

CAPACIDADE ABSORTIVA: ANÁLISE DO MODELO DE ZAHRA E GEORGE (2002) EM STARTUPS

ABSORPTIVE CAPACITY: ANALYSIS OF THE ZAHRA AND GEORGE (2002)
MODEL IN STARTUPS

Ciências Sociais Aplicadas • 13/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789173948](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789173948)

Maria Karoliny Silva dos Santos¹

Ana Maria Magalhães Correia²

Levi Cunha Braga³

Armstrong Martins da Silva⁴

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o desenvolvimento da capacidade absorptiva (ACAP) em *startups* de João Pessoa/PB, conforme o modelo de Zahra e George (2002). O estudo caracterizou-se como qualitativo, descritivo e exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de três *startups* do setor de tecnologia, e os dados foram tratados mediante análise de conteúdo com suporte do software ATLAS.ti. Os resultados evidenciaram que as empresas possuem uma capacidade absorptiva potencial (PACAP) consolidada, com intensa aquisição e assimilação de conhecimentos externos, favorecidas pelo uso de inteligência artificial e por processos ágeis. Contudo, na etapa de capacidade absorptiva realizada (RACAP), que compreende a transformação e exploração do conhecimento, identificaram-se entraves como resistência à mudança e ferramentas de compartilhamento desatualizadas, os quais limitam a geração de inovações. Conclui-se que, para maximizar sua vantagem competitiva, as *startups* necessitam implementar rotinas organizacionais mais eficazes para converter conhecimento potencial em resultados concretos. O estudo oferece contribuições teóricas ao aplicar o modelo de Zahra e George (2002) em um contexto regional específico e práticas, ao apontar lacunas operacionais para gestores.

Palavras-chave: Capacidade absorptiva; Modelo de Zahra e George; Startups.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the development of absorptive capacity (ACAP) in startups from João Pessoa, Paraíba, according to the model proposed by Zahra and George (2002). The research is characterized as qualitative, descriptive, and exploratory. Data

collection was carried out through semi-structured interviews with managers of three technology startups, and the data were analyzed using content analysis supported by ATLAS.ti software. The results showed that the companies have a well-established potential absorptive capacity (PACAP), with strong acquisition and assimilation of external knowledge, supported by the use of artificial intelligence and agile processes. However, in the stage of realized absorptive capacity (RACAP), which involves the transformation and exploitation of knowledge, obstacles were identified, such as resistance to change and outdated knowledge-sharing tools, which limit the generation of innovation. It is concluded that, to maximize their competitive advantage, startups need to implement more effective organizational routines to convert potential knowledge into concrete results. The study offers theoretical contributions by applying the Zahra and George model in a specific regional context, as well as practical contributions by identifying operational gaps for managers.

Keywords: Absorptive capacity; Zahra and George model; Startups.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vive-se na sociedade do conhecimento e da informação, onde é possível notar constantes mudanças nas maneiras de agir, pensar, viver e aprender. Essas mudanças influenciam diretamente não só a vida das pessoas, mas também a vida dos que as rodeiam e a sociedade onde vivem. A sociedade do conhecimento gera uma série de modificações, que se tornou uma realidade na economia global, nas organizações, na vida social e em praticamente todas as áreas da vida humana (Thives Junior, 2019). Onde se torna fundamental saber administrar esses conhecimentos e informações

para usá-los de maneira que se tenham benefícios dessa era atual, pois o conhecimento se tornou algo indispensável e primordial.

Assim, é de extrema importância que se tenha a prática e a capacidade de utilizar e absorver esses conhecimentos, principalmente no ambiente organizacional. Dentro das empresas, o conhecimento se torna uma ferramenta de grande importância, pois é por meio dele que elas podem trazer práticas mais inovadoras e competitivas, em um mercado cada vez mais exigente. Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como “uma crença verdadeira justificada” proveniente do compartilhamento recíproco entre conhecimento tácito e explícito. O tácito, caracterizado pela dificuldade de codificação e derivado de crenças, costumes e pontos de vista; e o explícito, tido como sendo aquele conhecimento formalizado, de fácil transferência e presente em manuais, imagens, vídeos, dentre outros materiais (Alshehri & Cumming, 2020).

Diante disso, as informações e conhecimentos advindos do ambiente passaram a ter fundamental importância; e a capacidade de adquirir e explorar o conhecimento, ou seja, a capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990), passou a ter um papel crucial para as organizações se desenvolverem e serem mais competitivas. A capacidade absorptiva (ACAP) foi estudada e definida primeiramente por Cohen e Levinthal (1990), que a definiram como a capacidade das organizações de utilizar o conhecimento externo com a finalidade de gerar um processo de inovações nas empresas e a capacidade de aplicar e assimilar essas informações, reconhecendo o valor desse conhecimento.

Com o passar do tempo, foram surgindo novas definições e estudos sobre a ACAP; outros estudiosos como Zahra e George (2002), Lane,

Koka e Pathak (2006) e Todorova e Durisin (2007) começaram a estudar a capacidade absorptiva e buscar compreendê-la em diferentes contextos organizacionais e teóricos. Zahra e George (2002) definiram a capacidade absorptiva como um conjunto de rotinas organizacionais e de processos que as empresas buscam adquirir, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento, com o intuito de obter capacidade organizacional. Tendo em vista essa abordagem, a ACAP é algo fundamental para as empresas, se inserindo nesse contexto, as *startups*. Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABstartups, 2022), *startup* se classifica como sendo um modelo de empresa ágil e enxuto, que tem capacidade de gerar valor para seu cliente, resolvendo um problema real e fornecendo uma solução escalável para o mercado usando, para isso, tecnologia como ferramenta principal.

