

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DOUGLAS FILENGA

**DETALHANDO O RECONHECIMENTO DE VALOR NA CAPACIDADE ABSORTIVA:
ANTECEDENTES, CONSEQUENTES E PROPOSTA DE
OPERACIONALIZAÇÃO EM MODELO DE VARIÂNCIA**

SÃO PAULO – SP
2015

DOUGLAS FILENGA

**DETALHANDO O RECONHECIMENTO DE VALOR NA CAPACIDADE ABSORTIVA:
ANTECEDENTES, CONSEQUENTES E PROPOSTA DE
OPERACIONALIZAÇÃO EM MODELO DE VARIÂNCIA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Otávio Próspero Sanchez

SÃO PAULO – SP

2015

Filenga, Douglas.

Detalhando o reconhecimento de valor na capacidade absorptiva: antecedentes, consequentes e proposta de operacionalização em modelo de variância / Douglas Filenga. - 2015.

136 f.

Orientador: Otávio Próspero Sanchez

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Capacidade absorptiva (Economia). 2. Valor (Economia). 3. Análise de variância. 4. Sistemas de informação. I. Sanchez, Otávio Próspero. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 330.34

DOUGLAS FILENGA

**DETALHANDO O RECONHECIMENTO DE VALOR NA CAPACIDADE ABSORTIVA:
ANTECEDENTES, CONSEQUENTES E PROPOSTA DE
OPERACIONALIZAÇÃO EM MODELO DE VARIÂNCIA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Data da Aprovação:

05/02/2015

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza
Universidade de São Paulo – USP

Prof. Dr. Silvio Popadiuk
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. José Luiz Carlos Kugler
FGV- EAESP

Prof. Dr. Fernando Claro Tomaselli
FGV- EAESP

Prof. Dr. Otávio Próspero Sanchez (Orientador)
FGV- EAESP

A Deus, pelo ânimo e entendimento e misericórdia.
À minha família, amigos e ao Fábio. Com eles, foi melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Otávio Próspero Sanchez, pela condução dos trabalhos de modo muito competente, em todo o processo de doutoramento.

À EAESP/FGV por me acolher como aluno e me apoiar ao longo do curso com recursos diversos para meus estudos e participações em congressos. Sinto orgulho por ter me doutorado pela GV.

Aos Professores da EAESP/FGV que, cada um ao seu modo, me ensinaram tanto teorias quanto práticas que me conduziram ao longo do meu caminho da defesa de tese.

Ao Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza que atentou para o lado prático da tese. Seu questionamento foi fundamental para refletir acerca daquilo que acontece na vida e que sobressai às argumentações teóricas.

Ao Prof. Dr. Silvio Popadiuk pelas contribuições conceituais e sem as quais o direcionamento dos trabalhos perderia o sentido. Suas orientações permitiram identificar e trilhar na clareza dos significados, conferindo importância ao construto.

Ao Prof. Dr. Fernando Claro Tomaselli por suas contribuições ao estudo e pela participação na banca final.

Ao Prof. Dr. José Luiz Carlos Kluger por concordar em participar da banca final, oferecendo suas contribuições que ajudaram no encerramento dos trabalhos.

À CAPES pela concessão da bolsa de estudos e a oportunidade de estudar em uma instituição com nível de excelência.

Às pessoas mais chegadas que me fizeram bem. Elas foram importantes demais para mim nos momentos bons e nos difíceis.

Aos amigos conquistados durante o processo de doutorado e de divulgação de trabalhos.

À Metodista pelo bom emprego, aos amigos lá conquistados. Assim como aos vários amigos da vida que me fizeram tão bem, mesmo sem perceber.

À memória dos meus pais. Ao orgulho que sinto de minha irmã e de meu irmão.

RESUMO

O corpo de teorias referente à Capacidade Absortiva versa sobre a gestão da informação. Foi identificado na literatura que esse campo de estudo evoluiu com base especialmente em modelos baseados em processos. Visando facilitar o uso dos conceitos advindos dessa teoria pela aplicação da variedade de técnicas de análise de dados disponíveis, identificou-se a necessidade de propor uma escala para os construtos em modelo de variância. Dentre os vários construtos, optamos pela proposição da operacionalização de Reconhecimento de Valor, o primeiro construto do grupo de teorias sobre Capacidade Absortiva. Este estudo dispõe de três capítulos principais apresentados em formato de artigos acadêmicos, o primeiro dos quais visando à proposição de uma escala para o construto Reconhecimento de Valor, o segundo objetivando a análise de sua formação por meio de seus antecedentes e o terceiro que o testa de forma integrada com outros construtos da Capacidade Absortiva. Espera-se que este trabalho contribua para o entendimento teórico da teoria de Capacidade Absortiva, permita o desenvolvimento de outras pesquisas aplicando o construto desenvolvido e que facilite o processo gerencial na adoção e gestão de procedimentos que efetivamente capacitem a empresa no Reconhecimento de Valor quando diante de uma oportunidade.

Palavras-chave: Análise da Informação; Capacidade Absortiva; Reconhecimento de Valor

ABSTRACT

The body of theories on Absorptive Capacity is about information management. Search in bibliographic databases shows that this field of study evolved especially on process based models. In order to ease the use of concepts that arise from this theory by applying the variety of data analysis techniques available, it was identified the need to propose a scale for the constructs in model variance. Among the various constructs, we chose the proposal of operationalization on Recognize the Value, the first construct of the group of theories on Absorptive Capacity. This study has three main chapters presented in scholarly articles format. The first article proposes a scale for the construct 'Recognize the Value', the second brings the analysis of its antecedents, and the third tests it in an integrated way with other constructs of Absorptive Capacity. This work aims to contribute to the theoretical understanding of Absorptive Capacity theory, also to the development of other studies by applying the developed construct, and to facilitate management by adoption of procedures that effectively enable the company to recognize the value in a certain opportunity.

Keywords: Information Analysis; Absorptive Capacity; Recognize the Value

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CAPACIDADE ABSORTIVA COM TRÊS DIMENSÕES, SEGUNDO COHEN; LEVINTHAL (1989, 1990).....	14
FIGURA 2: CAPACIDADE ABSORTIVA COM QUATRO DIMENSÕES INTERNAS, SEGUNDO ZAHRA; GEORGE (2002).....	15
FIGURA 3: CAPACIDADE ABSORTIVA COM MÚLTIPLAS DIMENSÕES, CONFORME TODOROVA E DURISIN (2007)	16
FIGURA 4: ANÁLISE DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR COM 12 ITENS.....	36
FIGURA 5: ANÁLISE DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR COM 4 ITENS.....	39
FIGURA 6: ANÁLISE DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR COM 4 ITENS.....	45
FIGURA 7: ANÁLISE DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR COM 4 ITENS AMOSTRA DE PROFISSIONAIS.....	50
FIGURA 8: ANÁLISE DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR COM 4 ITENS AMOSTRA DE ESTUDANTES.....	50
FIGURA 9: CAPACIDADE ABSORTIVA COM RECONHECIMENTO DE VALOR.....	57
FIGURA 10: CAPACIDADE ABSORTIVA SEM RECONHECIMENTO DE VALOR	57
FIGURA 11: CAPACIDADE ABSORTIVA COM RECONHECIMENTO DE VALOR.....	59
FIGURA 12: MODELO DE PESQUISA PARA RECONHECIMENTO DE VALOR.....	61
FIGURA 13: ANÁLISE DE CAMINHOS REDESENHADA PARA RECONHECIMENTO DE VALOR COM VALORES DE T DE <i>STUDENT</i> APÓS APLICADA A TÉCNICA DE <i>BOOTSTRAPPING</i> E P-VALOR	69
FIGURA 14: ANÁLISE DE CAMINHOS (PLS) PARA RECONHECIMENTO DE VALOR.....	70
FIGURA 15: ANÁLISE DE CAMINHOS (PLS) PARA RECONHECIMENTO DE VALOR COM VALORES DE T DE <i>STUDENT</i> APÓS APLICADA A TÉCNICA DE <i>BOOTSTRAPPING</i>	70
FIGURA 16: MODELO DE PESQUISA PARA PREDITORES DE RECONHECIMENTO DE VALOR.....	95
FIGURA 17: ANÁLISE DE CAMINHOS (PLS) PARA RECONHECIMENTO DE VALOR COM SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA PARA O MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA.....	104
FIGURA 18: MODELO DE PESQUISA PARA PREDITORES DE RECONHECIMENTO DE VALOR.....	104
FIGURA 19: MODELO DE MEDIDAS PARA OS PREDITORES DE RECONHECIMENTO DE VALOR.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição conceitual de Reconhecimento de Valor, sua base teórica e análise de cobertura.....	32
Quadro 2: Teste da escala de Reconhecimento de Valor pelos índices de ajuste	37
Quadro 3: Escala depurada de Reconhecimento de Valor	38
Quadro 4: Índices de ajuste finais da escala Reconhecimento de Valor.....	40
Quadro 5: Correntes teóricas abordando a Capacidade Absortiva	58
Quadro 6: Escalas de Reconhecimento de Valor Individual, Grupo e Processos, e suas bases teóricas	62
Quadro 7: Demais construtos da Capacidade Absortiva e suas bases teóricas	96

LISTA DE TABELAS

<i>TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PILOTO.....</i>	<i>33</i>
<i>TABELA 2: CORRELAÇÃO DOS ITENS: AMOSTRA PILOTO.....</i>	<i>34</i>
<i>TABELA 3: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA PILOTO</i>	<i>35</i>
<i>TABELA 4: ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DA AMOSTRA PILOTO</i>	<i>36</i>
<i>TABELA 5: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO TESTE DE CAMPO.....</i>	<i>42</i>
<i>TABELA 6: CORRELAÇÃO DOS ITENS DO TESTE DE CAMPO E TESTE PILOTO</i>	<i>42</i>
<i>TABELA 7: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO TESTE PILOTO</i>	<i>43</i>
<i>TABELA 8: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO TESTE DE CAMPO</i>	<i>43</i>
<i>TABELA 9: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA TESTE PILOTO.....</i>	<i>44</i>
<i>TABELA 10: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA TESTE DE CAMPO.....</i>	<i>44</i>
<i>TABELA 11: COMPARATIVO DOS ÍNDICES DE AJUSTE PARA OS DOIS TESTES.....</i>	<i>46</i>
<i>TABELA 12: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE PROFISSIONAIS.....</i>	<i>47</i>
<i>TABELA 13: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE PROFISSIONAIS.....</i>	<i>48</i>
<i>TABELA 14: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE ESTUDANTES</i>	<i>48</i>
<i>TABELA 15: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DE ESTUDANTES.....</i>	<i>48</i>
<i>TABELA 16: COMPARATIVO DOS ÍNDICES DE AJUSTE PARA PROFISSIONAIS E ESTUDANTES</i>	<i>49</i>
<i>TABELA 17: TESTE DE CONFIABILIDADE, VALIDADE DISCRIMINANTE E CONVERGENTE; ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO MODELO DE ANTECEDENTES.....</i>	<i>68</i>
<i>TABELA 18: CARGAS FATORIAIS CRUZADAS: MODELO DE ANTECEDENTES</i>	<i>71</i>
<i>TABELA 19: SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA MODELO DE ANTECEDENTES</i>	<i>72</i>
<i>TABELA 20: INDICADORES DE QUALIDADE DO MODELO DE ANTECEDENTES.....</i>	<i>73</i>
<i>TABELA 21: VALORES DE VIF PARA AS VARIÁVEIS DO MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA... </i>	<i>99</i>
<i>TABELA 22: TESTE DE CONFIABILIDADE, VALIDADE DISCRIMINANTE E CONVERGENTE; ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA</i>	<i>100</i>
<i>TABELA 23: CARGAS FATORIAIS CRUZADAS DOS INDICADORES DO MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA.....</i>	<i>102</i>
<i>TABELA 24: SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA</i>	<i>105</i>
<i>TABELA 25: INDICADORES DE QUALIDADE DO MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA.....</i>	<i>106</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. O TEMA DA PESQUISA	14
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO.....	17
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
1.5. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	21
2. DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR EM MODELO DE VARIÂNCIA	23
2.1. INTRODUÇÃO	23
2.2. REVISÃO DE LITERATURA.....	24
2.2.1. Reconhecimento de valor.....	24
2.2.2. Reconhecimento de valor em modelo de variância.....	29
2.3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR	30
2.3.1. Primeira etapa: criação dos itens	31
2.3.2. Segunda etapa: depuração da escala.....	37
2.3.3. Terceira etapa: validação do instrumento com duas amostras	41
2.3.4. Quarta etapa: validação adicional do instrumento com grupos de perfis diferentes	47
2.3.5. Escala final.....	50
3. ANTECEDENTES DE RECONHECIMENTO DE VALOR NA CAPACIDADE ABSORTIVA	53
3.1. INTRODUÇÃO	53
3.2. REVISÃO DA LITERATURA.....	54
3.2.1. Reconhecimento de valor.....	55
3.3. MODELO DE PESQUISA	61
3.3.1. Método e coleta de dados	62
3.3.2. Análise de dados e resultados	67
3.4. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	74
3.5. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	75
3.6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	76
4. ANALISANDO A CAPACIDADE ABSORTIVA USANDO O CONSTRUTO RECONHECIMENTO DE VALOR EM MODELO DE VARIÂNCIA.....	78
4.1. INTRODUÇÃO	78
4.2. REVISÃO DA LITERATURA.....	79
4.2.1. Reconhecimento de Valor.....	80
4.2.2. Reconhecimento de valor de processos	82
4.2.3. Mecanismos de Integração Social (MIS)	84
4.2.4. Regimes de Apropriação	87
4.2.5. Poder do relacionamento.....	91
4.3. MODELO DE PESQUISA	94
4.4. MÉTODO E COLETA DE DADOS.....	95
4.5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	99
4.6. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	106
4.7. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	108

4.8.	<i>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</i>	109
5.	DISCUSSÃO E CONCLUSÕES GERAIS	110
6.	REFERÊNCIAS.....	118
7.	APÊNDICES.....	127
7.1.	<i>INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</i>	127
7.2.	<i>INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PRÉ-TESTE</i>	130

1. INTRODUÇÃO

1.1. O TEMA DA PESQUISA

O estudo de Capacidade Absortiva é importante na medida em que as pesquisas vão descobrindo sua potencialidade em explicar o desempenho inovativo organizacional. Os avanços dispostos na literatura versam sobre duas vertentes básicas. Em ambos os casos, não parece haver dúvidas quanto potencial de aplicação desse campo de conhecimento na gestão da informação e, principalmente, sobre o potencial de obtenção de resultados na empresa. No entanto, nota-se uma dicotomia acerca do entendimento do construto. Nessa divisão, a característica principal está em se considerar Capacidade Absortiva como sendo o potencial de gestão de um “estoque de conhecimento” ou como “capacidade de processar informações de forma dinâmica” para gerar esse estoque.

A literatura indica que a Capacidade Absortiva é a habilidade da organização em identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990), ou como disposto no original, “*ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends*”. Nessa definição, nota-se que os autores revelam a existência de três dimensões internas do construto e que tais dimensões estão dispostas em etapas sucessivas, isto é, de maneira processual, onde a etapa anterior é condição necessária para que a posterior ocorra. A Figura 1 demonstra essa conotação.

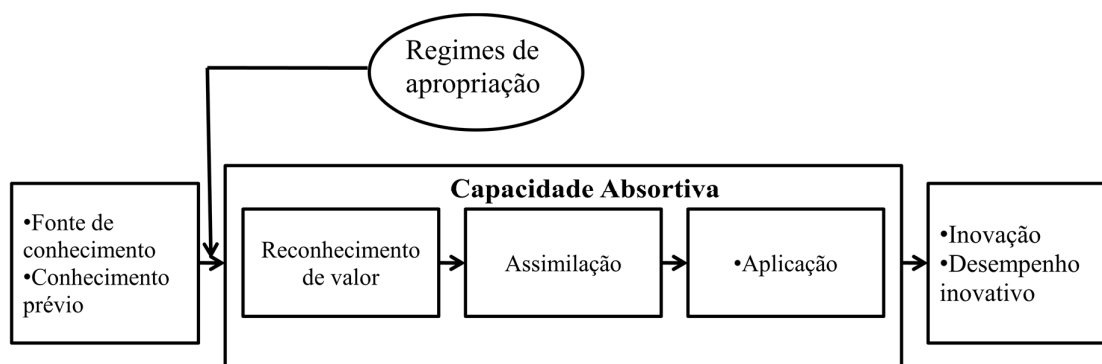


Figura 1: Capacidade Absortiva com três dimensões, segundo COHEN; LEVINTHAL (1989, 1990)

Como se nota na Figura 1, as três dimensões apontadas configuram a habilidade de primeiramente identificar, seguido de assimilar e aplicar o conhecimento. Considerando que este modelo é processual, a representação das três atividades sucessivas equivale dizer que se não houver a identificação, as demais etapas estarão negativamente comprometidas, pois são sucessórias a ela. Assim, esforços de entendimento e detalhamento de como esses processos ocorrem tornam-se particularmente relevantes para a compreensão de como o ciclo se completa.

Decorridos mais de dez anos da proposição dessa abordagem inicial, além de trabalhos publicados em torno desse tema, encontra-se na literatura uma vertente particularmente interessante que visa reconfigurar o construto de Capacidade Absortiva. Assim, Capacidade Absortiva é proposta como sendo composta por um conjunto de rotinas e processos organizacionais por meio dos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento para produzir capacidade organizacional dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002). Esta segunda vertente, embora mantenha semelhanças com a proposta anterior, reconfigura o entendimento acerca da forma como os processos ocorrem. Ao postular que o foco deva ser sobre a capacidade dinâmica da organização e não sobre os processos que levam a um nível de estoque, essa segunda vertente realça que o potencial da organização, seus processos e indivíduos a conferir o potencial inovativo à organização. Não se trata apenas de alterações periféricas da quantidade interna das dimensões do construto, mas de uma revisão conceitual acerca daquilo que as organizações necessitam para a gestão da informação que se reverte em desempenho inovativo. A Figura 2 ilustra esta argumentação.

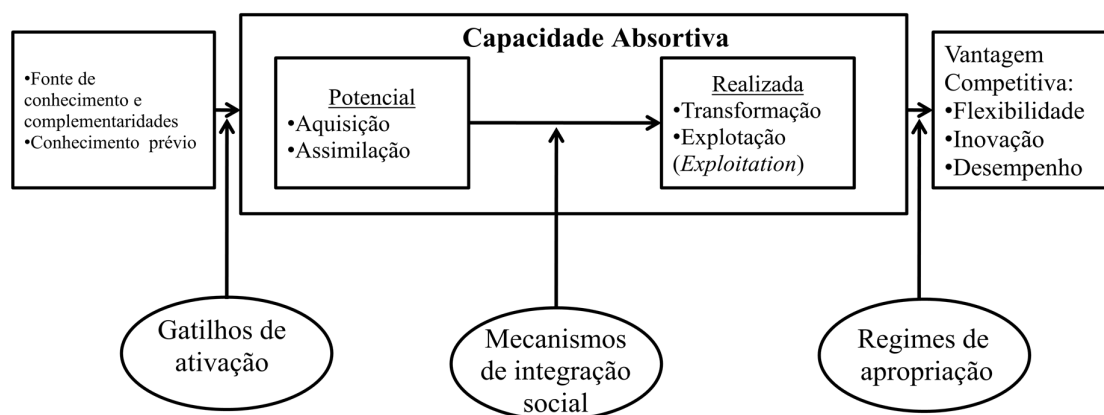


Figura 2: Capacidade Absortiva com quatro dimensões internas, segundo ZAHRA; GEORGE (2002)

A diferenciação destas duas interpretações além de implicar em um entendimento diverso sobre o que consiste a Capacidade Absortiva, resulta em duas vertentes de análises ao longo das pesquisas posteriores, advindas destas constatações. As pesquisas que investigam o tema a partir deste construto ora apontam para o trabalho seminal, ora para a nova conotação. Os desdobramentos de cada uma dessas interpretações, de modo geral, reforçam cada um ao seu modo, os conceitos em que se baseiam, mas não anulam a outra.

Ambas as vertentes fazem parte do arcabouço teórico e juntas compõem os estudos sobre o tema. Porém, identificam-se ainda trabalhos que buscam conciliar as vertentes, tanto na quantidade das dimensões quanto no significado do construto. As mais relevantes para o recorte considerado para esse presente estudo por enfocarem o resgate do papel do construto Reconhecimento de Valor, incluem os estudos de Todorova e Durisin (2007) e Lane *et al.* (2006). Desses dois, contudo, Todorova e Durisin (2007) tem maior destaque por apresentar uma proposta mais concisa e objetiva sobre o reconhecimento de Valor, quando comparada ao trabalho de Lane *et al.* (2006), desenvolvido em nível mais abrangente de análise. A Figura 3 ilustra essa proposta.

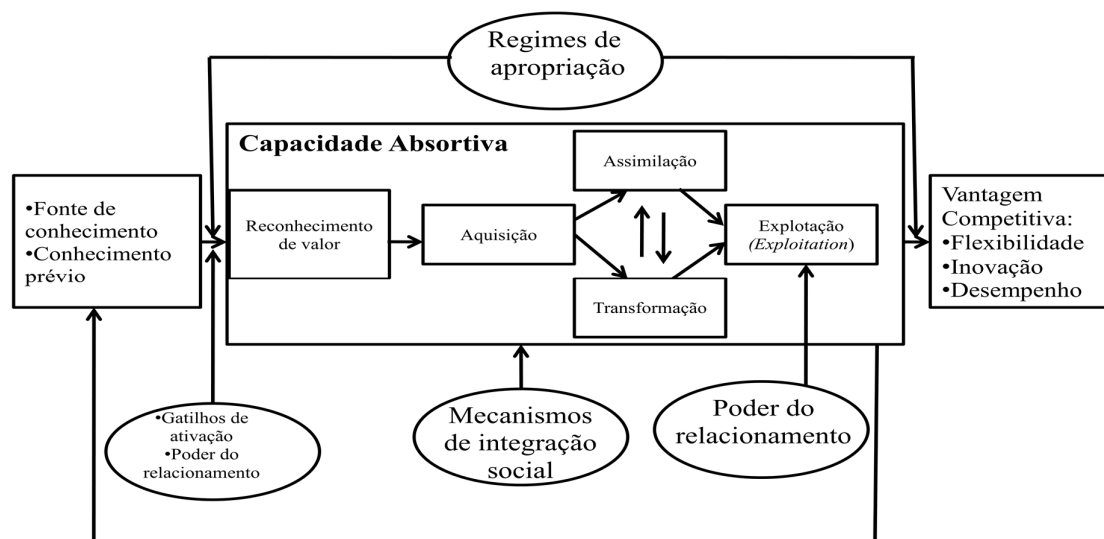


Figura 3: Capacidade Absortiva com múltiplas dimensões, conforme Todorova e Durisin (2007)

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

A necessidade de serem inovadoras impulsiona as organizações a serem ágeis e precisas diante das oportunidades que a cercam. O fluxo de informações externas, novas ou já disponíveis, que possam ser analisadas e, em última instância, adotadas para melhor desempenho, atrai o interesse dos estudos estratégicos voltados à Gestão do Conhecimento.

O Reconhecimento de Valor decorre de aspectos objetivos e subjetivos presentes tanto nesse próprio construto como daqueles constantes em outros, tais como nível de investigação, socialização, apropriação e poder de relacionamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; COCKBURN; HENDERSON, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; COHEN; LEVINTHAL, 1989, LANE *et al.*, 2006; TODOROVA; DURISIN, 2007).

Considerando o fato de duas correntes teóricas de Capacidade Absortiva que indicam haver divergências acerca da importância, quantidade de dimensões internas do construto e do adequado posicionamento de Reconhecimento de Valor, a revisão conceitual e a operacionalização, bem como a identificação e posterior análise dos fatores antecedentes e consequentes de Reconhecimento de Valor podem oferecer às organizações condições favoráveis e facilitadoras aos aspectos relacionados à sua Capacidade Absortiva.

Evidencia-se, portanto, o problema de pesquisa investigado nesse estudo expresso pela seguinte pergunta:

“Como operacionalizar o construto Reconhecimento de Valor de forma a ser possível aplicá-lo em modelos de variância de forma ser possível analisar como se compõe e quais os efeitos de seus antecedentes quando analisado conjuntamente os demais construtos da Capacidade Absortiva ?”

Essa pergunta representa o aspecto norteador da tese como um todo e, principalmente, dos três capítulos principais que a compõem, como será descrito na seção 1.4. Estrutura do Trabalho.

Para tanto, também se identificou na literatura a existência de suporte teórico para tratar Reconhecimento de Valor de modo distinto de Capacidade Absortiva, especificamente no tocante à dimensão Aquisição e que, ambos os construtos são, de certa forma, sobreposições sobre a gestão do conhecimento, pois o reconhecimento de valor pode ser considerado a primeira etapa para a absorção interna dessa informação valiosa à empresa (LANE *et al.* , 2006; TODOROVA; DURISIN, 2007). É, portanto, nesse sentido que a definição de Capacidade Absortiva versa sobre a habilidade da organização em reconhecer o valor das novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Além da revisão conceitual e da operacionalização, que significa o desenvolvimento e validação da Escala de Reconhecimento de Valor, a presente investigação discorre inclusive pelos antecedentes e consequentes desse construto. Uma vez tendo sido desenvolvida a escala, sua operacionalização será demonstrada em termos de desempenho quando esta variável estiver associada à sua subdivisão de Reconhecimento de Valor no nível do indivíduo, dos grupos e dos processos de trabalho, além daquela estabelecida como de modo geral. Ou seja, a escala de Reconhecimento de Valor de modo geral será analisada por três associados antecedentes: Reconhecimento de Valor do indivíduo, do grupo e dos processos, pois encontrou-se na literatura subsídios que apontam para tais níveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; COCKBURN; HENDERSON, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; COHEN; LEVINTHAL, 1989).

Na sequência, a análise verterá para ampliação dos antecedentes de Reconhecimento de Valor de modo geral. Portanto, este construto foi posicionado como consequente de Reconhecimento de Valor de Processos, pois apresentou mais alto poder preditivo quando analisado com os níveis do indivíduo e do grupo. Reconhecimento de valor de modo geral também foi posicionado como consequente dos construtos Mecanismos de Integração Social (CAMERER; VEPSALAINEN, 1988; MAGNI *et al.* , 2013; SCHLEIMER; PEDERSEN,

2013), Regimes de Apropriação (LICHTENTHALER; FRISHAMMAR, 2011, LICHTENTHALER, 2010 , RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2013) e Poder do Relacionamento (ROBERTS *et al.* , 2012, DYER; SINGH, 1998, LANE *et al.* , 2006, NAQSHBANDI; KAUR, 2011).

