulecky, P. (2010, November). Knowledge management implementation in public services. In *COMATIA'10 Proceedings of the 2010 international conference on Communication and management in technological innovation and academic globalization*, WSEAS (Vol. 1, No. 2010, pp. 104-108).
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Narasimhan, O., Rajiv, S., & Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high-technology markets: The competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25(5), 510-524.
- Paludo, A. V. (2012). *Administração Pública: Teorias e questões*. (2nd Ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma Nova Gestão Pública*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.
- Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2009). Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 68-96.
- Serva, M. (2001). O fato organizacional como fato social total. *Revista de Administração Pública*, 35(3), 131-152.
- Spinak, E. (1996). *Dicionário enciclopédico de bibliometria, cienciometria e informetria*. Caracas: Unesco.
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.