

Fatores Da Polifasia Cognitiva Impulsionadores Da Assimilação De Conhecimento Da Capacidade Absortiva Individual

Fabio André Silveira¹, José Jerônimo De Menezes Lima²,
Alexandre Guilherme Motta Sarmiento³

¹mestre Em Educação, Química Da Vida E Saúde Pela Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul (Ufrgs).

²doutor Em Administração Pela Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos (Unisinos).

³doutor Em Educação Em Ciências Pela Universidade Federal De Santa Maria (Ufsm).

Resumo

A aprendizagem organizacional tem se tornado foco de atenção das organizações para a busca de melhorias de processos, produtos e serviços. Essa preocupação se manifesta também em instituições públicas pelos desafios do ambiente contemporâneo, tendo em vista sua necessidade de melhorar a gestão do conhecimento organizacional como estratégia para torná-las preparadas para as grandes evoluções científicas e tecnológicas que têm acontecido. A capacidade absortiva individual é um fator importante nesse contexto, pois influencia diretamente no desempenho dos indivíduos. Nesse sentido, esta pesquisa, de natureza qualitativa e baseada em estudos de casos múltiplos, analisa os fatores da polifasia cognitiva dos indivíduos que podem ser impulsionadores da assimilação de conhecimento da capacidade absortiva individual, contribuindo para a aprendizagem organizacional. A pesquisa foi realizada em instituições públicas federais brasileiras de fomento à pesquisa. Foram coletados dados por análise documental e entrevistas semiestruturadas, os quais foram examinados por análise de conteúdo e triangulação de dados. Os resultados alcançados mostram o impacto dos fatores da polifasia cognitiva que podem promover a aprendizagem para a gestão do conhecimento organizacional, possibilitando o melhor planejamento de políticas de desenvolvimento de pessoas, especialmente os relacionados à diversidade de conhecimentos, flexibilidade cognitiva, pensamento crítico, aderência a crenças e valores, e percepção de pertencimento e importância.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento Organizacional. Polifasia Cognitiva. Capacidade Absortiva. Capacidade Absortiva Individual. Aprendizagem Organizacional.

Date of Submission: 27-02-2024

Date of Acceptance: 07-03-2024

I. Introdução

O atual cenário de negócios é caracterizado pela velocidade exponencial das mudanças científicas e tecnológicas, que promovem um ambiente complexo e dinâmico que desafia a capacidade cognitiva dos indivíduos e a aprendizagem organizacional.

A Polifasia Cognitiva (PC), um construto ainda em desenvolvimento na Psicologia Social, é definida como sendo a "coexistência dinâmica de diferentes formas de conhecimento no mesmo campo representacional, influenciando as representações sociais dos indivíduos" (JOVCHELOVITCH, 2011).

A Capacidade Absortiva (CA), originada das ciências administrativas, é definida como o "processo de adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento externo à organização, com o propósito de criar valor tanto para as pessoas quanto para as empresas" (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A CAI emergiu como um conceito fundamental no campo da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO), enfocando a habilidade dos indivíduos em adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento externo de maneira eficaz (COHEN; LEVINTHAL, 1990). É uma extensão do conceito de CA, introduzido na mesma base teórica, mas que se concentra nas capacidades de aprendizado e adaptação em nível pessoal.

No âmbito dos indivíduos, a CAI é dependente das habilidades e conhecimentos daqueles que compõem a organização. As organizações precisam investir em seus recursos humanos para que desenvolvam sua CAI (SANTOS ET AL., 2020). É um processo de aprendizado interno que ocorre numa contínua atividade de aquisição, distribuição, assimilação, transformação e utilização do conhecimento externo relevante dentro da própria organização, e que pode ser desenvolvido ao longo do tempo, dependendo da experiência acumulada em lidar com as diversas situações de mercado.

Silveira, Lima e Sarmiento (2023) analisaram a relação entre os aspectos da PC e da CAI na GCO, destacando a existência de uma ligação entre esses construtos, indicando um potencial efeito positivo da CAI na GCO, bem como no desenvolvimento de recursos humanos. Com base nesse estudo, esta pesquisa visa compreender como a CAI pode impulsionar o desenvolvimento pessoal, com o objetivo de aprimorar a Aprendizagem Organizacional (AO), destacando-se, assim, a necessidade de investigar essa relação, dadas as evidências correlacionais existentes. Nessa direção, este estudo analisa os impactos da PC na CAI no âmbito das instituições brasileiras federais de fomento à pesquisa científica e tecnológica, o CNPq e a CAPES, as quais desempenham um papel relevante na promoção da inovação e do avanço científico do país.

II. Referencial Teórico

Polifasia Cognitiva

Jovchelovich (2011) define a PC como um conceito que destaca diferentes fatores que podem ser categorizados como: (i) saberes do cotidiano: conhecimentos adquiridos no dia a dia, por meio da experiência e convivência social; (ii) saberes científicos: conhecimentos produzidos pela ciência, embasados em métodos rigorosos e sistemáticos; e (iii) saberes simbólicos: conhecimentos expressos por meio de símbolos, como imagens, palavras e gestos.

