

# A CAPACIDADE ABSORTIVA COMO FEEDBACK NA SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

ROSANE MALVESTITI<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-4927-5721>

DANIEL B. L. ESTEVES<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-3025-3263>

GERTRUDES A. DANDOLINI<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-0867-9495>

**Para citar este artigo:** Malvestiti, R., Esteves, D. B. L., & Dandolini, G. A. (2021). A capacidade absorptiva como *feedback* na sustentabilidade das organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), 1–29. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR210073

**Submissão:** 12 abr. 2019. **Aceite:** 26 fev. 2020.

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## RESUMO

**Objetivo:** Descrever as características das fases que compõem a evolução do conhecimento, como inovação, inovação social, inovação orientada para a sustentabilidade, sustentabilidade organizacional e capacidade absorptiva, bem como suas correlações.

**Originalidade/valor:** Fornece uma visão panorâmica do potencial da capacidade absorptiva relacionando-a com inovação social, inovação orientada para a sustentabilidade e sustentabilidade organizacional. Aborda temas e conceitos relacionados que incorporam as estratégias para alcançar a sustentabilidade organizacional e quem vem ganhando cada vez mais importância e espaço entre essas discussões. Foram utilizadas três bases de dados para selecionar os artigos: Scopus, Web of Science e SciELO. Para fundamentar os principais conceitos, foram necessários referenciais teóricos de estudos científicos mais recentes que pudessem contribuir para o esclarecimento dos termos e das definições.

**Design/metodologia/abordagem:** Trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa. Foram utilizados trabalhos caracterizados por discussões mais amplas, o que é ideal para identificar e descrever o estado conceitual de determinado tema.

**Resultados:** Por meio dos artigos pesquisados, exploraram-se as características da inovação, da inovação orientada para a sustentabilidade e da inovação social, as quais norteiam os valores da sociedade e influenciam as estratégias das organizações cada vez mais. Dessa forma, foi possível observar e compreender a capacidade absorptiva como um instrumento fundamental para as estratégias que asseguram a sustentabilidade organizacional.

## PALAVRAS-CHAVE

Inovação. Inovação social. Sustentabilidade organizacional. Aprendizagem. Capacidade absorptiva.

## 1. INTRODUÇÃO

Ter dois pensamentos ao mesmo tempo, aparentemente em extremidades opostas, como uma tese e sua antítese, parece ter sido o grande estímulo da transformação da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Paradoxalmente, os argumentos que contrariavam os princípios básicos e gerais que orientavam o pensamento humano ou desafiavam uma crença ordinária compartilhada por todos eram algo a ser eliminado na sociedade industrial de acordo com a proposta de Taylor (1976). Além disso, outros métodos para aumentar a eficiência da produção, como linhas de montagem, automação e robótica, eram vistos como tentativas de eliminar o paradoxo do chão de fábrica (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Segundo o que propunha Frederick Winslow Taylor (1976), a racionalização do trabalho do tipo *top down* deveria ser feita por meio do estudo dos tempos e movimentos, em que os operários deveriam ser escolhidos com base em suas aptidões para a realização de determinadas tarefas e treinados para que a execução fosse sem erros e em menor tempo. Por fim, a remuneração deveria estar de acordo com a produção atingida, sem a menor preocupação com os trabalhadores.

Recordando, o modelo proposto por Taylor (1976) no fim do século XIX difundiu a aplicação do método científico na administração com o objetivo de eliminar desperdícios e garantir o melhor custo-benefício aos sistemas produtivos. Nessa época, um aumento da demanda transformou o trabalho dos artesãos que manufaturavam o artefato do início ao fim num trabalho dividido.

A dificuldade dos seres humanos em assimilar essa divisão do processo criava um problema para as organizações que tiveram de decompor essa realidade em partes fáceis para que os trabalhadores pudessem executá-las com eficiência, tornando as estruturas organizacionais especializadas (Takeuchi & Nonaka, 2008; Taylor, 1976).

No entanto, a ameaça de novos concorrentes e de novos produtos, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, que são as forças de Porter, além de uma variedade de outros fatores, como novas necessidades dos clientes, avanço tecnológico e globalização, caracterizaram a necessidade de ter as inovações como um processo. Tal processo transforma uma oportunidade em uma ideia original vinculada ao conhecimento científico ou tecnológico, tendo como objetivos agregar valor, atingir grandes extensões e, assim, possibilitar às organizações vantagens competitivas (Porter, 2008; Tidd & Bessant, 2018).



Nessa corrida pelo sucesso de mercado, as empresas de manufatura passam a utilizar grande quantidade de recursos, o que alavanca a preocupação com a sustentabilidade e com a sociedade, levando a pensar na inovação orientada para a sustentabilidade dos recursos dentro da organização e na inovação social.

Dentro das organizações, as mudanças são inevitáveis em processos inovadores, no entanto os colaboradores são frequentemente propensos a resistir. Portanto, as inovações poderão não ter sucesso se esses colaboradores não tiverem participação na tomada de decisões relacionadas com a concepção de uma inovação ou sua implementação (Cowie, Sandall, & Ehrich, 2013; Dover & Lawrence, 2012).

Permeando o que foi citado, encontra-se a capacidade absorptiva, considerada a chave mestra para o crescimento sustentável das organizações e que reconhece e integra o conhecimento externo, facilita a aprendizagem, incorpora o conhecimento e o deixa pronto para a utilização. É importante ressaltar que a capacidade de assimilar as informações externas vem de um conhecimento prévio existente (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

Um forte argumento é que as empresas estão vivenciando uma atualidade de muita pressão para encontrar novas práticas de sustentabilidade que incorporem os fatores econômicos, sociais e ambientais. Além disso, para as organizações se tornarem sustentáveis, existe o desafio de conseguir uma abordagem coletiva envolvendo todos os funcionários em direção à sustentabilidade organizacional (Rezapouraghdam, Alipour, & Arasli, 2019).

A abordagem deste artigo foi apresentar, por meio da revisão de literatura, as fases e as relações que aparecem dentro do contexto evolucionário do conhecimento das organizações, partindo da sociedade industrial. Embora se tenha apresentado a definição de sustentabilidade ambiental, o maior enfoque foi dado à sustentabilidade organizacional e à capacidade absorptiva. Nas próximas seções, serão apresentados o referencial teórico, a metodologia, a discussão, os comentários finais, as limitações, as sugestões e as referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sustentabilidade organizacional

Pelo fato de o conceito de sustentabilidade gerar dúvidas, principalmente porque existem várias interpretações e aplicações interdisciplinares, neste artigo foi dada ênfase ao conceito de sustentabilidade organizacional, utilizada para designar o estado no qual as organizações apresentam fluxo de



produção com o objetivo de se manterem ativas e competitivas (Wall, 2018). Além disso, a sustentabilidade organizacional tem forte relação com o desenvolvimento sustentável.

A definição da expressão “desenvolvimento sustentável” advinda do relatório *Brundtland* em 1987, dada pela Organização das Nações Unidas (ONU), conceitua-o como “um desenvolvimento que atenda às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas necessidades”. Assim, respeita a capacidade de reprodução dos ecossistemas, exigindo, portanto, das organizações um equilíbrio entre os três eixos primários: desenvolvimento econômico, gestão ambiental e equidade social (ONU, 1987; Lozano & Huisingh, 2011).