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Considerando o exposto anteriormente, o objetivo geral desta pesquisa é:

- *Operacionalizar uma escala para Reconhecimento de Valor no contexto da Capacidade Absortiva.*

A partir dessa operacionalização, este estudo contempla como desdobramentos do objetivo geral, o estabelecimento de três objetivos específicos visando contribuir sobre o tema. Estes três objetivos também contribuem para se manter o foco de análise e direcionamento necessário ao desenvolvimento das etapas que configuram o avanço coordenado dos estudos:

- *Identificar os componentes do construto Reconhecimento de Valor nos seus diferentes níveis de investigação;*
- *Identificar os antecedentes e consequentes de Reconhecimento de Valor no contexto de sua aplicação integrada à Capacidade Absortiva;*
- *Identificar os efeitos dos níveis de investigação e de seus antecedentes no contexto da Capacidade Absortiva sobre o construto Reconhecimento de Valor.*

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Para desenvolver o tema proposto, este estudo está subdividido em capítulos, dos quais os três principais são apresentados sob a forma de artigos autocontidos, o que significa que cada um desses três capítulos requer contém todos os elementos para a compreensão dos argumentos da investigação desenvolvida. Assim, cada estudo apresenta suas características próprias referentes ao desenho empírico, definições quanto à amostra, metodologia, resultados e conclusão. A adoção desse formato visa atender o objetivo de acelerar a etapa de divulgação do conhecimento derivado destapesquisa. Cabe ressaltar, entretanto, que a leitura dos três capítulos em sequência requer também considerar que tratam-se de estudos sob a mesma temática, e que isso naturalmente acarreta alguma interseção em certos elementos da revisão

da literatura e da estratégia de investigação, que foi otimizada para permitir a coleta de dados simultânea para a condução dos três estudos. A identificação de semelhanças e intersecções entre os conceitos usados na operacionalização podem ser necessárias porque consideramos que como futuros artigos publicados estes poderão ser lidos e interpretados de forma independente e sem necessariamente contar com o conhecimento apresentado nos demais.

Este trabalho inicia-se por uma Introdução que contempla o contexto do estudo e pela revisão da literatura pertinente sobre o tema. Em seguida, é apresentado o capítulo referente ao desenvolvimento da escala para o construto Reconhecimento de Valor. O capítulo seguinte contempla a operacionalização do construto de Reconhecimento de Valor analisado em sua formação com base em diferentes níveis de investigação. Já o próximo capítulo trata de aplicar o construto Reconhecimento de Valor no contexto da sua interação com outros da Capacidade Absortiva. Os modelos foram testados em análise de variância de modo a contornar as limitações impostas pela condição de tempo, típica de modelos processuais.. Ao final, apresenta-se as conclusões a que chegamos com base no conjunto dos estudos efetuados, bem como implicações teóricas e prática, e as considerações finais.

Quanto às referências bibliográficas, visou-se a facilitar a sua consulta neste trabalho unificado e, por isso, foi tratada de forma unificada.

1.5. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

As interpretações e conclusões oriundas da investigação teórico e dos resultados obtidos visam oferecer aos interessados no tema, reflexões e ações a partir dos postulados descritos, dentre os quais destacam-se:

- *Contribuir com o avanço do arcabouço teórico onde se inseri o construto de Reconhecimento de Valor sob a perspectiva da Capacidade Absortiva;*
- *Apresentar um delineamento sobre o limite a que chegaram os estudos anteriores sobre Capacidade Absortiva de modo a posicionar esta e novas pesquisas a preencher a lacuna existe ou ainda outras que ainda carecem de atenção dos pesquisadores;*

- *Contribuir para disseminar os saberes decorrentes dos testes dos modelos teóricos em ações gerenciais que permitam a implantação de sistemas de trabalho embasados em ciência e não empirismo do tipo tentativa e erro; Expor as variáveis e seus respectivos efeitos na importância da gestão da informação que gera conhecimento e desempenho inovativo à organização e assim fomentar a adoção de práticas organizacionais direcionadas.*

Em comum, as contribuições da pesquisa entrelaçam teoria e prática. Pode-se, contudo separar ainda que de modo resumido e genérico as contribuições à essas duas vertentes:

Academicamente, a contribuição principal é teórica. Essa contribuição contextualiza o conceito de Reconhecimento de Valor de acordo com mais atuais demandas organizacionais no tocante à necessidade das organizações em promover sistemas de trabalho eficazes na captação e aplicação do conhecimento que é novo e externo. Além disso, há a contribuição menor, mas também importante do caráter metodológico consistente em modelos de variância. Com a adoção deste procedimento as análises puderem investigar o comportamento das variáveis sem a interferência da variável tempo, típica dos modelos processuais. Também se considera importante a maneira como os dados foram investigados e, principalmente, na interpretação dos resultados gerados pelos programas de computador. Espera-se que consultas a tais procedimentos norteiem pesquisas futuras.

Com relação à perspectiva empresarial, ainda que a investigação esteja baseada em modelos meramente conceituais, pode-se entender que estes modelos contêm confiança estatística para que decisões gerenciais sejam tomadas com base em suas contribuições. Medidas tais como a adoção de Mecanismos de Integração Social, da maneira de como proceder diante de informações privilegiadas ou protegidas, de sistematização do trabalho, da importância do indivíduo e dos grupos na gestão de informação são todas contribuições que gestores podem se apoiar parcial ou totalmente amparados pelo respaldo científico. Espera-se aproximar-se um pouco mais o mundo acadêmico daquela das organizações.

2. DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR EM MODELO DE VARIÂNCIA

2.1. INTRODUÇÃO

A investigação acerca do conceito de Capacidade Absortiva (CA) é tão abrangente quanto dispar. Mas, apesar dos avanços conceituais encontrados sobre este tema, nota-se que ainda há muito a ser alcançado, principalmente em termos de operacionalização. A revisão da literatura indica haver duplo entendimento entre os pesquisadores que se dividem entre os estudos seminais de Cohen e Levinthal (1989,1990) de três dimensões internas e as proposições adjacentes de Zahra e George (2002) onde quatro dimensões figuram agrupadas em dois distintos grupos como sendo um de capacidade potencial e outro de capacidade realizada. Resta saber como a teoria decorrente desta dicotomia pode oferecer subsídios para a operacionalização de um modelo onde especificamente a dimensão Reconhecimento de Valor possa ser explicada, pois é esta dimensão que principia o processo pelo qual a apropriação da informação é convertida em inovação empresarial, como dita o arcabouço teórico de Capacidade Absortiva.

Esta pesquisa é exploratória e visa propor uma operacionalização do construto Reconhecimento de Valor para integrar modelos com capacidade de explicar o modo como uma informação pode ser percebida como preciosa e, conseqüentemente, bem aproveitada pela organização. Para tanto, a pesquisa está focada desenvolver uma atualização conceitual da dimensão Reconhecimento de Valor e validar uma escala que consiga medir a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno, que é a definição conceitual desse construto adotada nesse estudo. Espera-se que essa medida contribua futuramente para um efetivo rastreamento da informação externa, nova ou disponível, em modelo que contenham antecedentes e /ou conseqüentes de Reconhecimento de Valor.

Inicia-se a proposição de operacionalização do instrumento de coleta de dados pelas quatro etapas que visam demonstrar o processo completo que culminou com a validação do instrumento. O construto está operacionalizado de forma reflexiva, isto é, os indicadores que

são as afirmativas do construto representam o comportamento observado de um traço latente (Reconhecimento de Valor) onde se o construto varia, variarão também todos os indicadores (CHIN, 2000; JARVIS *et al.* , 2003). Essa característica fornece subsídios para a proposição da operacionalização de Reconhecimento de Valor em modelos de variância e não processual, sendo essa uma das contribuições desse estudo quando se identificou esta lacuna na literatura disponível sobre o tema.

Portanto, são duas as principais contribuições deste estudo e elas estão contidas na atualização do conceito de Reconhecimento de Valor e na operacionalização de um instrumento de coleta de dados (escala) para compor modelos de investigação sobre Capacidade Absortiva. Nesse sentido, a primeira parte deste estudo apresenta as bases teóricas de Capacidade Absortiva, demonstrando a evolução do conceito diante da dicotomia de linhas de pesquisa dos trabalhos que versam sobre os diferentes postulados. A seguir, apresenta-se um detalhamento do processo de quatro etapas que culminou na validação do instrumento para medir Reconhecimento de Valor. Encerra-se o estudo com as contribuições teóricas e importância para o campo.

2.2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção discorre sobre a revisão da literatura disponível sobre o tema de Reconhecimento de valor com a finalidade principal de propor uma operacionalização por meio de um instrumento de coleta de dados, diante de algumas possibilidades de, a partir dessa operacionalização, elaborar modelos que versem sobre Capacidade Absortiva.

2.2.1. RECONHECIMENTO DE VALOR

Conceito e dicotomia na corrente teórica podem ser dois indícios na condução da investigação da literatura relativa ao construto de Capacidade Absortiva que trata da habilidade da organização em identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 1989). para esses autores, os investimentos em pesquisa & desenvolvimento (P&D) além de gerar inovação, permitem explorar o conhecimento já existente. Esse trabalho seminal apresenta duas características marcantes que são a busca do

conhecimento organizacional com foco na intenção comercial e, outro aspecto mais difícil de ser notado, que é o caráter processual e não de variância, que considera a influência do tempo em cada etapa do modelo. Trata-se de um conceito multidimensional nas vertentes de identificação, assimilação e exploração que conjuntamente são capazes de significativamente explicar os investimentos em P&D (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A partir desses dois trabalhos (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990), nota-se na literatura um crescimento da importância atribuída ao conceito por diversos pesquisadores e com uma ampla variedade de aplicações. Dentre os primeiros trabalhos no campo, destaca-se o estudo de (PENNING; HARIANTO, 1992), pois lhe conferem a relevância prática no tocante à apropriação do conhecimento tecnológico disponível no setor bancário. Suas argumentações de que a capacidade de inovação dos bancos comerciais depende de sua própria “capacidade absorviva” e que esta capacidade é decorrente de investimentos em P&D, corroboraram os postulados seminais e apontaram a aplicação do modelo em diversas análises, como se nota.

Para Boynton, Zmud e Jacobs (1994), Capacidade Absorviva significa um conjunto de conhecimento estabelecido a partir de um mosaico formado por conhecimentos específicos e de menor alcance. Esse conceito quando aplicado ao domínio de Tecnologia de Informação (TI) confere à organização um sistema de trabalho que une a própria organização aos seus gerentes de TI e de linha, isto é, a Capacidade Absorviva organizacional se associa à Capacidade Absorviva dos indivíduos e reforça os aspectos da interdependência na relação de troca existente entre a organização e seus funcionários, pois demonstram que a Capacidade Absorviva não é única à organização, mas reside também nos indivíduos.

Diante da crescente importância do conceito, entre outros aspectos, Cohen e Levinthal (1990, 1994) tratam do tema incluindo em suas considerações que a Capacidade Absorviva ocorre tanto no nível individual como no organizacional e lhe atribuem uma maior capacidade preditiva no tocante ao desempenho organizacional. Para esses autores a capacidade de explorar conhecimento externo é composta pelo conjunto de capacidades estreitamente relacionadas para avaliar o potencial tecnológico e comercial dos conhecimentos em um domínio particular, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais.

Nota-se em tais estudos que os autores buscam fortalecer a proposição do modelo oferecendo destaque à dimensão “Reconhecer o valor”, pois é esta a dimensão que inicia o processo de Capacidade Absortiva. No contexto de Capacidade Absortiva, caso uma organização não atente devidamente para iniciar esse processo pela dimensão Reconhecimento de Valor, o restante do processo fica comprometido, pois dali é que partem as internalizações de conhecimento externo e que serão assimiladas, aplicadas e que resultarão no desempenho inovativo organizacional. Estas considerações conferem a caracterização deste estudo como sendo um modelo de processo onde a etapa anterior é condição para que a posterior ocorra após a decorrência de um período de tempo (BURTON-JONES *et al.*, 2011). Todavia, a análise de Capacidade Absortiva em modelo de variância pode oferecer melhores condições de análise e entendimento para a formação de Reconhecimento de Valor como se pretende propor nesse presente estudo. Para tanto, além dos estudos que estão apoiados nos trabalhos seminais, notou-se a existência de uma maneira alternativa no estudo de Capacidade Absortiva. Considerando que tais estudos estejam em duas vertentes, uma das quais se apoia nos estudos seminais e a outra, apresentada a seguir, cujo estudo oferece contribuições às análises de correlações aqui pretendidas e explicadas no decorrer do trabalho no que se refere se tais dimensões se contrapõem ou se completam, por exemplo.

No caso específico desenvolvido por este presente estudo, foi identificada na literatura relativa ao tema de gestão do conhecimento e mais especificamente sobre Capacidade Absortiva dois modelos conceituais que formam respectivamente duas vertentes em que se apoiam praticamente a totalidade dos estudos desta temática. Esses dois modelos são de Cohen e Levinthal (1990) cuja estrutura de Capacidade Absortiva é composta por três dimensões internas, entre outros aspectos e também o modelo de Zahra e George (2002) que acrescenta uma nova dimensão ao conceito que é a Transformação, além de separar o total de quatro dimensões obtidas em dois grupos nomeados como Capacidade Absortiva Potencial (PACAP) e Capacidade Absortiva Realizada (RACAP). No entanto, o modelo de Todorova e Durisin (2007) faz parte da literatura sobre o tema e, apesar de não se converter em uma nova vertente, contribui significativamente para esclarecer se o conceito de Capacidade Absortiva é composto por três ou quatro dimensões internas, além de tratar de analisar o adequado posicionamento das variáveis moderadoras sobre esse conceito.

A segunda vertente de Capacidade Absortiva presente na literatura sobre o tema surge na medida em que novos estudos propunham diversificações na aplicação do modelo. Também surgem trabalhos focando dimensões específicas de Capacidade Absortiva ou mesmo focando as análises nos aspectos antecedentes e consequentes, ou seja, respectivamente corroborando que Fonte de Conhecimento e Conhecimento Prévio, além de Inovação e Desempenho inovativo, como antecedentes e consequentes de Capacidade Absortiva.

Assim, surgem na literatura relativa ao conceito, trabalhos que questionam a completude do modelo. O mais significativo deles é o de Zahra e George (2002), pois iniciam uma nova vertente de análise que, embora com grandes semelhanças quando comparada ao modelo seminal, reconfiguram sua estrutura e lhe conferem uma diferente definição conceitual, ou seja, Capacidade Absortiva como sendo um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento para produzir capacidade organizacional dinâmica, além de promoverem uma distinção entre os pesquisadores acerca da quantidade de dimensões que compõe o construto. Para eles, Capacidade Absortiva, posto como esta, é difícil de ser estudado por causa de seu caráter “ambíguo e a diversidade de suas definições, componentes, antecedentes e resultados”.

Nas inclusões e alterações propostas por Zahra e George (2002) há dois focos predominantes. O primeiro deles é relativo às variáveis moderadoras e outro sobre o próprio conceito de Capacidade Absortiva. O primeiro foco atinge primeiramente a variável Regimes de Apropriação, cujo posicionamento sai da moderação entre Fonte de Conhecimento e Conhecimento Prévio sobre Capacidade Absortiva, dá lugar aos Gatilhos de Ativação e passa a moderar a relação de Capacidade Absortiva com as Vantagens Competitivas que, por sua vez, inclui a dimensão Flexibilidade, juntamente com Inovação e Desempenho, como proposto por Cohen e Levinthal (1990). Também sobre as moderações, os autores propõem a inclusão de Mecanismos de Integração Social moderando a relação entre as dimensões internas de Capacidade Absortiva.

O segundo foco de proposição de Zahra e George (2002) consiste em alterar a quantidade de dimensões internas do conceito de Capacidade Absortiva de três para quatro. Esta segunda proposição pode ser considerada como mais relevante, pois ela motiva o desencadeamento de

duas vertentes de análise desenvolvidas pelas pesquisas posteriores e que serão devidamente analisadas na sequência deste estudo. Assim, as três dimensões propostas por Cohen e Levinthal (1989, 1990) passam a ser quatro com a inclusão da dimensão Transformação. Além disso, essas quatro dimensões foram separadas em dois grupos distintos, chamados de Capacidade Absortiva Potencial e Capacidade Absortiva Realizada. Tais focos conferem ao conceito de Capacidade Absortiva uma redefinição conceitual visto que se configura como sendo um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento para produzir capacidade organizacional dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002) e reforçam o fato de que as análises de ambas as vertentes se constituem em modelos processuais e não de variância que, como será exposto, diferem entre si por estabelecer que uma etapa antecipa ou sucede outra e não o quanto sua afetação variará em sua relação com outra variável.

Por fim, destacam-se na literatura disponível sobre o tema, os estudos de Todorova e Durisin (2007). Esse destaque se dá em função de significantes proposições de alteração no modelo de Zahra e George (2002), cujos impactos embora sejam muito relevantes em termos de modelo, não chegam a compor uma terceira definição conceitual, mas também não se trata apenas de variações acerca das possibilidades de aplicação do construto, como nota-se recorrente na literatura. As proposições apresentadas por estes autores revelam um resgate da proposta dos estudos seminais acerca do conceito, apresentadas por Cohen e Levinthal (1989, 1990). Portanto, nessa reconfiguração, os autores reforçam a definição de Capacidade Absortiva como sendo a habilidade da organização em reconhecer o valor das novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais.

Todorova e Durisin (2007) mantêm dois focos de proposição como feito por Zahra e George (2002), isto é, um foco direcionado ao efeito relativo ao posicionamento das variáveis moderadoras e outro diretamente sobre o conceito de Capacidade Absortiva. Com relação às variáveis moderadoras, a proposta consiste em posicionar Regimes de Apropriação como capaz de moderar a relação entre Fonte de Conhecimento e Conhecimento Prévio sobre Capacidade Absortiva. Contudo, os autores mantiveram a moderação desta mesma variável como anteriormente proposto por Zahra e George (2002), isto é, na relação entre Capacidade Absortiva e Vantagem Competitiva.

Com relação à moderação de Gatilhos de Ativação entre Fonte de Conhecimento e Conhecimento Prévio sobre Capacidade Absortiva, Todorova e Durisin (2007) optam por mantê-la, mas incluem nessa moderação o impacto de Poder do Relacionamento. Esta moderação, por sua vez, vai também impactar a exploração do conhecimento. As vantagens competitivas foram mantidas tais como Zahra e George (2002) propuseram.

Como os autores concordam com Zahra e George (2002) que a Capacidade Absortiva é um conceito composto por processos e rotinas, consideram que Mecanismos de Integração Social devem impactar sobre as dimensões totais de Capacidade Absortiva e não apenas entre os dois grupos de Capacidade Absortiva Potencial e Capacidade Absortiva Realizada. Entretanto, discordam desses dois grupos, pois para os autores a dimensão Transformação não é uma etapa obrigatória da organização, mas opcional. Esta modificação desconfigura os dois grupos apresentados e ressalta o caráter avaliativo do construto não pelo potencial ou pela realização, mas pela eficiência da Capacidade Absortiva. Estes aspectos se encaixam no segundo foco das contribuições de Todorova e Durisin (2007).

2.2.2. RECONHECIMENTO DE VALOR EM MODELO DE VARIÂNCIA

Os estudos seminais de Capacidade Absortiva baseados nas vertentes teóricas de Cohen e Levinthal (1989, 1990) e de Zahra e George (2002), propagaram diversos estudos sobre o tema, tanto de forma direta como indireta. Notou-se a predominância de estudos que consideram o tempo decorrido entre os investimentos realizados na obtenção de Capacidade Absortiva e seus respectivos consequentes, tais como desempenho inovativo empresarial. Essa variável tempo é base para a estrutura de modelos processuais, isto é, onde determinada etapa somente poderá ocorrer se e somente se a anterior tiver ocorrido. Assim, dado um investimento haverá provável retorno após decorrido um período de tempo. Esta consideração é assumida como sendo um grupo de etapas organizadas e sistematizadas de modo ligado uma a outra. Um processo, portanto, consiste em uma série integrada de desenvolvimentos e desdobramentos em coordenação conjunta, de acordo com um programa definido e são correlacionados com ocorrências ou eventos (RESCHER, 1996; MONGE *et al*, 1984)

O que se nota em comum nos estudos revisados é que, no contexto de Capacidade Absortiva, caso uma organização não atente devidamente para iniciar esse processo pela dimensão Reconhecimento de Valor, o restante do processo fica comprometido, pois dali é que partem as internalizações de conhecimento externo e que serão assimiladas, aplicadas e que resultarão no desempenho inovativo organizacional. Estas considerações conferem a caracterização dos demais estudos como sendo em modelos processuais (BURTON-JONES *et al.*, 2011). Todavia, a análise de Capacidade Absortiva em modelo de variância ora proposta pode oferecer melhores condições de análise e entendimento para a formação de Reconhecimento de Valor, pois a condição foca-se na capacidade dos indivíduos e não na questão do tempo decorrido entre as etapas (PEARL, 2000; BURTON-JONES *et al.*, 2011). A partir dessas análises, entende-se que a contribuição do presente estudo se configura principalmente pelo preenchimento da lacuna acerca da descrição e da operacionalização em modelo de variância de Reconhecimento de Valor.

2.3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE RECONHECIMENTO DE VALOR

Compreender a história do desenvolvimento de um instrumento é importante para avaliar a sua validade (MOORE; BENBASAT, 1991). O processo de desenvolvimento e validação da escala de Reconhecimento de Valor durou cerca de três anos. Iniciaram-se os estudos pela revisão da literatura pertinente ao tema de Capacidade Absortiva. Nessa revisão, como exposto acima, foi identificada a divergência de correntes teóricas quanto às dimensões de Capacidade Absortiva, mas principalmente que o construto Reconhecimento de Valor, dada sua relevância e distinção da dimensão Aquisição, exige uma operacionalização distinta em forma de um instrumento de coleta de dados, visto que as demais dimensões de Capacidade Absortiva já terem sido operacionalizadas.

Para os primeiros avanços deste estudo contou-se com as contribuições de um especialista no tema e que serviu de juiz para a construção da validade de face e análise de cobertura da variável latente Reconhecimento de valor (Quadro 1). Após a análise de cobertura, realizou-se um pré-teste com 67 indivíduos que, de modo geral, são 35 (52,2%) mulheres e 32 (47,8%) são homens. A idade média é de 36,87 anos (desvio padrão de 12,206). 27 (40,3%) são solteiros, 37 (55,2%), casados. 19 (28,4%) declaram possuir nível de ensino superior

incompleto. Outros 16 (23,9%) declaram possuir pós-graduação completa e 15 (22,4%) ensino superior completo. 49 (73,1%) trabalham em organizações com mais de 200 funcionários. O restante da amostra se divide de maneira muito semelhante entre as demais opções de tamanho de empresa. 51 (76,1%) trabalham no setor de serviços, 12 (17,9%) no comércio. O tempo médio de trabalho na empresa é de 3 anos e meio (Desvio padrão de 80,336). Quanto à experiência profissional auto-declarada, 35 (52,2%) afirmaram possuir média e 29 (43,3%), alta. O desempenho da escala analisado pelos valores obtidos se mostrava promissor para o que se pretendia tanto especificamente para Reconhecimento de Valor como para as demais que compunham o modelo de investigação que, futuramente, seria testado. Esse estudo preliminar propiciou o ajuste do instrumento pela eliminação e pela narrativa das perguntas.

O processo de desenvolvimento da Escala de Reconhecimento de Valor será apresentado em quatro etapas. A primeira delas é a criação dos itens que compreende a análise de desempenho pelos parâmetros estatísticos. A segunda é a depuração da escala em quatro itens. A terceira etapa apresenta o teste das propriedades psicométricas do instrumento em duas subamostras que chamamos de teste piloto (158 respondentes) e teste de campo (283 respondentes). A quarta etapa consiste na análise de confiabilidade comparativa entre duas distintas amostras entre si, sendo uma composta por profissionais e outra por estudantes universitários. O propósito desta etapa é demonstrar que o uso da Escala de Reconhecimento de Valor apresenta condições satisfatórias de ser aplicada em novos contextos.

2.3.1. PRIMEIRA ETAPA: CRIAÇÃO DOS ITENS

Nesta etapa, foram propostos os itens da Escala de Reconhecimento de Valor com base na definição conceitual apoiada na revisão da literatura descrita. Para essa proposição, orientador e orientando reuniram-se cerca de oito vezes para discussão das definições do construto e para verificar a cobertura da escala em relação a essa definição Quadro 1. A análise de cobertura é uma alternativa para verificar a capacidade das afirmativas do instrumento de coleta de dados proposto em contemplar os atributos que, segundo a definição do construto, deveriam fazer parte dos enunciados. Essa fase foi conclusiva e as narrativas mostraram-se suficientemente adequadas para que futuramente oferecessem resultados estatísticos de alto nível (Quadro 1).

Quadro 1: Definição conceitual de Reconhecimento de Valor, sua base teórica e análise de cobertura

Definição do construto: É a capacidade pela qual <u>indivíduos, grupos ou processos</u> <u>identificam</u> informações externas, <u>novas ou disponíveis</u> , visando a <u>aplicação</u> no ambiente interno.	Nonaka e Takeuchi (1995); Cockburn e Henderson (1998); Zahra e George (2002); Cohen e Levinthal (1989)						
Conceitos essenciais para o construto:	Indivíduos	Grupos	Processos	Identificação	Novas	Disponíveis	Aplicação
1. De modo geral, minha empresa tem capacidade de reconhecer o valor de uma informação externa para ser aproveitada							
2. Onde trabalho, tudo está preparado para procurar por uma informação valiosa para trazer à empresa							
3. De modo geral, para minha empresa, é fácil escolher qual é a informação importante para se usar							
4. Em minha empresa, geralmente, se consegue saber qual informação é útil, seja ela nova ou não							
5. É comum em minha empresa identificar ideias inéditas ou não que serão boas para nosso proveito							
6. De modo geral, existe capacidade de reconhecer o valor de uma informação para aplicar na empresa							
7. Nossa empresa consegue reconhecer o valor de uma informação para aplicar internamente							
8. Aqui onde trabalho, consegue-se saber qual ideia é útil para a empresa, seja ela nova ou não							
9. Aqui no trabalho, há competências para identificar ideias e informações que são boas para a empresa							
10. Nossa empresa tem potencial para reconhecer ideias que são boas para aplicar na empresa							
11. Geralmente, nossa empresa está atenta na busca de novas ideias e informações para a empresa							
12. De modo geral, nossa empresa sabe procurar ideias e informações para adotar em nossas atividades							

Nota: em cinza, cobertura identificada na pergunta

A escala composta por 12 itens do Quadro 1 foi testada em uma amostra não probabilística composta por 158 indivíduos cujos dados estão dispostos na Tabela 1, dos quais vários respondentes haviam participado do pré-teste. Certificou-se de que o banco de dados fosse

aprovado nos valores de VIF (Fator de Inflação de Variância) quanto ao pressuposto de ausência de multicolinearidade e apresentava condições de prosseguir a análise.