Esses fatores são cruciais para compreender a PC, que se refere à capacidade do indivíduo de lidar com múltiplas perspectivas e formas de conhecimento diante de um mesmo objeto. A PC possibilita uma compreensão mais abrangente e complexa da realidade, sendo fundamental para a construção de uma visão de mundo mais plural e democrática (JOVCHELOVICH, 2011).

Dentre esses fatores, o primeiro aborda o conhecimento adquirido no cotidiano, denominado de "senso comum". O segundo busca explicar os fenômenos de maneira objetiva e sistemática, desdobrando-se em diversas ramificações filosóficas. O terceiro fator é intrínseco a cada indivíduo e à cultura social em que está inserido.

Provencher, Arthi e Wagner (2012), ao examinarem a proposição de PC de Moscovici (1976), sugerem que ela implica a coexistência dinâmica de diversas modalidades de conhecimento dentro de um mesmo grupo e, inclusive, dentro de um mesmo indivíduo quando confrontado com um objeto social específico. Além disso, destacam que as pessoas utilizam diferentes formas de racionalidade com base nas circunstâncias particulares em que se encontram e nos interesses específicos que possuem em um dado momento e local.

A PC, portanto, resulta da assimilação e adaptação de novos conhecimentos originados do convívio social, um processo polifásico decorrente das diversas modalidades de conhecimentos prévios do indivíduo. Consequentemente, a maneira como os novos conhecimentos são assimilados pode variar conforme a bagagem intelectual e cultural de cada pessoa, levando à coexistência de modalidades cognitivas distintas e à ausência de consenso cognitivo em sentido estrito (JOVCHELOVICH, 2011).

O compartilhamento ou a disseminação de conhecimento pode resultar em verdadeiros "choques culturais" durante o processo de adaptação e integração da novidade, retratado como um "conflito entre o novo e o velho", no qual o indivíduo tenta absorver e repassar a novidade por meio de estratégias de persuasão em suas representações sociais (DE-GRAFT AIKINS, 2012).

Estruturalmente, o entendimento da Teoria das Representações Sociais (TRS) é crucial para compreender a origem do conhecimento a partir do "senso comum" e como os indivíduos ajustam suas representações por meio da interação social. As representações sociais são conhecimentos socialmente elaborados e compartilhados pela comunicação interpessoal, visando à compreensão e construção de uma realidade comum a um conjunto social (JODELET, 2002). Essas representações são equivalentes aos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais, refletindo a versão contemporânea do senso comum, o que remete ao surgimento do conceito de PC (SÁ, 1996).

A PC, portanto, emerge das representações sociais e aborda a diversidade de situações e experiências culturais nos ambientes organizacionais, demandando esforços adaptativos por meio da flexibilidade dos saberes e motivações das pessoas. A plasticidade dos sistemas cognitivos humanos permite representar o mundo de maneira múltipla, tornando a PC altamente adaptativa e funcional para a vida humana (JODELET, 2002; RENEDO; JOVCHELOVICH, 2007).

Uma das características fundamentais da PC é sua capacidade de integrar diferentes perspectivas em uma análise mais completa e abrangente. Dessa forma, ela se opõe à visão simplista e dicotômica do mundo que categoriza a realidade em termos de opostos e contradições. Pelo contrário, a PC reconhece que a realidade é dinâmica e multifacetada, exigindo uma compreensão mais complexa (JOVCHELOVICH, 2011).

Considerando a importância da PC para a dinâmica da flexibilidade do conhecimento, é possível analisar as representações sociais sob diferentes perspectivas, valorizando a diversidade como oportunidade de enriquecimento mútuo. Essa abordagem contribui para a promoção do diálogo e da troca de ideias entre diversos grupos sociais, reduzindo conflitos e buscando soluções mais inclusivas e equitativas para os problemas sociais.

O desenvolvimento da PC está intimamente relacionado à interação do sujeito com seu meio social. Durante o processo de socialização, os indivíduos entram em contato com diferentes grupos, instituições e

sistemas de crenças, favorecendo a construção de múltiplas perspectivas sobre a realidade (JODELET, 2002). Por outro lado, Abric (1993) e Doise (1993) apontam que a exposição contínua a diferentes discursos e narrativas pode contribuir para a fragmentação e multiplicação das representações, aumentando a probabilidade de a PC emergir. Além disso, o conflito entre as representações pode gerar tensões cognitivas que desafiam o indivíduo a reavaliar suas crenças e atitudes.

Diversos mecanismos e processos cognitivos influenciam a ocorrência da PC. Entre eles, destacam-se a categorização social (ELCHEROTH *ET AL.*, 2011), que organiza as informações de acordo com as relações sociais e identidades dos grupos; a ancoragem (JODELET, 2002), que relaciona as novas informações às estruturas cognitivas preexistentes; e a objetivação (Farr, 1996), que torna a representação do objeto mais estável e compartilhável. Nesse sentido, a ancoragem múltipla (ABRIC, 2001) e a polissemia (DOISE, 1993) contribuem para a emergência de múltiplas interpretações, ampliando a complexidade da PC. Esses processos estão intrinsecamente ligados ao contexto social e cultural em que o indivíduo se encontra, influenciando a construção de significados e a formação das representações.