Nesse contexto, é de grande relevância identificar e estudar a capacidade absorptiva desse tipo de empresa, visto que está sempre buscando por inovação e competitividade no mercado. Segundo a ABstartups, em 2023 as *startups* apresentaram uma média de crescimento de 26,75% por ano. De acordo com o último levantamento feito por meio do Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de *Startups* realizado na edição de 2023 da ABstartups, conseguiram mapear uma amostra de 2.593 *startups* em 326 cidades brasileiras. Sendo 55,8% localizadas na região Sudeste, 22,1% na região Sul, 12,3% no Nordeste, 5,1% no Centro-Oeste e 4,7% no Norte do país.

O mapeamento apresenta ainda que no ano de 2023, as *startups* obtiveram um faturamento médio de R\$ 876 mil, tendo uma média de 15 colaboradores nas *startups* e 35,8% tendo sido fundadas a partir de 2020. Embora no Nordeste se concentre 12,3% das *startups*

do Brasil, dados específicos sobre o estado da Paraíba ainda são escassos e pouco retratam a realidade dessas empresas no Estado. Assim, se fazem necessários mais estudos sobre as *startups* na Paraíba para que esses estudos representem a importância que essas empresas têm no cenário local.

Dado esse contexto, em uma sociedade do conhecimento, em que o compartilhamento e a absorção de informações são essenciais para a inovação e a competitividade organizacional, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o desenvolvimento da capacidade absorptiva (ACAP) em *startups* localizadas na Paraíba? Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo é aplicar o modelo de Zahra e George (2002) para analisar a absorção do conhecimento em *startups* localizadas na Paraíba/PB. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: mapear as *startups* em atuação na Paraíba/PB; caracterizar essas *startups* e identificar as dimensões da absorção do conhecimento nessas organizações.

Como contribuição teórica, esta pesquisa se justifica pela importância da ampliação da teoria em estudos com organizações que adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento externo. E justifica-se por sua contribuição prática na tomada de decisão de uma maneira tal que os gestores das *startups*, segmento em crescente expansão e de grande representatividade no país, possam por meio desse estudo analisar os fatores que contribuem para o sucesso ou o fracasso dessas empresas. Isso pode incluir questões como a capacidade de inovação, a gestão do conhecimento e a adaptação às mudanças no ambiente de negócios, objetivando a geração de novas ideias para melhorar produtos, processos e criar novos conhecimentos.

Em uma busca por pesquisas semelhantes publicadas nas plataformas científicas Google Acadêmico, Spell e Periódicos Capes, foram identificados poucos trabalhos, dentre eles, um estudo sobre a capacidade absorptiva em *startups* durante a pandemia da COVID-19 (Martins & Freire, 2023), um estudo sobre revisão sistemática sobre capacidade absorptiva em *startups* (Martins & Freire, 2023), além de um estudo sobre a capacidade absorptiva para inovação aplicada em *startups* catarinenses (Werlang et al., 2022). No entanto, embora esses estudos contribuam significativamente para a compreensão da ACAP em *startups* em diferentes contextos, ainda há uma lacuna na literatura relacionada à análise específica de *startups* localizadas no estado da Paraíba. Dessa forma, é precisamente pela inexistência ou, pelo menos, pela escassez de pesquisas sobre capacidade absorptiva, com foco nas *startups* da Paraíba, que se justifica a presente pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Era do Conhecimento

A sociedade do conhecimento pode ser caracterizada como o acesso livre à informação na esfera global e universal e, com isso, ao conhecimento (Oliveira, 2021). Dessa forma, Oliveira (2021) acredita que essa popularização da informação e do conhecimento estaria sendo viabilizada pelos meios de comunicação e pelo acesso à internet, estreando, com isso, uma nova sociedade. Já para Santos (2023), a sociedade da informação e do conhecimento não está necessariamente vinculada às tecnologias da informação e comunicação, mas o seu avanço possibilitou maior desenvolvimento e evolução dos computadores, redes de computadores, Web e aplicativos, que, com a facilidade de troca de mensagens utilizando-

se da teoria da comunicação, aumentaram a propagação da informação e do conhecimento.

Silva Neto et al. (2021) defendem que a sociedade contemporânea, o progresso tecnológico, a globalização e a competitividade têm como resultado um ambiente de constantes mudanças, imprevisibilidades e turbulências, assim, essa nova realidade vem tornando uma sociedade com novos valores econômicos, culturais e sociais, tornando-se, cada vez mais, um ambiente complexo. A informação e o conhecimento parecem estar recebendo cada vez mais relevância no espaço da cadeia produtiva em comparação com os tradicionais fatores de produção, os aspectos associados à mão de obra, os recursos naturais e o capital, com isso, a importância do conhecimento na economia e na sociedade como um todo acaba por definir-se as bases da chamada sociedade do conhecimento (Imbernón, Shigunov Neto & Silva 2020).

Segundo Correia, Todas e Lemos (2022), a sociedade do conhecimento pode ser definida como a sociedade das organizações, dada a importância destas para a concretização de conhecimentos especializados em suas funções. Uma das principais características nas organizações da sociedade do conhecimento é a capacidade de se realizar decisões de forma rápida, o que exige uma considerável descentralização do poder decisório e alto conhecimento especializado das variáveis que influenciam a decisão, de forma a minimizar as chances de erro (Correia, Todas & Lemos, 2022). Para Correia, Todas e Lemos (2022), a sociedade do conhecimento apresenta novos desafios para a Administração e para todos os membros das organizações, exigindo mudanças e inovações constantes para garantir sua sobrevivência. Eles defendem que a formação interdisciplinar dos profissionais de

Administração torna-se uma ferramenta essencial para oferecer respostas adequadas às demandas de um mundo marcado pela inconstância e fluidez.