Conforme se nota na Tabela 1, vê-se que a maioria dos respondentes (43%) trabalha na empresa a menos de 1 ano. 35 indivíduos (22%) tem entre 1 e 2 anos de trabalho; 15% entre 3 e 5 anos; 8% entre 6 e 9 e 12% mais que 10 anos de trabalho na empresa a que se referiram para responder ao questionário. Quando perguntados acerca de sua experiência profissional, 33% responderam que a consideram alta; 56% como média; e 11%, baixa. Trabalham em organizações privadas 85% da amostra. 15% trabalham em organizações com menos de 20 funcionários; 23% em empresas que possuem entre 21 e 200 funcionários; 9% entre 201 e 500; e 53% naquelas com mais de 500 funcionários. O setor da economia mais participativo da amostra é o de serviços com 59% dos casos; O setor de comércio está representado por 8% e o industrial por 26%. Os demais, em empresas que atuam em mais de um setor. Quando perguntados se sua empresa possuía ao menos algum produto líder de mercado, 58% dos indivíduos disseram que sim e 35% que não. 9% não souberam responder. Os dados da amostra não apresentaram multicolinearidade quando submetidos aos testes de VIF (Fator de Inflação de Variância) no SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

Tabela1: Caracterização da amostra piloto

Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	n = 68 43% < 1 ano	n = 35 22% 1 ⇔ 2	n = 23 15% 3 ⇔ 5	n = 13 8% 6 ⇔ 9	n = 19 12% > 10
Como você considera sua experiência profissional?	n = 52 33% Alta	n = 88 56% Média	n = 18 11% Baixa		
Sua empresa é privada?	n = 134 85% Sim	n = 24 15% Não			
Quantidade de funcionários	n = 24 15% < 20	n = 36 23% 21 ⇔ 200	n = 15 9% 201 ⇔ 500	n = 83 53% > 500	
Qual é o setor de sua empresa?	n = 41 26% Ind.	n = 12 8% Com.	n = 94 59% Serv.	n = 6 4% Ind.Com.	n = 5 3% Ind.C.Serv
Sua empresa é ou possui algum produto líder de mercado?	n = 91 58% Sim	n = 55 35% Não	n = 12 8% Não sei		

Também se procedeu a análise da correlação entre os doze itens da escala em desenvolvimento para se observar os valores da correlação entre os itens (Tabela 2). Notou-se que os valores apresentam altas correlações entre si. Mesmo para os valores mais baixos

encontrados, isto é, próximos a 0,5 há existência de relação mútua entre os itens. Essa constatação serviu de base para se buscar depurar a escala de modo a se obter um instrumento mais conciso e preciso em termos de mensuração do construto Reconhecimento de Valor. Destacam-se as mais altas correlações para facilitar sua identificação.

Nessa etapa do estudo, contou-se com a amostra de 158 indivíduos e a utilização do Programa AMOS 19 (Figura 4) para analisar o desempenho da escala de mensuração do construto e seus doze itens. Para a composição dessa amostra, tem-se que o procedimento de aplicação do instrumento de coleta dos dados (questionário) foi presencial e também por meio eletrônico. Ambas as etapas ocorreram simultaneamente e duraram cerca de quatro semanas e obtiveram taxas de retorno diferentes entre si, devido, provavelmente, em função da presença do pesquisador entre os pesquisados. Os questionários eletrônicos apresentaram taxa de retorno próxima a 35% e, em papel, aproximadamente de 90%. Para o documento eletrônico, após acessar a pesquisa pelo *link* de acesso recebido pelas redes sociais, somente pesquisas preenchidas na totalidade dos itens podiam ser enviadas, pois o sistema foi assim programado. Após a formação do banco de dados em planilha eletrônica, procedeu-se o tratamento dos dados segundo as orientações de Hair *et al.* (2005, p. 261), tais como os valores ausentes que receberam tratamento pela inclusão da média do próprio respondente.

Tabela 2: Correlação dos itens: amostra piloto

	Ger1	Ger2	Ger3	Ger4	Ger5	Ger6	Ger7	Ger8	Ger9	Ger10	Ger11
Ger2	0,728										
Ger3	0,591	0,754									
Ger4	0,564	0,679	0,789								
Ger5	0,549	0,642	0,655	0,684							
Ger6	0,546	0,551	0,55	0,685	0,626						
Ger7	0,597	0,678	0,623	0,697	0,709	0,742					
Ger8	0,532	0,599	0,613	0,712	0,67	0,644	0,719				
Ger9	0,546	0,566	0,578	0,575	0,568	0,581	0,662	0,715			
Ger10	0,611	0,569	0,603	0,609	0,621	0,632	0,716	0,732	0,727		
Ger11	0,58	0,534	0,655	0,619	0,576	0,597	0,693	0,669	0,677	0,763	
Ger12	0,57	0,554	0,59	0,569	0,535	0,606	0,646	0,568	0,567	0,677	0,774

Tabela 3: Estatística descritiva da amostra piloto

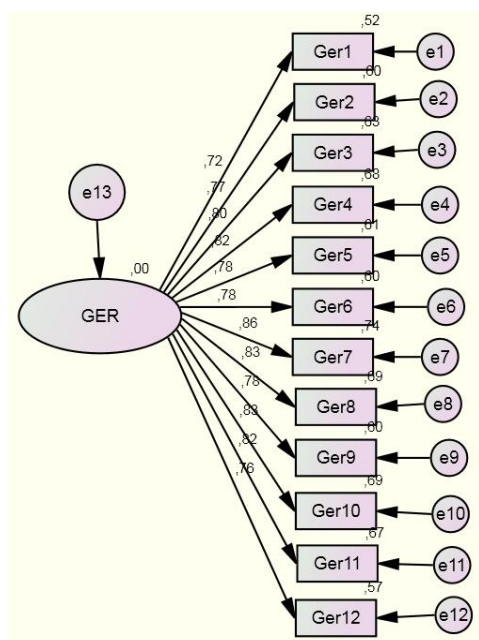
Item	N	Média	Erro Padrão méd.	Desv. Padrão	Coef.Var.	Mínimo	Máximo
Ger1	158	4,386	0,112	1,407	32,09	1	7
Ger2	158	3,911	0,125	1,572	40,18	1	7
Ger3	158	4,168	0,116	1,453	34,86	1	7
Ger4	158	4,225	0,11	1,382	32,71	1	7
Ger5	158	4,399	0,108	1,358	30,86	1	7
Ger6	158	4,396	0,108	1,36	30,95	1	7
Ger7	158	4,408	0,105	1,315	29,83	1	7
Ger8	158	4,383	0,118	1,477	33,7	1	7
Ger9	158	4,301	0,124	1,559	36,24	1	7
Ger10	158	4,443	0,122	1,535	34,55	1	7
Ger11	158	4,253	0,12	1,507	35,42	1	7
Ger12	158	4,405	0,119	1,494	33,92	1	7

A análise da Tabela 3 oferece a importante constatação de que a amostra descrita na Tabela 1 apresenta condições dados normais, isto é, sem discrepância ou viés de resposta. Esta informação assegura que as interpretações dos dados são seguras o suficiente para o estudo.

A Tabela 4 apresenta a análise fatorial exploratória para a escala de Reconhecimento de Valor. Nota-se que cerca de 66% da variância total dos itens que compõem o construto podem ser explicados em apenas um fator. Este fator sozinho, portanto, apresenta grande contribuição em representar a mensuração proposta. Mas o desenvolvimento de escala exige que esta mensuração pretendida tenha um poder de mensuração que não esteja baseado em um item apenas. Assim, essa constatação também serviu de suporte para a apuração da escala.

Tabela 4: Análise fatorial exploratória da amostra piloto

Fatores	Total	% de Variância	% acumulado
Ger1	7,971	66,421	66,421
Ger2	0,794	6,615	73,036
Ger3	0,630	5,250	78,286
Ger4	0,503	4,192	82,478
Ger5	0,484	4,030	86,507
Ger6	0,352	2,932	89,439
Ger7	0,282	2,354	91,793
Ger8	0,257	2,140	93,933
Ger9	0,231	1,927	95,860
Ger10	0,205	1,712	97,572
Ger11	0,167	1,389	98,962
Ger12	0,125	1,038	100,000

**Figura 4: Análise da escala de Reconhecimento de Valor com 12 itens**

O Quadro 2 apresenta os resultados da análise com os indicadores globais oferecidos pelo programa. Bons resultados foram encontrados em quatro indicadores. O valor de Qui quadrado em relação aos graus de liberdade ($238,855 / 54 = 4,423$), pois atende aos parâmetros de Hair *et al.*, (2005), embora não aos de Kline (1998); O valor de Comparative Fit Index (0,885) ao satisfazer os crivos de Marôco (2010); O valor de Normed Fit Index (0,857), pois é próximo de 1,0 (HAIR *et al.*; 2005) e também o valor de Goodness-of-Fit Index (0,795) que se aproxima muito de 0,80 enquanto valor mínimo segundo Marôco (2010).

Os demais indicadores globais do modelo não satisfizeram os valores necessários e serviram de incentivo à depuração em cinco itens, apresentada na etapa 2.

Quadro 2: Teste da escala de Reconhecimento de Valor pelos índices de ajuste

ÍNDICES DE AJUSTE	MODELO DE MEDIÇÃO RecVal 1- 12	VALORES RECOMENDADOS
χ^2 / gl (qui quadrado / graus de liberdade)	238,855/54= 4,423	< 5,00 (MARÔCO, 2010; =< 5,00 (HAIR et al., 2005); < 3,00 (KLINE, 1998)
p-valor	0,000	> 0,05 (KLINE, 2005)
Root Mean Square Error (RMSEA)	0,148	< 0,10 (MARÔCO, 2010); < 0,08 (HAIR et al., 2005)
Limite Inferior RMSEA (LO 90)	0,129	< 0,05 (KLINE, 2005)
Limite Superior RMSEA (HI 90)	0,167	< 0,10 (KLINE, 2005)
Comparative Fit Index (CFI)	0,885	> 0,80 (MARÔCO, 2010) > 0,90 (KLINE, 1998)
Incremental Fit Index (IFI)	0,885	> 0,90 (KLINE, 2005)
Normed Fit Index (NFI)	0,857	Quanto mais próx. de 1, melhor o ajuste - Hair et al. (2005): não existe valor absoluto de ajuste aceitável, recomenda-se > 0,9.
Root Mean Square Residual (RMR)	0,112	< 0,05 (KLINE, 2005) < 0,10 (KLINE, 1998)
Goodness-of-Fit Index (GFI)	0,795	> 0,80 (MARÔCO, 2010) Pode ser negativo ou >1 quando amostra é pequena (KLINE, 1998)
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0,704	> 0,80 (MARÔCO, 2010)

2.3.2. SEGUNDA ETAPA: DEPURAÇÃO DA ESCALA

A partir dos resultados da primeira etapa deste estudo, buscou-se depurar a escala de Reconhecimento de Valor pelo índice de modificação dos itens oferecido pelo programa AMOS 19. Para tanto, o valor 4 foi estabelecido como limite para este nível de análise

(ARBUCKLE, 2006). Sucessivamente, foi retirado um item por vez, rodando-se novamente o programa, conforme o agrupamento dos itens ultrapassava o limite estabelecido.

A base da análise desta segunda etapa é também o mesmo banco de dados da primeira etapa. Visou-se, porém, a depuração da Escala de Reconhecimento de Valor em uma quantidade de itens com melhores indicadores globais de desempenho. A depuração, nesse caso, implica no aprimoramento da capacidade dos itens serem capazes de medir o que se propõem e, se aprovado, o instrumento servisse com garantia às etapas posteriores.

Após as sucessivas rodadas item a item do programa e a eliminação dos indicadores que impediam a obtenção de uma escala concisa e suficientemente satisfatória, chegou-se a um composto de quatro itens com capacidade de satisfazer a intenção da pesquisa (Quadro 3). Na sequência, a Figura 5 é a apresentação dos itens que compõem a composição final dos itens relativos à Escala de Reconhecimento de Valor. Em seguida, o Quadro 4 apresenta os respectivos parâmetros para análise de desempenho.

Quadro 3: Escala depurada de Reconhecimento de Valor

Ger1. De modo geral, minha empresa tem capacidade de reconhecer o valor de uma informação externa para ser aproveitada
Ger3. De modo geral, para minha empresa, é fácil escolher qual é a informação importante para se usar
Ger4. Em minha empresa, geralmente, se consegue saber qual informação é útil, seja ela nova ou não
Ger5. É comum em minha empresa identificar ideias inéditas ou não que serão boas para nosso proveito

O Quadro 4 demonstra que todos os índices de ajustes foram satisfatórios para os quatro itens. O valor obtido para o Qui quadrado foi 1,443 que, comparado ao valor mínimo esperado de 3,0, mostrou-se muito suficiente, pois o valor deve ser menor que 5,00 segundo Marôco (2010) e menor ou igual a 5,00, segundo Hair *et al.*, (2005) ou ainda menor que 3,00 para Kline (1998).

O p-valor foi 0,236, bem superior ao critério de $p > 0,05$. Este resultado indica que não é possível rejeitar a hipótese nula de que a matriz esperada é igual a matriz observada. O valor RMSEA 0,053 também foi satisfatório pois deve ser menor que 0,10 conforme Marôco (2010) ou menor que 0,08 para Hair *et al.*, (2005). O mesmo se pode dizer a respeito dos valores de

CFI (0,997) pois deve ser maior que 0,80 conforme Marôco (2010) ou maior ainda para Kline (1998) 0,90; IFI (0,997) que para Kline (1998) deve ser maior que 0,90; NFI (0,992) que quanto mais próximo de 1, melhor o ajuste (HAIR *et al.*, (2005) e que não existe um valor absoluto de ajuste aceitável, mas recomenda-se que seja maior que 0,9.; Quanto ao RMR (0,032), satisfaz aos critérios de menor que 0,05 de Kline (2005) e também de Kline (1998) menor que 0,10. Sobre GFI (0,991) atende ao parâmetro de ser maior que 0,80 conforme Marôco (2010), mas que pode ser menor que 1,0 quando a amostra é pequena (KLINE, 1998). Quanto ao AGFI (0,956) também atende ao parâmetro de 0,80 apontado por Marôco (2010). Portanto, todos muito foram considerados satisfatórios e estão apresentados no Quadro 4.

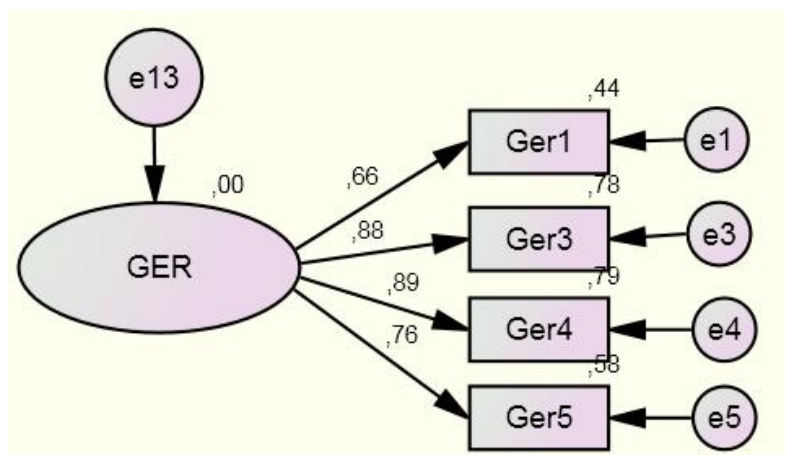


Figura 5: Análise da escala de Reconhecimento de Valor com 4 itens

Quadro 4: Índices de ajuste finais da escala Reconhecimento de Valor

ÍNDICES DE AJUSTE	MODELO DE MEDIÇÃO RecVal	VALORES RECOMENDADOS
X² / gl (qui quadrado / graus de liberdade)	2,886/2= 1,443	< 5,00 (MARÔCO, 2010); =< 5,00 (HAIR et al., 2005); < 3,00 (KLINE, 1998)
p-valor	0,236	> 0,05 (KLINE, 2005)
Root Mean Square Error (RMSEA)	0,053	< 0,10 (MARÔCO, 2010); < 0,08 (HAIR et al., 2005)
Limite Inferior RMSEA (LO 90)	0,000	< 0,05 (KLINE, 2005)
Limite Superior RMSEA (HI 90)	0,176	< 0,10 (KLINE, 2005)
Comparative Fit Index (CFI)	0,997	> 0,80 (MARÔCO, 2010) > 0,90 (KLINE, 1998)
Incremental Fit Index (IFI)	0,997	> 0,90 (KLINE, 2005)
Normed Fit Index (NFI)	0,992	Quanto mais próx. de 1, melhor o ajuste - Hair et al. (2005): não existe valor absoluto de ajuste aceitável, recomenda-se > 0,9.
Root Mean Square Residual (RMR)	0,032	< 0,05 (KLINE, 2005) < 0,10 (KLINE, 1998)
Goodness-of-Fit Index (GFI)	0,991	> 0,80 (MARÔCO, 2010) Pode ser negativo ou >1 quando amostra é pequena (KLINE, 1998)
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0,956	> 0,80 (MARÔCO, 2010)

Em seguida, partiu-se para a penúltima etapa que consistiu em testar a operacionalização da Escala de Reconhecimento de Valor de quatro itens em duas outras amostras diferentes (teste piloto e teste de campo), com o intuito de verificar sua confiabilidade.

2.3.3. TERCEIRA ETAPA: VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO COM DUAS AMOSTRAS

Duas diferentes amostras serviram como base para a validação da Escala de Reconhecimento de Valor. Para o teste piloto, os apenas os quatro itens da escala foram considerados da amostra de 158 indivíduos. Como as características dessa amostra já foram apresentadas na Tabela 1 da primeira etapa, nesta seção acrescenta-se a correlação entre esses quatro itens, além da estatística descritiva e da análise fatorial.

Para o teste de campo, contou-se com uma amostra de 283 indivíduos onde os mesmos testes das propriedades psicométricas são apresentadas. Trata-se de uma amostra não probabilística cujos dados foram obtidos a partir da distribuição de questionários em papel e também por meio eletrônico. O processo todo foi simultâneo e durou cerca de três semanas. A taxa de retorno é cerca de 35%. Os dados obtidos na pesquisa tiveram o tratamento dos dados segundo as orientações de Hair *et al.* (2005, p. 261), onde se utilizou a função Filtro do Excel para proceder às substituições de valores vazios pela inclusão da média do próprio respondente, conforme cada construto. O instrumento utilizado é resultante de estudos preliminares e bem como sua estrutura com respectivo suporte teórico.

Tabela 5: Caracterização da amostra do teste de campo

Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	n = 75 26% = 1 ano	n = 80 28% = 2 anos	n = 113 40% 3 ⇔ 5	n = 15 5% 6 ⇔ 9	
Em que nível está em seu cargo na hierarquia da empresa?	n = 141 50% Baixo	n = 105 37% Médio	n = 37 13% Alto		
Sua empresa é pública ou privada?	n = 260 92% Privada	n = 23 8% Pública			
Quantidade de funcionários	n = 57 20% < 20	n = 65 23% 21 ⇔ 200	n = 37 13% 201 ⇔ 500	n = 124 44% > 500	
Qual é o setor de sua empresa?	n = 99 35% Ind.	n = 60 21% Com.	n = 124 44% Serv.		
Sua empresa é mais inovadora que seus concorrentes?	n = 113 39% Sim	n = 61 21% Não	n = 109 38% igual		
Idade	n = 108 39% 17⇔21	n = 65 23% 22⇔26	n = 35 12% 27⇔31	n = 18 6% 32⇔36	n = 57 20% > 37
Sexo	n = 123 43% Masculino	n = 160 57% Feminino			

A medida de relação entre itens mostra valores acima de 0,50 (Tabela 6), indicando correlação positiva, de efeito grande. Portanto, há evidências de que os indicadores estão alocados em uma dimensão comum, reforçando a análise das cargas fatoriais cujos valores estão todos acima de 0,7 apresentadas na Figura 6.

Tabela 6: Correlação dos itens do teste de campo e teste piloto

n = 158				n = 283		
	Ger1	Ger3	Ger4	Ger1	Ger3	Ger4
Ger3	0,591			0,600		
Ger4	0,564	0,789		0,512	0,590	
Ger5	0,549	0,655	0,684	0,513	0,561	0,601

Com relação à estatística descritiva para os dois testes, dados obtidos pelo programa Minitab 17 demonstram que ambas as amostras apresentam resultados semelhantes (Tabela 7 e Tabela 8). Para o teste de campo, no entanto, a escala teve seus níveis de concordância reduzidos de 7

para 5 pontos para evitar distorções nas respostas em função de diferentes interpretações (HANCOCK e MUELLER, 2006). Para possibilitar a comparação entre as médias das duas amostras (com 5 pontos e com 7 pontos), os valores do banco de dados foram convertidos para escala de 0 a 100 nas duas bases (HAIR, 2014). Os resultados são muito semelhantes e sugerem a precisão da escala tanto em 5 como em 7 pontos. Também o “Coeficiente de Variação” apresenta resultados semelhantes, reforçando a precisão do instrumento.

Tabela 7: Estatística descritiva do teste piloto

Item	N	Média	Erro Padrão méd.	Desv.Padrão	Coef.Var.	Mínimo	Máximo	Escala convertida 0-100
Ger1	158	4,386	0,112	1,407	32,09	1	7	56,433
Ger3	158	4,168	0,116	1,453	34,86	1	7	52,800
Ger4	158	4,225	0,110	1,382	32,71	1	7	53,750
Ger5	158	4,399	0,108	1,358	30,86	1	7	56,650

Tabela 8: Estatística descritiva do teste de campo

Item	N	Média	Erro Padrão méd.	Desv.Padrão	Coef.Var.	Mínimo	Máximo	Escala convertida 0-100
Ger1	283	3,343	0,063	1,062	31,76	1	5	58,575
Ger3	283	3,177	0,060	1,013	31,88	1	5	54,425
Ger4	283	3,318	0,058	0,974	29,35	1	5	57,95
Ger5	283	3,254	0,061	1,031	31,68	1	5	56,35

A Tabela 9 e a Tabela 10 apresentam a análise fatorial confirmatória para a escala de Reconhecimento de Valor para o teste piloto e para o teste de campo. Em ambos os casos, nota-se que os resultados demonstram que a Escala de Reconhecimento de Valor é um instrumento empiricamente válido para a análise proposta, pois os maiores valores aparecem distintamente conforme os fatores. Ou seja, há adequação conceitual da estrutura e dos conteúdos dos quatro itens que compõem o instrumento.

Tabela 9: Análise Fatorial Confirmatória teste piloto

Item	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Comunalidade
Ger1	0,925	-0,227	-0,226	0,206	1,000
Ger3	0,280	-0,297	-0,834	0,370	1,000
Ger4	0,254	-0,326	-0,376	0,830	1,000
Ger5	0,249	-0,890	-0,261	0,280	1,000
Variância	1,0597	1,0374	0,9566	0,9463	4,000
% Variância	0,265	0,259	0,239	0,237	1,000

Tabela 10: Análise Fatorial Confirmatória teste de campo

Item	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Comunalidade
Ger1	0,918	-0,214	0,208	-0,263	1,000
Ger3	0,283	-0,244	0,262	-0,890	1,000
Ger4	0,216	-0,276	0,902	-0,254	1,000
Ger5	0,219	-0,908	0,271	-0,233	1,000
Variância	1,017	1,0054	0,9979	0,9797	4,000
% Variância	0,254	0,251	0,249	0,245	1,000

A Tabela 11 demonstra um comparativo entre o teste piloto e o teste de campo. Em ambos os casos os índices de ajustes foram considerados satisfatórios para os quatro itens. Como os valores para o teste de piloto já foram apresentados na segunda etapa, apresenta-se nesta seção apenas a descrição da análise do teste de campo, embora os dados do teste piloto reapareçam na tabela para facilitar o comparativo. O valor obtido para o Qui quadrado foi 3,280 que figura entre o valor mínimo de 3,0 para Kline (1998) e máximo de 5,0 para Marôco (2010) e Hair *et al.*, (2005).

O p-valor foi 0,038 e representa que não é possível rejeitar a hipótese nula de que a matriz esperada é igual a matriz observada. O valor RMSEA 0,090 também foi satisfatório pois está entre o valor mínimo de 0,08 para Hair *et al.*, (2005) e máximo de 0,10 de Marôco (2010). O mesmo se pode dizer a respeito dos valores de CFI (0,989) pois deve ser maior que 0,80 conforme Marôco (2010) ou maior ainda para Kline (1998) 0,90; IFI (0,989) que para Kline (1998) deve ser maior que 0,90; NFI (0,992) que quanto mais próximo de 1, melhor o ajuste (HAIR *et al.*, (2005) e que não existe um valor absoluto de ajuste aceitável, mas recomenda-

se que seja maior que 0,9.; Quanto ao RMR (0,022), satisfaz aos critérios de menor que 0,05 de Kline (2005) e também de Kline (1998) menor que 0,10. Sobre GFI (0,988) atende ao parâmetro de ser maior que 0,80 conforme Marôco (2010), mas que poder ser menor que 1,0 quando a amostra é pequena (KLINE, 1998). Quanto ao AGFI (0,940) também atende ao parâmetro de 0,80 apontado por Marôco (2010). Portanto, todos muito foram considerados satisfatórios e estão apresentados na Tabela 14, decorrentes da Figura 6.

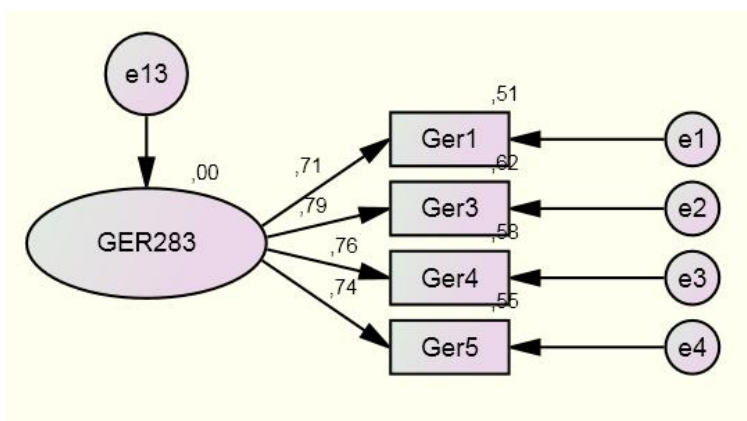


Figura 6: Análise da escala de Reconhecimento de Valor com 4 itens

Tabela 11: Comparativo dos índices de ajuste para os dois testes

ÍNDICES DE AJUSTE	TESTE PILOTO	TESTE DE CAMPO
	RecVal n = 158	RecVal n = 283
X^2 / gl (qui quadrado / graus de liberdade)	2,886/2= 1,443	6,560/2= 3,280
p-valor	0,236	0,038
Root Mean Square Error (RMSEA)	0,053	0,090
Limite Inferior RMSEA (LO 90)	0,000	0,019
Limite Superior RMSEA (HI 90)	0,176	0,171
Comparative Fit Index (CFI)	0,997	0,989
Incremental Fit Index (IFI)	0,997	0,989
Normed Fit Index (NFI)	0,992	0,985
Root Mean Square Residual (RMR)	0,032	0,022
Goodness-of-Fit Index (GFI)	0,991	0,988
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0,956	0,940

Conclui-se, portanto, que tanto para o teste piloto como para o teste de campo, a Escala de Reconhecimento de Valor demonstrou bom desempenho ao satisfazer os critérios de análise. Apesar desta constatação, avançou-se na validação do instrumento buscando segmentar a amostra relativa ao teste de campo para, novamente, se verificar o desempenho sob nova condição de investigação. Este será o processo narrado na quarta etapa deste estudo.

2.3.4. QUARTA ETAPA: VALIDAÇÃO ADICIONAL DO INSTRUMENTO COM GRUPOS DE PERFIS DIFERENTES

Tendo sido adotado por esse estudo a definição conceitual de que o construto Reconhecimento de Valor significa a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno, é implícito ao conceito que a experiência de trabalho em empresas seja fundamental para o desenvolvimento dessa capacidade. Nesse sentido, esta última etapa oferece um comparativo entre profissionais e estudantes universitários, considerando que haja significativas diferenças entre os indivíduos que já atuam no mercado e aqueles que ainda estão em fase de preparação, pois sem tal análise poderia ocorrer um viés dessa pesquisa.

Apresenta-se na Tabela 12, a caracterização da amostra de profissionais e na Tabela 13, as características dessa amostra. A Tabela 14 e a Tabela 15 demonstram os mesmos dados para a amostra composta por estudantes. Na sequência, a Tabela 16 apresenta um comparativo das duas amostras com os dados relativos aos parâmetros estatísticos.