Na análise da relação entre os aspectos da PC e a CAI, Silveira, Lima e Sarmiento (2023) destacam os fatores provenientes dos conhecimentos originários da PC que interagem na assimilação de conhecimento da CAI: (i) Diversidade de Conhecimentos; (ii) Flexibilidade Cognitiva; (iii) Pensamento Crítico; (iv) Aderência a Crenças e Valores; e (v) Percepção de Pertencimento e Importância Individual.

A PC pode ser considerada uma habilidade valiosa para lidar com a complexidade do mundo atual, especialmente em questões morais, políticas e sociais, para as quais não há respostas simples ou certezas absolutas. Indivíduos com maiores indicadores de PC podem estar mais abertos a diferentes perspectivas e menos propensos a aderir rigidamente a uma única crença ou valor (JOVCHELOVICH, 2011). No entanto, é importante reconhecer que essa capacidade pode variar entre indivíduos e contextos específicos.

Capacidade Absortiva Individual

A CA é amplamente reconhecida como um conceito central na gestão organizacional, especialmente no âmbito da inovação e competitividade empresarial, e desempenha um papel fundamental na GCO, sendo objeto de extensa discussão na literatura acadêmica.

Diversos autores abordam a CA de maneiras distintas. Mowery e Oxley (1995) a conceituam como "um conjunto de habilidades necessárias para tratar do elemento tácito da aquisição de conhecimento e da necessidade de adaptá-lo para uso organizacional". Pérdomo, Lozada e Zúñiga (2017) respaldam o conceito de Kim (2001), que a define como "a capacidade de uma empresa absorver conhecimento externo e criar novos conhecimentos por meio da aprendizagem e da solução de problemas".

Embora diversos estudiosos tenham contribuído para o desenvolvimento do conceito de CA, foi por meio dos trabalhos de Zahra e George (2002) que os conceitos foram aprofundados, demonstrando que a CA é uma capacidade dinâmica no contexto da GCO (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023). A partir desse entendimento, Zahra e George (2002) definiram a CA como "o conjunto de rotinas e processos organizacionais intrinsecamente relacionados à habilidade das organizações de criar valor a partir de quatro etapas ou dimensões: Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração do conhecimento".

De acordo com Silveira, Lima e Sarmiento (2023), essas fontes de conhecimento podem trazer benefícios como a promoção da inovação, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, e aumento da eficiência operacional (ZAHRA; GARVIS, 2000). Pesquisas têm evidenciado que a CA pode resultar em impactos positivos para as organizações, incluindo desempenho inovador (COHEN; LEVINTHAL, 1990), melhoria da eficácia operacional (ZAHRA; GARVIS, 2000), aumento da competitividade (LANE; LUBATKIN, 1998), e a capacidade de adaptação a mudanças ambientais (ZAHRA; GARVIS, 2000).

A partir dos estudos sobre GCO, a formação de recursos humanos ganhou destaque como um fator-chave para o fortalecimento das capacidades dinâmicas de uma organização (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011). A ênfase na capacidade de adaptação, aprendizagem e inovação tornou-se indispensável para enfrentar os desafios e as constantes mudanças do ambiente competitivo. A capacidade de desenvolver, aprimorar e alavancar o conhecimento interno é essencial para a GCO, pois permite manter a competitividade no mercado atual (SANTOS; CHEROBIM, 2013).

Para analisar e compreender as capacidades dinâmicas de organizações públicas e privadas, recorre-se à análise processual da CA. Essa abordagem busca desvendar a habilidade das organizações em lidar com o conhecimento externo de forma efetiva. Nesse sentido, os autores seminais sobre o tema classificaram as dimensões da CA em quatro áreas, que funcionam como etapas a serem estrategicamente percorridas no âmbito da GCO. A CA, segundo seus autores seminais, é composta pelas dimensões Aquisição, Assimilação, Transformação e Aplicação de conhecimento externo (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ilustrando a conceituação apresentada, o construto da CA trata da habilidade de uma organização em identificar, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo com fins comerciais, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Visão processual da CA.



Fonte: Silveira, Lima e Sarmento (2023).

A primeira dimensão da CA está associada à aquisição de conhecimento externo, vinculada ao reconhecimento do valor desse conhecimento e à sua busca no ambiente externo à organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Essa dimensão pode se concretizar por meio de estratégias como alianças estratégicas, parcerias com outras organizações, colaboração com universidades e instituições de pesquisa, além da participação em redes de inovação e cooperação (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Engloba o monitoramento contínuo do ambiente externo, identificação de tendências e oportunidades, bem como a compreensão das melhores práticas e tendências de mercado.

Após a identificação e aquisição de conhecimento, a segunda dimensão refere-se à habilidade da organização em assimilar adequadamente o conteúdo adquirido, ou seja, compreender e integrar novas informações e conhecimentos ao seu estoque já existente (ZAHRA; GEORGE, 2002). Isso implica a interpretação correta do conhecimento externo e a conexão sinérgica com o conhecimento interno da organização. Pode ocorrer por meio da interpretação, adaptação e integração do conhecimento externo aos processos organizacionais, visando alavancar sua sinergia.