Para Silva Neto et al. (2021), esta nova sociedade torna o conhecimento um bem fundamental e vital para a sobrevivência das organizações, sendo a disseminação deste e a rapidez da produção de inovação fatores diferenciais para a vantagem competitiva. Imbernón, Shigunov Neto e Silva (2020) observam que o compartilhamento de conhecimentos é essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. Thives Junior (2019) afirma que o conhecimento passa a ter um valor adicional para as organizações, que é uma entidade valiosa em si mesmo.

2.2. Capacidade Absortiva

A capacidade organizacional que permite adquirir conhecimentos externos, a chamada Capacidade Absortiva (ACAP), é fundamental no processo de criação de conhecimentos para inovar os recursos internos intangíveis da organização (Fávero, Pereira, Gomes & Carvalho, 2020). Já para Jacomossi e Feldmann (2020), a ACAP absorve tanto o conhecimento interno quanto o externo da organização e aplica esse conhecimento por meio do desenvolvimento e de mudanças de rotinas, que melhoram a capacidade de inovação da empresa. No texto de Foresto, Ruas e Lima (2016) é apresentado o conceito da capacidade absorptiva como a maneira como a organização consegue assimilar e reconhecer o valor de novas informações, para, dessa forma, aplicá-las em suas operações com o propósito de gerar oportunidades.

Para Zahra e George (2002, p.186), a ACAP pode ser compreendida “como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica.” De acordo com o modelo de Zahra e George (2002), a ACAP é dividida em duas partes: a primeira é a Capacidade Absortiva Potencial (PACAP), que inclui a aquisição e a assimilação dos conhecimentos, já a segunda parte é chamada de Capacidade Absortiva Realizada (RACAP), que inclui a transformação e a exploração desses conhecimentos.

Zahra e George (2002) referem-se ao processo de aquisição como à capacidade de uma organização de identificar e adquirir conhecimentos externos que são fundamentais para as suas operações. Eles defendem que esse processo depende de três atributos, que influenciam a aquisição desse conhecimento; são eles: intensidade, velocidade e direção. Já a assimilação, de acordo com os autores, é um conjunto de rotinas e práticas que permitem analisar, interpretar e compreender informações obtidas externamente; esses dois processos fazem parte da Capacidade Absortiva Potencial (PACAP).

A chamada, por Zahra e George (2002), como Capacidade Absortiva Realizada (RACAP) é composta pelos processos de transformação e exploração. Segundo os autores, a transformação é a capacidade da empresa de desenvolver e refinar a combinação entre os conhecimentos já existentes, os recém-adquiridos e os conhecimentos já assimilados. Nesse processo a empresa precisa reconhecer qual conhecimento será adicionado ou excluído, ou até mesmo interpretar o mesmo conhecimento de uma forma diferente (Zahra & George, 2002). A exploração é a capacidade organizacional

que tem como base as rotinas que possibilitam às organizações refinar, alargar e alavancar as competências que já existem na empresa ou criar novas, com o propósito de incorporar e transformar os conhecimentos em suas operações, dando importância principalmente às rotinas que exploram mais os conhecimentos (Zahra & George, 2002).

Para Pereira (2021), a ACAP está diretamente ligada ao conceito central da teoria da aprendizagem organizacional, ao descrever como as organizações utilizam o conhecimento absorvido para escolher ações adequadas diante de condições ambientais marcadas por alta competitividade e dinamismo. Zahra e George (2002) concluem que a ACAP é considerada uma capacidade dinâmica que tem influência no processo de adquirir vantagens competitivas pelas empresas, e é importante ressaltar que a capacidade absorviva, a inovação e a vantagem competitiva são conceitos interligados (Martins & Freire, 2023).

De acordo com Pereira (2021), empresas consideradas “inovadoras” possuem, devido ao seu engajamento ativo e à experiência em inovação, uma ampla base de conhecimento interno que contribui para o desenvolvimento de uma elevada capacidade de absorção. Segundo Pereira (2021), *startups*, por sua natureza dinâmica, estrutura organizacional flexível e enxuta, criam um ambiente propício para a geração de ideias, o compartilhamento de conhecimento e a exploração de novas oportunidades, características que estão alinhadas com os objetivos fundamentais dessas organizações. Pereira (2021) defende que a aquisição de conhecimento abre novas oportunidades de negócios e reforça a capacidade das *startups* para identificar possibilidades para inovar.

2.3. Startups

De acordo com Gomes et al. (2023), *startup* é um termo que teve origem nos Estados Unidos há décadas, que se popularizou entre os empreendedores. O termo faz referência a uma empresa que está iniciando suas atividades. Com o intuito de contribuir com ideias inovadoras e utilizando os mais diferentes recursos tecnológicos da atualidade, as chamadas *startups*, essas que vêm ganhando cada vez mais protagonismo e conquistando espaço nos setores em que atuam (Oliveira, Torres & Santana, 2024). Ries (2012, p.7) diz que *startup* é “uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Para Torres, Guerra e Lima (2014), as *startups*, por definição, são empresas catalisadoras que transformam ideias em produtos; eles defendem que sua descrição está ligada ao conceito de empresas novas que procuram um mercado para seu produto inovador, inseridas em um contexto incerto.

De acordo com a Constituição Federal do Brasil de 1988, a Lei Complementar N° 182 de 2021 no Art. 4° diz que “são enquadradas como *startups* as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados.” Para compreender o que são as *startups*, Oliveira, Melo e Santana (2024) apresentam alguns pontos-chave de uma *startup* como a inovação, escalabilidade, enfrentamento de riscos e incertezas, com foco no crescimento, compreensão da cultura empreendedora, uso de tecnologia e internet, além de buscar investimentos. Para eles a *startup* é uma empresa atual e é fundamental que seu modelo de negócio tenha uma fórmula repetível, escalável e principalmente adaptável ao cenário de

incertezas que o mercado oferece e sempre buscando soluções para serem desenvolvidas.