Tabela 12: Caracterização da amostra de profissionais

Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	n = 3 4% = até 1	n = 15 19% 1 ⇔ 2	n = 23 29% 3 ⇔ 5	n = 14 18% 6 ⇔ 9	n = 25 31% > 10
Em que nível está em seu cargo na hierarquia da empresa?	n = 17 21% Baixo	n = 33 41% Médio	n = 30 38% Alto		
Sua empresa é pública ou privada?	n = 65 81% Privada	n = 15 19% Pública			
Quantidade de funcionários	n = 12 15% < 20	n = 17 21% 21 ⇔ 200	n = 6 8% 201 ⇔ 500	n = 45 56% > 500	
Qual é o setor de sua empresa?	n = 25 31% Ind.	n = 13 16% Com.	n = 42 53% Serv.		
Sua empresa é mais inovadora que seus concorrentes?	n = 30 38% Sim	n = 18 23% Não	n = 32 40% igual		
Idade	n = 2 3% 17 ⇔ 21	n = 10 13% 22 ⇔ 26	n = 11 14% 27 ⇔ 31	n = 8 10% 32 ⇔ 36	n = 49 61% > 37
Sexo	n = 48 60% Masc	n = 32 40% Fem			

Tabela 13: Estatística descritiva da amostra de profissionais

Item	N	Média	Erro Padrão méd.	Desv.Padrão	Coef.Var.	Mínimo	Máximo
Ger1	80	3,250	0,110	0,987	30,38	1	5
Ger3	80	2,987	0,109	0,974	32,61	1	5
Ger4	80	3,063	0,112	0,998	32,59	1	5
Ger5	80	3,025	0,108	0,968	31,98	1	5

Tabela 14: Caracterização da amostra de estudantes

Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	n = 72 35% = até 1	n = 65 32% 1 ↔ 2	n = 50 25% 3 ↔ 5	n = 10 5% 6 ↔ 9	n = 33 16% > 10
Em que nível está em seu cargo na hierarquia da empresa?	n = 123 61% Baixo	n = 80 39% Médio			
Sua empresa é pública ou privada?	n = 195 96% Privada	n = 8 4% Pública			
Quantidade de funcionários	n = 45 22% < 20	n = 48 24% 21 ↔ 200	n = 31 15% 201 ↔ 500	n = 79 39% > 500	
Qual é o setor de sua empresa?	n = 74 36% Ind.	n = 47 23% Com.	n = 82 40% Serv.		
Sua empresa é mais inovadora que seus concorrentes?	n = 83 41% Sim	n = 43 21% Não	n = 77 38% igual		
Idade	n = 106 52% 17 ↔ 21	n = 55 27% 22 ↔ 26	n = 24 12% 27 ↔ 31	n = 11 5% 32 ↔ 36	n = 7 3% > 37
Sexo	n = 75 37% Masc	n = 128 63% Fem			

Tabela 15: Estatística descritiva da amostra de estudantes

Item	N	Média	Erro Padrão méd.	Desv.Padrão	Coef.Var.	Mínimo	Máximo
Ger1	203	3,379	0,077	1,090	32,24	1	5
Ger3	203	3,251	0,072	1,020	31,37	1	5
Ger4	203	3,419	0,067	0,948	27,72	1	5
Ger5	203	3,345	0,073	1,043	31,19	1	5

Tabela 16: Comparativo dos índices de ajuste para profissionais e estudantes

ÍNDICES DE AJUSTE	MODELO DE MEDIÇÃO Profissionais n = 80	MODELO DE MEDIÇÃO Estudantes n = 203
X² / gl (qui quadrado / graus de liberdade)	1,146/2= 0,573	4,997/2= 2,499
p-valor	0,564	0,082
Root Mean Square Error (RMSEA)	0,000	0,086
Limite Inferior RMSEA (LO 90)	0,000	0,000
Limite Superior RMSEA (HI 90)	0,189	0,184
Comparative Fit Index (CFI)	1,000	0,987
Incremental Fit Index (IFI)	1,004	0,987
Normed Fit Index (NFI)	0,995	0,979
Root Mean Square Residual (RMR)	0,009	0,027
Goodness-of-Fit Index (GFI)	0,993	0,987
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0,964	0,936

Como se nota, os valores da Tabela 16 demonstram um comparativo capaz de oferecer subsídios à validação da Escala de Reconhecimento de Valor. Após as etapas de criação dos itens, da depuração da escala e do teste psicométrico em duas sub-amostras, a aplicação da escala para dois perfis distintos pela experiência profissional apresentou em ambos os casos os índices de ajustes compatíveis com os parâmetros estimados pela literatura. O valor obtido para o Qui quadrado foi 0,573 e 2,499, portanto menor que 3,0 como propõe Kline (1998).

O p-valor foi 0,564 e 0,082 e representa que não é possível rejeitar a hipótese nula de que a matriz esperada é igual a matriz observada. O valor RMSEA foi 0,000 e 0,086, abaixo do valor mínimo de 0,08 de Hair *et al.*, (2005). Também os valores de CFI 1,000 e 0,987 são maiores que 0,80 conforme Marôco (2010) e Kline (1998). O valor de IFI 1,004 e 0,987 atendem ao critério de Kline (1998) ser maior que 0,90. Moss (2008) aproxima os índices CFI e IFI e argumenta que podem exceder a 1,0; NFI (0,995 e 0,979 são próximos de 1,0 (HAIR *et al.*, (2005); Quanto ao RMR 0,009 e 0,027 atendem satisfaz ao parâmetro em ao serem menores 0,05 de Kline (2005) e Kline (1998). Sobre GFI (0,993 e 0,987) estão aprovados em serem maiores que 0,80 conforme Marôco (2010) e Kline (1998). Quanto ao AGFI (0,964 e 0,936) também atendem ao parâmetro de 0,80 apontado por Marôco (2010). A Figura 7 e a Figura 8, oferecem suporte às análises.

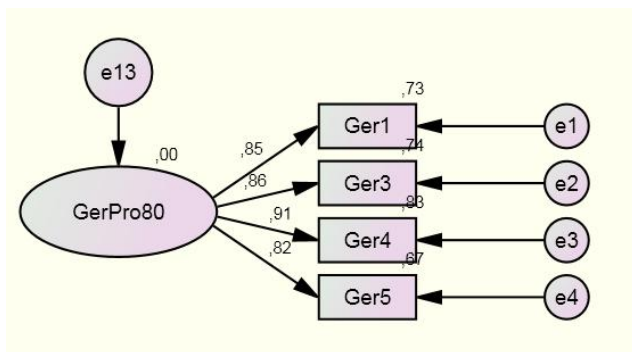


Figura 7: Análise da escala de Reconhecimento de Valor com 4 itens amostra de profissionais

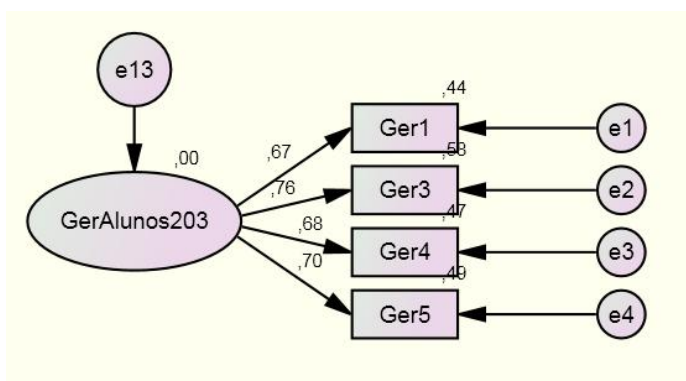


Figura 8: Análise da escala de Reconhecimento de Valor com 4 itens amostra de estudantes

2.3.5. ESCALA FINAL

Após a demonstração do processo de desenvolvimento e validação da Escala de Reconhecimento de Valor apresentada neste estudo, pode-se afirmar que a escala pode ser considerada validada, pois mostrou desempenho satisfatório pelos crivos à qual foi submetida. Com relação às cargas fatoriais de Ger1 (0,67) e Ger4 (0,68) para a amostra de estudantes estarem abaixo do valor 0,7 como determinado (FORNELL; LARCKER, 1981), tudo indica que esse fato pode ser explicado pelas considerações dos indicadores globais serem os fundamentais para essa fase da análise e não os parciais, como é o caso. Tendo isso em conta, conclui-se que o instrumento é válido e que, apesar de estar sujeitos às subjetividades dos instrumentos que versam sobre as ciências sociais, o instrumento mostra-se capaz de oferecer garantias tanto psicométricas quanto teóricas para sua futura utilização em novas pesquisas.

Contribuições teóricas e aplicação no campo de conhecimento

Reconhecimento de Valor é um construto que carecia de ser operacionalizado. O presente estudo identificou essa necessidade pela revisão da literatura. Também identificou que um modelo de variância poderia ser uma nova contribuição. Foram decorridas quatro etapas, algumas delas, simultaneamente para atender a este fim. A conclusão dos trabalhos culminou no que se acredita ser a validação da escala proposta. Os resultados foram melhorando na medida em que o instrumento foi recebendo contribuições e, por fim, em sua versão final, indica ter condições de ser considerado apto para compor novos estudos que busquem investigar a importância dessa variável em torno do contexto de Capacidade Absortiva.

A contribuição teórica, portanto, está em quatro aspectos principais: no oferecimento de uma escala válida; no esclarecimento de seu posicionamento e distinção dentre as dimensões de Capacidade Absortiva; na reconfiguração de sua definição conceitual; e na sua maneira de ser mensurada em modelo de variância.

Quanto à contribuição ao campo, acredita-se ter contribuído para o avanço dos estudos sobre o tema de Capacidade Absortiva, pois esse construto se torna mais conhecido a partir do detalhamento de Reconhecimento de Valor ora desenvolvido. Se para Cohen e Levinthal (1990) ele é composto por três dimensões e para Zahra e George (2002) em quatro, sendo Reconhecimento de Valor inserido em uma dessas quatro dimensões, acredita-se que se contribuiu para o campo para se afirmar que, nas duas correntes teóricas, Reconhecimento de

valor figura como fundamental capacidade a ser desenvolvida pelos indivíduos, grupos e processos e que para averiguar o nível dessa capacidade conjunta, a escala aqui proposta serve para esta finalidade com segurança estatística comprovada. Além dessa finalidade específica para a contribuição para o campo, a escala também se apresenta como disponível para ser usada em demais modelos em versem direta ou indiretamente sobre Capacidade Absortiva.

Limitações desse estudo giram em torno da questão das antecedentes e consequentes de Reconhecimento de Valor, pois há carência de se investigar o desempenho desta escala de modo associado, isto é, em modelos mais complexos em termos de quantidade de variáveis. Sendo esta limitação a base para a sugestão para os próximos estudos. Recomenda-se que o uso dessa escala busque ampliar a gama de seus construtos preditores, de forma a compreender o papel e a influência de pesquisas e desenvolvimento, conhecimento prévio e fontes de conhecimento, entre outros.

3. ANTECEDENTES DE RECONHECIMENTO DE VALOR NA CAPACIDADE ABSORTIVA

3.1. INTRODUÇÃO

Embora a definição conceitual de Reconhecimento de Valor a considere como sendo o construto relacionado à capacidade de se identificar o valor de uma informação externa à organização, seja ela nova ou disponível, e que possa ser aproveitada no ambiente interno, essa capacidade ocorre distintamente, isto é, em níveis que estão no indivíduo, no grupo e nos processos de trabalho. Reconhecer o valor de uma informação é decorrente de quanto os indivíduos estão capacitados para este fim, incluindo sua forma coletiva de trabalho que é o grupo e também pela sistematização de rotinas que atendam a este mesmo fim. A revisão da literatura demonstra uma lacuna a ser preenchida referente à validação de uma escala relativa a esse construto e outra com relação aos níveis de investigação em que ela ocorre. Para ambas as lacunas, o modelo de investigação compreende análises de variância e não processual, como originariamente tratado. Essa metodologia em si mesmo consiste também em uma contribuição deste estudo.

A pergunta que orienta a investigação em desenvolvimento sobre como ocorre o Reconhecimento de Valor no nível individual em distintos contextos organizacionais, contribui para a segunda problematização deste estudo que versa sobre a operacionalização do conceito Reconhecimento de Valor e, por conseguinte, na proposta de desenvolvimento de um instrumento capaz de medir a relação dos níveis de investigação que compõem este construto.

Também se identificou na literatura a existência de suporte teórico para tratar Reconhecimento de Valor de modo distinto de Capacidade Absortiva e que, ambos os construtos são, de certa forma, sobreposições sobre a gestão do conhecimento, pois o reconhecimento de valor pode ser considerado a primeira etapa para a absorção interna dessa informação valiosa à empresa. É, portanto, nesse sentido que a definição de Capacidade Absortiva versa sobre a habilidade da organização em reconhecer o valor das novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

No modelo de pesquisa ora proposto, estabeleceu-se que esse construto é composto por três bases ou níveis de investigação. A primeira análise aponta para o nível do indivíduo, a segunda para o nível da equipe ou grupo de trabalho e a terceira para as rotinas e procedimentos adotados para monitorar o ambiente externo na busca dessas informações valiosas. Para tanto, adotou-se como estratégia de pesquisa um estudo quantitativo de Equações Estruturais com *Partial Least Square* (PLS). Foram desenvolvidas quatro respectivas escalas com variações de concordância para mensurar o modelo conceitual do poder preditivo dos três níveis de investigação sobre o construto Reconhecimento de valor. Participaram do estudo 158 profissionais compondo uma amostra não probabilística.

Buscou-se validar um modelo de pesquisa pelos critérios de Confiabilidade Composta, Validade Convergente e Discriminante na investigação de evidências estatísticas para sustentar as três hipóteses apresentadas. Nessas hipóteses foram analisadas a associação positiva de três níveis de investigação sobre o construto principal Reconhecimento de Valor. O estudo também buscou identificar quais são as mais fortes associações para se estabelecer contribuições acadêmicas e gerenciais.

Para a apresentação dessa pesquisa relatada, esse estudo é composto por cinco partes. A primeira delas, seguida da introdução, apresenta a revisão da literatura com a lacuna de investigação acerca da questão teórica e empírica, a segunda, apresenta o modelo de pesquisa proposto associado à metodologia adotada para tratamento dos dados. A terceira parte contém a metodologia, a quarta apresenta os resultados e as análises dos dados. Encerra-se o estudo com as considerações finais na quinta parte.

3.2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção discorre sobre a revisão da literatura disponível sobre o tema de Reconhecimento de valor com a finalidade principal de apresentar as divergências conceituais encontradas e os possíveis desdobramentos delas correntes.

3.2.1. RECONHECIMENTO DE VALOR

Após a revisão da literatura que contempla direta ou indiretamente o tema de Capacidade Absortiva, notou-se que existe uma lacuna a ser preenchida no tocante aos trabalhos de caráter empírico. Esse empirismo, contudo, tem foco específico e determinado de busca neste estudo. Trata-se pontualmente da operacionalização da dimensão Reconhecimento de Valor. Esta dimensão é considerada por este estudo como sendo a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. Essa definição baseia-se em incluir no conceito atributos relativos aos aspectos investigados tais como a associação positiva e significativa desses três níveis associados e não distintos como anteriormente postulados na literatura (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; COCKBURN; HENDERSON, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; COHEN; LEVINTHAL, 1989).

Quando Brockmann (2011) trata de como se forma a Capacidade Absortiva, apesar de não medi-la, argumenta que Reconhecer o valor é a dimensão que contempla mecanismos cognitivos e as heurísticas que são os “caminhos para tornar o conhecimento implícito, explícito”. Ora, a transformação dessa subjetividade em objetividade requer que haja uma sistematização. Nesse caso, a sistematização aponta para o nível dos processos de trabalho. Por assim dizer, se um indivíduo possui um conhecimento relativo ao seu trabalho em sua organização empregadora ele seria dele ou da empresa que o remunera e lhe dá condições de trabalho para aplicação deste conhecimento? A discussão embora profunda e repleta de nuances remete a pensar que, independentemente a quem pertence esse conhecimento, a operacionalização em forma de processos de trabalho é uma maneira eficaz de se capacitar a prover a organização do conhecimento que estaria em posse dos indivíduos. Partindo-se do princípio que conhecimento transformado em processo ou rotinas de trabalho sejam apropriações devidamente institucionalizadas, elas passam não apenas a pertencer, mas serem gerenciadas pela organização, com claras possibilidades de diminuição da dependência em relação ao indivíduo que seria o possuidor do conhecimento e poderia levá-lo consigo, conforme desejasse. A discussão, mais adequada não é a quem pertence o conhecimento apenas, mas quem a ele tem acesso. O acesso ao conhecimento tácito, que é muitas vezes referido como subconsciente, tem um visível impacto positivo sobre a capacidade de alguém para reconhecer as oportunidades e melhorar a subsequente qualidade da decisão.

Quanto à essa qualidade da decisão, por exemplo, para decidir na escolha do capital à empresa via empréstimos bancários, também poderia ser considerada como uma das possibilidades de reconhecer o valor de uma informação (financeira) para trazer à empresa (O'BRIEN, 2003). Para ele, apesar da importânciada ação de Reconhecimento de Valor ser fundamental para se alcançar elevados níveis de inovação, não basta haver por parte da organização um alto volume de seu caixa destinado aos investimentos em P&D, mas que esse volume seja relativo ao volume do mercado concorrente, pois esse imperativo determinada quem tem maior ou menor condição de reconhecer o valor no momento da tomada de decisão. É esta a estratégia de investimento que pode ajudar a iluminar as escolhas dos gerentes ao fazer empréstimos de capital.

Os estudos disponíveis na literatura que tratam sobre o construto Reconhecimento de valor estão todos focados na investigação de Capacidade Absortiva. Tais estudos são, em sua maioria, proposições teóricas acerca das dimensões internas de Capacidade Absortiva. No entanto, nota-se uma dicotomia entre os pesquisadores. Há, portanto, duas correntes de pensamento. Uma delas se apoia nos estudos seminais de Cohen e Levinthal (1990) e outra sobre as alterações propostas por Zahra e George (2002). Essas diferenças serão explicadas na sequência deste estudo, mas já se pode adiantar que divergem acerca de o construto ser algo que se possa gerar “estoque de conhecimento” ou se seria uma capacidade dinâmica. Contudo, com a finalidade de apaziguar as correntes ideológicas, Todorova e Durisin (2007) defendem que nem uma nem a outra está total e adequadamente contemplando aquilo que deveria. Para esses autores, a junção de ambas as propostas formam um terceiro modelo teórico proposto.

As correntes teóricas que versam sobre Capacidade Absortiva partem das premissas apresentadas e se manifestam com diferentes abordagens. A Figura 9 apresenta as proposições de Cohen e Levinthal (1990).

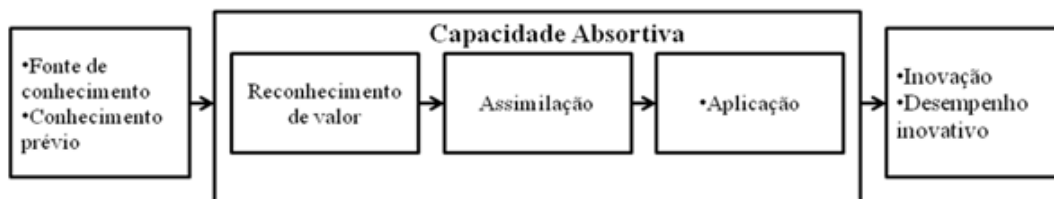


Figura 9: Capacidade Absortiva com Reconhecimento de valor

Fonte: Adaptado de Cohen e Levinthal (1990)

Nota-se na Figura 9 que Reconhecimento de valor é a primeira de três dimensões do construto de Capacidade Absortiva que, por seu turno, tem como antecedentes os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que pode ser maior quando da existência de uma fonte de conhecimento e de conhecimento prévio. Ou seja, quando há conhecimento prévio relativo e também diversidade de conhecimento, aumenta-se a possibilidade de se desenvolver adequados níveis de Capacidade Absortiva. O termo nível é adequado nessa proposição, pois nela está contida a concepção de que há um “estoque de conhecimento” a ser gerido. Decorridos mais de dez anos, diante da consolidação dessa teoria, surge um importante questionamento acerca das dimensões internas de Capacidade Absortiva. A Figura 10 ilustra essas contribuições.

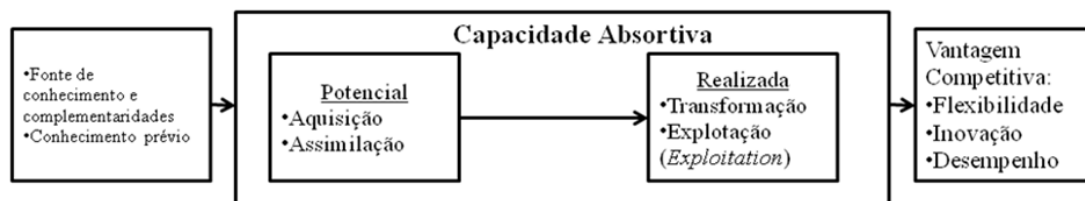


Figura 10: Capacidade Absortiva sem Reconhecimento de valor

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002)

Além de alterar de três para quatro dimensões internas o construto de Capacidade Absortiva, Zahra e George (2002) principalmente reconfiguraram o conceito para o de capacidade dinâmica, segundo o qual não predomina a questão de um nível de conhecimento, mas de um conjunto de atividades e rotinas que combinadas entre si produzem a Capacidade Absortiva e, por conseguinte, o desempenho inovativo organizacional.

São esses dois trabalhos que mais especificamente discutem essas proposições. Na literatura há quem os utilize para diferentes abordagens ou os prefira em detrimento de outros. O

Quadro 5 indica uma amostra dos principais estudos nacionais e internacionais e suas respectivas orientações acerca do estudo a qual discorrem suas considerações. Torna-se evidente a existência de duas vertentes de estudo. Dada essa constatação, o presente estudo visa investigar a importância de Reconhecimento de valor, pois trata-se de um construto embasado na vertente de Cohen e Levinthal (1990) e requer entendimentos acerca dos motivos pelos quais este construto deixa de receber atenção das mais recentes pesquisas sobre o tema.

Quadro 5: Correntes teóricas abordando a Capacidade Absortiva

Cohen e Levinthal 1990	Zahra e George (2002)
Pennings; Harianto (1992)	Liyanage; Barnard (2003)
Boynton, Zmud; Jacobs (1994)	Daghfous (2004)
Cohen; Levinthal (1994)	Harrington; Guimaraes (2005)
Lane; Lubatkin (1998)	Park, Suh; Yang (2007)
Tsai (2001)	Vega-Jurado (2008)
Van de Bosch, Wijk; Volberda (2003)	Andrade (2009)
Narula (2004)	Engelman et al. (2010)
Kim; Inkpen (2005)	Jong de ; Freel (2010)
Schmidt (2005)	Wegner e Maehler (2010)
Lane, Koka; Pathak (2006)	Barbieux (2011)
Spíndola Junior (2006)	Diniz (2011)
Todorova; Durisin (2007)	Flatten, Engelen, Zahra; Brettel (2011)
Gomez; Vargas (2009)	Jiménez-Barrionuevo, García-Morales; Molina (2011)
Leis (2009)	Roberts et al. (2012)
Padilha (2009)	Souza e Souza (2012)
Esteves e Porcile (2010)	
Machado e Fracasso (2012)	
Oliveira e Balestrin (2012)	

Nota. Fonte: desenvolvimento próprio

A terceira proposição acerca do posicionamento de Reconhecimento de valor provém de Todorova e Durisin (2007). Esses autores não chegam a compor uma terceira vertente teórica, apenas os estudos anteriores é que chegam a esse patamar, como será tratado na sequência. A Figura 11 demonstra um resgate aos estudos seminais, reposicionando em destaque Reconhecimento de valor, entre outros aspectos.

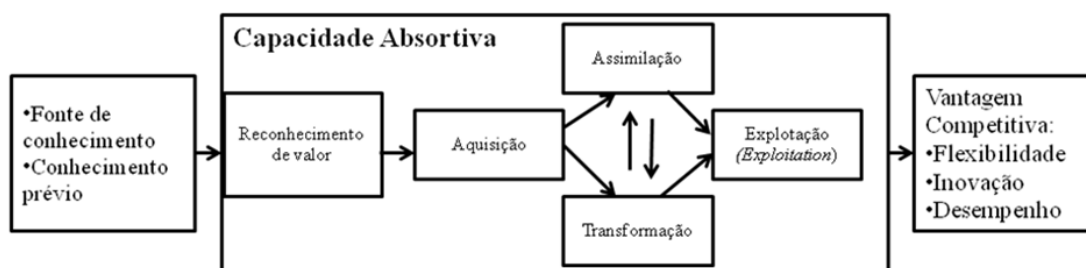


Figura 11: Capacidade Absortiva com Reconhecimento de valor

Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007)

Todorova e Durisin (2007) apresentam um modelo decorrente das duas mais importantes proposições acerca do construto de Capacidade Absortiva. A primeira delas é de Cohen e Levinthal (1990) e a segunda de Zahra e George (2002). Estas duas proposições deram início a duas vertentes de investigação sobre o tema. Resumidamente, na primeira vertente o construto é composto por três dimensões, isto é, Reconhecer o valor, Assimilar e aplicar o conhecimento adquirido em função do conhecimento externo e interno. Na segunda vertente, o construto de Capacidade Absortiva passa a ser composto por quatro dimensões que, por sua vez, estão dispostas em dois grupos chamados de Capacidade Absortiva Potencial e Capacidade Absortiva Realizada. No primeiro grupo estão as dimensões Aquisição e Assimilação e no segundo, Transformação e Exploração.

Todorova e Durisin (2007) reconfiguram as duas vertentes em um único modelo propondo não a fusão das duas vertentes em apenas uma, mas buscando oferecer um modelo que seja mais robusto comparativamente aos modelos anteriores em termos de análise de fatores que possam explicar a vantagem competitiva sob os aspectos de flexibilidade, inovação e desempenho. Porém, como se trata de um modelo teórico, observou-se que ainda não foram testadas empiricamente as relações que compõem as sub dimensões de Reconhecimento de valor proposta.

O mapeamento da maneira como ocorre Reconhecimento de Valor permite identificar seu mais forte antecessor e discorrer sobre as atividades no nível individual, coletivo ou

processual que permitam aumentar a capacidade de reconhecer valor diante dessa possibilidade. Considerando que a informação de valor pode se apresentar e não ser reconhecida pelos indivíduos, esta competência pretende identificar, como dito pelo seu antecessor, as maneiras e procedimentos que deverão levar os indivíduos a se capacitar para que, sistematicamente, possam atentar às informações que sejam relevantes ao contexto de suas atividades de busca, quer esta informação esteja no ambiente externo ou interno, como postulado por Cohen e Levinthal (1989).

Com base na revisão da literatura que tangencia direta ou indiretamente o tema de Capacidade Absortiva, pode-se constatar que ainda não foi mapeada a maneira pela qual ocorre Reconhecimento de Valor nas organizações com base de investigação nos indivíduos. Ainda carece de serem estudadas as correlações e os respectivos efeitos das seis variáveis identificadas no modelo teórico de Todorova e Durisin (2007) sobre Reconhecimento de Valor. Visto que Reconhecimento de Valor é uma dimensão interna de Capacidade Absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e que foi excluída do modelo de Zahra e George (2002), os autores buscam resgatar esta dimensão como sendo a etapa que desencadeará o desenvolvimento de Capacidade Absortiva, sendo que a dimensão Transformação se configura como opcional e não obrigatória.