A terceira dimensão aborda a capacidade de transformar o conhecimento assimilado em inovação e novas práticas organizacionais (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Essa transformação pode se manifestar através do desenvolvimento de novos processos, tecnologias, métodos de gestão, produtos, serviços e modelos de negócio (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Por fim, a dimensão de aplicação diz respeito à habilidade de utilizar o conhecimento externo assimilado para aprimorar o desempenho da organização. Esse estágio implica o uso do conhecimento para melhorar a eficiência e eficácia das práticas organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A transformação e aplicação do conhecimento externo são fundamentais para obter vantagens comparativas em relação à concorrência. Nessas dimensões, a organização deve converter o conhecimento assimilado em novos processos, produtos, serviços, ou em melhorias significativas nos já existentes, gerando valor (LIMA, 2013).

A CA, enquanto conceito central na gestão e inovação, fundamenta-se em princípios teóricos que destacam sua importância na capacidade das organizações em adquirir, assimilar e aplicar novos conhecimentos de maneira eficaz. Este embasamento teórico parte da premissa de que as organizações podem aprimorar seu desempenho e capacidade inovadora ao estabelecer processos estruturados para captar informações externas, integrá-las ao conhecimento interno e transformá-las em ações tangíveis.

Ao aprofundar o conceito de CA, Zahra e George (2002), conforme explicado por Silveira, Lima e Sarmento (2023), argumentam que essas dimensões da CA subdividem-se em dois subconjuntos: Capacidade Absortiva Potencial (CAP), que engloba as etapas de Aquisição e Assimilação, e Capacidade Absortiva Realizada (CAR), compreendendo as etapas de Transformação e Aplicação do conhecimento., como ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Etapas da CA.

Fontes de Conhecimento:	Capacidade Absortiva Potencial (CAP)	Capacidade Absortiva Realizada (CAR)	Vantagens Comparativas Decorrentes
Interno Externo	Aquisição Assimilação	Transformação Aplicação	Flexibilidade Inovação Desempenho

Fonte: Silveira, Lima e Sarmento (2023).

No âmbito dos indivíduos, a CAI é dependente das habilidades e conhecimentos daqueles que compõem a organização. As organizações precisam investir em seus recursos humanos para que desenvolvam sua CAI (SANTOS ET AL., 2020). Ela é um processo de aprendizado interno que ocorre numa contínua atividade de aquisição, distribuição, assimilação, transformação e utilização do conhecimento externo relevante dentro da própria organização, e que pode ser desenvolvido ao longo do tempo, dependendo da experiência acumulada em lidar com as diversas situações de mercado.

A CAI, portanto, desempenha um papel relevante no processo de inovação, permitindo que os indivíduos contribuam de maneira significativa para a criação e implementação de novas ideias (GRANT, 1996).

Dessa forma, a CAI não é um constructo de característica estática, mas sim uma habilidade que pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. A educação continuada, a exposição a diversas fontes de conhecimento e a prática deliberada da busca, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento externo são componentes-chave no desenvolvimento da CAI (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Além disso, a criação de um ambiente de trabalho que valorize a aprendizagem contínua e promova a troca de conhecimento entre os indivíduos pode potencializar a CAI (GRANT, 1996).

Em suma, a CAI desempenha um papel importante na promoção da aprendizagem contínua, da inovação e da adaptação em um ambiente de constante mudança. Por meio da busca ativa por conhecimento externo, da sua assimilação e transformação eficazes, e da aplicação prática do conhecimento, os indivíduos podem se tornar agentes de mudança e contribuir significativamente para a competitividade das organizações.

A TRS tem relevância para a compreensão da CAI, pois ela influencia a forma como as organizações constroem e compartilham o conhecimento interno e externo, pois as representações sociais influenciam o processo de assimilação e transformação do conhecimento pela organização (MOSCOVICI, 1976; SILVEIRA; SARMENTO; LIMA, 2023).

III. Método

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, analisa casos concretos em suas especificidades locais e temporais, provenientes de percepções e de atividades humanas, em seus contextos locais (FLICK, 2009). Assim, este estudo visa entender percepções individuais em que algumas das variáveis em questão são imprevisíveis ou mesmo impossíveis de quantificação, ou ainda, apresentam inúmeras dificuldades de serem mapeadas.

O método de investigação desta pesquisa caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, realizado por em duas instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa, com o objetivo de conferir ao trabalho uma visão sistêmica e interdisciplinar, aplicado a estudos organizacionais e gerenciais, conforme recomenda Yin (2014).

Quanto aos procedimentos metodológicos realizados para se alcançar os resultados da pesquisa, conforme seu objetivo geral estabelecido, foi efetuada revisão da literatura para delimitação da amplitude do desenvolvimento conceitual dos conteúdos estudados, o que correspondeu à primeira fase deste trabalho. Nessa fase, buscou-se conceitos, definições e elementos do acervo de conhecimentos do estado da arte sobre PC e CAI, conforme disponibilizadas na literatura acadêmica e empresarial especializada, caracterizando assim o contexto, o tema, o assunto e a ambiência da pesquisa.