Mais recentemente, em 2015, foi lançada pela ONU a Agenda 2030 que apresenta 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), voltados para o tratamento dos complexos desafios globais e a melhoria da qualidade de vida de todas as pessoas em todos os lugares do planeta. Sachs (2017) reconhece os ODS como um manual abrangente e visionário, porém não vinculativo e que não apresenta mecanismo de sanções.

Segundo Zahra e George (2002), um fato a ser mencionado é que as práticas de sustentabilidade ambiental são utilizadas constantemente para pressionar as organizações a minimizar o consumo de recursos e reduzir custos operacionais, além da própria necessidade de melhorar o desempenho, ou seja, fazer mais com menos. Isso se desvia do real objetivo que seria o comprometimento com o meio ambiente e com a sociedade.

Além disso, as políticas se mantêm atualizadas e fiscalizam as atitudes prejudiciais ao cobrarem das organizações que evitem os desperdícios e controlem seus impactos no meio ambiente, forçando-as a incorporar estratégias e inovações sustentáveis. Essas estratégias proporcionam a sustentabilidade organizacional, ou seja, a organização gera lucros e mantém-se atuante no mercado. Por exemplo, pode-se diminuir a utilização dos recursos e reduzir os custos por meio da reciclagem dos produtos com a logística reversa (Hsu & Liao, 2014).

Dessa forma, as organizações podem gerenciar questões ambientais e sociais para transformá-las em oportunidade de negócio ou ainda para inovar e se adaptar para evitar riscos e alcançar vantagens competitivas. Assim, a sustentabilidade torna-se um conceito inovador para organizações capazes de desenvolver, promover e difundir a inovação sustentável (Schaltegger et al., 2013).

Considerando que a capacidade absorviva e a estratégia sustentável são processos difíceis e complexos, e muitas vezes tácitos, qualquer vantagem



competitiva fundamentada nesses princípios impossibilita a concorrência de copiar (Roszkowska-Menkes, 2018). Além disso, Cohen e Levinthal (1990) afirmaram que a aquisição de informações de sustentabilidade em um campo pode facilitar a absorção em outras áreas interligadas.

Somado a isso, o significativo reconhecimento da importância da inovação orientada para a sustentabilidade conscientiza as organizações de suas ações e seus impactos sobre o meio ambiente e sobre a sociedade. Contudo, há um benefício em seguir as diretrizes governamentais sobre a sustentabilidade porque ajuda a gerenciar riscos, engajar-se na inovação, impulsionar a mudança interna e, assim, manter em funcionamento o próprio negócio (Deloitte & MHI, 2016; Rodriguez & Da Cunha, 2018; Upstill-Goddard, Glass, Dainty, & Nicholson, 2016).

## 2.2 Inovação social

Para compreender inovação social, é importante, primeiramente, entender a definição de inovação. Segundo Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), é um processo contínuo e interdisciplinar, não apenas a diferença entre radical e incremental. Esses autores a consideram um processo de várias etapas, nas quais as organizações direcionam ideias para a melhoria ou o desenvolvimento de produtos, serviços ou processos, com o objetivo de estabelecer sucesso no mercado, trazendo o constructo de sustentabilidade organizacional.

Os procedimentos organizacionais que levam à inovação incluem treinamento e desenvolvimento (Simpson & Flynn, 2007). No entanto, Mathewson (2014) sugere que as sessões de treinamento são insuficientes. Pelo contrário, um compromisso contínuo com a aprendizagem é necessário, sugerindo que apenas as organizações que desenvolvem uma cultura de aprendizagem com respeito ao desenvolvimento das pessoas são bem-sucedidas em se tornarem mais inovadoras.

A inovação social possui características que também estão relacionadas com o conceito de responsabilidade social. Um número crescente de autores (Husted & Allen, 2007; Husted & Salazar, 2006; Jamali, 2007) têm abordado a responsabilidade social nas organizações com estratégia focada no valor compartilhado de criação e integração como principal modelo de negócios.

A abordagem estratégica da responsabilidade social nas organizações se reflete na definição da expressão proposta pela Comissão Europeia (COM, 2011) como um conceito em que as empresas integram voluntariamente preocupações sociais, éticas e ambientais em suas operações de negócios e estratégia central em estreita cooperação com os *stakeholders*, com o objetivo



de maximizar a criação de valor partilhado e identificar, prevenir e mitigar seus possíveis impactos adversos.

Como tal, a responsabilidade social pode ser entendida como uma contribuição comercial para o desenvolvimento sustentável (Van Marrewijk & Werre, 2003). Mas a chave para alcançar a necessária sustentabilidade corporativa estratégica é a inovação, particularmente a inovação social, como Osburg (2013) citou, e isso requer uma abordagem aberta aos processos de inovação que impulsionam a colaboração entre todos os setores da organização e *stakeholders*.

Define-se inovação social como uma estrutura tecnológica desenvolvida localmente, a qual se baseia no processo criativo e coletivo com a participação social e cooperação das organizações. A aplicação do conhecimento para desenvolver ou melhorar produtos, métodos e serviços tem o objetivo de modificar uma situação problemática de grupos vulneráveis (educação, saúde, emprego, cultura, ambiente). Assim, há uma transformação na relação entre ameaças e capacidades dos grupos vulneráveis, promovendo a sua integração sustentável em padrão de bem-estar aceito. A inclusão de grupos vulneráveis é uma das diferenças entre a inovação social e outros tipos de inovação (Shin, 2016; Unceta, Castro-Spila, & García Fronti, 2017).

O valor criado pela inovação social não se acumula apenas para os grupos vulneráveis, mas também também para a sociedade como um todo (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008).

Segundo Mulgan et al. (2007, p. 8, tradução nossa), a inovação social

[...] refere-se a novas ideias que trabalham para alcançar os objetivos sociais [...]. São atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas por intermédio de organizações cujos objetivos principais são sociais.

O fato de a inovação social se diferenciar da inovação tecnológica faz com que a primeira requeira modelos, processos e indicadores distintos. Porém, deve-se considerar que ambas são complementares e tanto a inovação tecnológica quanto a inovação social geram aumento do capital social e econômico (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

É importante mencionar que apenas nos últimos anos a inovação social ganhou crescente interesse científico e traz consigo melhorias para explorar os problemas da sociedade atual, principalmente porque esses problemas não se manifestam de forma evidente e, na maioria das vezes, estão associados a outros problemas, tornando complicado saber se já foram resolvidos ou se



outro de maior complexidade e urgência os englobou. Em um contexto epistêmico, a inovação social requer capacidade absorptiva (Unceta et al., 2017).

## 2.3 Capacidade absorptiva

A capacidade absorptiva é descrita pelas dimensões do conhecimento como interpretação, aquisição, transformação, assimilação e aplicação, no entanto é um conceito relativo, pois depende da capacidade que cada organização tem em usar o conhecimento externo com base no conhecimento interno adquirido e gerar propostas de negócios (Cohen & Levinthal, 1990; Picoli & Takahashi, 2016).

O modelo de capacidade absorptiva de Todorova e Durisin (2007) conecta as capacidades de reconhecer o valor do conhecimento externo a dois princípios: 1. fontes de conhecimento externo e 2. extensão da sobreposição entre o conhecimento prévio de uma empresa e o conhecimento a ser adquirido.