Cohen e Levinthal (1990) desenvolveram o construto com três dimensões internas; Zahra e George (2002), quatro. Especificamente, conforme tais apresentações, o construto interno Reconhecimento de Valor deixa de figurar como a habilidade da organização em reconhecer o valor das novas informações para incluir a função aquisição. Porém, essa função aquisição segundo o trabalho seminal, faz parte da segunda dimensão interna de Capacidade Absortiva, o que descaracteriza o arcabouço inicial desenvolvido. A provável intenção dessa reconfiguração é caracterizar o construto como pertencente à teoria de capacidades dinâmicas da organização e não como habilidade, daí a importância recairá sobre processos e rotinas de trabalho e não mais sobre os indivíduos e suas capacidades.

Todorova e Durisin (2007) parecem perceber a importância deste fato e propõem o resgate de Reconhecimento de valor no nível do indivíduo, embora mantenham as demais quatro dimensões como dimensões processuais necessárias à absorção do conhecimento. Também

defensores desse resgate de Reconhecimento de valor, consta a proposição de Lane, Koka e Pathak (2006). Para esses autores, com base nos estudos seminais, Capacidade Absortiva ocorre por meio de três processos sequenciais: reconhecer e compreender potencialmente novos conhecimentos valiosos fora da empresa através de aprendizagem exploratória; assimilar de forma valiosa os novos conhecimentos através dos elementos transformadores de aprendizagem; e usando e assimilado o conhecimento para criar novos resultados de conhecimento e também de finalidade comercial.

3.3. MODELO DE PESQUISA

Para a operacionalização do construto, considerou-se a definição conceitual de que Reconhecimento de Valor representa a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. Essa definição é base para a apresentação e teste do modelo apresentado na Figura 11.

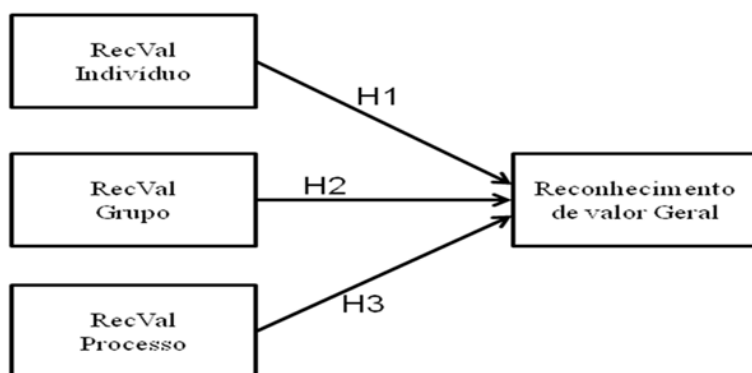


Figura 12: Modelo de pesquisa para Reconhecimento de valor

Fonte: Desenvolvimento próprio

A investigação deste modelo de pesquisa considera três hipóteses que, conforme a proposta deste estudo é atualizar o conceito de Reconhecimento de valor e desenvolver uma operacionalização, baseada na revisão da literatura que especificamente trata deste foco. Tais considerações partem do princípio que Reconhecimento de valor é um construto que pode ser explicado por três subdimensões, com base nos estudos de Cohen e Levinthal (1989, 1990 e 1994), Lane, Koka e Pathak (2006) e Todorova e Durisin (2007). Assim, as hipóteses condizem com a literatura onde se identifica a importância dos aspectos individuais, coletivos e processuais na gestão do conhecimento e, especificamente no reconhecimento de valor

(NONAKA; TAKEUCHI, 1995; COCKBURN; HENDERSON, 1998); ANTONELLO2007; MAGNI *et al.* 2013).

H1: Existe associação positiva e significativa entre a relação Reconhecimento de valor no nível do Indivíduo (RecVal_IND) e Reconhecimento de valor de modo geral (RecVal_GER).

H2: Existe associação positiva e significativa entre a relação Reconhecimento de valor no nível do Grupo (RecVal_GRU) e Reconhecimento de valor de modo geral (RecVal_GER).

H3: Existe associação positiva e significativa entre a relação Reconhecimento de valor no nível de Processos (RecVal_PRO) e Reconhecimento de valor de modo geral (RecVal_GER).

3.3.1. MÉTODO E COLETA DE DADOS

Este estudo adota uma perspectiva quantitativa na investigação do construto Reconhecimento de valor. Foram estabelecidos os posicionamentos de que os níveis de análise no nível do indivíduo, do grupo e dos processos, podem explicar o modo como se reconhece o valor de uma informação valiosa para se trazer à empresa. Esta análise, além de identificar e preencher uma lacuna teórica acerca das correntes teóricas demonstradas, também contribui na operacionalização do construto investigado. O instrumento resultante dessa categorização consiste em um questionário composto por quatro escalas do tipo Likert de sete pontos de concordância (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente) descritas no Quadro 6 e que fazem parte de um conjunto maior de estudos acerca deste tema, garantindo que os critérios e processos de elaboração de escala fossem suficientes para o fim que se destina a pesquisa.

Quadro 6: Escalas de Reconhecimento de Valor Individual, Grupo e Processos, e suas bases teóricas

Variável latente e seus indicadores	Base teórica
ERVG - Escala de Reconhecimento de valor - De modo Geral. Composta por 4 itens com confiabilidade (Alfa de Cronbach) de 0,88. O respondente	Nonaka e Takeuchi (1995); Cockburn e Henderson (1998);

indica de um modo geral a capacidade da empresa em identificar informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno.	Zahra e George (2002); Cohen e Levinthal (1989)
---	---

1. De modo geral, minha empresa tem capacidade de reconhecer o valor de uma informação externa para ser aproveitada
2. De modo geral, para minha empresa, é fácil escolher qual é a informação importante para se usar
3. Em minha empresa, geralmente, se consegue saber qual informação é útil, seja ela nova ou não
4. É comum em minha empresa identificar ideias inéditas ou não que serão boas para nosso proveito

Variável latente e seus indicadores	Base teórica
ERV_GRU - Escala de Reconhecimento de valor no nível do grupo. Composta por 5 itens com confiabilidade (Alfa de Cronbach) de 0,92. O respondente indica a capacidade do seu grupo de trabalho em identificar informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno.	Nonaka e Takeuchi (1995); Cockburn e Henderson (1998); Zahra e George (2002); Cohen e Levinthal (1989)

1. As pessoas com quem trabalho têm capacidade de reconhecer o valor de uma informação útil para aplicar na empresa
2. As pessoas com quem trabalho estão preparadas para identificar qual informação será valiosa para trazer à empresa
3. É fácil para as pessoas com quem trabalho saber qual informação será útil para a empresa
4. As pessoas com quem trabalho conseguem encontrar ideias boas para trazer e aplicar à empresa
5. As pessoas com quem trabalho possuem condições para achar boas ideias que serão úteis para aplicar na empresa

Variável latente e seus indicadores	Base teórica
ERV_IND - Escala de Reconhecimento de valor no nível do indivíduo. Composta por 5 itens com confiabilidade (Alfa de Cronbach) de 0,90. O respondente indica a sua capacidade em identificar informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno.	Nonaka e Takeuchi (1995); Cockburn e Henderson (1998); Zahra e George (2002); Cohen e Levinthal (1989)

1. Eu me sinto capaz de identificar informações ou ideias, inéditas ou não, úteis para minha empresa
2. Eu consigo reconhecer informações ou ideias, novas ou não, que serviriam para minha empresa
3. Eu conseguiria selecionar uma informação ou ideia que seria útil em minha empresa
4. Eu vejo ideias que poderiam ser adotadas por minha empresa
5. Eu noto quais informações ou ideias que poderiam fazer parte das atividades de minha empresa

Variável latente e seus indicadores	Base teórica
ERV_PRO - Escala de Reconhecimento de valor no nível dos processos. Composta por 6 itens com confiabilidade (Alfa de Cronbach) de 0,92. O respondente indica a capacidade dos processos em identificar informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno.	Nonaka e Takeuchi (1995); Cockburn e Henderson (1998); Zahra e George (2002); Cohen e Levinthal (1989)

1. O modo como trabalhamos está preparado para identificar as informações que são importantes para trazer à empresa
 2. Considerando o modo como trabalhamos, é fácil escolher qual é a informação que é importante e ajudará nas atividades da empresa
 3. É fácil pela maneira que utilizamos para buscar informação, saber qual delas será útil para a empresa
 4. O modo como trabalhamos tem condições de achar boas ideias que serão úteis para aplicar na empresa
 5. O modo pelo qual estamos organizados no trabalho permite alcançar as informações que precisamos
 6. A maneira que adotamos para trabalhar é o que nos permite encontrar informações novas e disponíveis para trazer à empresa
-

Com o propósito de aprimorar o instrumento desenvolvido, pois os pesquisadores devem buscar melhorar e fortalecer os resultados encontrados (HAIR *et al.*, 2005), foram suprimidos indicadores específicos e melhores resultados foram alcançados. O processo de parcimônia resultou em um modelo mais robusto considerando que a escala de RecVal_GER, inicialmente composta de 12 itens aprimorada para uma escala de apenas quatro itens com Alfa de Cronbach de 0,88. Esta alteração é de extrema importância para geração de novos estudos que visem explicar o poder preditivo dos antecedentes de Reconhecimento de Valor e queira considerar esta variável com indicadores próprios. A seguir, demonstra-se quais indicadores foram suprimidos de RecVal_GER, RecVal_IND, RecVal_GRU e RecVal_PRO.

RecVal_GER: Onde trabalho, tudo está preparado para procurar por uma informação valiosa para trazer à empresa; De modo geral, existe capacidade de reconhecer o valor de uma informação para aplicar na empresa; Nossa empresa consegue reconhecer o valor de uma informação para aplicar internamente; Aqui onde trabalho, consegue-se saber qual ideia é útil para a empresa, seja ela nova ou não; Aqui no trabalho, há competências para identificar ideias e informações que são boas para a empresa; Nossa empresa tem potencial para reconhecer ideias que são boas para aplicar na empresa; Geralmente, nossa empresa está atenta na busca de novas ideias e informações para a empresa; De modo geral, nossa empresa sabe procurar ideias e informações para adotar em nossas atividades.

RecVal_GRU: É fácil para as pessoas com quem trabalho escolher qual é a informação que é importante e ajudará nas atividades da empresa; As pessoas com quem trabalho sabem escolher quais informações ou idéias seriam úteis em nossa empresa; É fácil para as pessoas com quem trabalho saber qual informação será útil para a empresa; As pessoas do meu grupo

de trabalho sabem identificar qual informação pode ser aproveitada pela nossa empresa; As pessoas daqui do trabalho conhecem bem como identificar qual informação ou ideia nos servirá.

RecVal_IND: Eu percebo quando uma ideia ou informação tem possibilidade de ser utilizada em minha empresa; Eu sei diferenciar qual informação ou ideia poderá ser útil se levada à minha empresa; Eu avalio com facilidade se uma informação ou ideia poderá ser importante para minha empresa; Eu sei julgar o potencial de informações, novas ou conhecidas, para levar à minha empresa; Eu tenho capacidade de saber quais informações ou ideias seriam necessárias em minha empresa; Eu tenho condições de separar as boas ideias que podem ser úteis para minha empresa; Eu comparo as informações e ideias que vejo e sei qual delas minha empresa poderia aproveitar.

RecVal_PRO: O processo de trabalho de minha empresa consegue identificar informações que são úteis no trabalho; A maneira que adotamos para procurar informações ou ideias boas para a empresa, funciona bem; O modo como trabalhamos é capaz de reconhecer o valor de uma informação que sirva para ser aplicada na empresa; O modo adotado no trabalho consegue encontrar ideias que são boas para trazer e aplicar à empresa; As boas ideias que nossa empresa adota são captadas pelo nosso sistema de trabalho; Novas ideias e informações importantes não escapam de nossos sistemas de trabalho.

Com relação à amostra, tem-se que ela é não probabilística por conveniência, composta por 158 indivíduos. Essa amostra se enquadra com a perspectiva do estudo de que a capacidade de Reconhecimento de valor que ocorre de modo geral na empresa seja possível de ser operacionalizada, bem como sua investigação nos níveis do grupo, do indivíduo e dos processos de trabalho. O procedimento de aplicação do instrumento de coleta dos dados (questionário) foi presencial e também eletrônico. Ambas as etapas duraram cerca de quatro semanas e obtiveram taxas de retorno satisfatórias. Para o documento eletrônico, após acessar a pesquisa pelo *link* de acesso recebido pelas redes sociais, somente pesquisas adequadamente preenchidas podiam ser enviadas. Para os questionários presenciais, a presença de um pesquisador, além do pedido de preenchimento e devolução imediatos permitiram essas taxas de retorno satisfatórias. Após a formação do banco de dados em planilha eletrônica, procedeu-

se o tratamento dos dados segundo as orientações de Hair *et al.* , (2005, p. 261), onde se utilizou a função Filtro para proceder às substituições necessárias com o devido controle. Os valores fora da curva (*outline*) receberam tratamento estatístico adequado pela inclusão da média do próprio respondente.

Com referência ao pressuposto de ausência de multicolinearidade, após a realização dos testes VIF (Fator de Inflação de Variância) no SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) com análise de regressão linear múltipla, tendo como variável dependente uma observação de outra variável do estudo. Observou-se que em nenhum caso sequer houve uma variável que ultrapassasse o limite $VIF=10$, conforme indicado em Marôco (2010). Foram analisados os construtos RecVal_IND com variação de valores entre o menor VIF de 2,53 e maior de 3,89. Para RecVal_GRU, o menor valor foi de $VIF= 2,75$ e o maior 4,40. Para RecVal_PRO, $VIF= 1,98$ foi o menor e $VIF = 4,12$, o maior. recVal_GER teve o menor $VIF = 2,55$ e o maior $VIF = 4,08$.

A maioria dos respondentes ($n = 68$; 44%) trabalha na empresa a menos de 1 ano. 35 indivíduos (22%) tem entre 1 e 2 anos de trabalho; 23 (14%) entre 3 e 5 anos; 13 (8%) entre 6 e 9 anos e 19 (12%) mais que 10 anos de trabalho na empresa a que se referiram para responder ao questionário. Quando perguntados acerca de sua experiência profissional, 52 (33%) responderam que a consideram alta; 88 (55%) como média; e 18 (12%), alta. Trabalham em organizações privadas 134 (85%) indivíduos. 24 (15%) dos indivíduos da amostra trabalham em organizações com menos de 20 funcionários; 36(23%) em empresas que possuem entre 21 e 200 funcionários; 15 (9%) entre 201 e 500; e 83 (53%) com mais de 500 funcionários. O setor da economia mais participativo da amostra é o de serviços com 94 (60%) casos; O setor de comércio está representado por 12 (7%) indivíduos e o industrial por 41 (26%). Os demais 11 (7%) em empresas que atuam em mais de um setor. Por fim, quando perguntados se sua empresa possuía ao menos algum produto líder de mercado, 91 (58%) indivíduos disseram que sim, 55 (35%) disseram não e 12 (7%) não souberam responder.

A técnica adotada é quantitativa por meio de Equações Estruturais com *Partial Least Square* (MEEPLS) com o uso do programa SmartPLS 2.0, uma vez que este algoritmo é menos exigente em pressupostos de multicolinearidade e normalidade multivariada. Esta técnica,

segundo Hair *et al.*, (2005), contempla adequação ao modelo proposto nesta investigação. A vantagem desta técnica em relação à Análise de Regressão Múltipla do SPSS é que ela permite analisar de forma simultânea as relações (caminhos) entre as variáveis. As programações de análise de caminhos “*Path Weighting Scheme*” foram adotadas, pois os resultados do PLS são comparáveis aos de outras técnicas estatísticas (Tenenhaus *et al.*, 2005, p. 203). Considerando que quando as variáveis mensuráveis apresentam pouca quantidade de indicadores, o programa PLS-PM é mais adequado (CHIN; NEWSTED, 1999, p. 333). Além da Confiabilidade, da validade convergente e da validade discriminante, o modelo passou por um teste de “bootstrapping” de 500 reamostragens no SmartPLS com a opção “Individual Changes”, que apresenta os valores de *t* de Student para cada coeficiente padronizado (path coefficients). Quando os valores de *t* são superiores a 1,96, há uma probabilidade de erro inferior a 5% do coeficiente não ser significativo, mas a demonstração de *p*-valor para cada uma das relações estudadas, tratará de detalhar os níveis de significância estatística para cada caso, de onde se originará e suportará as afirmações acerca das hipóteses testadas.

3.3.2. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Apresentam-se nessa seção os testes da investigação empírica sobre a operacionalização de reconhecimento de valor. Pelas tabelas se identifica a validade convergente dos modelos testados, bem como a validade discriminante e a confiabilidade de consistência interna, seguido pelos efeitos totais. Considerou-se nesse estudo os postulados por Hair *et al.* (2005) de que os pesquisadores devem melhorar a validade e confiabilidade do modelo, reduzindo o erro de medida e visar uma maior veracidade das variáveis analisadas. Também devem buscar melhorar e fortalecer os resultados encontrados.

Considera-se que a validade convergente confirma quanto a escala está correspondente a outras medidas do conceito (HAIR *et al.*, 2005). Seu critério é o valor do AVE (*Average Variance Extracted*), que é a variância média extraída. Ele deve ser maior que 0,5 para cada variável latente do modelo. O resultado obtido foi alto, isto é, acima de 0,5 (CHIN, 2001), para cada instrumento de coleta de dados utilizado, conforme Tabela 17. Esse resultado mostra que os indicadores (variáveis do questionário) que medem as variáveis latentes RecVal_GER, RecVal_GRU, RecVal_IND e RecVal_PRO respectivamente convergem para

uma mesma variável latente. As afirmativas (variáveis dependentes) relacionadas à variável latente RecVal_GER de fato medem aquilo que se propõem a medir (0,73) e, respectivamente para RecVal_GRU (0,75), RecVal_IND (0,72) e RecVal_PRO (0,72).

A validade discriminante garante o quanto os conceitos medidos são suficientemente inconfundíveis. Hair *et al.* (2005). A validade discriminante do modelo foi desenvolvida pelo critério de Fornell e Larcker (1981), onde a raiz quadrada de AVE deve ser maior que as intercorrelações entre os demais construtos. Observa-se pela disposição apresentada na Tabela 17, que os valores da diagonal (Raiz de AVE) são maiores que as demais intercorrelações, tanto da linha como da coluna. Essa análise demonstra que as variáveis latentes investigadas não se confundem umas com as outras.

Tabela 17: Teste de Confiabilidade, Validade discriminante e convergente; estatísticas descritivas do modelo de antecedentes

Variável Latente	1	2	3	4
1-RecVal_GER	0,85			
2- RecVal_GRU	0,58	0,87		
3- RecVal_IND	0,48	0,17	0,85	
4- RecVal_PRO	0,72	0,47	0,47	0,85
AVE	0,73	0,75	0,72	0,72
Confiab. Composta	0,92	0,94	0,93	0,94
R²	0,63			
Alfa de Cronbach	0,88	0,92	0,90	0,92
Média	4,22	4,47	4,99	4,24
Mediana	4,00	4,50	5,00	4,00
Desvio Padrão	1,44	1,46	1,47	1,42
Coef. de Variação	34%	33%	30%	33%

Nota.RecVal_GER: Reconhecimento de Valor Geral; RecVal_GRU: Reconhecimento de Valor Grupo; RecVal_IND: Reconhecimento de Valor Individual; RecVal_PRO: Reconhecimento de Valor Geral dos Processos.

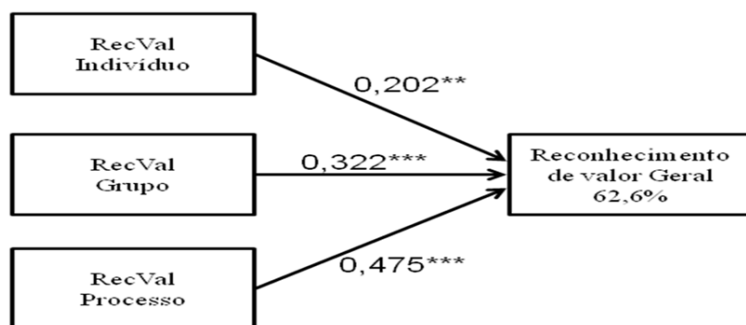


Figura 13: Análise de Caminhos redesenhada para Reconhecimento de valor com valores de t de *Student* após aplicada a técnica de *Bootstrapping* e p-valor

***p<0,001; **p<0,01

A confiabilidade de consistência interna foi obtida pelo Alfa de Cronbach, cujo limite inferior geralmente aceito é 0,7, mas pode diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória, como é o caso (HAIR *et al.* 2009:126). Este valor indica que todas as questões de cada variável convergem na direção de medir o construto a que se destinam. Parâmetros de Hair *et al.* (2005), confirmam a consistência interna como uma medida que avalia a confiabilidade e solidez entre os construtos de uma variável múltipla. Indicadores de cada construto devem medir e corresponder ao construto com o qual estão relacionados. Este valor é considerado suficiente para pesquisas quando está acima de 0,8. Os valores encontrados são todos satisfatórios, isto é, RecVal_GER (0,88), RecVal_GRU (0,92), RecVal_IND (0,90) e RecVal_PRO (0,92).

A Confiabilidade do modelo, faz-se a medição pelas cargas fatoriais de cada indicador, que devem ser superiores a 0,7 (FORNELL ;LARCKER, 1981). De acordo com a Tabela 18, as cargas dos indicadores apresentaram valores superiores a 0,7, sem exceção. Essa mesma tabela demonstra que foi feito um ajuste do modelo para obtenção de melhores resultados. Ou seja, Optou-se compor o modelo apenas com os indicadores que apresentaram maiores correlações e serviram para formar um modelo mais sucinto quanto ao poder preditivo das subdimensões formativas da variável latente analisada.

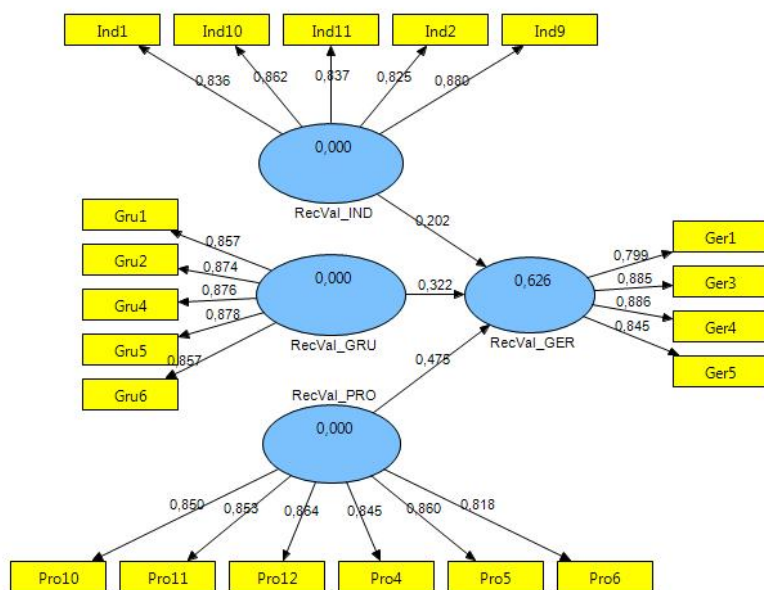


Figura 14: Análise de Caminhos (PLS) para Reconhecimento de valor

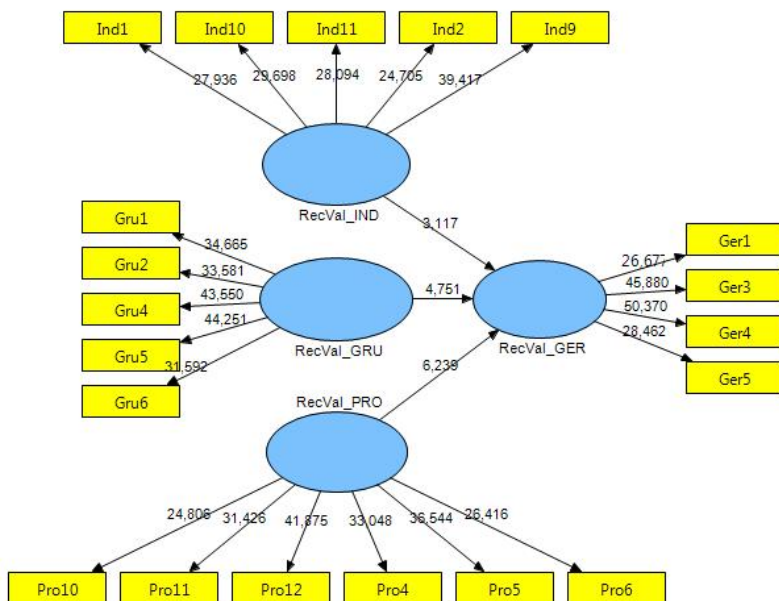


Figura 15: Análise de Caminhos (PLS) para Reconhecimento de valor com valores de t de *Student* após aplicada a técnica de *Bootstrapping*

OBS: ***p<0,001; **p<0,01

Tabela 18: Cargas fatoriais cruzadas: modelo de antecedentes

	RecVal_GER	RecVal_GRU	RecVal_IND	RecVal_PRO
RecVal_GER1	0,80	0,54	0,45	0,63
RecVal_GER3	0,89	0,45	0,44	0,60
RecVal_GER4	0,89	0,46	0,43	0,61
RecVal_GER5	0,84	0,52	0,31	0,63
RecVal_GRU1	0,46	0,86	0,15	0,40
RecVal_GRU2	0,49	0,88	0,12	0,40
RecVal_GRU4	0,52	0,88	0,11	0,37
RecVal_GRU5	0,54	0,88	0,16	0,45
RecVal_GRU6	0,50	0,85	0,19	0,42
RecVal_IND1	0,39	0,17	0,84	0,33
RecVal_IND10	0,41	0,20	0,86	0,40
RecVal_IND11	0,46	0,15	0,84	0,42
RecVal_IND2	0,34	0,06	0,82	0,38
RecVal_IND9	0,41	0,12	0,88	0,46
RecVal_PRO10	0,64	0,42	0,37	0,85
RecVal_PRO11	0,54	0,48	0,32	0,85
RecVal_PRO12	0,61	0,46	0,41	0,86
RecVal_PRO4	0,54	0,37	0,36	0,84
RecVal_PRO5	0,61	0,37	0,50	0,86
RecVal_PRO6	0,58	0,27	0,43	0,82

A qualidade deste modelo foi confirmada pela avaliação do alto valor obtido para o R^2 . Ou seja, O modelo investigado é capaz de explicar cerca de 63% (62,6) de Reconhecimento de valor que, como exposto, representa a capacidade de um modo geral pela qual a empresa identifica informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. Respectivamente, pela análise de caminhos, essa explicação pode ser percebida pela associação positiva que ocorre no nível do grupo (0,322; $p < 0,001$), no nível dos processos (0,475; $p < 0,001$) e no nível do indivíduo (0,202; $p < 0,01$). A Tabela 19 e a Figura 14 oferecem suporte visual a essa análise.