Já a segunda fase aborda a definição do método e da metodologia de pesquisa, com a construção de questionários para a validação dos aspectos identificados, resultantes de suas eventuais correlações, e dos instrumentos de coleta de dados, com suporte no desenvolvimento conceitual realizado na primeira fase. No que se refere à coleta de dados, foram assegurados sigilo e confidencialidade das informações, observando o princípio da ética de pesquisa que postula que os pesquisadores evitem causar danos aos participantes e às instituições envolvidos no processo, por meio do respeito e da consideração por seus interesses e por suas necessidades (FLICK, 2009).

Na terceira fase deste trabalho, sucedeu o desenrolar da pesquisa, a qual foi realizada com estudo de casos múltiplos, respondendo à questão de pesquisa e atingindo os objetivos propostos pela tese. Esta etapa se subdividiu em duas: aplicação de questionário para os técnicos e gestores das unidades de análise estudadas e aplicação de entrevista para os gestores das áreas de Recursos Humanos das instituições estudadas. O nível de análise que este estudo aborda é no sentido de identificar os principais fatores obtidos a partir dos tipos de conhecimentos da PC que atuam como restritivos e impulsionadores da assimilação do conhecimento na CAI, que afetam a AO.

Para análise dos dados desta pesquisa, foi utilizado o software Iramuteq, por ser um software livre. Esse software é uma ferramenta que integra a família de programas de tratamento ou análise automática de dados não numéricos do tipo Análise Quantitativa de Texto (AQT) (SILVA, 2019).

Como procedimento de análise dos dados coletados para o constructo da PC, as repostas aos questionários foram agrupadas por temáticas representacionais dos principais fatores levantados. Dessa forma, obteve-se cinco fatores relevantes da PC com impactos na fase de CAI, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores da PC e respectivos aspectos relacionados à CAI.

Fatores da PC com impactos na assimilação de conhecimentos da CAI			
Fatores levantados		Aspectos relacionados	
1.	Diversidade de Conhecimentos	=>	Capacitação e desempenho
2.	Flexibilidade Cognitiva	=>	Incentivos externos/Internos x Grau de assimilação de conhecimentos
3.	Pensamento Crítico	=>	Internalização e compartilhamento de conhecimentos internos/externos
4.	Aderência a crenças e valores	=>	Interferência de interesses e crenças no desempenho individual e da equipe
5.	Percepção de pertencimento e importância	=>	Adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade e importância das atividades

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a consolidação dos fatores relacionados à PC com possíveis impactos na CAI, buscou-se correlacionar esses fatores aos principais aspectos da CAI, para se concluir sobre o objetivo nuclear a ser alcançado com as questões, conforme mostra o Quadro 2.

Quanto aos procedimentos de análise dos dados coletados para o constructo da CAI, as repostas aos questionários foram agrupadas por questões compondo as quatro dimensões referentes ao conceito de CA de Zahra e George (2002), visando mensurar a CAI dos servidores do CNPq e da CAPES. Nesse aspecto, o instrumento de coleta de dados foi adaptado dos trabalhos de Godolphim (2013) e Machado (2014), que trataram a CA nas organizações. Os autores utilizaram como base teórica no desenvolvimento da escala o estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011).

Quadro 2 - Correlação entre os fatores da PC, os aspectos da CAI e as questões pesquisadas.

Correlação dos fatores da PC na assimilação de conhecimentos da CAI			
Fatores da PC Fator 1: Diversidade de conhecimento	=>	Aspectos relacionado à CAI Capacitação e Desempenho	1.1 Planejamento da capacitação X
			1.2 Resultado da avaliação de desempenho
			Questões de pesquisa: 1.1 Na sua unidade de lotação, como é realizado o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores e colaboradores frente às necessidades pessoais e institucionais? 1.2 Na sua unidade de lotação, como é realizada a análise do resultado da avaliação de desempenho das pessoas para direcionamento e orientação das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas?
Fatores da PC Fator 2: Flexibilidade Cognitiva	=>	Aspectos relacionado à CAI Incentivos à capacitação	2.1 Incentivos externos e internos X
			2.2 Grau de assimilação de conhecimentos
			Questões de pesquisa: 2.1 Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e ao desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização? 2.2 Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento?
Fatores da PC Fator 3: Pensamento Crítico	=>	Aspectos relacionado à CAI Assimilação e Compartilhamento	3.1 Internalização de novos conhecimentos X
			3.2 Retenção de conhecimentos internos
			Questões de pesquisa: 3.1 Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados?? 3.2 Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da equipe?
Fatores da PC Fator 4: Aderência a Crenças e Valores culturais	=>	Aspectos relacionado à CAI Interferências e Transformação	4.1 Interferência de crenças e valores da equipe X
			4.2 Interferência de crenças e valores pessoais
			Questões de pesquisa: 4.1 Qual sua percepção em relação à interferência de interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho pe los seus colegas de unidade e chefia? 4.2 Como você avalia a interferência dos seus interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do seu trabalho?
Fatores da PC Fator 5: Percepção de Pertencimento e Importância	=>	Aspectos relacionado à CAI Adaptação ao ambiente	5.1 Adaptação à cultura organizacional X
			5.2 Percepção de aplicação de conhecimentos
			Questões de pesquisa: 5.1 Como você avalia o nível de afinidade ou estresse na sua equipe de trabalho, devido às diferenças culturais/educacionais? 5.2 Qual a sua percepção da complexidade das atividades que você desenvolve diariamente e a importância dessas atividades para a organização/sua área?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, após serem levantadas as variáveis da CAI a serem analisadas, buscou-se agrupar os fatores da PC às respectivas variáveis da CAI, o que subsidiou o primeiro instrumento de pesquisa, construído a partir da análise preliminar de 16 variáveis distribuídas entre as dimensões da CAI e do qual foram derivadas as questões do questionário aplicado ao conjunto amostral de respondentes na primeira etapa de pesquisa de campo, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Distribuição das variáveis e questões por dimensão da CA.