Já para Oliveira, Torres e Santana (2024), as *startups*, embora não se limitem ao meio digital, têm a inovação como característica fundamental para se enquadrarem nos parâmetros de um modelo de negócio tradicional. Apesar de existirem em diversos setores, elas são mais comuns no mercado digital devido à facilidade e ao baixo custo inicial, já que muitas vezes demandam apenas um notebook e uma boa conexão com a internet (Oliveira, Torres & Santana, 2024).

Para o Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021), as *startups* são empresas que tendem a trabalhar com tecnologias ou tomar financiamento de risco, mas a própria ressalta que isso não é uma regra nesse modelo de negócio. O Sebrae defende que a única coisa essencial e comum entre as *startups* é o crescimento, lembrando também que nem toda empresa recém-criada é uma *startup*.

Segalla et al. (2020) ressaltam a importância das *startups* na atualidade e concluem que as mesmas têm um grande papel na inovação, mas carregam muitos problemas recorrentes, observando-se um padrão referente à condição financeira das mesmas. Para eles, para que as *startups* desenvolvam e ofereçam um trabalho de qualidade, é essencial o conhecimento do mercado em que deseja atuar, bem como a calma para gerir um negócio. Antes de entrar no mercado, os responsáveis e colaboradores precisam investir em conhecimento para superar as dificuldades, assim como ter objetivos bem definidos para se ter sucesso em sua empresa (Segalla et al. 2020).

3. METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter qualitativo que, “em sua essência, é baseada na subjetividade” (Patias & Hohendorff, p. 4, 2019), sendo assim necessário que o pesquisador faça uso da reflexibilidade, com o intuito de que seus possíveis vieses não interfiram na análise e interpretação dos dados e resultados da pesquisa. E de caráter descritivo, pois de acordo com Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023) os dados obtidos nessas pesquisas são ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos, incluindo transcrições de entrevistas e de relatos. A pesquisa também é caracterizada como exploratória, pois de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa exploratória procura obter mais informações sobre o tema que está sendo analisado, de forma a alcançar maior familiaridade ou assimilação a uma nova percepção sobre ele.

A coleta de dados foi realizada através de fontes primárias e secundárias de dados. Os dados primários foram obtidos por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, e os dados secundários, por meio de uma revisão bibliográfica de obras já publicadas, relacionadas ao objetivo da pesquisa. O uso dessas fontes primárias e secundárias garantiu a realização da análise metodológica dos dados, visando à consistência das informações.

O ambiente escolhido para a pesquisa foram as *startups* localizadas em João Pessoa na Paraíba. De acordo com pesquisa realizada pelo Governo da Paraíba, no ano de 2024, existem, de acordo com os dados cadastrados, 96 *startups* operando na Paraíba, sendo aproximadamente 56 empresas em João Pessoa (Portal Governo do Estado). Dessas 56 *startups*, apenas 3 se disponibilizaram a participar

da pesquisa. Foram realizadas entrevistas *online*, por meio da plataforma *Google Meet* com os gestores das mesmas. As entrevistas tiveram em média 35 minutos de duração e foram realizadas no período de abril a junho de 2025. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos respondentes e posteriormente transcritas para a análise dos dados obtidos.

O instrumento utilizado para a realização das entrevistas foi um roteiro adaptado de Maniçoba (2024), com 19 perguntas, que foi dividido em Etapa I, que consistia no perfil da empresa entrevistada, com o objetivo de caracterizar a startup. E na Etapa II, com perguntas sobre a ACAP divididas entre as quatro dimensões, propostas por Zahra e George (2002). ACAP é dividida em duas partes: a primeira é a Capacidade Absortiva Potencial (PACAP), que inclui a aquisição e a assimilação dos conhecimentos, e a segunda parte é chamada de Capacidade Absortiva Realizada (RACAP), que inclui a transformação e a exploração desses conhecimentos.

Após a organização dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, a qual é uma importante ferramenta de análise de dados. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Esta técnica foi empregada com o auxílio da ferramenta utilizada para realizar a categorização dos dados transcritos, o ATLAS.ti versão trial 25. Este *software* é utilizado para análise de dados qualitativos.

4. RESULTADOS

4.1. Mapeamento e Caracterização das Startups Analisadas

Para atender ao primeiro objetivo específico que é: mapear as *startups* em atuação na cidade de João Pessoa/PB, foi realizado um levantamento das *startups* em atuação na capital paraibana. No levantamento, foram encontradas aproximadamente 56 *startups*, mas apenas 3 se dispuseram a participar da pesquisa. As 3 *startups*, denominadas *Startup 1*, *Startup 2* e *Startup 3*, são de médio porte e atuam na área de tecnologia. Todas as entrevistas foram respondidas pelos gestores das empresas estudadas.

Para atender ao segundo objetivo específico de caracterizar as *startups* mapeadas, tem-se que a *Startup 1* produz motores de Inteligência Artificial - IA, e está atuando no mercado desde 2021 e possui 15 funcionários. A *Startup 2* trabalha com o armazenamento de vídeos inteligentes, entrou no mercado no ano de 2018 e seu quadro de funcionários é composto por 7 profissionais da área de tecnologia. A *Startup 3* opera desde 2016 produzindo plataformas de serviços, prestando serviço para lojas de varejo, contando com o número de 25 funcionários atuantes na empresa.