A capacidade absorptiva expressa um conjunto de habilidades e capacidades organizacionais relacionadas ao desenvolvimento de inovações (Cook & Brown, 1999; Lane & Lubatkin, 1998; Szulanski, 1996). Pode ajudar também na implementação de estratégias de sustentabilidade que impactam a diferenciação de produtos (Zahra & George, 2002).

O conceito de capacidade absorptiva também está relacionado a uma perspectiva epistêmica de inovação social, segundo o qual a inovação é o resultado de um processo complexo de codificação do conhecimento. Essa codificação é um processo recursivo baseado em conhecimento, portanto social, temporal e espacialmente localizado (Nonaka & Toyama, 2003; Ancori, Bureth, & Cohendet, 2000; Cohendet & Meyer-Krahmer, 2001; Lam, 2000).

Considerada elemento essencial para o sucesso da organização, a capacidade absorptiva complementa e transforma aquilo que ela já sabe. Além disso, trata-se de um processo que ocorre de maneira contínua, está ligada às mudanças e adaptações como forma de responder aos eventos, e possibilita internalizar novos conhecimentos por meio da aprendizagem e aplicá-los a fins comerciais. Esse fluxo de conhecimento é a chave tanto da aprendizagem organizacional quanto da capacidade absorptiva (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013; Cohen & Levinthal, 1990; Picoli & Takahashi, 2016).

Características orientadas para a mudança nos funcionários estão positivamente relacionadas às inovações (Jewel, Davidson, & Rowe, 2006). Práticas de contratação nas organizações que visam à aceitação de mudanças pelos funcionários provavelmente aumentarão a capacidade absorptiva (Shier & Handy, 2016). Reforçando esse pensamento, uma organização que espera



mudar os valores de seus funcionários ganhará vantagem competitiva e, conseqüentemente, criará uma cultura de promoção de inovações (Glisson, 2015; Mathewson, 2014).

Ainda em relação à capacidade absorptiva do conhecimento, é importante ressaltar que ela está intimamente relacionada à aprendizagem organizacional. Contudo, para que a organização desenvolva sua capacidade absorptiva, é necessário haver a incorporação do conhecimento, o qual deverá ser otimizado se se tratar de um processo de fluxo constante. No entanto, eles ocorrem de forma específica para cada organização (Picoli & Takahashi, 2016). Compartilhar conhecimento básico com a fonte de novos conhecimentos facilita reconhecer o valor de novos conhecimentos externos (Cohen & Levinthal, 1990).

Ainda, para que as organizações permaneçam ativas num mercado dinâmico, necessitam adequar e desenvolver melhorias em seus processos, identificar as oportunidades e capturar as informações externas a elas com o objetivo de gerar conhecimento. O agregar valor e o evoluir das operações internas a partir do conhecimento estão atrelados à capacidade absorptiva, definida como habilidade de reconhecer o valor das novas informações, capacidade de transformá-las e explorá-las, como já mencionado anteriormente (Picoli & Takahashi, 2016; Unceta et al., 2017).

### 3. METODOLOGIA

Como esta pesquisa de caráter teórico não efetuou busca sistemática, é classificada como revisão narrativa da literatura, que se caracteriza por publicações amplas e apropriadas para descrever o estado atual de um determinado tema (Marconi & Lakatos, 2017). Sendo assim, atribuiu-lhe características qualitativas descritivas (Creswell, 2010).

A busca abordou o tema capacidade absorptiva no contexto da sustentabilidade das organizações e o relacionou com inovação, inovação social e inovação orientada para a sustentabilidade. Foram utilizadas três bases de dados para selecionar os artigos para leitura completa e posterior análise. Portanto, para fundamentar os conceitos, buscou-se um referencial bibliográfico de estudos científicos recentes que pudessem contribuir para o esclarecimento dos termos e de suas caracterizações.

Utilizaram-se as seguintes bases de dados: Scopus, Web of Science e SciELO. A busca foi efetuada de 25 a 28 de fevereiro de 2019, com os seguintes descritores: 1. “*absorptive capacity*” AND “*innovation*”, 2. “*absorptive capacity*”

AND “organization sustainability” e 3. “absorptive capacity” AND “social innovation”, utilizados de forma combinada e apenas na língua inglesa.

Como critérios de inclusão, selecionaram-se os artigos publicados nos últimos anos, a partir de 2011, e que continham pelo menos um dos descritores no título, no resumo ou nas palavras-chave. Excluíram-se os documentos duplicados e não foram considerados livros, capítulos de livros, resenhas e anais de congressos, teses e dissertações, resultando em 18 artigos, expostos na Figura 4.1.

Uma nova busca foi efetuada entre 1º e 4 de outubro de 2019, com o objetivo de ampliar a análise sobre o tema, utilizando os mesmos critérios, com a diferença de que apenas se incluíram artigos publicados em 2019. A partir disso, foram acrescentados quatro novos artigos (expostos na Figura 4.1 do número 19 ao 23).

Todos os artigos selecionados para a discussão, presentes na Figura 4.1, bem como todos os artigos para fundamentar os conceitos, foram inseridos no *mendeley desktop*, utilizado como gerenciador das referências.

## 4. RESULTADOS

Os artigos utilizados para fundamentar a discussão deste estudo podem ser visualizados na Figura 4.1.

(Figura 4.1)

### ARTIGOS SELECIONADOS PARA COMPOR A DISCUSSÃO DO ESTUDO

Nº	Ano	Artigos com os títulos e respectivos autores	Constructos
1	2011	Lozano, R., & Huisingh, D. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting.	<i>Sustainability reporting; sustainable development; inter-linkages.</i>
2	2012	Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations.	<i>Absorptive capacity; cross-sector alliances.</i>
3	2013	Chalmers, D. M., & Balan-Vnuk, E. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines.	<i>Social entrepreneurship; social innovation; absorptive capacity.</i>
4	2013	Osburg, T. Social innovation to drive corporate sustainability.	<i>Social innovation.</i>
5	2014	Hsu, C. L., & Liao, Y. C. Sustainability strategies and reverse logistics management: A contingent link.	<i>Proactive environmental strategies; reverse logistics management; market demand pull.</i>

(continua)

(Figura 4.1 (continuação))