Variáveis distribuídas por dimensões da CAI e correlação às questões aplicadas			
Dimensão	Variável	Questões aplicadas	Descrição da variável
Aquisição	AQ1	Qual a sua escolaridade?	Condição atual do nível de aquisição de conhecimento formal
	AQ2	Te agrada a ideia de mudar de área, mesmo que futuramente, para novos desafios?	Condição futura de aquisição de conhecimento / experiência
	AQ3	Você participou de curso, treinamento ou palestra, de interesse pessoal ou institucional, presencial ou a distância, nos últimos dois anos (2021 e 2022)?	Disposição e interesse em aperfeiçoamento
	AQ4	Na sua unidade de lotação, como é realizado o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores e colaboradores frente às necessidades pessoais e institucionais?	Planejamento da capacitação e resultado da avaliação de desempenho
	AQ5	Na sua unidade de lotação, como é realizada a análise do resultado da avaliação de desempenho das pessoas para direcionamento e orientação das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas?	
	AQ6	Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e ao desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização?	Incentivos institucionais para busca de conhecimentos externos
Assimilação	ASS1	Após a realização de cursos/palestras por qualquer membro da equipe, há abertura da equipe e/ou da chefia para discussão e disseminação do	Grau de abertura para assimilação e difusão de conhecimento pelo indivíduo e entre os membros da equipe.
	ASS2	Considera que o compartilhamento de novos conhecimentos adquiridos em cursos/palestras pelos membros da equipe são, na maioria das vezes, bem assimilados pela equipe?	
	ASS3	Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento?	
Transformação	TRANS1	Sua chefia e/ou sua equipe se reúnem periodicamente para discutir problemas e soluções conjuntamente ou normalmente as demandas são encaminhadas sem abertura para discussões em grupo	Internalização e compartilhamento de conhecimentos externos e internos
	TRANS2	Você se considera uma pessoa que busca ativamente e periodicamente novos conhecimentos para aplicar no trabalho, seja por meio de cursos ou palestras	
	TRANS3	Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da equipe?	
Exploração	EXPL1	Você se considera uma pessoa que busca ativamente e periodicamente novos conhecimentos para aplicar no trabalho, seja por meio de cursos ou palestras	Busca ou interesse em aplicar conhecimentos e experiências adquiridos pelo indivíduo e pela equipe
	EXPL2	Qual a sua percepção do nível de aproveitamento e transformação de novos conhecimentos adquiridos em capacitações em soluções no trabalho	
	EXPL3	Em relação à busca de soluções no trabalho, sim, você se considera uma pessoa de característica em geral mais ativa (tem muito interesse em pesquisar e buscar soluções) ou passiva (prefere discutir as soluções apresentadas por colegas e chefia)	Adaptação e aplicação de interna de novos conhecimentos na melhoria de processos.
	EXPL4	Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados?	

Fonte: Elaborado pelos autores.

IV. Resultados

A amostra dos entrevistados nas instituições de pesquisa estudadas foi suficiente para que a análise das informações coletadas apontasse os principais fatores da PC relacionados à assimilação do conhecimento dos aspectos da CAI e sua respectiva aderência, sendo que os resultados dessas análises permitem a análise

comparativa dos resultados de aderência da correlação entre os fatores da PC e os impactos na CAI, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Análise comparativa de aderência dos fatores da PC e impactos na CAI.

Resultados comparativos das análises de aderência dos fatores da PC com impactos na assimilação de conhecimentos da CAI				
Fatores levantados	Aspectos relacionados	Testes de aderência das análises dos discursos		
		CNPq	CAPES	
		(Inexistente; Fraca; Média; Forte)	(Inexistente; Fraca; Média; Forte)	
1. Diversidade de Conhecimentos	=>	Capacitação e desempenho	Forte	Forte
2. Flexibilidade Cognitiva	=>	Incentivos externos/Internos x Grau de assimilação de conhecimentos	Média	Forte
3. Pensamento Crítico	=>	Internalização e compartilhamento de conhecimentos internos/externos	Forte	Forte
4. Aderência a crenças e valores	=>	Interferência de interesses e crenças no desempenho individual e da equipe	Fraco	Inexistente
5. Percepção de pertencimento e importância	=>	Adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade e importância das atividades	Forte	Média

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a validação da pesquisa, foram realizadas entrevistas com três gestores de Recursos Humanos das instituições pesquisadas.