4.2. Capacidade Absortiva Potencial (PACAP)

Para atender ao terceiro objetivo específico que é: identificar as dimensões da absorção do conhecimento nessas organizações, esse tópico trata das dimensões referentes à capacidade absoritiva potencial (PACAP) que são aquisição e assimilação de conhecimento. Nesse sentido, a primeira dimensão do questionário foi sobre a capacidade de aquisição, que consiste em compreender a capacidade de absorção dos conhecimentos externos das *startups*

entrevistadas e assim apresentou 8 códigos na análise de conteúdo realizada.

Com relação aos códigos “Participação de grupos que permitem trocas de conhecimento” e “Incentiva as certificações dos funcionários” estes, estão relacionados como uma das formas de adquirir conhecimentos externos para aplicar internamente na empresa, que está associado com o código “A empresa necessita de conhecimentos externos”, corroborando com Thives Junior (2000), que afirma que o conhecimento pode ser compartilhado por toda a organização e sua essência está em ser distribuído, adquirido e trocado, para assim, gerar novos conhecimentos. Esses códigos estão diretamente associados ao código “É importante conhecer as necessidades da empresa”. O código “Sempre em constante aprendizado” está associado a “Busca constante por aprendizado”, que está ligado a uma fala de um dos entrevistados:

Como nós somos startup, a gente tem uma metodologia e processos ágeis. Então a gente sempre está em constante aprendizado. Por exemplo, não é porque um profissional é de uma determinada área que ele não entende das outras áreas. Então como a gente muda muito, de forma muito rápida, tem que estar em constante aprendizado (Entrevistado 3, 2025).

Ainda sobre a capacidade de aquisição de conhecimentos das empresas, todos os entrevistados falaram que “Não tem problema em adaptar conhecimentos adquiridos”. O código “Pesquisa do que está acontecendo em tempo real” está associado com o relato de um dos entrevistados, que relatou que hoje a internet e as redes

sociais se tornam uma grande aliada no processo de adquirir conhecimentos externos, pois essa conexão permite acompanhar o que está acontecendo em tempo real no mundo todo. Dessa forma, se faz necessário conseguir extrair novas informações praticamente em todo período de trabalho ou até mesmo fora dele e transformar essas novas informações em prol da organização, seja em novos produtos, serviços ou aplicadas em uma área específica da empresa.

Assim, verifica-se que de acordo com as respostas obtidas nessa dimensão, por todas as empresas entrevistadas serem do ramo de tecnologia, elas estão em uma constante busca por conhecimentos e informações externas, em que a aquisição de conhecimentos não tem uma pausa ou muito menos um fim. Elas têm a necessidade de estar em uma contínua inovação de seus dados de conhecimento e aprimorar sempre os seus métodos de aquisição. Vendruscolo e Galina (2020) reforçam essa ideia, pois elas afirmam que *startups* são empresas que são dependentes de inovação e que por isso podem se beneficiar da internalização. As autoras completam, defendendo que inovação e o crescimento em escala são os pilares que diferenciam uma *startup* de um negócio comum em fase inicial.

A segunda dimensão é a capacidade de assimilação, que apresentou 9 códigos na análise realizada. A assimilação tem o objetivo de entender como as *startups* têm a capacidade de absorver os conhecimentos e torná-los compreensíveis e relevantes para os seus negócios. Com relação ao código “Utiliza a IA na prática das atividades organizacionais”, está diretamente ligado e até mesmo se torna uma consequência do código “A inteligência artificial acelera a produtividade”. Quando questionados sobre as formas que auxiliavam na assimilação da organização, todos os

entrevistados afirmaram a importância da IA no dia a dia das práticas da empresa.

Um deles afirmou que “a inteligência artificial tem feito uma diferença incrível dentro da nossa *startup*. Pessoas que praticamente não desenvolviam nada hoje são capazes de desenvolver um *software* basicamente sozinho.” Outro entrevistado afirmou: “A gente utiliza a inteligência artificial como meio para ajudar o colaborador.” O código “Reuniões diárias com todos os setores” têm relação com os códigos “Reuniões diárias para discutir o que está sendo desenvolvido”, “É importante o gestor acompanhar de perto todos os processos” e “A demonstração do conhecimento traz mais segurança, resultando em facilidades nos processos organizacionais”, um dos entrevistados reforçam essas ideias a partir da fala: “É muito importante que a equipe de uma empresa seja administrativa, produção ou de desenvolvimento, elas se reúnam.” Outro, quando questionado sobre as reuniões, respondeu:

As reuniões se tornam fundamentais em qualquer empresa; elas são a oportunidade de demonstrar os conhecimentos e assim trocá-los, dessa forma, podendo trazer mais segurança para os colaboradores, resultando em melhorias nas atividades internas da própria organização (Entrevistado 1, 2025).

O código “Ferramentas do Google para compartilhamento de conhecimentos e ideias” está ligado à maneira de compartilhamento de ideias dentro da própria empresa entre os funcionários. No entanto, esse código contradiz “Ferramenta de compartilhamento de conhecimentos da empresa não está

atualizada”, que foi a resposta de um dos entrevistados, quando questionado sobre qual ferramenta utilizava para o compartilhamento de suas informações. Ele afirmou que tinha uma ferramenta própria, mas não estava atualizada. O que pode ser um problema, pois sabe-se a importância que as ferramentas de informação têm nas empresas atualmente, o fato de uma empresa não utilizar ou até mesmo ter, mas não estar atualizada, que é o caso de uma das *startups* entrevistadas, pode gerar prejuízos a empresas, prejuízos esses que podem ser financeiros ou até mesmo organizacionais.

Carraro, Meneses e Brito (2019) defendem que *startups* de tecnologia acabam errando por falta de informação organizacional, e uma das categorias de controle gerencial ausentes nessas empresas é a de sistemas de informação. Por fim, o código “*Startups* possuem metodologia e processos ágeis” confirma o que Silva et al. (2022) defendem, que *startup* é o termo que é aplicado para nomear empresas que crescem rapidamente a partir de suas ideias inovadoras. Sendo impulsionadas, na maioria das vezes, pela tecnologia.