Tabela 19: Significância estatística modelo de antecedentes

Relação	Original Sample (O)	SampleMean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Valor-P
RecVal_GRU ->RecVal_GER	0,32	0,32	0,07	0,07	4,75	0,0000
RecVal_IND ->RecVal_GER	0,20	0,20	0,06	0,06	3,12	0,0018
RecVal_PRO ->RecVal_GER	0,47	0,48	0,08	0,08	6,24	0,0000

A magnitude dos efeitos é representada pelos coeficientes e pela significância estatística desses coeficientes. Os coeficientes foram obtidos por meio do algoritmo do PLS (*Partial Least Square*) e são representados na Figura 14 e Figura 15. Nas setas que ligam um construto ao outro estão os coeficientes padronizados de caminho. Dentro dos construtos estão os efeitos totais – R^2 . As relações de caminho encontradas são 0,202 entre RecVal_IND e RecVal_GER.; 0,322 para a relação entre RecVal_GRU e RecVal_GER; e 0,475 entre RecVal_PRO e RecVal_GER.

Os dados da Tabela 19 oferecem disposição dos valores de t de *Student* obtidos com a análise por *Bootstrapping* para as cargas fatoriais e para os coeficientes padronizados (Betas). Destaca-se o maior valor de caminho encontrado para a relação RecVal_PRO e RecVal_GER (0,475), pois esta é a mais forte associação do modelo. Tal associação, por ser positiva, em um modelo de variância e não processual, representa que, quanto maior a capacidade dos processos de trabalho, em identificar informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno, maior também será esta capacidade que, de modo geral, a empresa possui. Na medida em que varia a capacidade dos processos nesse sistema de trabalho, positivamente também varia a capacidade da empresa, de modo geral e vice versa.

Este mesmo entendimento também pode ser aplicado à análise de caminhos dos outros dois níveis de antecedentes de Reconhecimento de valor, embora com valores mais baixos, respectivamente grupo e indivíduo. Assim, o Reconhecimento de valor que, de modo geral, acontece na empresa é função prioritariamente da capacidade dos processos de trabalho que podem ser rotinas, procedimentos e sistemas que estejam voltados a esta finalidade, isto é, de buscar informação valiosa. A capacidade dos grupos de trabalho também mostrou ser significativa neste processo. Nessa perspectiva, o trabalho em equipe bem como todas as suas

possibilidades de formação, contribui significativamente para a capacidade da empresa em identificar informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. Finalmente, o nível de análise do indivíduo (RecVal_IND), também possui este poder de influência sobre RecVal_GER, apesar de ser a mais fraca relação dentre as três analisadas.

Estas constatações sugerem que investimentos no desenvolvimento de Capacidade Absortiva via Reconhecimento de valor (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; TODOROVA; DURISIN, 2007) têm no nível dos processos uma parcela comparativamente mais importante de contribuição do que nos grupos ou individualmente. Ou seja, investir em processos prioritariamente, mas de modo associado ao trabalho em grupo e às capacidades individuais aumenta a capacidade da empresa de, de modo geral, reconhecer o valor de informações valiosas à empresa.

Tabela 20: Indicadores de qualidade do modelo de antecedentes

Variável Latente	(Q ²)	(f ²)
RecVal_IND ->RecVal_GER	0,0411	0,0829
RecVal_GRU ->RecVal_GER	0,0946	0,2166
RecVal_PRO ->RecVal_GER	0,1768	0,3690

Os indicadores de qualidade de ajuste do modelo baseiam-se na Relevância ou Validade Preditiva (Q²) ou indicador de Stone-Geisser. Esse indicador avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele. Sabe-se que um modelo perfeito teria Q² = 1 e mostraria que o modelo reflete a realidade, sem erros (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014). Para medir o efeito que uma variável independente tem sobre outra dependente, contou-se com o indicador de Cohen (f²), ambos apresentados na Tabela 20 e baseados em Hair *et al.*, (2014) em que 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente. Nota-se o tamanho do efeito da relação RecVal_IND e RecVal_GER está próximo de pequeno (Q² = 0,0411) e entre pequeno e médio quando considerado (f² = 0,0829). Para a relação RecVal_GRU e RecVal_GER, obteve-se efeito entre pequeno e médio (Q² = 0,0946) e valor entre médio e grande (f² = 0,2166). Para a relação RecVal_PRO e RecVal_GER, os valores são Q² = 0,1768 e f² = 0,3690, portanto, ambos entre médio e grande efeitos.

Quanto à relevância preditiva do modelo (Q2), obteve-se o valor de 0,440 pelo cálculo do *Blindfolding* no programa SmartPLS (RecVal_GER - CV red.: 0,440). Este valor significa o quanto o modelo se aproxima daquilo que se espera, isto é, sua capacidade de representação da realidade. Segundo Hair *et al.*, (2014), o valor deve ser maior que zero.

3.4. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Reconhecimento de Valor é um construto que trata da capacidade em se identificar o valor de uma informação externa à organização, seja ela nova ou disponível, e que possa ser aproveitada no ambiente interno. A revisão da literatura apresentada revela que, reconhecer o valor, é a etapa inicial e fundamental para a Capacidade Absortiva tanto individual como organizacional. Este estudo se propôs a atualizar o conceito de Reconhecimento de valor e a operacionalizá-lo, dada a investigação e a revisão da literatura disponível sobre o tema ter identificado essas oportunidades de pesquisa, ou seja, a validação de uma escala relativa a esse construto e outra com relação aos níveis de investigação em que ela ocorre. Para ambas, diferenciou-se o modelo de investigação proposto em comparação aos estudos seminais por ser em este em modelo de variância e não processual, sendo esta também uma contribuição.

O desenvolvimento da presente investigação contou com o suporte teórico para tratar Reconhecimento de Valor de modo distinto de Capacidade Absortiva e que, ambos os construtos são, de certa forma, sobreposições sobre a gestão do conhecimento, pois o reconhecimento de valor pode ser considerado a primeira etapa para a absorção interna da informação necessária à empresa.

Foi proposto um modelo de pesquisa onde se apresenta o construto principal composto por três níveis de investigação. A primeira aponta para o nível do indivíduo, a segunda para o nível da equipe ou grupo de trabalho e a terceira para as rotinas e procedimentos adotados para monitorar o ambiente externo na busca dessas informações valiosas. Após a validação do modelo pelos critérios de Confiabilidade Composta, Validade Convergente e Discriminante, encontrou-se evidências estatísticas para sustentar as três hipóteses investigadas onde se analisou a associação positiva de três níveis sobre o construto principal de Reconhecimento de

Valor. O estudo também identificou que as mais fortes associações ocorrem nos níveis do processo (0,475; $p < 0,001$) e, de modo semelhante, no nível do grupo (0,322; $p < 0,001$). O nível do indivíduo, por sua vez, apresenta associação positiva de (0,202; $p < 0,01$). Os resultados indicam que o modelo é capaz de elucidar que cerca de 63% ($R^2 = 62,6\%$) de Reconhecimento de valor podem ser explicados pelos três níveis de análise de Reconhecimento de Valor.

Quanto à contribuição desse estudo à literatura pertinente ao tema, pode-se concluir que os estudos seminais de Cohen e Levinthal (1989, 1990), bem como os postulados posteriores que buscam reforçar a importância e o papel de Reconhecimento de valor à Capacidade Absortiva (LANE, KOKA; PATHAK, 2006, TODOROVA; DURISIN, 2007) parecem estar coerentes a este respeito, pois para a amostra investigada, encontrou-se evidências que demonstram de fato tal importância. Estudos e pesquisadores que consideram a vertente que se apoia nos postulados de Zahra e George (2002) devem atentar que não se trata apenas da quantidade de dimensões internas do construto, sejam ou não agrupadas em Potencial e Realizada, mas da carência em se incluir no modelo de investigação a devida importância e o papel dos processos, dos grupos e dos indivíduos no Reconhecimento de valor que conduz à Capacidade Absortiva.

A contribuição no tocante à operacionalização do instrumento também parece ser relevante à teoria, pois pode-se observar pelo teste do modelo, seu potencial para equipar pesquisadores que, com ele ou partir dele, possam avançar no campo de análises, seja pela ampliação do modelo ou por buscar estudos longitudinais para aprimorar ainda mais os achados que compreendem o estudo do tema.

3.5. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

As constatações do estudo remetem a atenção dos gestores para empreender ações que incrementem o trabalho com uso intenso de processos desde que associado ao uso de trabalho em grupo e da capacidade individual dos trabalhadores. Enfatizar as rotinas como forma de gerar capacidade de busca de informação nova ou disponível para trazer à organização mostrou-se a mais importante maneira de se obter capacidade de Reconhecimento de valor de

modo geral para a empresa, visto que, o trabalho humano, seja em grupo ou individualmente, aponta para menores níveis dessa capacidade.

Dentre as práticas organizacionais que podem ser exercidas a partir de tais constatações e, em relação ao alinhamento teórico apresentado, destacam-se os aspectos apontados por Brockmann (2011) a respeito dos mecanismos cognitivos e heurísticos. Ou seja, o entendimento sobre a ocorrência de um fenômeno contribui para que ações sejam adotadas para sua gestão. Assim, reconhecer o valor de uma informação significa capacitar para o trabalho no sentido de transformar o subjetivo, o tácito, o implícito em algo explícito, racional e sistemático. Pensadores apresentam resultados, mas técnicos necessitam de procedimentos. A organização do trabalho exige que técnicos possam atuar após os pensadores mais conceituais oferecem suas abstrações. A capacidade conceitual precede à técnica, mas sem a técnica como poderia haver resultados? Portanto, oferece-se neste estudo não um roteiro a ser seguido pelos profissionais e organizações, mas um norteamento para criação de capacidades de reconhecer valor da informação externa, nova ou disponível, para trazer à empresa, seja pelo desenvolvimento pessoal a partir das mensurações propostas, ou mesmo para que tais medições ocorram no nível do grupo ou dos processos, que nada mais são do que as sistematizações técnicas apresentadas.

No entanto, cabe a inquietação apresentada por O'Brien (2003) de que o desempenho organizacional passado não é garantia para o desempenho futuro. Para ele, elevados volumes de recurso em caixa, não garantem as melhores decisões, mas voltar-se para decidir em relação ao mercado, ao mercado concorrente mais especificamente. Pois há neste futuro organizacional o caráter da inovação que está à frente, no futuro e não no passado. Assim, a implicação prática em se capacitar indivíduos e organizações no Reconhecimento de Valor está em se posicionar as ações para o futuro, para o novo, para a inovação e não para o passado. É projetar, lançar e arriscar na busca por capacidade e desempenho inovativo.

3.6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações desse estudo relacionam-se às mediações e/ou moderações que possam ser acrescentadas ao modelo, sendo estas, ao mesmo tempo, sugestões para futuros estudos.

A limitação deste estudo compreende principalmente as sugestões para novas pesquisas que possibilitem aprimorar o instrumento e sugerir práticas organizacionais ou gerenciais mais específicas no tocante à gestão do conhecimento. Por enquanto, pode-se afirmar sobre a necessidade de se investir no trabalho organizado em processos, mas de forma associada ao trabalho humano, em grupo e individual. O estudo indica que a capacidade do ser humano trabalhar no sentido de conseguir reconhecer o valor de uma informação valiosa à empresa consiste na sua associação aos processos de trabalho. Estar capacitado ao trabalho requer o estabelecimento de processos que permitam o estabelecimento de rotinas previamente traçadas no auxílio e na organização da capacidade humana, seja para os próprios indivíduos envolvidos na atividade ou mesmo para aqueles que darão sequência ou analisarão os trabalhos.

Mas resta identificar quais seriam os melhores processos a se adotar no trabalho. Portanto, as limitações oferecem questionamentos para uma ampla discussão acerca do caráter sistêmico e multivariado da gestão do conhecimento organizacional, indicando não haver uma proposta única e simplista, mas repleta de construtos e suas respectivas subdimensões ou níveis de análise.

Futuras pesquisas poderiam se concentrar em modelos que contemplassem variáveis moderadoras e ou mediadoras para a relação de Reconhecimento de valor e seus três níveis de análise. Também se nota a oportunidade de pesquisa para se investigar quais seriam outros antecedentes diretos de Reconhecimento de valor. Operacionalizar os construtos Conhecimento prévio e Fonte de conhecimento, tradicionalmente tratados desde Cohen e Levinthal (1990), ajudariam a obter um modelo mais amplo no sentido de integrar etapas mais completas a cerca da gestão do conhecimento nas organizações.

4. ANALISANDO A CAPACIDADE ABSORTIVA USANDO O CONSTRUTO RECONHECIMENTO DE VALOR EM MODELO DE VARIÂNCIA

4.1. INTRODUÇÃO

Reconhecimento de Valor é um construto que trata da capacidade em se identificar o valor de uma informação externa à organização, seja ela nova ou disponível, e que possa ser aproveitada no ambiente interno. Embora Reconhecer o valor de uma informação seja fundamental para a Capacidade Absortiva tanto individual como organizacional, pois influencia no desempenho de ambos, nota-se pela revisão da literatura lacunas a serem preenchidas. Por exemplo, verifica-se a necessidade de se investigar o efeito e o posicionamento dos antecedentes de Reconhecimento de Valor em modelo de variância e não processual com equações estruturais. Também se nota a necessidade de se redefinir o conceito dos construtos antecedentes constantes do modelo investigado, visando melhor entendimento da ocorrência de Reconhecimento de Valor no nível do indivíduo, pois estudos anteriores versam sobre a capacidade como um todo e não contempla tal foco de investigação.

A pergunta que orienta a investigação em desenvolvimento é sobre como se pode explicar a variabilidade de Reconhecimento de Valor por aspectos institucionais, como é o caso dos Mecanismos de Integração Social adotados pelas empresas, além do Regime de Apropriação e do Poder de seu relacionamento em distintos contextos organizacionais. Para tanto, foram desenvolvidas escalas para as variáveis latentes, cujas disposições e potencialidades podem ser observadas no teste do modelo conceitual proposto.

Também se identificou na literatura a existência de suporte teórico para tratar Reconhecimento de Valor de modo distinto de Capacidade Absortiva e que, ambos os construtos são, de certa forma, sobreposições sobre a gestão do conhecimento, pois o Reconhecimento de Valor pode ser considerado a primeira etapa para a absorção interna dessa informação valiosa à empresa. É, portanto, nesse sentido, que a definição de Capacidade Absortiva versa sobre a habilidade da organização em reconhecer o valor das novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

No modelo de pesquisa ora proposto, estabeleceu-se que o construto Reconhecimento de Valor é composto por três subdimensões, isto é, indivíduo, grupo e processo e, estas, podem ser, inclusive, investigadas de forma integradora como sendo “de modo geral”. Essa decisão de pesquisa implica em se considerar que os indicadores do construto têm “perguntas” integradoras, isto é, elas medem como os indivíduos, de modo geral, independente dos níveis de análise do indivíduo, do grupo ou do processo, percebem o reconhecimento de valor.

Buscou-se validar um modelo de pesquisa pelos critérios de Confiabilidade Composta, Validade Convergente e Discriminante na investigação de evidências estatísticas para sustentar as três hipóteses apresentadas. Nessas hipóteses, foi analisada a associação positiva de três variáveis latentes sobre o construto principal Reconhecimento de Valor. O estudo também buscou identificar quais são as mais fortes associações para se estabelecer contribuições acadêmicas e gerenciais.

Este estudo é composto por cinco partes. A primeira delas, seguida da introdução, apresenta a revisão da literatura com a lacuna descrita e a apresentação das hipóteses. A segunda parte apresenta o modelo de pesquisa proposto e o tratamento dos dados. A terceira contém a metodologia propriamente dita, enquanto a quarta parte apresenta os resultados e as análises dos dados. Encerra-se o estudo com as considerações finais na quinta parte.

4.2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção discorre sobre a revisão da literatura disponível sobre o tema de Capacidade Absortiva, com foco em investigar as lacunas teóricas e empíricas entre o relacionamento de Regimes de Apropriação, Mecanismos de Integração Social e Poder do Relacionamento enquanto preditores diretos de Reconhecimento de valor. Inclui-se a definição conceitual adotada neste estudo, bem como a elaboração das hipóteses concernentes ao modelo conceitual investigado.

4.2.1. RECONHECIMENTO DE VALOR

A revisão da literatura sobre Capacidade Absortiva revela a necessidade de fortalecimento acerca da mensuração da dimensão Reconhecimento de Valor (LANE, KOKA e PATHAK, 2006). Esta dimensão é considerada por este estudo como sendo a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. Tal definição está apoiada nos aspectos relativos aos níveis do indivíduo, do grupo e dos processos de trabalho, bem como parcela significativa de atributos subjetivos inerentes ao tema (DUCHEK, 2013; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; COCKBURN; HENDERSON, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; COHEN; LEVINTHAL, 1989; ANTONELLO, 2007).

Os estudos disponíveis na literatura que tratam sobre o construto Reconhecimento de valor sob a perspectiva da Capacidade Absortiva derivam dos postulados de Cohen e Levinthal (1990) quando este construto é a primeira de suas três dimensões. Porém, as alterações propostas por Zahra e George (2002) contestando o “estoque de conhecimento” em contraponto à Capacidade Dinâmica, incluíram a ação de Reconhecer valor como parte de uma dimensão intitulada Aquisição, ou seja, conferindo-lhe menor importância. Essa discussão volta à literatura quando Todorova e Durisin (2007) tornam a representá-la de modo distinto, resgatando as proposições seminais, embora mantenham Aquisição e as demais subdimensões de Zahra e George (2002) na composição de Capacidade Absortiva.

Demais estudos sobre Capacidade Absortiva parecem se agrupar conforme duas correntes ideológicas. Aqueles que investigam o tema sob a perspectiva de Zahra e George (2002) e sob a perspectiva de três e não quatro dimensões internas, conforme inicialmente proposto por Cohen e Levinthal (1990), além de ser possível estudar reconhecimento sob a perspectiva dos indivíduos, grupos e processos (FILENGA, 2014). Outra importante constatação advinda da revisão da literatura é que para ambas as vertentes, Capacidade Absortiva é estudada em modelos de processo, isto é, uma etapa acontece e desencadeia em outra sucessivamente. Ou, de modo diferente, uma etapa posterior somente poderá ocorrer se e somente se a anterior também ocorrer, mas previamente. Por exemplo, estudos têm demonstrado que Capacidade Absortiva é decorrente de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e que, sem essa etapa, não há desenvolvimento de Capacidade Absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1989;

MARTINEZ-NOYA *et al.*, 2013; CAMISÓN; FORÉS, 2010) ainda que ela ocorra em empresa parceira (SCHLEIMER; PEDERSEN, 2013). Sob este aspecto, a presente investigação reforça a necessidade de se rever as mensurações como defende Duchek (2013) que apresenta uma contribuição em forma de modelo de variância, por isso a modelagem estatística adotada segue os preceitos da VB-SEM (*VarianceBased - Structural Equation Modeling*), como se verá adiante. Adianta-se que nessa modelagem, analisa-se quanto os incrementos de uma unidade em uma determinada variável influenciará em outra que a ela esta associada. Além de se buscar ineditismo na análise, nota-se que essa contribuição já ocorre na literatura, mas voltada às dimensões de Capacidade Absortiva e não especificamente para os antecedentes diretos de Reconhecimento de valor (BOLÍVAR-RAMOS *et al.*, 2013).

A operacionalização desta variável pode ser observada nos primórdios estudos de Boynton, Zmud e Jacobs (1994). Suas questões relativas a esta dimensão retratam a percepção de gestores quanto à medida sobre o potencial da TI como uma arma competitiva, entre outros aspectos. Futuramente, Reconhecimento de valor foi considerado como uma habilidade da empresa aprendiz em reconhecer valor, inclusive, em uma base de conhecimento prévio, já disponível na organização (LANE; LUBATKIN, 1998) ou de modo aliado à ciência (COCKBURN; HENDERSON, 1998) e ao intercâmbio de conhecimentos NAHAPIET e GHOSHAL (1998), sejam eles decorrentes de feedbacks ou interpretações coletivas da realidade (ROBERTS *et al.*, 2012; VAN DEN BOSCH *et al.*, 1999). Na sequência, para Tsai (2001), esta dimensão significa que a centralidade de uma unidade na rede intraorganizacional pode determinar o acesso ao conhecimento novo, afetando sua capacidade de reconhecer o valor das informações para responder ao mercado.

Porém, apesar da relevância deste construto, Van den Bosch *et al.*, (2003), embora o tivessem considerado fundamental, não propuseram nenhuma nova definição, antes, citaram as definições dos artigos seminais, mesmo independentemente de uso imediato (LIYANAGE; BARNARD, 2003). Já para Daghfous (2004), a dimensão "compreender" pode ser definida como a habilidade de reconhecer, valorar, e adquirir um conhecimento externo que é crítico para as operações da empresa. E, finalmente, consolidando o construto como uma habilidade da empresa, Harrington e Guimaraes (2005) o consideram como uma estrutura presente na diversidade dos membros organizacionais. Ou seja, Reconhecer o valor é uma variável

possível de ser operacionalizada quando usam a Tecnologia de Informação (TI) como canal de comunicação que habilita esta capacidade entre os envolvidos. Os autores ainda sugerem a existência de canais de comunicação de limite externo (que medem) ou aqueles internos (transferência de conhecimento). Também consideram que o uso de fontes externas de conhecimento, por exemplo, jornais, assim como a existência de canais internos como perícia técnica, permitem reconhecer o valor das inovações de valor. Concluem os autores que, “...as estruturas internas fornecem a ponte entre o conhecimento externo e interno”. Semelhante, Magni *et al.*, (2013) alertam que o uso da TI em simulações empresariais visa capacitar os indivíduos no reconhecimento de valor, embora atentem para cuidados específicos no uso da realidade virtual, tais como a necessidade de significados da atividade.

Estudos preliminares têm relevado a importância e a precisão do desenvolvimento da escala de Reconhecimento de valor (FILENGA, 2014). Especificamente sobre o desenvolvimento desta escala, os estudos têm demonstrado que sua composição mais precisa é aquela com quatro itens. Esta constatação se deu em função de um processo de investigação que se iniciou pelo pré-testes e estudos preliminares. Resumidamente, os resultados finais apontam que a escala tem Alfa de Cronbach com valor de 0,88; Índice de Confiabilidade Composta de 0,92, tendo sido considerada apta pela validade convergente e discriminante e capaz de ser explicada pelos três níveis de análise, conforme exposto, em cerca de 63%. Neste estudo, o valor de Beta 0,475 (Figura 13) com significância estatística de $p < 0,000$ para Reconhecimento de Valor de processos sobre o de modo geral reforça a sua possibilidade da inclusão enquanto um dos preditores de Reconhecimento de Valor de modo geral entre os demais apresentados ao longo deste estudo.

4.2.2. RECONHECIMENTO DE VALOR DE PROCESSOS

Em decorrência da perspectiva de se explicar a variabilidade de Reconhecimento de Valor de modo geral em três níveis, isto é, nível do indivíduo, do grupo e de processos, sendo este último aquele com maior poder (Figura 13), o modelo de investigação ora estudado considera pertinente incluir Reconhecimento de valor de processos como um dos antecedentes diretos de Reconhecimento de valor de modo geral.

Com relação à definição desta variável, segue-se àquela de Reconhecimento de valor de modo geral, isto é, a variável que representa a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. A base conceitual continua sendo apoiada nos aspectos relativos aos níveis do indivíduo, do grupo e dos processos de trabalho, bem como de atributos subjetivos (DUCHEK, 2013; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; COCKBURN; HENDERSON, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; COHEN; LEVINTHAL, 1989; ANTONELLO, 2007), porém, a ênfase em processos restringe à capacidade pela qual os processos de trabalho identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. Não se trata, contudo, de uma alteração conceitual, mas de foco de análise.

O entendimento da inclusão desta variável como se pretende se dá em função da compreensão de que os indivíduos e os grupos uma vez que tenham a capacidade de reconhecer o valor de uma informação valiosa para trazer à empresa, se organizam, sistematizam e contribuem para que, em processos de trabalho, possam reconhecer o valor de informações que poderão ser aproveitadas na empresa. Ou seja, na medida em que aumenta a capacidade de reconhecer o valor de uma informação externa, nova ou já disponível, para trazer à empresa, por meio dos processos de trabalho, aumenta também a capacidade da empresa se apropriar dessas condições por meio do Reconhecimento de valor de modo geral. Também se propõe que esse efeito se torna ainda mais relevante quando estudado de forma conjunta com outras variáveis preditoras, como, por exemplo, pelos Mecanismos de Integração Social, tais como encontros, reuniões formais e informais e demais técnicas de socialização e entrosamento de pessoal. Estas são as formulações teóricas para se apresentar a investigação da primeira hipótese deste estudo.

H1: Existe associação positiva e significativa entre Reconhecimento de valor de processos e Reconhecimento de valor de modo geral.

Na sequência, para compor o modelo de investigação, inclui-se as demais variáveis que, acredita-se, estarem em condições de oferecer a formação de um conjunto de construtos com poder de explicação sobre Reconhecimento de Valor.

4.2.3. MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL (MIS)

Os Mecanismos de Integração Social (MIS) são objeto de estudo para pesquisadores do tema de Capacidade Absortiva desde que o trabalho seminal de Cohen e Levinthal (1990) postulou que consideráveis defasagens de tempo nas empresas estão associadas à integração ou à substituição de novos técnicos, particularmente aqueles preocupados com o desenvolvimento de produtos e processos. Essas defasagens de tempo podem contemplar os subprocessos de Recursos Humanos (RH) nas organizações. Captar e aplicar a força de trabalho consistem em atividades que têm seu sucesso condicionado aos fatores sociais e não somente técnicos.

Para Lane e Lubatkin (1998), o conceito de Mecanismos de integração social se configura como um conhecimento também, mas que está incorporado no contexto social das organizações e o torna original e menos imitável e que, portanto, mais capaz de criar valor estratégico para si própria. Esta característica de ser única enquanto detentora de avançados mecanismos que resultem em elevados níveis de integração representam um valor intangível para as organizações, assim como o resultado desse processo que é a própria integração social. Ou seja, os mecanismos são valiosos recursos organizacionais assim como a integração social, propriamente dita.

Os Mecanismos de Integração Social são para Zahra e George (2002), os instrumentos que as organizações possuem para reduzir as barreiras entre a dimensão interna de Capacidade Absortiva nomeada de Assimilação e a outra dimensão chamada de Transformação (DAGHFOUS, 2004). Para eles, A dimensão assimilação é a etapa final do primeiro grupo de Capacidade Absortiva que eles tratam como sendo Potencial, enquanto que Transformação é a primeira e também a mais contestada por Todorova e Durisin (2007) dimensão para aquilo que consideram o grupo de Capacidade Absortiva Realizada. Nas considerações de Camerer e Vepsalainen (1988), esses mecanismos são capazes de colaborar e desenvolver uma capacidade de socialização organizacional e se referem a uma ideologia compartilhada, bem como interpretação coletiva da realidade e permite a existência de Capacidade Absortiva, especificando amplamente as regras do conhecimento tácito para ações de apropriação sob contingências não específicas. É nesse sentido que Magni *et al.* (2013) afirmam que o grupo de trabalho pode ser considerado um mecanismo de integração social, pois quando indivíduos apresentam altos níveis de capacidade de absorção, seu nível de aprendizagem tende a

diminuir, mas pelo modo como o grupo de trabalho interage com ele via processos de aprendizagem em grupo, este processo pode ser revertido e resultar em aprendizado mais eficaz para o nível individual, ou seja, o aprendizado em grupo tem impactos positivos sobre a aprendizagem de indivíduos com excesso de capacidade de absorção individual.