Como resultado dessa etapa da pesquisa, foram considerados como impulsionadores quatro dos cinco fatores da PC como efetivamente intervenientes na CAI. Esse resultado vai ao encontro do resultado obtido na pesquisa realizada com os técnicos e permite validar os seguintes fatores relacionados à PC.

Em conclusão a essa etapa de validação da pesquisa, pode-se confirmar que a CAI é influenciada por vários aspectos da PC. O planejamento da capacitação com base na avaliação de desempenho, os mecanismos de incentivo ao desenvolvimento das pessoas, a promoção da integração e o compartilhamento de conhecimentos e a valorização dos resultados das equipes foram os fatores-chave testados que impactaram na CAI.

Já o fator ligado à gestão da interferência dos interesses e problemas pessoais no trabalho das equipes não teve aderência esperada no resultado da pesquisa de campo, bem como não se confirmou como evento com relevância suficiente para impactar na CAI de indivíduos e equipes na etapa de validação da pesquisa.

V. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa é analisar a influência dos fatores da PC como impulsionadores da assimilação de conhecimento da CAI, contribuindo para a AO.

É possível concluir que a CAI é fundamental para o sucesso das organizações, pois permite que elas busquem, absorvam, assimilem e apliquem novos conhecimentos para obter vantagem competitiva no mercado. No entanto, constata-se que alguns fatores interligados à PC podem facilitar a CAI de uma organização, sendo que outros não interferem de maneira substancial.

Considera-se que este estudo contribui para futuras pesquisas, destacando os desafios relacionados à construção de conhecimento e teorias aplicáveis à AO. Enfatiza-se a necessidade de ampliar o conhecimento por meio de projetos embasados em abordagens teórico-metodológicas multidisciplinares, empregando a triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa, com foco no desenvolvimento do indivíduo como fonte principal de inovação organizacional, como sugestões de estudos futuros.

Ao refletir e aproveitar a diversidade cognitiva dos indivíduos e de seu conjunto de equipes, as organizações podem implementar melhorias em sua CA a partir do entendimento das necessidades e mecanismos de capacitação institucional e aplicar esses conhecimentos no desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços.