ARTIGOS SELECIONADOS PARA COMPOR A DISCUSSÃO DO ESTUDO

Nº	Ano	Artigos com os títulos e respectivos autores	Constructos
6	2016	Upstill-Goddard, J., Glass, J., Dainty, A., & Nicholson, I. Implementing sustainability in small and medium-sized construction firms.	<i>Construction industry; corporate social responsibility; absorptive capacity.</i>
7	2016	Unceta, A., Castro-Spila, J., & Fronti J. G. Social innovation indicators.	<i>Social innovation indicators; absorptive capacity; Basque Country; RESINDEX.</i>
8	2016	Seo, H. G., Chung, Y., Woo, C., Chun, D., & Jang, S. S. SME's appropriability regime for sustainable development-the role of absorptive capacity and inventive capacity.	<i>SMEs; appropriability; knowledge exploration.</i>
9	2016	Picoli, F. R., & Takahashi, A. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social.	<i>Absorption capacity; organizational learning; social integration mechanisms.</i>
10	2017	Unceta, A., Castro-Spila, J., & García Fronti, J. The three governances in social innovation.	<i>Social innovation indicators; governance index; RESINDEX.</i>
11	2017	Garay, L., Font, X., & Pereira-Moliner, J. Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance.	<i>Sustainability information; absorptive capacity; sustainability motivations; sustainability practices; small firms.</i>
12	2017	Gunasekaran, A. et al. Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance.	<i>Big data; assimilation; routinization.</i>
13	2017	Klewitz, J. Grazing, exploring and networking for sustainability-oriented innovations in learning-action networks: An SME perspective.	<i>Boundary spanning; learning-action network.</i>
14	2017	Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-Chun, & Yang, M.-J. Developing a sustainable competitive advantage: Absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning.	<i>Absorptive capacity; knowledge transfer; organizational learning.</i>
15	2018	Roszkowska-Menkes, M. T. Integrating strategic CSR and open innovation. Towards a conceptual framework.	<i>Corporate social responsibility; open innovation; sustainable innovation; strategic CSR; corporate social innovation.</i>
16	2018	Zhai, Y. M. et al. An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective.	<i>Entrepreneurial orientation; innovation performance; absorptive capacity.</i>
17	2018	Rodriguez, L., & Da Cunha, C. Impacts of big data analytics and absorptive capacity on sustainable supply chain innovation: A conceptual framework.	<i>Absorptive capacity; sustainable supply chain innovation.</i>

(continua)

**(Figura 4.1 (conclusão))****ARTIGOS SELECIONADOS PARA COMPOR A DISCUSSÃO DO ESTUDO**

Nº	Ano	Artigos com os títulos e respectivos autores	Constructos
18	2018	Melane-Lavado, A., & Álvarez-Herranz, A. Different ways to access knowledge for sustainability-oriented innovation. The effect of foreign direct investment.	<i>Sustainability-oriented innovation; foreign direct investment.</i>
19	2019	Shier, M. L., Handy, F., & Jennings C. Intraorganizational conditions supporting social innovations by human service nonprofits. Nonprofit and voluntary sector quarterly.	<i>Social innovation; human service; social services.</i>
20	2019	Shahzad, M. et al. Impact of knowledge absorptive capacity on corporate sustainability with mediating role of CSR: Analysis from the Asian context.	<i>Sustainable development; knowledge absorptive capacity; corporate social responsibility.</i>
21	2019	Xue, M., Boadu, F., & Xie, Y. The penetration of green innovation on firm performance: Effects of absorptive capacity and managerial environmental concern.	<i>Green innovation; absorptive capability; managerial environmental concern.</i>
22	2019	Liu, L., Zhang, M., & Ye, W. The adoption of sustainable practices: A supplier's perspective.	<i>Sustainable supply chain management; supplier development; knowledge base.</i>
23	2019	Rodriguez, R., Svensson, G., Hogevoid, N. M., & Eriksson, D. Factors and determinants of value- and business-driven sustainability initiatives in health care organizations: Intrinsic differences and extrinsic similarities.	<i>Spain; sustainability; health care.</i>

Fonte: Elaborada pelos autores.

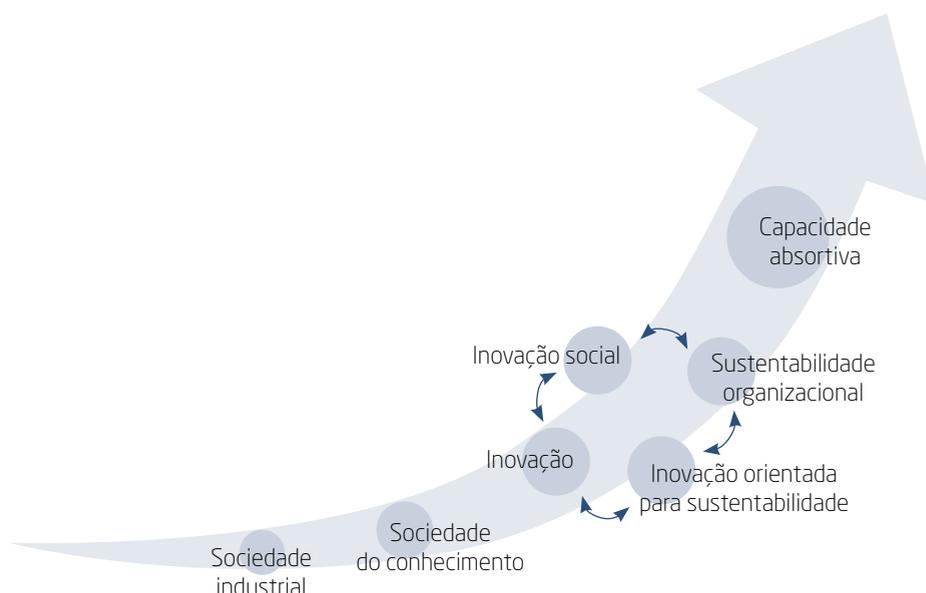
Os artigos revisados mostraram a correlação entre os constructos abordados, evidenciando as características e enfatizando a importância da capacidade absorptiva para sustentabilidade organizacional, conforme será explorado a seguir.

## 5. DISCUSSÃO

Nas últimas décadas, as organizações seguiram uma trilha para desenvolver um relacionamento bem-sucedido com seus *stakeholders*. Um dos pilares essenciais desse relacionamento é a sustentabilidade organizacional, que visa preservar os componentes sociais, culturais, econômicos e ambientais em que a organização opera (Shahzad et al., 2019).

Assim, pesquisas atuais discorrem sobre os momentos marcantes das transformações nesses relacionamentos e consideram a capacidade absorptiva do conhecimento como chave mestra para o sucesso. As pesquisas analisadas mostraram essas relações em quatro contextos: inovação, inovação social, inovação orientada para a sustentabilidade e sustentabilidade organizacional, o que pode ser observado na Figura 5.1.

(Figura 5.1)  
**CICLO EVOLUTIVO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS OCORRIDAS  
NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO A PARTIR DA  
SOCIEDADE INDUSTRIAL**



Fonte: Elaborada pelos autores.

A passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento foi longa, com duração de aproximadamente dois séculos, impulsionada pelas demandas populacionais crescentes, pelas buscas de novos produtos e pelas vantagens competitivas. A capacidade de uma organização em reconhecer o valor das informações é essencial para a sua capacidade inovadora (Takeuchi & Nonaka, 2008; Zhai et al., 2018).

A inovação nas organizações pode ser considerada sistêmica e interativa, pois as organizações usam de quaisquer elementos ou pessoas que possam dispor de informações internas ou externas e as usam para criar negócios (Garay, Font, & Pereira-Moliner, 2017; Roszkowska-Menkes, 2018).



É preciso relembrar que nessa fase os conceitos de inovação juntamente com o de vantagem competitiva foram impulsionados pelas cinco forças de Porter e geraram lucro e sustentabilidade organizacional. Já o conceito de capacidade absorptiva obteve relevância significativa apoiado no pensamento de que quanto maior for o conhecimento internalizado, melhor será para adquirir novos conhecimentos. Essa nova forma transforma os modos de gestão e leva a caminhos que possibilitam diferenciar as organizações inovadoras das demais (Cohen & Levinthal, 1990; Porter, 2008; Roszkowska-Menkes, 2018).