Contudo, é vasta a literatura que poderia servir de apoio à criação e ou utilização de escalas para se medir a capacidade dos Mecanismos de Integração Social estar associada à Capacidade dos indivíduos em reconhecer o valor de uma informação valiosa. Apesar disso, esta investigação se restringe ao suporte oferecido por autores relacionados à gestão do conhecimento e da informação que minimamente, tenham estudos relacionados à Capacidade Absortiva. Assim, a lista desses autores escolhidos, embora continue vasta, condiz entre si para postular a base conceitual adotada neste estudo de que Mecanismos de Integração Social são ferramentas de gestão que representam a intensidade pela qual indivíduos são incentivados a interagir com os demais membros da organização.

Das considerações de Todorova e Durisin (2007) tem-se que os mecanismos são contingências-chave à Capacidade Absortiva. A influência moderadora de integração social é susceptível de afetar todos os componentes da capacidade de absorção e de ter efeito positivo ou negativo, dependendo de contingências específicas, pois tais mecanismos influenciam as interações sociais e, assim, os processos de conhecimento que ocorrem entre os membros da organização e entre organizações. Consequentemente, não só a assimilação do conhecimento, como proposto por Zahra e George (2002), mas também os outros componentes da Capacidade Absortiva, tais como a capacidade de identificar o conhecimento externo novo, requer investimentos em redes sociais e iniciativas de integração social.

Para Hotho *et al.* (2012), a interação social é um pré-requisito para a capacidade de absorção controlada, uma vez que permite que os funcionários participem da transformação de novos conhecimentos para o contexto local. Por exemplo, as condições organizacionais em uma subsidiária podem afetar a capacidade de absorção da controlada por facilitar ou dificultar locais padrões de interação. Estas descobertas contribuem para a capacidade de absorção demonstrando a escala e o escopo da interação social como um elo fundamental entre o nível individual e o organizacional na Capacidade Absortiva, envolvendo o conhecimento que é

reconhecido como o principal recurso da organização e que exige um esforço combinado e um alto grau de experiência. A socialização e a transferência de conhecimento envolvem aspectos tácitos e explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; VAN DEN BOSCH *et al.*, 2003; CAMERER; VEPSALAINEN, 1988) e formam o capital social das organizações, por sua vez, fundamentais à difusão conhecimento (SCHLEIMER; PEDERSEN, 2013) e estão submetidos à justiça organizacional (TSAI; CHENG, 2012) enquanto principal determinante da intenção da partilha de conhecimentos. Assim, investigar a relação entre tais mecanismos como capaz de exercer efeito preditivo de Reconhecimento de Valor é a base para formulação da segunda hipótese investigada.

H2: Mecanismos de Integração Social está positiva e em níveis estatisticamente significativos associado a Reconhecimento de valor.

Considera-se que os esforços para obter informação valiosa e inseri-las por meio dos membros organizacionais à organização envolvem a socialização com caráter inclusive das relações virtuais, pois há um forte efeito explicativo sobre as crenças dos clientes face à forma de entrosamento observada na organização de interesse. Ou seja, as empresas devem fazer mais do que incentivar a interação entre os membros da comunidade interna e promover o entrelaçamento entre seus membros e a comunidade externa para criar e reconhecer esse valor. A confiança nesse sentido é fundamental e parte inerente à crença em que se baseiam o comportamento de benevolência, integridade e julgamento entre os envolvidos (MCALLISTER, 1995; PORTER; DONTU, 2008) e geram novidades quando renovam as relações entre os envolvidos, seja iniciando com novos membros, seja com parceiros de longa data (CAPALDO, 2007; BAHEMIA; SQUIRE, 2010). A comunicação entre as equipes resulta, portanto, em algo chamado de Capital Estrutural e cognitivo e são mais importantes para a integração do conhecimento e podem fazer uso de redes digitais além das “face-a-face”, que também compõe o capital relacional, independentemente dos meios de comunicação utilizados pela equipe (ROBERT; DENNIS; AHUJA (2008), além de sugerir que a história coletiva construída pela equipe pode ser necessária, mas não suficiente para as equipes para ultrapassar os problemas com o uso de redes digitais como um meio de comunicação, pois a formalidade dos mecanismos gerenciados pela organização podem melhorar a integração do conhecimento quando as equipes executam tarefas altamente interdependentes (OKHUYSEN; EISENHARDT, 2002; NEWELL *et al.*, 2004).

Assim, a revisão da literatura tem mostrado que a ocorrência de integração social é função de mecanismos que servem, entre outros aspectos, para romper com a inércia existente entre os indivíduos no tocante à socialização. Por assim dizer, não basta que haja ambiente respeitoso e de certa forma favorável às condições de trabalho, é preciso haver incentivos que resultem em integração, ou para ser mais específico, os estudos de Roberts *et al.* (2012) falam de sinergia entre os indivíduos e não de simples soma das partes. Todorova e Durisin (2007) ainda asseveram que estes mecanismos são contingências-chave à Capacidade Absortiva e que a influência moderadora de integração social sobre Capacidade Absortiva como um todo e não em partes como falam Zahra e George (2002) é susceptível de afetar todos os componentes da capacidade de absorção e de ter efeito positivo ou negativo, dependendo de contingências específicas. Os Mecanismos de integração social influenciam as interações sociais e podem comprometer os processos de conhecimento que ocorrem entre os membros da organização (VEGA-JURADO, 2008; YAM *et al.*, 2004), inclusive de modo interorganizacional (LANE; LUBATKIN, 1998) pela imagem que a organização transmite ao mercado (CAMERER; VEPSALAINEN, 1988) que ressaltam aspectos relativamente diferenciados dos concorrentes, tudo a partir da integração social que, para Popadiuk (2012), são recursos que devem ser geridos de forma a dotar a organização com um desempenho competitivo que seja preferencialmente superior ao da concorrência.

4.2.4. REGIMES DE APROPRIAÇÃO

A dimensão Regimes de Apropriação é afetada pela baixa eficácia intelectual da empresa e inibem os retornos da inovação (Teece, 1986). A partir desta constatação é que se nota na revisão da literatura as principais definições conceituais para esse construto enquanto potencial preditor de Capacidade Absortiva ou de Reconhecimento de Valor como pretendido. Nota-se, primeiramente, que versam diferentes posicionamentos conceituais desta variável como moderadora das relações processuais seja como antecedente, seja como, como consequente de Capacidade Absortiva.

Mas este diferente posicionamento pode ser explicado tendo-se em conta que Regimes de Apropriação são barreiras impostas pelo mercado e também pela própria empresa, ambos com o mesmo sentido, isto é, de controlar ou proteger a informação valiosa. Por exemplo, para Cohen e Levinthal (1990), Regimes de apropriação é uma dimensão que estabelece a moderação entre Fontes de Conhecimento e Conhecimento Prévio sobre Capacidade Absortiva, ou seja, na fase inicial do processo que resultará na inovação e no desempenho inovativo da organização. Para Zahra e George (2002), o posicionamento adequado desta dimensão é entre a Capacidade Absortiva e a vantagem competitiva da organização. Esta vantagem competitiva, por sua vez, se configura nas subdimensões de flexibilidade, inovação e desempenho. Portanto, entre esses dois importantes estudos, um a posiciona na fase inicial e o outro na fase final, caracterizando semelhanças e não diferenças. Ou seja, a finalidade é a mesma, porém em situações diferentes, uma externa que é o acesso a informação alheia e, outra, interna, que é a informação própria.

A literatura referente a este construto apresenta um terceiro modelo conceitual quando Todorova e Durusin (2007) se apropriam dessas discussões acerca do adequado posicionamento da moderação de Regimes de apropriação para postular que ela não ocorre nem no começo do processo, nem no fim, mas em ambos os momentos. Essa vertente parece ser aquela que mais recebeu a atenção dos pesquisadores que se debruçaram sobre este tema. Veja-se, por exemplo, que Hurmelinna-Laukkanen e Ritala (2012) consideram que o regime de apropriação é um fator importante enquanto facilitador da internacionalização das empresas orientadas para o produto e, por sua vez, permite à empresa tornar-se fornecedor único ou dominante de produtos específicos, dada sua capacidade de proteger a informação valiosa. Nota-se, aqui, aspectos de dual controle: de acesso externo e de proteção interna, como acima foi aventado.

Nesse mesmo sentido, Lichtenthaler e Frishammar (2011) apontam que tais regimes servem de proteção de patentes em situação de turbulência tecnológica dos mercados de alta tecnologia. Ou seja, a transação entre empresas em si mesma, a frequência e a intensidade competitiva demandam controles da informação tanto no acesso como no controle (LICHTENTHALER, 2010). Para Lane e Lubatkin (1998), Regimes de apropriação referem-se à capacidade das empresas dentro de uma indústria para capturar os lucros criados por suas atividades inovadoras, o que caracteriza o aspecto de proteção interna. Assim, se uma

empresa no setor pode rotineiramente capturar a maioria dos lucros de suas inovações, a apropriabilidade dos concorrentes é baixa, pois pouco se aproveitarão da informação valiosa que a empresa inovadora possui. Se, no entanto, esse conhecimento inovador que ela cria tende a se espalhar para os rivais, que também podem capitalizar sobre elas, a apropriabilidade dos concorrentes é alta. O nível de transbordamento de uma indústria, por sua vez, é uma função da força de patentes, da capacidade de manter inovações secretas, e do valor das vantagens próprias do pioneirismo. Derramamento este que Cohen e Levinthal (1990) chamam de *spillovers* ao afirmar que um elevado grau de Regime de Apropriação reflete um baixo nível de transbordamento, pois essas barreiras determinam os incentivos para investir em Capacidade Absortiva e moderam seus antecedentes. Se copiar é fácil qual seria a razão para elevados níveis de investimento interno para inovação? O efeito, por assim dizer, de Regimes de Apropriação sobre a Capacidade Absortiva é negativo, ou seja, a Capacidade Absortiva aumenta diante de elevados níveis de Regimes de Apropriação, pois estes podem inibir ou barrar o acesso à informação.

A partir destas prerrogativas, o presente estudo se apoia na definição conceitual de Regimes de Apropriação como sendo o nível de dificuldade que a organização enfrenta externamente para capturar informações de valor. Esta definição versa especificamente para investigar o aspecto de acesso externo à informação de valor, embora considere que seja possível, em estudos posteriores, ampliar a análise para fins de proteção, ou talvez, concomitantemente. Assim, a terceira hipótese do estudo considera que haja uma associação positiva e estatisticamente significativa entre Regimes de Apropriação e Reconhecimento de Valor.

H3: Existe associação positiva e estatisticamente significativa entre Regimes de Apropriação e Reconhecimento de Valor.

Caso esta análise fosse sobre Capacidade Absortiva, essa associação poderia ser negativa, como exposto. Mas considerando que “durante os últimos três anos, quão bem tem seus regimes de apropriação tido protegido suas inovações nos produtos, nos serviços e nos processos da imitação de seus concorrentes?” é uma investigação atual (RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2013), esta definição de foco é pertinente e condizente, pois essas barreiras exercem efeito na busca de inovações incrementais em “coopetição”, e, em

casos de inovações radicais, tem um efeito maior ainda. Aspecto esse também notado nos estudos de Van den Bosch, Wijk e Volberda (2003) quando consideram o impacto dos vários tipos de Regime de Apropriação influenciando na dimensão Aquisição de Capacidade Absortiva, cuja dimensão é a que mais se aproxima o construto Reconhecimento de Valor. Para esses autores, o foco está no contexto de acesso externo à informação para explicar a relação entre a Capacidade Absortiva e seus resultados como fator moderador. O que para Narula (2004) esta análise pode se estender não apenas no nível organizacional, mas também da sociedade por meio das nações. O autor identifica que as políticas governamentais são essenciais para promover interações entre os elementos de Capacidade Absortiva e para criar as oportunidades para os agentes econômicos para absorver e interiorizar os derramamentos de conhecimento (*spillovers*) e incluem instituições formais como os direitos de propriedade intelectual, regime político, a concorrência, a criação de normas técnicas, fiscais, e a criação de incentivos e subsídios para a inovação, o financiamento da educação, como exemplos de Regimes de Apropriação de uma nação. As interações informais, para o autor, são muito mais difíceis de quantificar, mas estão associadas com a criação e promoção da articulação entre os vários atores e não de maneira única e específica, o que garante ao presente estudo abordar este tema sob a ótica de barreiras de um modo geral e não como algo específico como apenas contratos ou patentes.

Por fim, Regimes de apropriação podem envolver inclusive aspectos subjetivos. Por exemplo, a relação de confiança entre os indivíduos nas organizações. Liao, Welsch e Stoica (2003) argumentam que confiança é o elemento precursor para a aquisição de recursos e para a troca e combinação de conhecimentos. Segundo eles, atores que desenvolvem um alto grau de confiança e confiabilidade estão mais aptos a se apropriar dos conhecimentos, informações e outras formas de recursos disponíveis na sua rede social. As ações oportunistas de determinados atores em ambientes cooperativos, por exemplo, podem fazer com que estes se apropriem de maiores benefícios, mas também pode afetar negativamente a confiança do grupo (KIM e INKPEN, 2005). Assim, devido a possibilidade de troca de informações poder ser positiva é que as organizações concorrentes tendem a adotar abordagens de P&D idênticas para atingir um alto grau de conectividade (WIETHAUS, 2005), pois quanto menor é a proteção intelectual dos direitos de propriedade, maior a apropriabilidade de conhecimento e maior o incentivo a investir em P&D. Logo, percebe-se que os efeitos positivos de apropriabilidade em P&D são moderados por vários fatores e, portanto, quanto mais fácil for

de aprender do conhecimento externo, mais fácil para capitalizar oportunidades tecnológicas, e mais fácil é se apropriar do conhecimento. A apropriabilidade influencia nos investimentos em P&D e este em Capacidade Absortiva tanto como o incentivo à esta apropriabilidade é maior quando o conhecimento é mais amplamente aplicável Lane, Koka e Pathak (2006).

4.2.5. PODER DO RELACIONAMENTO

Assim como as demais variáveis independentes posicionadas no presente estudo, Poder do relacionamento também é considerada como variável preditora de Reconhecimento de Valor. Simultaneamente, Todorova e Durisin (2007) argumentam que, além de ser uma lacuna na literatura, ela também atua moderando a dimensão Exploração que é a aquela onde a empresa efetivamente faz uso dos conhecimentos adquiridos (POPADIUK, 2007; POPADIUK *et al.*, 2012).

Mesmo Cohen e Levinthal (1990) não tendo destacado Poder de relacionamento em seu modelo, tal ação é embutida e permeia o tema. Para eles, na medida em que uma organização desenvolve uma rede ampla e ativa de relacionamentos internos e externos, a consciência dos indivíduos sobre as capacidades e conhecimentos dos outros vai ser reforçada. Equivale dizer que o Poder do relacionamento de uma organização se expressa pela necessidade nas transferências de informações de uma organização para seu ambiente através de seus transbordadores (*Spillovers*) Zahra e George (2002) ou como resultante da sinergia organizacional (ROBERTS *et al.*, 2012).

Considerando que o conhecimento externo é, em grande parte, determinado pela relação interorganizacional, uma, como aprendiz e, outra, como professora, Lane e Lubatkin (1998) demonstram que tal relação de poder determina quem ensina e quem aprende e, nem sempre, amistosamente. Esta falta de amenidade é explicitada quando Daghfous (2004) considera que a maneira como o poder está distribuído e é utilizado pelas organizações que buscam conhecimento, tanto na fonte como em sua base, afeta a Capacidade Absortiva. Para ele, a posição da organização na rede de relacionamentos afeta a Capacidade Absortiva. Ora, o que é a posição na rede se não uma relação de poder? Assim, pode-se parafrasear este autor ao se dizer que Poder do relacionamento da organização em comparação com as demais

organizações vai comprometer sua Capacidade Absortiva e, por consequência, seu desempenho. Ou ainda mais, que organizações poderosas tendem a ter melhor desempenho que as demais e, mais ainda, que há um status quo relacionando que somente as organizações poderosas é que se mantêm competitivas. Este paradigma poderia ser irrestrito, mas nota-se que o conhecimento, como aventado por Nonaka e Takeuchi (1995) é decorrente tanto de aspectos tácitos como explícitos que, em alguma instância, pode conferir às pequenas organizações, trilhar uma rota alternativa e descobrir algo novo e, assim, mudar a situação que teoricamente seria permanente. O que para Dyer e Singh (1998) são as “interações sociológicas” de mão única, isto é, de quem domina e de quem é dominado (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Determina-se, desse modo, a definição conceitual adotada neste estudo como sendo a variável que versa sobre a capacidade da organização em influenciar sua rede de relacionamentos interorganizacionais, isto é, suas parcerias e acordos em diferentes negociações.

Naqshbandi e Kaur (2011) chamam esta dominação de Capacidade Relativa (CR), ou seja, é a capacidade de uma empresa para gerir o conhecimento externamente em suas relações com outras empresas, onde a criação de inovação aberta, entre outros fatores, depende da força dessa relação e pode impedir que haja o reconhecimento de valor nas informações via controle do que está ou não acessível, assim, apresentando argumentos para que se verifique a quarta hipótese deste estudo.

H4: Existe associação positiva e significativa entre Poder do relacionamento e Reconhecimento de valor.

Ocorre, no entanto, que conflitos resultantes dessa relação de poder podem ser resolvidos com base em suas relações sociais desenvolvidas ao longo dos anos, e, nem todas as disputas decorrem ou se resolvem necessariamente por contratos formais ou cláusulas legais. Melhorias de processo de integração do conhecimento através do desenvolvimento de coesão dentro da estrutura e entre as organizações com foco em alinhar interesses entre as partes interessadas, pode ser a alternativa (BHANDAR *et al.*, 2007). Ou seja, aquilo que não se resolve formal ou juridicamente, pode ser resolvido com exceções à regra, conforme o poder da organização.

E como seria o caso de haver igualdade de poder organizacional numa determinada situação? Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2013) argumentam que, nesse caso, a cooperação pode ser uma relação de risco, embora potencialmente gratificante para quem a partilha. A aprendizagem e a proteção do conhecimento são reconhecidas como as principais questões que determinam os possíveis benefícios e riscos e, portanto, certos cuidados devem ser tomados. Nesses casos, as autoras sugerem que, primeiramente, as organizações cooperem umas com as outras para criar em conjunto um valor e um mercado maior. Mas, depois, elas devem competir individualmente neste valor criado. Bahemia e Squire (2010) quando falam da cooperação interorganizacional alertam que esses cuidados não se restringem a projetos novos ou às organizações competidoras, mas aos diferentes tipos de entidades externas. Para elas a relação de poder pode ser medida em termos de variedade o que chamam de “dimensão amplitude” e também de profundidade nas relações, tratada de “dimensão ambidestra”. Ambas igualmente importantes, mas limitadas à importância das fontes de conhecimento e dos relacionamentos organizacionais.

Retomando os postulados de Todorova e Durisin (2007), eles argumentam que as extensões do relacionamento irão melhorar a compreensão do funcionamento da Capacidade Absorptiva e melhoram a compreensão do porquê apenas alguns dos conhecimentos novos disponíveis são usados pela organização e por que algumas organizações são mais capazes de explorar o conhecimento externo do que outras. Poder de relacionamento modera a construção na valorização e exploração de novos conhecimentos, pois são relações que envolvem o uso da energia e de outros recursos por um ator obter seus resultados preferidos. A construção de relações de poder consiste tanto nas relações de poder dentro da organização como nas relações com clientes e outras partes externas que estejam interessadas no negócio.

O Poder do relacionamento para Andrade (2009) se expressa externamente pelos contratos com fornecedores e clientes e internamente na relação hierárquica disposta no organograma. Esse relacionamento em maior ou em menor grau de poder, afirma Barbieux (2011) é necessário para transferir informações para o ambiente (Lall, 1992). Esse poder refere-se à utilização de fornecedores externos para aprendizagem, implementação, aquisição e exploração. São exemplos onde se encontra o Poder do relacionamento as consultorias, as

instituições governamentais e universidades. Barbieux (2011) conclui que o Poder de relacionamento determina o nível de sofisticação tecnológica e abertura da firma e também o quão bem desenvolvidos são os sistemas de suporte externo para o desenvolvimento tecnológico.

Por fim, tem-se que o Poder do relacionamento ocorre por meio de sinergia entre as organizações e seus parceiros e tem correlação positiva e significativa com reconhecer o valor do conhecimento externo (ROBERTS *et al.*, 2012). Esta consideração representa a definição conceitual adotada neste estudo, ou seja, Poder do relacionamento é a intensidade pela qual a organização tem a possibilidade de influenciar a rede de relacionamento interorganizacional. Adotou-se esta definição, pois ela considera a influência e o relacionamento desta variável sobre dimensões específicas como propostas por Todorova e Durisin (2007). Por ser uma investigação com nível de análise no indivíduo, esta definição conceitual também oferece suporte, pois as operacionalizações de Reconhecimento de Valor tratadas por Roberts *et al.* (2012) implicam em possíveis mensurações. Por exemplo, quando a operacionalização desta variável pode ser observada em uma pesquisa qualitativa desenvolvida por Boynton, Zmud e Jacobs (1994) que entrevistam gerentes de linha para saber a opinião deles sobre o valor de TI para seu grupo de trabalho. Assim, entende-se que mensurar quantitativamente é um desafio possível e que tem suporte teórico.

4.3. MODELO DE PESQUISA

A operacionalização das variáveis constantes no modelo de pesquisa proposto pressupõe que Regime de Apropriação, Poder do Relacionamento, Mecanismos de Integração Social e Reconhecimento de Valor de Processos são antecedentes diretos de Reconhecimento de Valor de modo geral. Tais proposições partem da revisão da literatura exposta e incluem estudos prévios relativos a operacionalização do construto principal, isto, Reconhecimento de Valor de modo Geral (FILENGA, 2014). Todavia, estudos também têm demonstrado a predominância do nível de investimentos em P&D como principal e mais evidente preditor de Capacidade Absortiva. A lacuna encontrada na literatura, no entanto, foi a de que embora tal

nível de investimento seja o principal preditor, ele não é o único. Importantes parcelas da variabilidade de Reconhecimento de Valor podem ser explicadas, conforme Figura 17.

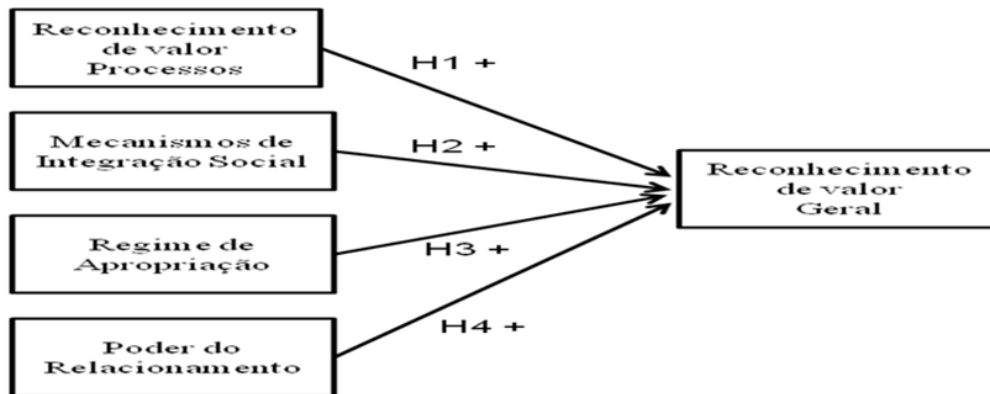


Figura 16: Modelo de pesquisa para preditores de Reconhecimento de valor

A investigação deste modelo de pesquisa proporciona quatro contribuições específicas. A primeira delas decorre do fato de se investigar o modelo por meio de variância, ao invés de modelos processuais na modelagem estatística adotada. A segunda refere-se à redefinição conceitual das variáveis estudadas. A terceira versa sobre a influência do nível hierárquico dos indivíduos no Reconhecimento de Valor. A quarta é relativa à adequação e posicionamento de variáveis originariamente concebidas como moderadoras, para preditoras.

4.4. MÉTODO E COLETA DE DADOS

Este estudo adota uma perspectiva quantitativa na investigação do construto Reconhecimento de Valor. Foram estabelecidos os posicionamentos de que as subdimensões no nível do indivíduo, do grupo e dos processos, podem explicar o modo como se reconhece o valor de uma informação valiosa para se trazer à empresa (ANTONELLO, 2007). Esta análise, além de identificar e preencher uma lacuna teórica acerca das correntes teóricas demonstradas, também contribui na operacionalização do construto investigado. O instrumento resultante dessa categorização consiste em um questionário composto por quatro escalas do tipo Likert de cinco pontos de concordância (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

A amostra não probabilística por conveniência é composta por 283 indivíduos. Foram distribuídos questionários em papel e também por meio eletrônico. O processo durou cerca de três semanas. A taxa de retorno gira em torno de 35%. Os dados obtidos na pesquisa tiveram o tratamento dos dados segundo as orientações de Hair *et al.* (2005, p. 261), onde se utilizou a função Filtro do Excel para proceder às substituições de valores vazios pela inclusão da média do próprio respondente, conforme cada construto. O instrumento utilizado é resultante de estudos preliminares e sua estrutura com respectivo suporte teórico pode ser observado no Quadro 7. O processo de desenvolvimento das escalas considerou que as supressões a seguir demonstraram melhorias significativas no desempenho da escala. “A maneira que adotamos para trabalhar é o que nos permite encontrar informações novas e disponíveis para trazer à empresa” (RecVal_Pro_6); “Onde trabalho, tudo está preparado para procurar por uma informação valiosa para trazer à empresa” (RecVal_Ger_02); “Onde eu trabalho há incentivos de interação entre os funcionários” (MIS_1); “Percebo que onde eu trabalho há condições necessárias para um bom relacionamento social” (MIS_2); “Em minha organização é estimulada a confiança entre as pessoas” (MIS_8); “O modo de trabalho de minha organização encoraja o relacionamento entre as pessoas” (MIS_9); “Onde eu trabalho somos incentivados a trabalhar em equipe” (MIS_9); “Onde trabalho somos estimulados a colaborar uns com os outros” (MIS_11); “Nossos concorrentes protegem suas inovações para não serem copiados” (RegAp_1); “As inovações que minha empresa poderia aproveitar não estão facilmente disponíveis no mercado” (RegAp_5); “De modo geral, existe dificuldade para minha empresa capturar informações externas importantes para ela” (RegAp_8); “A empresa onde trabalho tem capacidade de influenciar o modo de agir das outras empresas que com ela faz acordos ou parcerias” (PoderRel_1); “Minha empresa consegue impor sua vontade sobre as demais que com ela fazem negócio” (PoderRel_2); “Minha empresa é aquela que usualmente define o comportamento das demais empresas que com ela fazem acordos ou parcerias” (PoderRel_3); “Minha empresa tem capacidade de determinar o modo de atuar das empresas que com ela faz acordos ou parcerias” (PoderRel_4); “Na hora de fazer acordos ou parcerias, a empresa onde trabalho é a que manda mais” (PoderRel_6).