Referências

- [1]. Abric, J. C. Central System, Peripheral System: Their Functions And Roles In The Dynamics Of Social Representations. *Papers On Social Representations*, V. 2, P. 75-78, 1993.
- [2]. Abric, J. C. A Abordagem Estrutural Das Representações Sociais: Pontes Entre Teoria E Método. *Revista De Psicologia Usf*, V. 6, N. 2, P. 165-178, 2001.
- [3]. Bardin, L. *Análise De Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- [4]. Capes - Coordenação De Aperfeiçoamento De Pessoal De Nível Superior. *Estrutura Organizacional* (2023). Disponível Em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura>>.
- [5]. Cnpq - Conselho Nacional De Desenvolvimento Científico E Tecnológico. *Estrutura Organizacional* (2023). Disponível Em: <<https://www.gov.br/cnpq/pt-br/assuntos/noticias/cnpq-em-acao/cnpq-anuncia-mudanca-de-estrutura-organizacional#:~:Text=A%20nova%20estrutura%20foi%20constru%C3%Adadda,Com%20as%20estruturas%20de%20organismos%20>>.
- [6]. Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, V. 35, N. 1, P. 128-152, 1990.
- [7]. Crepalde, R. S.; Klepka, V.; Halley, T. O. P.; Sousa, M. A Integração De Saberes E As Marcas Dos Conhecimentos Tradicionais: Reconhecer Para Afirmar Trocas Interculturais No Ensino De Ciências. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Educação Em Ciências*, 19, 275–297, (2019). Disponível Em: <https://doi.org/10.28976/1984-2686rpec2019u275297>.
- [8]. Crossan, M.M.; Apaydin, M. A Multi-Dimensional Framework Of Organizational Innovation: A Systematic Review Of The Literature. *Journal Of Management Studies*, V. 47, N. 6, P. 1154-1191, 2010.
- [9]. De-Graft Aikins, A. Familiarising The Unfamiliar: Cognitive Polyphasia, Emotions And The Creation Of Social Representations. *Papers On Social Representations*, V. 21, P. 7.1-7.28, 2012.
- [10]. Doise, W. La Double Dynamique Sociale Dans Le Développement Cognitif. *International Journal Of Psychology*, V. 28, N. 5, P. 611-626, 1993.
- [11]. Elcheroth, G. Et Al. Minorities In General Social Surveys: What We Can Learn From The Swiss Case And Why The Black Box Should Be Opened Wider. *Fors Position Paper Series*, 2011.
- [12]. Engelman, R.; Schreiber, D. A Relação Entre Capital Intelectual, Capacidade Absortiva E Inovação: Proposta De Um Framework. *Desenvolvimento Em Questão*, V. 16, N. 43, P. 77–112, 2018.
- [13]. Farr, R. M. *The Roots Of Modern Social Psychology 1872–1954*. New Jersey: Blackwell, 1996.
- [14]. Flatten, T. C.; Greve, G. I.; Brettel, M. Absorptive Capacity And Firm Performance In Smes: The Mediating Influence Of Strategic Alliances. *European Management Review*, V. 8, N. 3, P. 137-152, 2011.
- [15]. Flick, U. *Introdução À Pesquisa Qualitativa*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- [16]. Godolphin, J. V. F. Relação Da Capacidade Absortiva E Orientação Para O Mercado No Desempenho Das Microempresas Do Corede Serra Do Rio Grande Do Sul. *Dissertação De Mestrado Em Administração (Ucs)*. Caxias Do Sul: Ucs, 2013.
- [17]. Grant, R. M. Rumo A Uma Teoria Da Firma Baseada No Conhecimento. *Revista De Administração Estratégica*, V. 17, N. 2, P. 109-122, 1996.
- [18]. Jodelet, D. Les Représentations Sociales Dans Le Champ De La Culture. *Social Science Information*, V. 41, N. 1, P. 111-133, 2002.
- [19]. Jovchelovitch, S. Re-Thinking The Diversity Of Knowledge: Cognitive Polyphasia, Belief And Representation. Disponível Em: <<http://eprints.lse.ac.uk/2628>>. 2002.
- [20]. Jovchelovitch, S. Representações Sociais E Polifasia Cognitiva: Notas Sobre A Pluralidade E Sabedoria Da Razão Em Psicanálise, Sua Imagem E Seu Público. *História Social*, N. 20, P. 67-86, 2011.
- [21]. Jovchelovitch, S.; Priego-Hernandez, J. Cognitive Polyphasia, Knowledge Encounters And Public Spheres. In: Sammut, G.; Andreouli, E.; Gaskell, G.;
- [22]. Kim, L. Absorptive Capacity, Co-Opetition, And Knowledge Creation. In: Nonaka, I. And Nishiguchi, T. (Eds.) In: *Knowledge Emergence: Social, Technical, Evolutionary Dimensions Of Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University, P. 13-29, 2001.
- [23]. Lane, P. J.; Lubatkin, M. Relative Absorptive Capacity And Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, V. 19, N. 5, P. 461-477, 1998.
- [24]. 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.
- [25]. Lima, J. J. M. Efeitos De Comunidades De Prática Na Capacidade Absortiva Em Empresas Intensivas Em Conhecimento. *Tese De Doutorado Em Administração (Unisinos)*. São Leopoldo: Unisinos, 2013.
- [26]. Machado, R. E. Influência Do Capital Intelectual Na Capacidade Absortiva E Na Inovação. *Tese De Doutorado Em Administração (Ufrgs)*. Porto Alegre: Ufrgs, 2014.
- [27]. Moscovici, S. *La Psychanalyse, Son Image Et Son Public*. 2. Ed. Paris: Puf, 1976.
- [28]. 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.
- [29]. Pérdomo, G.; Lozada, N.; Zúñiga, A. Absorptive Capacity: Knowledge Generation And Its Evolution From Variable To Construct. *Revista Espacios*, V. 38, N. 36, 2017.
- [30]. Provencher, C. Towards A Better Understanding Of Cognitive Polyphasia. *Journal For The Theory Of Social Behaviour*, V. 41, N. 4, P. 377-395, 2011.
- [31]. Provencher, C.; Arthi.; Wagner, W. Cognitive Polyphasia: Introductory Article. *Papers On Social Representations*, V. 21, N. 1.1, P. 1.15, 2012.
- [32]. Renedo, A.; Jovchelovitch, S. Expert Knowledge, Cognitive Polyphasia And Health: A Study On Social Representations Of Homelessness Among Professionals Working In The Voluntary Sector In London. *Journal Of Health Psychology*, V. 12, N. 5, P. 779-790, 2007.
- [33]. Sá, C. P. *Núcleo Central Das Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- [34]. Santos, A. R.; Cherobim, A. P. M. S. Teorias Da Aprendizagem E Gestão Do Conhecimento: Um Alinhamento Teórico. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, V. 7, N. 4, P. 1-16, 2013.
- [35]. Santos, C. C.; Teston, S. F.; Zawadzki, P.; Lizote, S. A.; Machado, H. P. V. Capacidade Absortiva Individual E Intenção Empreendedora Em Sucessores De Propriedades Rurais. *Revista De Administração Mackenzie*, V. 21, N. 3, 2020.
- [36]. Scorsolini-Comin, F.; Inocente, D. F.; Miura, I. K. Aprendizagem Organizacional E Gestão Do Conhecimento: Pautas Para A Gestão De Pessoas. *Revista Brasileira De Orientação Profissional*, V. 12, N. 2, P. 227-240, 2011.
- [37]. Silva, C. A. *Toolkit De Tratamento De Dados Não Numéricos Em Ciências Sociais Aplicadas Com Software De Livre Acesso*. Faro: Sílabas & Desafios, 2019.