Como já mencionado, a evolução das inovações cria tanto para as organizações como para as políticas governamentais nacionais e internacionais, haja vista a dificuldade de gerenciar seus impactos sobre os recursos naturais, uma preocupação sobre a sociedade, sobre a própria organização e sobre como respeitar e entender melhor a capacidade de reprodução dos ecossistemas. Esse contexto engloba vários temas, descritos a seguir, e é alvo de pesquisadores (Hsu & Liao, 2014; Lozano & Huisinigh, 2011; Rodriguez & Da Cunha, 2018; Seo, Chung, Woo, Chun, & Jang, 2016).

Segundo Hsu e Liao (2014), a responsabilidade social corporativa proativa tem sido considerada um arguidor da inovação orientada para a sustentabilidade ambiental (ou como os autores utilizaram, para a “ecoinovação”), juntamente com a criação de políticas mais restritivas para punir comportamentos prejudiciais ao meio ambiente e que previnem os riscos de má reputação.

Outro aspecto comentado no mesmo estudo diz respeito à crescente conscientização dos consumidores em relação à proteção ambiental e à redução dos custos de fabricação. Os autores analisaram esses aspectos com a atenção na gestão da logística reversa, que está intimamente relacionada com a “ecoinovação”, e estenderam a teoria do custo de transação em relação às corporações, as quais podem desenvolver estratégias de sustentabilidade organizacional na busca por vantagem competitiva. Na maioria dos casos, embora as estratégias verdes possam diferenciar produtos e visar a certos mercados, normalmente são acompanhadas de um custo adicional. Portanto, as organizações deveriam elaborar estratégias ambientais proativas focadas também em atividades de logística reversa, reduzindo custos mediante a recuperação de produtos por meio da reciclagem, do reparo ou da manufatura (Hsu & Liao, 2014).

Em suas considerações, Melane-Lavado e Álvarez-Herranz (2018) afirmaram que a inovação orientada para a sustentabilidade demonstra a intenção de desenvolver um produto ou serviço que contribui para a sustentabilidade



social, ambiental e econômica, e, por essa razão, atrai crescente atenção institucional e acadêmica.

O estudo de Shier, Handy e Jennings (2019), com 65 organizações sem fins lucrativos no setor de serviços humanitários na Pensilvânia, forneceu evidências empíricas que serviram para identificar, nas condições intraorganizacionais, fatores que criam barreiras a seus esforços para empreender inovações sociais. Eles concluíram que as áreas de desenvolvimento organizacional relacionadas a liderança, equipe e envolvimento de voluntários, procedimentos e processos são indicadores que apoiam positivamente o desenvolvimento e a realização de inovações sociais.

Outro estudo experimental com 324 pequenas e médias empresas analisou a relação entre empreendedorismo, capacidade absorptiva, dinamismo ambiental e desempenho de inovação tecnológica corporativa. Os resultados mostraram que, quando o ambiente externo está em alto dinamismo, o efeito moderador da capacidade absorptiva será mais forte do que quando o ambiente está em baixo dinamismo. Além disso, o efeito moderador da capacidade absorptiva na orientação empreendedora geralmente é afetado pelo dinamismo da cultura organizacional, assim como o desempenho da inovação (Zhai et al., 2018).

As capacidades dinâmicas das organizações têm a capacidade absorptiva como um componente importante por proporcionar a aprendizagem entre parceiros e o acesso a informações e conhecimentos externos, os quais podem ser integrados e armazenados, além de estabelecerem uma correlação significativa entre capacidade absorptiva e processos de inovação (Xue, Boadu, & Xie, 2019).

Dessa forma, é prudente que as empresas fortaleçam a capacidade absorptiva e melhorem a habilidade dos funcionários de se adaptar, a fim de que possam garantir o desenvolvimento da capacidade de inovação da organização e de um ambiente dinâmico, além de fortalecerem a cooperação com centros de pesquisas, como as universidades (Zhai et al., 2018).

Outro fator importante para que isso se torne realidade: é necessário que os fornecedores adotem práticas sustentáveis, pois são responsáveis por um papel crítico no desempenho ambiental de organizações globais (Liu, Zhang, & Ye, 2019).

Em relação à inovação orientada para a sustentabilidade organizacional, uma pesquisa envolvendo pequenas e médias empresas investigou como elas podem conquistar novos mercados, reduzir gastos e melhorar a qualidade de vida. O autor afirmou que essas empresas seguem diferentes estratégias em seus processos, produtos, estruturas organizacionais ou em sistemas



modificados de inovações, aprimorados ou inteiramente novos, comparados à versão anterior. São ambientais ou socialmente superiores (Klewitz, 2017).

Além disso, ao observar três padrões de rede (*grazers*, exploradores e *networkers*), que influenciam como a orientação estratégica de uma pequena ou média empresa pode ser afetada pela interação com sua rede de conhecimento, concluiu que, por meio de processos de extensão de fronteiras para inovações orientadas para a sustentabilidade, as pequenas e médias empresas podem se engajar em interação que completam os seus processos de inovação (Klewitz, 2017).

Para uma melhor compreensão sobre a relação entre capacidade absorptiva, proatividade em práticas de sustentabilidade e desempenho em sustentabilidade organizacional, um estudo foi feito com 408 pequenas e médias empresas do ramo do turismo. O estudo observa que a capacidade absorptiva é tratada apenas no nível de aquisição do conhecimento, e analisam-se as várias fontes e os canais de informação sobre sustentabilidade e a percepção sobre sua utilidade (Garay et al., 2017).

Nesse contexto, Garay et al. (2017), com foco na proatividade, analisaram três tipos de motivações para a sustentabilidade adotadas em níveis social, ambiental e econômico: 1. orientadas para o crescimento, relacionadas à comunicação com fontes dentro das organizações e a canais individuais e informais, enquanto as motivações do estilo de vida estão relacionadas à comunicação com outras *stakeholders*; 2. implementação da sustentabilidade, relacionada à comunicação com outras *stakeholders*, ao uso de canais coletivos e formais e à utilidade percebida da informação; 3. desempenho de sustentabilidade, relacionado à introdução de práticas ambientais e econômicas, ao uso da indústria e de fontes mais amplas de informação, e à utilidade percebida da informação. Aponta-se que o treinamento e a educação em sustentabilidade podem ser mais bem-sucedidos na obtenção da mudança de comportamento quando estão adaptados à capacidade absorptiva e aos estilos de aprendizagem do seu público-alvo.

O desempenho de sustentabilidade está relacionado ao fator comunicação dentro das indústrias e à utilidade percebida das informações sobre sustentabilidade (Garay et al., 2017).

As organizações do ramo da construção civil que estão se tornando cada vez mais conscientes dos impactos de suas operações, tanto do ponto de vista ambiental quanto, mais recentemente, social, também têm despertado interesse dos pesquisadores. Os padrões de sustentabilidade podem permitir que uma organização evidencie um nível de desempenho comparado a um problema específico (Upstill-Goddard et al., 2016).



Ao estudarem como a capacidade de aprendizagem e a capacidade absorptiva podem contribuir para o sucesso da implementação de padrões sustentáveis dentro de pequenas e médias empresas de construção, os pesquisadores obtiveram como resultado canais de comunicação e comprometimento com programas de treinamento que aumentem a capacidade de implementação desses padrões, mas as pequenas e médias empresas tendem apenas a adotá-los se veem benefícios financeiros imediatos (Upstill-Goddard et al., 2016).