4.3. Capacidade Absortiva Realizada (RACAP)

Esse tópico trata das dimensões referentes à capacidade absorptiva realizada (RACAP) que são transformação e exploração de conhecimento. Nesse sentido, a terceira dimensão do questionário foi sobre a capacidade de transformação. Essa dimensão tem o propósito de entender a capacidade da organização de combinar os conhecimentos adquiridos com o conhecimento já existente e, assim, transformá-los em novas ideias, produtos, serviços ou

processos. Essa dimensão conta com 9 códigos, identificados na análise de conteúdo.

Os códigos “Estudar o conhecimento na base teórica para depois colocar em prática” estão associados com os códigos “É preciso estudar bem a tecnologia para pôr em prática” e “Estudar os conhecimentos adquiridos nos canais de tecnologia”. Os códigos mencionados tratam do mesmo propósito, que é a análise dos resultados das pesquisas, para avaliar as informações e assim gerar conhecimentos para depois aplicá-los nas atividades práticas da empresa. Um dos entrevistados afirmou:

Essa tecnologia tem que ser estudada, tem que ser testada para você poder transformar isso, você poder transformar um projeto que está no papel ou um projeto que está na sua cabeça. Então, assim, vai transformar isso em estudo, depois transforma isso em pequenos testes, depois vai o avançado, até chegar a fazer parte, esse conhecimento fazer parte do nosso dia a dia, do nosso cotidiano, e usar em tudo para poder acelerar os processos (Entrevistado 2, 2025).

Os códigos “Possuem a habilidade de integrar e internalizar conhecimentos externos” e “Discute novas ideias e conhecimentos com o time da empresa” estão associados com os códigos “Interação de todos na empresa” e “Processo flexível de aprendizado”, mostrando a importância de internalizar os conhecimentos externos para que se tornem propriedade da empresa, de forma que possam ser usados na rotina organizacional. Esse resultado, corrobora com a afirmação de Correia, Todas e Lemos (2022). Os autores defendem

que os conhecimentos só se tornam efetivamente úteis a partir do momento em que são integrados nas práticas tangíveis da empresa, de maneira que a organização em si se torne tão especialista nos conhecimentos quanto os trabalhadores que a compõem.

O código “Incentiva a troca de conhecimento entre membros de outras empresas, equipes e setores” contradiz o código “Não existe a prática de compartilhamento de ideias entre setores diferentes da própria empresa”. Durante a entrevista, foi percebida a diferença entre a política de compartilhamento de conhecimento com as *startups* entrevistadas. As *startups* 2 e 3, incentivam e veem o compartilhamento de ideias como algo positivo e que pode trazer benefícios para a própria empresa, o entrevistado 3 afirmou que:

Sim, incentivamos. Não só pelos colaboradores, mas também pelos próprios fundadores. A gente sempre participa de grupos de network específicos de determinadas frentes pra que a gente se conecte com outras pessoas, adquira mais experiência, troque experiências e traga o que tem de melhor pra dentro da organização. A gente sempre tá buscando isso (Entrevistado 3, 2025).

Já a *startup* 1 afirmou que não estimula essa prática dentro da organização, o entrevistado defendeu que incentivam que os funcionários façam certificações, mas quando se trata da troca de conhecimentos entre setores diferentes e principalmente com pessoas externas, não incentivamos. O que contradiz a afirmação de Teixeira et al. (2021), onde afirmam que quanto mais o conhecimento é compartilhado ou disseminado, mais é conservado ou

armazenado nas mentes dos indivíduos. Os autores ainda completam que uma organização que aprende é mais capaz de criar novos conhecimentos do que aquela que não tem a capacidade de aprender novas informações.

Na quarta e última dimensão, a capacidade de exploração de conhecimento tem, o objetivo de analisar a capacidade de aplicação dos conhecimentos e de que forma esses conhecimentos podem resultar em melhorias operacionais, inovações e outros benefícios para a organização. Nesta dimensão foram apresentados 10 códigos identificados na análise de conteúdo.

O código “A demonstração do conhecimento traz mais segurança, resultando em facilidade nos processos organizacionais.” está diretamente ligado com os códigos “Facilidade em aplicar novos conhecimentos por possuir uma dinâmica flexível e não ter barreiras” e “Processo interno muito fluído”, como o entrevistado 3 explicou: “A facilidade na aplicação do conhecimento é porque a gente tem uma dinâmica muito flexível e não tem muitas restrições e barreiras, processos engessados que dificultem essa aplicação. Então, eu acho que a gente não tem dificuldade com isso.” Mas acaba entrando em contradição com o código “Ter uma grande dificuldade em estudar a profundidade do assunto”. O entrevistado 2 afirmou que a maior dificuldade em explorar o conhecimento adquirido é saber a profundidade do assunto que o colaborador possui.

A maior dificuldade é sempre pesquisar qual a profundidade do assunto, qual a profundidade de conhecimento sobre o assunto. Porque você pega uma ideia ou uma teoria, a pessoa terminou um curso, por exemplo, você traz essa pessoa para saber até que ponto ela entendeu o que ela estudou, eu acho que essa é a dificuldade (Entrevistado 2, 2025).