Além disso, observaram a importância de os *stakeholders* pressionarem as organizações para que elas influenciem positivamente o engajamento com os padrões de sustentabilidade. Observou-se ainda que a falta da eficiência na comunicação, tanto internamente como com outras organizações, representa uma grande barreira à implantação da sustentabilidade organizacional. Por constar disso, só será possível quebrar essas resistências se todos forem envolvidos para criar e gerir conhecimento dentro da empresa (Upstill-Goddard et al., 2016).

Por meio de um questionário, uma pesquisa coletou dados e informações de indústrias financeiras e de alta tecnologia, e propôs um modelo teórico para investigar vantagem competitiva sustentável por meio do desenvolvimento da capacidade absorptiva, da transferência de conhecimento e da aprendizagem organizacional. Concluiu-se que a aprendizagem organizacional pode ser utilizada como mediadora parcial entre a capacidade absorptiva, a transferência de conhecimento e a vantagem competitiva sustentável (Liao, Chen, Hu, Chung, & Yang, 2017).

Para o crescimento sustentável das pequenas e médias empresas, faz-se necessário proteger suas inovações e aumentar seu lucro. Nesse contexto, Seo et al. (2016) investigaram o regime de apropriação, que se refere a mecanismos formais, como patentes, licenças e registro de marcas, e informais, como sigilo e *design* complexo, que permitem garantir retornos financeiros por meio de investimentos em pesquisas e desenvolvimento. Também é necessário investir continuamente em inovação, mas isso depende da capacidade de exploração do conhecimento adquirido, compreendida no artigo como capacidade inventiva e capacidade absorptiva. Essa pesquisa mostrou evidências de que os regimes de apropriação formal e informal podem melhorar o desempenho da inovação na organização (Seo et al., 2016).

Portanto, as pequenas e médias empresas podem aumentar seus ativos de conhecimento e obter vantagem competitiva e retorno financeiro pelas capacidades de exploração desse conhecimento, ou seja, quando a troca de conhecimento é feita de forma segura pelo regime de apropriação informal,



os efeitos de criação de valor da capacidade absorptiva podem melhorar o desempenho da inovação. No entanto, a capacidade de extrair conhecimento externo à organização é benéfica para a inovação, mas gera riscos de transbordamento de conhecimento quando os valores criados são de fontes externas (Seo et al., 2016).

Nessa mesma direção, Rodriguez e Da Cunha (2018) investigaram na literatura como a capacidade absorptiva pode facilitar a utilização de *big data* e análises preditivas na inovação da cadeia de fornecimento sustentável. Por meio da análise conceitual, os autores propuseram um *framework* conceitual que faz a ligação entre os *drives* de inovação (internos e externos), *big data* e análise preditiva, capacidade absorptiva e desempenho da inovação na cadeia de fornecimento sustentável.

*Big data* e análise preditiva referem-se a um paradigma emergente, entendido como uma expressão abrangente que engloba diversas técnicas para lidar com dados caracterizados em termos de alto volume, velocidade, variedade, veracidade e valor. Além disso, esse paradigma ajuda a enfrentar os desafios críticos da análise preditiva que se refere à captura, ao armazenamento, à transferência e aos compartilhamentos de conhecimentos concernentes à tomada de decisão (Gunasekaran et al., 2017).

Nesse contexto diretamente relacionado com a inovação, está a sociedade, que vem se tornando cada vez mais consciente dos processos de produção das organizações. Inovação social é uma expressão conhecida e considerada como um processo que torna públicas as mudanças institucionais relacionadas aos fenômenos do empreendedorismo social (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013).

O estudo de Chalmers e Balan-Vnuk (2013) sobre a inovação social aborda o motivo pelo qual as pessoas se envolvem nesse processo e principalmente a compreensão de como ela é implementada pelas organizações. Analisa também os meios pelos quais os empreendimentos sem fins lucrativos, que buscam atividades socialmente inovadoras, desenvolvem as capacidades necessárias para inovar.

A construção teórica multidimensional da capacidade absorptiva e o conceito de economia evolutiva de rotinas organizacionais foram utilizados para analisar 14 estudos de casos de empreendimentos inovadores sem fins lucrativos da Austrália e do Reino Unido. Os resultados apontaram que configurar rotinas de capacidade absorptiva interna e externa para combinar fluxos de conhecimento de usuários e tecnologias tem função mediadora única no processo de inovação social. Além disso, em ambos os países, as organizações pesquisadas geralmente adotam estruturas hierárquicas planas e enfatizam



o empoderamento de funcionários e voluntários para participar do processo de inovação, e a missão social da organização foi identificada como um critério-chave para determinar quais novas ideias devem seguir para implementação ou ser abortadas (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013).

A capacidade absorptiva do conhecimento nos permite compreender a dinâmica por meio da qual as inovações sociais são produzidas no nível da organização. Assim sendo, a fim de realizarem uma inovação social, as organizações devem possuir pelo menos três competências: interpretar um problema social de acordo com uma perspectiva sobre as causas, os possíveis efeitos e as alternativas; assimilar e transformar a interpretação de acordo com padrão interno de conhecimento e experiência, integrando esse conhecimento em produtos, serviços e métodos que forneçam respostas para solucionar o problema; e, por último, explorar os resultados obtidos, isto é, experimentar, transferir soluções e avaliar impactos (Unceta et al., 2017). O artigo de Unceta et al. (2017) ainda mostra a dinâmica entre demandas dos problemas sociais, inovações sociais/solução, no que concerne às relações entre capacidade absorptiva e inovação aberta no nível organizacional.

Os autores ainda exploram, por meio da análise de um projeto-piloto de inovação social, a relação de três tipos de governança em projetos de inovação social. São elas: governança social, governança interorganizacional e governança sustentável.

De acordo com Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016), o artigo analisado contribuiu para a discussão conceitual e empírica sobre indicadores de inovação social, em níveis organizacional e regional, por meio dos resultados do Índice Regional de Inovação Social, que faz a conexão entre a capacidade absorptiva de conhecimento e a inovação social em quatro tipos de agentes regionais: lucro e organizações lucrativas, universidades e centros tecnológicos. O modelo Índice Regional de Inovação Social conceitua a inovação social como uma intervenção epistêmica. Desse ponto de vista, o conceito de capacidade absorptiva do conhecimento é apropriado para explicar e medir a inovação social como um processo de interpretação, assimilação, combinação e exploração do conhecimento aplicado à criação de novos produtos, processos, métodos ou serviços para atender às demandas sociais insatisfeitas.

Em relação à capacidade absorptiva, foi possível perceber que praticamente todos os artigos citados na discussão a reportaram em seus mais variados tópicos. A partir do momento em que as organizações conseguem manter o fluxo do conhecimento, atingem também um grau de excelência. Desse momento em diante, ocorre o ciclo sustentável do conhecimento por meio de um *feedback*. Como já citado na introdução, essa retroalimentação

aumenta ainda mais o conhecimento adquirido e assim eleva a capacidade de inovação (Cohen & Levinthal, 1990). A Figura 5.2 ilustra esse mecanismo.

Nessa mesma linha de pensamento, Chalmers e Balan-Vnuk (2013) e Zhai et al. (2018) reforçam que a alta capacidade absorptiva ajuda as empresas a reconhecer as oportunidades empreendedoras e a absorver os recursos do conhecimento externo, promovendo, assim, respostas rápidas às mudanças, que, por sua vez, reduzem os riscos e as incertezas da dinâmica do mercado. Com a maestria na capacidade absorptiva, as organizações podem acelerar a aquisição, aprendizagem e utilização de novas tecnologias, responder às questões fundamentais e aumentar e melhorar a frequência, a velocidade, a magnitude e o desempenho da inovação.