Os códigos “A comunicação facilita a troca de conhecimento”, “Ouvir sempre todos os funcionários”, “Nenhuma informação ou conhecimento é descartado” e “Transmissão de conhecimento para os clientes” reforçam que conhecimento precisa ser comunicado e compartilhado. Esse resultado está defendido por Teixeira startp. (2021), os quais afirmam que, para que esse processo possa acontecer no ambiente organizacional, é fundamental que o conhecimento individual venha a se tornar organizacional, confirmando dessa forma a importância de as organizações incentivarem a prática de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários e pessoas externas à organização. Já o código “Apoia ideias inovadoras e novos produtos” vai de encontro ao que Torres, Guerra e Lima (2014) defendem, de acordo com os autores, as *startups* são empresas catalisadoras que transformam ideias em produtos, eles afirmam que sua descrição está ligada ao conceito de empresas novas que procuram um mercado para seu produto inovador, inseridas em um contexto incerto.

O código “A resistência à mudança se torna uma dificuldade” está associado com uma fala de um dos entrevistados, onde ele alega que esses novos costumes não são fáceis de serem implantados

internamente na empresa, afirmando que essa seria a maior dificuldade da organização.

Mas novas implantações, mudança de trajetória, novos costumes nunca são fáceis de implantar em uma equipe, nunca são fáceis de implantar. Eu diria que a gestão de uma empresa, a maior dificuldade que existe dentro da gestão da empresa, é exatamente as mudanças de hábitos (Entrevistado 1, 2025).

Por fim, diante do exposto, verifica-se que é preciso retomar o pensamento de Zahra e George (2002) de que a habilidade de adquirir conhecimento externo, por si só, não configura uma capacidade dinâmica. É necessário um conjunto de rotinas e processos organizacionais, que possibilitem a execução das etapas sequenciais de transposição da capacidade potencial - PACAP em capacidade realizada - RACAP, visto que a geração de inovações exige e envolve procedimentos complexos e diversos. Diante deste pensamento, constata-se que, no caso das *startups* analisadas, fortalecer suas potencialidades e mitigar os fatores limitadores do processo de aquisição e exploração do conhecimento pode aprimorar ainda mais a capacidade absorptiva das empresas, resultando em adaptação às mudanças no ambiente de negócios, objetivando a geração de novas ideias para melhorar produtos, processos e criar novos conhecimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral aplicar o modelo de Zahra e George (2002) para analisar a absorção do conhecimento

em *startups* na Paraíba/PB. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: mapear as *startups* em atuação na Paraíba/PB; caracterizar essas *startups* e identificar as dimensões da absorção do conhecimento nessas organizações. A pergunta de pesquisa que norteou o estudo foi: Como ocorre o desenvolvimento da capacidade absorativa (ACAP) em *startups* localizadas na Paraíba?

Os resultados obtidos a partir da análise dessas *startups* demonstraram que, apesar de atuarem em um ambiente dinâmico e incerto, as empresas investigadas apresentam uma capacidade absorativa em desenvolvimento, alinhada às dimensões propostas por Zahra e George (2002). Evidenciou-se que as *startups* possuem uma forte capacidade de aquisição e assimilação de conhecimentos externos (PACAP), impulsionada pela constante busca por aprendizado, uso de inteligência artificial e participação em redes de compartilhamento. No entanto, na dimensão de transformação e exploração (RACAP), observou-se que ainda existem desafios, como a resistência à mudança, a dificuldade em aprofundar o conhecimento adquirido e a falta de atualização de ferramentas internas de compartilhamento, o que pode limitar a plena conversão do conhecimento potencial em inovações concretas e vantagens competitivas.

Esta pesquisa atingiu de modo satisfatório os três objetivos propostos, contribuindo para o preenchimento de uma lacuna na literatura acadêmica sobre capacidade absorativa em *startups* no contexto específico do estado da Paraíba. Primeiramente, foram realizadas entrevistas com cada gestor das *startups* analisadas, buscando identificar o perfil dessas empresas. Em seguida, houve a caracterização dessas empresas, que se revelaram como

organizações de médio porte do setor de tecnologia, com idades e tamanhos variados, mas todas focadas em inovação e crescimento escalável. E por último, a aplicação do modelo de Zahra e George (2002) permitiu identificar as particularidades de cada dimensão da ACAP nessas *startups*, destacando pontos fortes e fracos no processo de absorção e aplicação do conhecimento.

Deste modo, essa pesquisa tem grande relevância, ao passo que fornece uma visão geral e analítica sobre como *startups* paraibanas gerenciam o conhecimento externo, oferecendo uma visão para gestores e empreendedores sobre a importância de implementar rotinas e processos que facilitem a transformação e exploração do conhecimento, além de reforçar a necessidade de investir em ferramentas atualizadas de gestão do conhecimento e em uma cultura organizacional que incentive a troca contínua de ideias.

As limitações da pesquisa foram o reduzido número de *startups* participantes (apenas três), devido à dificuldade de acesso e disponibilidade dos gestores. Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra para incluir *startups* de outras cidades paraibanas, a realização de estudos quantitativos que permitam testar estatisticamente as relações entre as dimensões da ACAP e o desempenho inovador das *startups*, e a investigação de outros fatores que possam influenciar a capacidade absorptiva, como o papel de políticas públicas de fomento à inovação e o impacto de diferentes modelos de negócios no processo de absorção do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abstartups - Associação Brasileira de Startups. (2023). *Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups de 2023*. Olímpia. <https://drive.google.com/file/d/1LodfdQtKGXMpzFnkYAGyfUf2vk3FzWXB/view?pli=1>

Alshehri, A. & Cumming, T. M. (2020). Mobile technologies and knowledge management in Higher Education Institutions: students and educators' perspectives. *World Journal of Education*, 10(1), 12-22. <https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p12>

Bardin, I. (2011). *Análise de conteúdo*. Editora Edições 70.

Brasil. (2021). Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; altera as Leis nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e nº 7.913, de 7 de dezembro de 1989; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm

Carraro, W., Meneses, R. & Brito, C. (2019). Combining categories of management control tools for high performance of Start-ups. *Review of Business Management*, 21(4), 861-868. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>

Cervo, A. L., Bervian, P. A. & Silva, R. (2006). *Metodologia científica*. (6a ed.) Editora Pearson Prentice Hall.