(Figura 5.2)

### ILUSTRAÇÃO DO FEEDBACK DA CAPACIDADE ABSORTIVA PARA A INOVAÇÃO



Fonte: Elaborada pelos autores.

Outro estudo que aborda a capacidade absorptiva a considerou como um dos conceitos mais importantes na literatura sobre aprendizagem entre parceiros e inovação alavancando as alianças, o que também pode ser chamado de alianças intersetoriais. O resultado da análise sugere que, por conta das

diferenças entre os parceiros da aliança, seus objetivos individuais e tipos de inovação refletem de forma imperfeita a dinâmica de aprendizado e inovação. A partir desse ponto de ruptura, introduz-se o conceito de capacidade relacional para a inovação social, proposto como um modelo mais adequado à análise de aprendizagem e inovação no contexto de alianças intersetoriais, especialmente aquelas que operam na base da pirâmide econômica (Murphy, Perrot, & Rivera-Santos, 2012).

Um fator importante a ser observado quando se aborda o desenvolvimento da capacidade absorptiva de uma organização é a capacidade cognitiva de sua equipe considerando a capacidade absorptiva de cada indivíduo, pelo simples fato de que a capacidade absorptiva de uma organização difere da capacidade individual de seus membros. Isso pode ser intensificado pelo papel da diversidade de conhecimentos dentro da organização. Assim, o desenvolvimento da capacidade absorptiva e o desempenho inovador dependem da história ou do caminho percorrido, e relata-se que a falta de investimento em uma área de especialização antecipada pode impedir o desenvolvimento futuro de uma capacidade técnica naquela área (Picoli & Takahashi, 2016; Zhai et al., 2018).

Uma capacidade absorptiva excelente ajuda as empresas a identificar e obter novos conhecimentos externos, assimilar esses conhecimentos recentes e combinar conhecimento para gerar novos conhecimentos e resolver problemas; é algo contínuo. De forma semelhante, isso ocorre nas empresas com proatividade, que apresentam maior probabilidade de ter velocidades aceleradas de varredura ambiental, forte capacidade de reconhecimento de oportunidade e habilidade de descoberta em relação às organizações que não são proativas (Picoli & Takahashi, 2016; Zhai et al., 2018).

Portanto, a organização que apresentar uma alta capacidade absorptiva poderá entender esses recursos de informação com rapidez e precisão e agir com antecedência para obter meios rapidamente e explorar esses recursos advindos das informações do mundo exterior. No geral, as organizações empreendedoras e proativas com alta capacidade absorptiva são capazes de promover um bom desempenho de inovação tecnológica (Picoli & Takahashi, 2016; Zhai et al., 2018).

O resultado foi a identificação de quatro temas que descrevem a relação entre a inovação aberta e responsabilidade social estratégica – engajamento de funcionários, envolvimento de *stakeholders* externos, revelação seletiva conduzida e abordagem voltada à inovação social corporativa – e que explicam a relação bidirecional entre os processos estratégicos de revelação seletiva conduzida e inovação aberta. Apresentam-se ainda mecanismos pelos

quais a empresa, ao implementar as práticas de inovação aberta em sua estratégia de responsabilidade social, capta a proporção de valor criado para seus *stakeholders* (Roszkowska-Menkes, 2018).

Um último fato de igual relevância é que as iniciativas de sustentabilidade organizacional são baseadas em valores de negócios (Rodríguez, Svensson, Hogevoid, & Eriksson, 2019).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES FUTURAS

As fases que compõem a evolução das estratégias organizacionais, reportadas nas figuras 5.1 e 5.2, apresentam características diferentes. Por tratar-se de um processo não linear, cíclico e transdisciplinar, a inovação tem como objetivo incrementar ou criar processos, produtos e serviços para gerar vantagem competitiva.

A inovação social visa à importância da inclusão da sociedade, em especial dos grupos vulneráveis para resolução dos problemas e melhoria da qualidade de vida.

A sustentabilidade possui uma abrangência de conceitos que podem desafiar o pesquisador, limitando-o ou desviando-o do foco da pesquisa. Neste trabalho, deu-se ênfase à compreensão de algumas das estratégias que as empresas precisam para atingir a sustentabilidade organizacional, por meio da descrição das características das fases evolutivas do conhecimento nas organizações, bem como de suas relações.

A capacidade absorptiva como instrumento fundamental para o desenvolvimento e sucesso organizacional é dependente de competências e experiências adquiridas pela equipe, além da manutenção contínua da transformação.

Todos os artigos utilizados na discussão apresentaram um consenso em relação à capacidade absorptiva, há inter-relação e interpenetração, seja com a inovação, com a sociedade ou com a própria organização. Dessa forma, potencializa a obtenção da mudança de comportamento, diminuindo as complexidades das organizações e criando outros nichos de mercado.

A utilização da capacidade absorptiva tem se tornado uma importante diretriz para o sucesso das organizações, na qual todo processo de inovação passa a ser retroalimentado e conseqüentemente se criam estratégias competitivas. Compreender de forma sintetizada algumas dessas estratégias de que as empresas precisam para atingir sua sustentabilidade organizacional é crucial para a sua evolução.

Um fator de dificuldade foi diferenciar os artigos que relacionavam a capacidade absorptiva à sustentabilidade organizacional, em razão de esta expressão estar na maioria das vezes associada ao ambiente, ao econômico e ao social.

Pensando em pesquisas futuras, recomendam-se estudos que esclareçam essas diferenças quando relacionadas a outras áreas, com o objetivo de aplicar, complementar e integrar seus benefícios para geração de valor.

## ABSORPTIVE CAPACITY AS FEEDBACK ON THE SUSTAINABILITY OF ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

**Purpose:** To describe the characteristics of the phases that make up the evolution of knowledge such as, innovation, social innovation, innovation oriented to sustainability, organizational sustainability and absorptive capacity, as well as their correlations.

**Originality/value:** It provides a panoramic view of the potential of absorptive capacity relating it to social innovation, innovation oriented towards sustainability and organizational sustainability. It addresses related themes and concepts that incorporate strategies to achieve organizational sustainability and gaining more importance and space between these discussions. Three scientific databases were used to select the articles, among them, Scopus, Web of Science and SciELO. And to support the main concepts, theoretical references from more recent scientific studies were needed, which could contribute to clarifying the terms and definitions.

**Design/methodology/approach:** This is a narrative bibliographic review. Works characterized by broader discussions were used, ideal for identifying and describing the conceptual state of a specific theme.

**Findings:** Through the researched articles it was possible to explore the characteristics of innovation, innovation oriented towards sustainability, and social innovation, which guide the values of society and influence the strategies of organizations more and more. Thus, observing and understanding the absorptive capacity as a fundamental instrument for the strategies that ensure organizational sustainability.

## KEYWORDS

Innovation. Social innovation. Organizational sustainability. Learning. Absorptive capacity.

## REFERÊNCIAS

- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). “The economics of knowledge: The debate about codification and tacit knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 255–287. doi:10.1093/icc/9.2.255
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. doi:10.1108/00251740910984578
- Chalmers, D. M., & Balan-Vnuk, E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, 31(7), 785–810.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Cohendet, P., & Meyer-Krahmer, F. (2001). The theoretical and policy implications of knowledge codification. *Research Policy*, 30(9), 1563–1591. doi:10.1016/S0048-7333(01)00168-8
- COM. (2011). Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. *Comissão Europeia Bruxelas*, 1–18.
- Cook, S. D. N., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.
- Cowie, L., Sandall, J., & Ehrich, K. (2013). Reflections on the implementation of governance structures for early-stage clinical innovation. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 19, 1019–1025. doi:10.1111/jep.12013
- Deloitte, & MHI (2016). The 2016 MHI Annual Industry Report (pp. 1–52). Recuperado de <https://www.mhi.org/publications/report>.
- Dover, G., & Lawrence, T. B. (2012). The role of power in nonprofit innovation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 999–1013. doi:10.1177/0899764011423304

- Garay, L., Font, X., & Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, 60, 418–429.
- Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 245–250. doi:10.1080/23303131.2015.1087770
- Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308–317. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.004
- Hsu, C. L., & Liao, Y. C. (2014). Sustainability strategies and reverse logistics management: A contingent link. *ICMIT 2014-2014 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 500–507. Singapore. Catalog Number: CFP14795-POD
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms. Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 40(6), 594–610. doi:10.1016/j.lrp.2007.07.001
- Husted, B. W., & Salazar, J. J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112(1), 1–27.
- Jewel, C., Davidson, L., & Rowe, M. (2006). The paradox of engagement: How political, organizational, and evaluative demands can hinder innovation in community mental health services. *Social Service Review*, 80, 4–26.
- Klewitz, J. (2017). Grazing, exploring and networking for sustainability-oriented innovations in learning-action networks: An SME perspective. *Innovation*, 30(4), 476–503.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487–513. doi:10.1177/0170840600213001
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477.
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-chun, & Yang, M.-J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: Absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1431–1450.



- Liu, L., Zhang, M., & Ye, W. (2019). The adoption of sustainable practices: A supplier's perspective. *Journal of Environmental Management*, 232, 692–701.
- Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2–3), 99–107. doi:10.1016/j.jclepro.2010.01.004
- Marconi, M. D. A., & Lakato S, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mathewson, K. (2014). Creating a learning culture. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37, 71–72.
- Melane-Lavado, A., & Álvarez-Herranz, A. (2018). Different ways to access knowledge for sustainability-oriented innovation. The effect of foreign direct investment. *Sustainability*, 10(11), 4206.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700–1709.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Art.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10.
- Organização das Nações Unidas (1987). Definição de sustentabilidade. Recuperado de <https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>
- Osburg, T. (2013). Social innovation to drive corporate sustainability. *Social innovation* (pp. 13–22). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Phills, J. A. T., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Social Innovation Review*, 1–11.
- Picoli, F. R., & Takahashi, A. (2016). Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 1–20.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H. & Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and organization sustainability: A theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 21(4), 1583–1601.

- Rodriguez, L., & Da Cunha, C. (2018). Impacts of big data analytics and absorptive capacity on sustainable supply chain innovation: A conceptual framework. *Einfluss Der Big Data-Analyse Und Der Absorptionsfähigkeit Auf Die Innovation Einer Nachhaltigen Lieferkette: Ein Konzept*, 14(2), 151–161.
- Rodriguez, R., Svensson, G., Hogevoold, N. M., & Eriksson, D. (2019). Factors and determinants of value- and business-driven sustainability initiatives in health care organizations: intrinsic differences and extrinsic similarities. *Corporate Governance*, 19(4), 806–823.
- Roszkowska-Menkes, M. T. (2018). Integrating strategic CSR and open innovation. Towards a conceptual framework. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 950–966.
- Sachs, W. (2017). The sustainable development goals and *Laudato si'*: Varieties of post-development? *Third World Quarterly*, 38, 2573–2587.
- Schaltegger, S., Harms, D., Hörisch, J., Windolph, S., Burrit, R., Carter, A., & Turan, C. (2013). *International corporate sustainability barometer. A comparative analysis of 11 countries*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Seo, H. G., Chung, Y., Woo, C., Chun, D., & Jang, S. S. (2016). SME's appropriability regime for sustainable development-the role of absorptive capacity and inventive capacity. *Sustainability*, 8(7), 1–16.
- Shahzad, M., Ying, Q., Ur Rehman, S., Zafar, A., Ding, X., & Abbas, J. (2019). Impact of knowledge absorptive capacity on corporate sustainability with mediating role of CSR: Analysis from the Asian context. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(2), 1–27.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2016). Executive leadership and social innovation in direct service nonprofits: Shaping the organizational culture to create social change. *Journal of Progressive Human Services*, 27, 111–130.
- Shier, M. L., Handy, F., & Jennings, C. (2019) Intraorganizational conditions supporting social innovations by human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 173–193.
- Shin, C. (2016). A conceptual approach to the relationships between the social economy, social welfare, and social innovation. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(2), 154–172.
- Simpson, D. D., & Flynn, P. M. (2007). Moving innovations into treatment: A stage-based approach to program change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 33, 111–120.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.



- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Taylor, F. W. (1976). *Princípios de administração científica* (7a. ed). São Paulo: Atlas.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1–13.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32, 774–786.
- Unceta, A., Castro-Spila J., & Fronti, J. G. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science*, 29(2).
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & García Fronti, J. (2017). The three governances in social innovation. *Innovation*, 30(4), 406–420.
- Upstill-Goddard, J., Glass, J., Dainty, A., & Nicholson, I. (2016). Implementing sustainability in small and medium-sized construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(4), 407–427.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107–1019.
- Wall, G. (2018). Beyond sustainable development. *Tourism Recreation Research*, 43(3), 390–399.
- Xue, M., Boadu, F., & Xie, Y. (2019) The penetration of green innovation on firm performance: Effects of absorptive capacity and managerial environmental concern. *Sustainability*, 11(9), 2455.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(2), 314.

## NOTAS DOS AUTORES

**Rosane Malvestiti**, mestre pelo Departamento de Ciências do Movimento Humano, Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul); **Daniel B. L. Esteves**, especialista pelo Departamento de Gestão Empresarial, Fundação Getulio Vargas (FGV); **Gertrudes A. Dandolini**, doutora pelo Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).



Rosane Malvestiti é agora doutoranda do Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC; Daniel B. L. Esteves é agora mestrando do Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC; Gertrudes A. Dandolini é agora professora do Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Daniel B. L. Esteves, Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, 240, *campus* Reitor João David Ferreira Lima, Laboratório IGTI-EGC, Carvoeira, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, CEP 88040-535.

*E-mail:* danielestevesatt@gmail.com

#### **CORPO EDITORIAL**

**Editor-chefe**

*Gilberto Perez*

**Editor associado**

*Carlos Ricardo Rossetto*

**Suporte técnico**

*Vitória Batista Santos Silva*

#### **PRODUÇÃO EDITORIAL**

**Coordenação editorial**

*Jéssica Dametta*

**Estagiária editorial**

*Paula Di Sessa Vavlis*

**Preparação de originais**

*Carlos Villarruel*

**Revisão**

*Silvana Gouvea*

**Diagramação**

*Emap*

**Projeto gráfico**

*Libro*