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

Correia, L. G. M., Toda, F. A. & Lemos, L. F. V. (2022). A administração e a sociedade do conhecimento. *Revista Valore*, 7(1), 107-118. <https://doi.org/10.22408/reva7020221381107-118>

Fávero, J. D., Pereira, P. E. J., Gomes, G. & Carvalho, L. C. (2020). Gestão do capital intelectual e da capacidade absorptiva como fundamentos do desempenho inovador. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 85-103. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5107>

Foresto, A. M., Ruas, R. L. & Lima, E. O. (Aut.) (2016). *Anais do V SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade*.

<https://www.singep.org.br/5singep/resultado/513.pdf>

Imbernón, F., Shigunov Neto, A. & Silva, A. C. (2020). Reflexões sobre o conhecimento na formação de professores em comunidade de prática. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(1), 161-172. <http://dx.doi.org/10.35362/rie8213663>

Jacomossi, R. R. & Feldmann, P. R. (2020). Boas práticas de gestão e capacidade absorptiva: impactos na produtividade das firmas. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 432-447. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190140>

Lane, P. J., Koka, B. R. & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>

Maniçoba, L. M. D. (2024). *Capacidade absorptiva e a produção de conhecimento em uma IFES: um estudo nos programas de iniciação*

científica e tecnológica. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Martins, G. J. T., & Freire, P. S. (2023). Capacidade absorptiva em startups: alavancando as vantagens competitivas das Edtechs durante a pandemia da Covid-19. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(4), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230257.pt>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (10a ed.). Editora Campus.

Oliveira, D. A. (2021). O ataque ao trabalho docente na chamada sociedade do conhecimento. In: Affonso, C., Fernandes, C., Frigotto, G., Magalhães, J., Moreira, V. & Nepomuceno, V. (Orgs.). *Trabalho docente sob fogo cruzado 2*. LPP/UERJ.

Oliveira, E. V. L., Melo, F. Y. V. & Santana, E. L. (2024). O novo assusta: desafios e oportunidade para as *startups* – estudo de caso da *startup* Liggerin em Boca do Acre/AM. *Revista Acadêmica Online*, 10(51), 1-14. <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2024.v10n51.152>

Oliveira, S., Guimarães, O. M. & Ferreira, J. L. (2023). As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. *Revista Linhas*, 24(55), 210-236. <https://doi.org/10.5965/1984723824552023210>

Patias, N. & Hohendorff, J. V. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia em estudo*. 24(1), e43536, 2019 <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536>

Pereira, B. A. (2021). *Da capacidade absorviva (ACAP) à criação da inovação: um estudo em novas empresas de base tecnológica (NEBTS) e em startups, considerando-se o papel potencializador do conhecimento absorvido de alianças externas e da diversificação tecnológica*. [Tese de Doutorado]. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas.

Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta*. Editora Leya.

Santos, J. C. F. (2023). Da sociedade da informação e do conhecimento à era dos dados: perspectivas interdisciplinares contemporâneas das áreas jurídicas e da ciência da informação. *Revista do Instituto de Direito Constitucional e Cidadania*, 7(2), e062. <https://doi.org/10.48159/revistadoidcc.v7n2.e062>

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como criar a sua startup. Ebook. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AM/Anexos/ebook_sebrae_startups.pdf

Segalla, A. V., Fernandes, H. W., Domingues, J. A. R., Koga, M. HSI. & Siqueira, N. S. (2020). Startups: qual o caminho para o sucesso? *Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação*, edição especial, 3-10. <https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/tecnologias-em-edu/article/view/1147>

Silva Neto, J. M., Junior, A. P. & Cardoso, R. R. (2021). Estudo – prática da liderança na era do conhecimento: a teoria da complexidade é a mais adequada? *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1909–1923. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-041>

Silva, A. R., Lacerda, C. B., Soares, G. A., Apaza, L. C., Santana, L. S. T. & Siqueira, M. W. S. (2022). *Startup*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. ETEC de Poá.

Teixeira, A. C., Tenório, N., Sartori, R. & Dantas, W. C. (2021). A gestão do conhecimento no setor de seguros: o ciclo de *Wiig* aplicado ao processo comercial de uma corretora de seguros. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(1), 24–44, 2021 <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n1.57566>

Thives Júnior, J. J. (2000). *Workflow: uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações: estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina*. Insular.

Thives Júnior, J. J. (2019). Ativos intangíveis na sociedade do conhecimento e da informação. *Revista Rh Visão Sustentável*, 1(1), 96-106. https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3250/1379

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

Torres, N. N. J., Guerra, E. L. & Lima, A. M. (Aut.) (2014). *Anais do Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação*. <https://doi.org/10.5753/sbsi.2014.6135>

Vendruscolo, L. T. & Galina, S. V. R. (2020). A internalização no processo de inovação das *startups* brasileiras de tecnologia da informação (TIC). *Rev. de Empreendedorismo e Gest. Pequenas Empres.*, 9(2), 123-157. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1577>

Werlang, N., Silva, M. & Cândido, A. C. (2022). Capacidade absorptiva para inovação: análise dos fatores internos e externos em startups catarinenses. *Comunicação & Inovação*, 23(52), 16-33. <https://doi.org/10.13037/ci.vol25n52.8500>

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

¹ Graduada em Administração. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8854-3189>.

² Doutora em Administração. Professora Associada da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5219-5634>. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Doutorando em Administração – PPGA / Universidade Estadual do Ceará - UECE. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7073-5473>. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁴ Doutor em Administração e Controladoria - UFC. Professor Associado da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6601-151X>.