Quadro 7: Demais construtos da Capacidade Absortiva e suas bases teóricas

RECONHECIMENTO DE VALOR de processos			
O modo como trabalhamos está preparado para identificar as informações que são	Zahra	and	George

importantes para trazer à empresa	(2002); Cohen and Levinthal (1989, 1990); Todorova and Durisin (2007); Schleimer and Pedersen (2013); Jones (2006); Bardhan et al. (2010)
Considerando o modo como trabalhamos, é fácil escolher qual é a informação que é importante e ajudará nas atividades da empresa	
É fácil pela maneira que utilizamos para buscar informação, saber qual delas será útil para a empresa	
O modo como trabalhamos tem condições de achar boas ideias que serão úteis para aplicar na empresa	
O modo pelo qual estamos organizados no trabalho permite alcançar as informações que precisamos	
RECONHECIMENTO DE VALOR de modo geral	
De modo geral, minha empresa tem capacidade de reconhecer o valor de uma informação externa para ser aproveitada	Zahra and George (2002); Cohen and Levinthal (1989, 1990); Todorova and Durisin (2007); Nonaka and Takeuchi (1995); Lane and Lubatkin (1998)
De modo geral, para minha empresa, é fácil escolher qual é a informação importante para se usar	
Em minha empresa, geralmente, se consegue saber qual informação é útil, seja ela nova ou não	
É comum em minha empresa identificar ideias inéditas ou não que serão boas para nosso proveito	
MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL	
Onde trabalho recebemos apoio para manter um clima amigável entre as pessoas	Cohen and Levinthal (1990); Jansen et al. (2005); Zahra and George (2002); Van den Bosch et al. (2003); Todorova and Durisin (2007);
Somos motivados a ter um bom relacionamento aqui no trabalho	
Aqui no trabalho nos proporcionam situações de convívio amigável	
De modo geral, onde trabalho somos incentivados a interagir uns com os outros	
Onde trabalho recebo estímulos para me integrar ao grupo	Hothoet et al. (2012); Nonaka and Takeuchi (1995); Nahapiet and Ghoshal (1998)
REGIMES DE APROPRIAÇÃO	
Nossos concorrentes impõem barreiras para proteger suas informações valiosas	Cohen and Levinthal

. As informações dos concorrentes que poderiam ajudar nossa empresa estão bem protegidas por eles	(1990); Zahra and George (2002);
. O conhecimento útil para nossa empresa, que possuem nossos concorrentes, não é fácil de ser obtido	Todorova and Durisin (2007); Teece, 1986;
. Minha empresa atua em um mercado onde as informações são protegidas pelos concorrentes	Hurmelinna-Laukkanen and Ritala (2012); Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, (2013);
. Existem muitas barreiras externas que dificultam o acesso às informações que minha empresa poderia usar	Lichtenthaler and Frishammar (2011)

PODER DO RELACIONAMENTO

Minha empresa é aquela que tem poder de comandar as negociações com as demais nos acordos ou parcerias	Zahra and George (2002); Todorova and Durisin (2007); Roberts <i>et al.</i> (2012); Lane and Lubatkin (1998); Naqshbandi and Kaur (2011); Bhandaret <i>al.</i> (2007); Ritala and Hurmelinna-Laukkanen (2013); Bahemia and Squire (2010)
Numa negociação, é a minha empresa que estabelece os critérios dos acordos ou parcerias	
Minha empresa tem capacidade de impor suas condições sobre as demais que se relacionam com ela	
A empresa onde trabalho tem mais força comparando com as demais que com ela faz negócio	
De modo geral, é a minha empresa que tem poder para influenciar as demais que com ela mantêm relacionamento	

A técnica adotada é quantitativa por meio de Equações Estruturais com *Partial Least Square* (MEE-PLS) com o uso do programa SmartPLS 2.0, uma vez que este algoritmo é menos exigente em pressupostos de multicolinearidade e normalidade multivariada. Esta técnica, segundo Hair *et al.*, (2005), contempla adequação ao modelo proposto nesta investigação que é a análise comparativa do valor de Beta entre os construtos e seu poder conjunto de formar o total explicado da variável dependente (TENENHAUS *et al.*, 2005, p. 203; Para o construto de Reconhecimento de valor cuja mensuração se deu de maneira fragmentada por indicadores próprios e também por nível, a escala apresenta número comparativamente menor de indicadores, o que para este programa é vantagem em relação à outros (CHIN; NEWSTED, 1999, p. 333). Além da Confiabilidade, da validade convergente e da validade discriminante, o modelo passou por um teste de “bootstrapping” de 500 reamostragens para investigação do valor-p demonstrado.

Quanto à análise para saber se há nos dados presença de multicolinearidade que comprometesse a análise do modelo, realizou-se cinco modelos de regressão, um para cada grupo de indicadores de cada variável latente sobre um indicador de outra variável. Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são, em todos os casos, inferiores a 3,5, conforme indicado por Hair *et al.*, (1998) e demonstrado na Tabela 21.

Tabela 21: Valores de VIF para as variáveis do modelo de Capacidade Absortiva

RecVal_PRO		RecVal_GER		Int.Social		RegApr		PoRel	
RecVal_Pro_1	1,90	RecVal_Ger_1	1,72	MIS_3	3,22	RegAp_2	2,20	PoderRel_5	2,21
RecVal_Pro_2	1,83	RecVal_Ger_3	1,98	MIS_4	3,01	RegAp_3	2,51	PoderRel_7	2,78
RecVal_Pro_3	1,67	RecVal_Ger_4	1,88	MIS_5	3,43	RegAp_4	2,07	PoderRel_8	3,06
RecVal_Pro_4	1,79	RecVal_Ger_5	1,81	MIS_6	2,75	RegAp_6	2,26	PoderRel_9	2,45
RecVal_Pro_5	1,72			MIS_7	2,56	RegAp_7	1,84	PoderRel_10	3,22

Nota.RecVal_PRO: Reconhecimento de valor de processos;RecVal_GER: Reconhecimento de Valor de modo geral; Int. Social: Mecanismos de Integração Social; RegApr: Regimes de Apropriação; PoRel: Poder do Relacionamento.

4.5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Apresentam-se nessa seção os testes da investigação empírica sobre a operacionalização de reconhecimento de valor e de suas variáveis preditoras. Pela Tabela 22 se identifica a validade convergente dos modelos testados, bem como a validade discriminante e a confiabilidade de consistência interna, seguido pelos efeitos totais. Considerou-se nesse estudo os postulados por Hair *et al.*(2005) de que os pesquisadores devem melhorar a validade e confiabilidade do modelo, reduzindo o erro de medida e visar uma maior veracidade das variáveis analisadas. Também devem buscar melhorar e fortalecer os resultados encontrados.

Considera-se que a validade convergente confirma quanto a escala está correspondente a outras medidas do conceito (HAIR *et al.*, 2005). Seu critério é o valor do AVE (*Average Variance Extracted*), que é a variância média extraída. Ele deve ser maior que 0,5 para cada variável latente do modelo. O resultado obtido foi alto, isto é, acima de 0,5 (CHIN, 2001), para cada instrumento de coleta de dados utilizado, conforme Tabela 22. Esse resultado mostra que os indicadores (variáveis do questionário) que medem as variáveis latentes

Integ_Soc (0,77); Poder (0,75); RecV_PROC (0,62); RecVal (0,67) e RegAp (0,67), respectivamente convergem para uma mesma variável latente e, de fato, medem aquilo que se propõem a medir.

A validade discriminante garante o quanto os conceitos medidos são suficientemente inconfundíveis. Hair *et al.* (2005). A validade discriminante do modelo foi desenvolvida pelo critério de Fornell e Larcker (1981), onde a raiz quadrada de AVE deve ser maior que as intercorrelações entre os demais construtos. Observa-se pela disposição apresentada na Tabela 22, que os valores da diagonal (Raiz de AVE) são maiores que as demais intercorrelações, tanto da linha como da coluna. Essa análise demonstra que as variáveis latentes investigadas não deveriam se confundir umas com as outras.

Tabela 22: Teste de Confiabilidade, Validade discriminante e convergente; estatística descritiva do modelo de Capacidade Absortiva

Variável Latente	1	2	3	4	5
1-Integ_Soc	0,88				
2-Poder	0,14	0,87			
3-RecV_PROC	0,37	0,16	0,79		
4-Rec_Val	0,44	0,22	0,55	0,82	
5-RegAp	0,12	0,16	0,14	0,27	0,82
AVE	0,77	0,75	0,62	0,67	0,67
Confiab. Composta	0,94	0,94	0,89	0,89	0,91
R²					0,40
Alfa de Cronbach	0,93	0,92	0,84	0,84	0,88
Média	3,51	3,32	3,25	3,19	3,17
Mediana	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Desvio Padrão	1,17	1,08	1,01	1,05	1,16
Coef. de Variação	33%	33%	31%	33%	37%

Nota.Integ_Soc: Mecanismos de Integração Social; Poder: Poder do Relacionamento; RecV_PROC: Reconhecimento de Valor Processos; Rec_Val: Reconhecimento de Valor de modo geral; RegAp: Regimes de Apropriação.

A confiabilidade de consistência interna foi obtida pelo Alfa de Cronbach, cujo limite inferior geralmente aceito é 0,7, mas pode diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória (HAIR *et al.*

2009:126). Este valor indica que todas as questões de cada variável convergem na direção de medir o construto a que se destinam. Parâmetros de Hair *et al.* (2005), confirmam a consistência interna como uma medida que avalia a confiabilidade e solidez entre os construtos de uma variável múltipla. Indicadores de cada construto devem medir e corresponder ao construto com o qual estão relacionados. Este valor é considerado suficiente para pesquisas quando está acima de 0,8. Conforme demonstrado na Tabela 22, os valores encontrados são todos satisfatórios, isto é, Integ_Soc (0,93); Poder (0,92); RecV_PROC (0,84); RecVal (0,84) e RegAp (0,88).

A Confiabilidade do modelo, faz-se pela medição pelas cargas fatoriais de cada indicador, que devem ser superiores a 0,7 (FORNELL; LARCKER, 1981). De acordo com a Tabela 23, as cargas dos indicadores apresentaram valores superiores a 0,7, sem exceção.

A qualidade do modelo foi confirmada pelo Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2), sendo que valores de $R^2 = 26\%$ para a área de ciências sociais e comportamentais é considerado como efeito grande (COHEN, 1988). Pela avaliação do valor obtido para o R^2 , o modelo investigado é capaz de explicar cerca de 40% (40,2) de Reconhecimento de valor que, como exposto, representa a capacidade de um modo geral pela qual a empresa identifica informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno. Respectivamente, pela análise de caminhos, obteve-se a magnitude dos efeitos pelo valor de Beta. Essa explicação pode ser percebida pela associação positiva que ocorre entre as variáveis dispostas na Figura 17, na Figura 18 e na Tabela 24 em relação à Reconhecimento de Valor, isto é, Integ_Soc (0,248; $p < 0,001$); Poder (0,092; $p < 0,05$); RecV_PROC (0,417; $p < 0,001$) e RegAp (0,169; $p < 0,001$).

Tabela 23: Cargas fatoriais cruzadas dos indicadores do modelo de Capacidade**Absortiva**

	Integ_Soc	Poder	Rec_Val	RecV_PROC	RegAp
Int_Soc_03	0,88	0,08	0,36	0,35	0,08
Int_Soc_04	0,88	0,08	0,37	0,28	0,13
Int_Soc_05	0,90	0,12	0,40	0,39	0,10
Int_Soc_06	0,87	0,17	0,38	0,31	0,11
Int_Soc_07	0,86	0,17	0,40	0,31	0,11
PoderRel_05	0,14	0,85	0,22	0,17	0,20
PoderRel_07	0,11	0,87	0,18	0,11	0,11
PoderRel_08	0,14	0,88	0,18	0,14	0,14
PoderRel_09	0,09	0,85	0,17	0,12	0,15
PoderRel_10	0,12	0,89	0,19	0,11	0,10
RecVal_Ger_01	0,33	0,20	0,80	0,42	0,28
RecVal_Ger_03	0,37	0,15	0,84	0,45	0,24
RecVal_Ger_04	0,37	0,17	0,83	0,48	0,20
RecVal_Ger_05	0,37	0,20	0,81	0,44	0,17
RecVal_Pro_01	0,32	0,14	0,43	0,80	0,11
RecVal_Pro_02	0,26	0,06	0,47	0,80	0,12
RecVal_Pro_03	0,25	0,17	0,42	0,76	0,13
RecVal_Pro_04	0,29	0,13	0,41	0,79	0,10
RecVal_Pro_05	0,34	0,12	0,42	0,77	0,07
RegAp_02	0,14	0,08	0,21	0,07	0,81
RegAp_03	0,14	0,11	0,21	0,14	0,84
RegAp_04	0,06	0,11	0,23	0,16	0,83
RegAp_06	0,06	0,21	0,22	0,02	0,84
RegAp_07	0,11	0,16	0,24	0,17	0,79

Os dados da Tabela 24 e da Figura 19 oferecem disposição dos valores de *t* de *Student* obtidos com a análise por *Bootstrapping* para as cargas fatoriais e para os coeficientes padronizados (Betas). Quanto à análise de caminhos, destaca-se o maior valor encontrado para a relação entre RecV_PROCe RecVal_ger (0,417), pois esta é a mais forte associação do modelo. Na sequência, Integ_Soc e RegAp apresentam valores de 0,248 e 0,169, respectivamente em relação à RecVal_Ger. PoRel apresenta valor de associação com RecVal_Ger de 0,092. Estes valores significam que para cada unidade que variar a variável preditora, ocorrerá simultânea variação na variável dependente. Assim, a maior explicação de variabilidade de RecVal_Ger é

aquela com valor Beta mais elevado e que tem maior poder preditivo sobre Reconhecimento de valor, ou seja, RecVal_PROC. Este achado do estudo reforça o desenvolvimento das escalas apresentadas ao se notar que resultados semelhantes foram encontrados ao se investigar os construtos preditores de RecVal_Ger, mas com foco no indivíduo. Portanto, a confirmação desta constatação sugere que as organizações que pretendam obter maior capacidade de Reconhecimento de valor em seus funcionários invistam esforços para que os processos de trabalhos capturem as informações valiosas externas, novas ou não, para trazer à empresa. As rotinas, procedimentos, programas de computador, cultura organizacional e toda a sistematização das tarefas indicam significativa capacidade de oferecer Capacidade Absortiva à organização.

No entanto, essa constatação da importância de RecVal_PROC está associada às demais variáveis investigadas. Esforços também devem ser dirigidos ao oferecimento de Mecanismos de Integração Social na obtenção de Capacidade Absortiva. Da mesma maneira ocorre para o direcionamento de esforços para capacitar tais funcionários quanto a Regimes de Apropriação que representam as barreiras ao conhecimento externo que é importante à organização. Os funcionários precisam atentar às barreiras que controlam o nível de dificuldade que a organização enfrenta externamente para capturar informações de valor, isto é, reconhecer o valor de uma informação valiosa depende de como se ultrapassam tais limites impostos por quem possui informação de valor.

O mesmo raciocínio se aplica ao Poder de relacionamento da organização, isto é, conhecer e fazer adequado uso do poder da organização na obtenção de importantes conhecimentos externos favorece o Reconhecimento de valor. Enfim, constatar que Reconhecimento de valor é decorrente de ações possíveis de serem feitas pela própria organização, estimula o desenvolvimento de ações relativas aos construtos abordados.

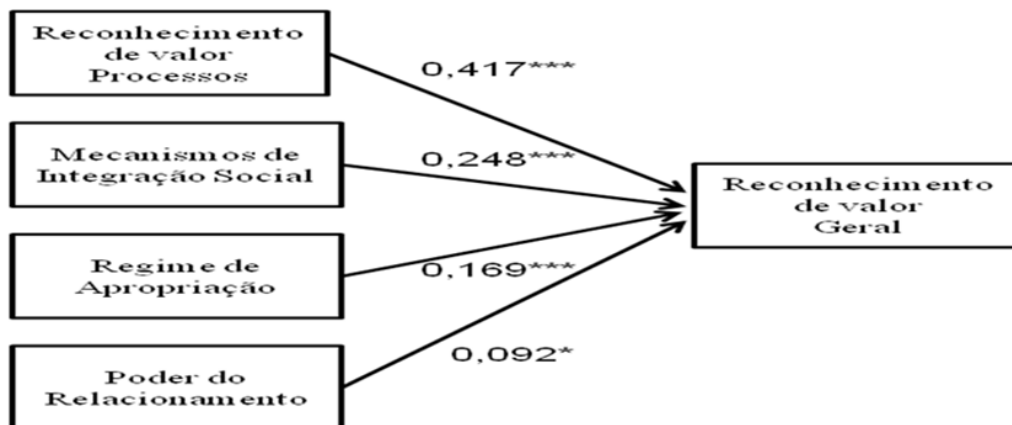


Figura 17: Análise de Caminhos (PLS) para Reconhecimento de valor com significância estatística para o modelo de Capacidade Absortiva

*** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

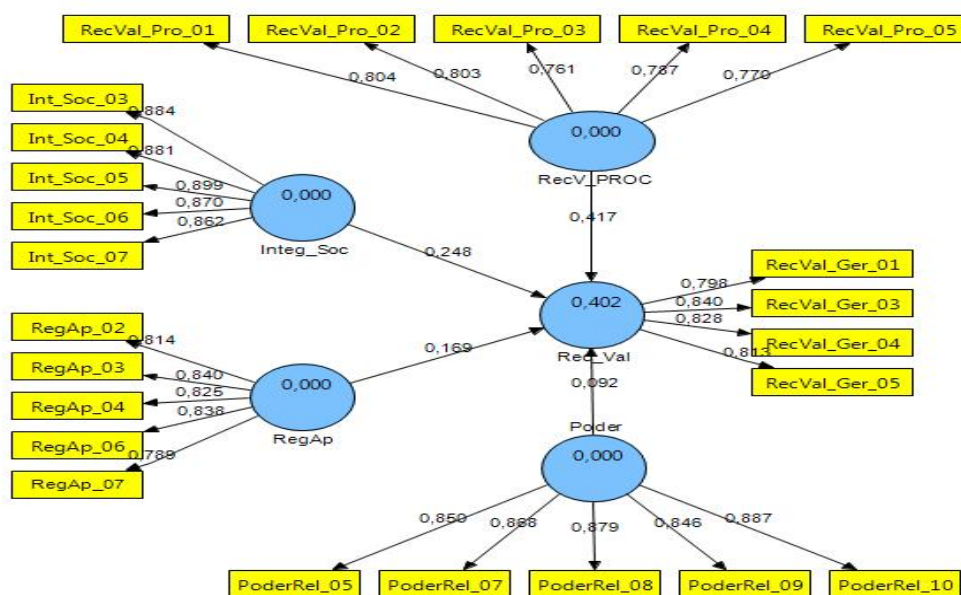


Figura 18: Modelo de pesquisa para preditores de Reconhecimento de valor

Tabela 24: Significância estatística modelo de Capacidade Absortiva

Relação	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Valor-p
Integ_Soc ->Rec_Val	0,25	0,25	0,05	0,05	4,58	0,0000
Poder ->Rec_Val	0,09	0,09	0,04	0,04	2,08	0,0373
RecV_PROC ->Rec_Val	0,42	0,42	0,06	0,06	7,32	0,0000
RegAp ->Rec_Val	0,17	0,17	0,05	0,05	3,47	0,0005

Os indicadores de qualidade de ajuste do modelo baseiam-se na Relevância ou Validade Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser. Esse indicador avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele. Sabe-se que um modelo perfeito teria $Q^2 = 1$ e mostraria que o modelo reflete a realidade, sem erros (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014). Para medir o efeito que uma variável independente tem sobre outra dependente, contou-se com o indicador de Cohen (f^2), ambos apresentados na Tabela 25 e baseados em Hair *et al.*, (2014) em que 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente. Nota-se o tamanho do efeito da relação RecV_PROC e Rec_Val está entre médio e próximo de grande ($Q^2 = 0,1344$) e ($f^2 = 0,2458$). Para a relação Integ_Soc e RecVal, obteve-se efeito pequeno e próximo de médio ($Q^2 = 0,0494$) e ($f^2 = 0,0870$). Para a relação RegAp e Rec_Val, os valores são $Q^2 = 0,0261$ e $f^2 = 0,0452$, portanto, ambos mais próximos de pequeno efeito. Por fim, a relação entre Poder e Rec_Val apresentou valores ($Q^2 = 0,0082$) e ($f^2 = 0,0134$), ou seja, pequenos. Em síntese, se nota que há coerência desses resultados com os anteriormente apresentados sobre a importância de RecVal_PROC enquanto poder preditivo de Rec_Val.

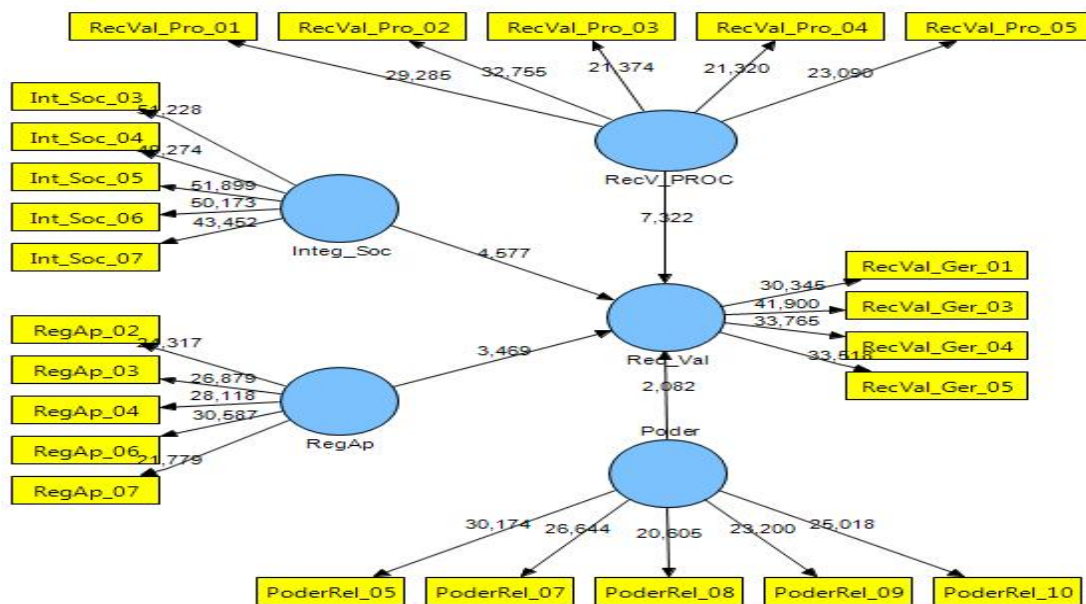


Figura 19: Modelo de medidas para os preditores de Reconhecimento de valor

Tabela 25: Indicadores de qualidade do modelo de Capacidade Absortiva

Variável Latente	(Q ²)	(f ²)
RecV_PROC -> Rec_Val	0,1344	0,2458
Integ_Soc -> Rec_Val	0,0494	0,0870
RegAp -> Rec_Val	0,0261	0,0452
Poder -> Rec_Val	0,0082	0,0134

Quanto à relevância preditiva do modelo (Q²), obteve-se o valor de 0,271 pelo cálculo do *Blindfolding* no programa SmartPLS (CV Red: 0,271). Este valor significa o quanto o modelo se aproxima daquilo que se espera, isto é, sua capacidade de representação da realidade. Segundo Hair *et al.*, (2014), o valor deve ser maior que zero.

4.6. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Reconhecimento de Valor é um construto que trata da capacidade em se identificar o valor de uma informação externa à organização, seja ela nova ou disponível, e que possa ser aproveitada no ambiente interno. Também se considera que reconhecer o valor de uma

informação externa é a etapa inicial e, portanto, fundamental para a Capacidade Absortiva tanto individual como organizacional. Este estudo se propôs a atualizar o conceito de Reconhecimento de valor e a operacionalizá-lo, dada a investigação da revisão da literatura disponível sobre o tema ter permitido identificar essas oportunidades de pesquisa, ou seja, investigar o modelo testado por meio de variância para o nível do indivíduo, ao invés de modelos processuais na modelagem estatística adotada. Inclui-se, inclusive, uma redefinição conceitual das variáveis estudadas de modo a analisar a adequação e posicionamento de variáveis originariamente concebidas como moderadoras em diferentes e ainda incertas dimensões de Capacidade Absortiva. Portanto, ao invés de moderadoras, tais variáveis foram reposicionadas como preditoras de Reconhecimento de Valor, pois esta perspectiva parece ser mais coerente com a delimitação e foco do estudo.

Foi possível explicar a variação de Reconhecimento de valor em torno de 40% por meio dos processos de trabalho principalmente, mas também pelos Mecanismos de Integração Social, pelo Poder da organização e por Regimes de apropriação. Os achados parecem indicar que a institucionalização das rotinas de trabalho em concerto com as demais variáveis do estudo conferem à organização significativas parcelas de avanço no quanto varia a capacidade de Reconhecimento de Valor. Em termos gerenciais, pode-se interpretar os resultados como sendo uma recomendação para que se entenda a organização como organizada por “capacidade dinâmica” conforme propuseram Zahra e George (2002) e não apenas como possuidora de “estoques” de conhecimento, como inicialmente aventado por Cohen e Levinthal (1990). Os processos de trabalho representam a instrumentalização que canaliza os esforços para captação da inovação de modo a introduzi-la nas operações da organização.

Após a validação do modelo pelos critérios de Confiabilidade Composta, Validade Convergente e Discriminante, encontrou-se evidências estatísticas para suportar as quatro hipóteses investigadas onde se analisou a associação positiva de todos os preditores de Reconhecimento de Valor.

Quanto ao posicionamento das variáveis estudadas atuarem como preditoras e não como moderadoras conforme proposto por estudos seminais de Cohen e Levinthal (1990), estudos posteriores de Zahra e George (2002) e de Todorova e Durisin (2007), entre outros muitos

destes decorrentes (PARK; SUH; YANG, 2007; SCHMIDT, 2005), este estudo mostrou ser possível, bem como quais seriam os desdobramentos dessa alteração em aumentar o poder de explicação de Reconhecimento de valor e de Capacidade Absortiva, por sua vez, em função de também se investir nessas variáveis. Ou seja, investimentos em P&D explicam Reconhecimento de valor, mas não unicamente, Regimes de Apropriação, Mecanismos de Integração Social e Poder do relacionamento e principalmente os Processos de trabalho também.

Dessa exposição decorrem tanto as considerações de Flatten *et al.* (2013) e de Gomez e Vargas (2009) que clamam por modelos multidimensionais ou mais amplos tais como o da *Resource Based View* (JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; GARCÍA-MORALES; MOLINA, 2011) para explicar Capacidade Absortiva.

4.7. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Reconhecimento de Valor está para o desempenho inovativo assim como as rotinas para a consecução dos trabalhos. Desenvolver a capacidade de identificar aquilo que pode ser trazido à organização para que seja aproveitado e que melhore o desempenho é fundamental. As implicações práticas deste estudo principiam por alertar para a importância dessa capacidade e perpassam pela adoção de rotinas e procedimentos nos processos de trabalho para, finalmente, alcançar o desempenho inovativo. A atenção clamada neste estudo para se atentar a essa importante captura do que é útil à organização é o passo inicial para a adoção de medidas que institucionalizem o fluxo constante de informação e ideias à organização.

Ao se constatar que Reconhecimento de valor de processos se associa principalmente com os Mecanismos de Integração Social, cabe aos gestores perceber que as pessoas se tornam mais eficientes quando acomodadas em rotinas de trabalho que acomodem suas ações. Essas acomodações representam um conjunto que ações adotadas para que se acumule e se acrescente o conhecimento novo ao já existente. Gestores devem atentar para o fato de que as pessoas precisam de segurança e estabilidade da incorporação prática da atividade laboral. Isto é, dar continuidade ao trabalho se torna mais plausível quando se tem noção clara do que

já foi feito e como e, por conseguinte, dar prosseguimento neste processo. Em suma, os processos não condicionam, mas norteiam.

4.8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora o estudo tenha trazido contribuições teóricas e implicações no sentido da prática organizacional, as limitações do estudo apontam para o fato ainda se precisar esclarecer qual é o efeito das variáveis estudadas para explicar Reconhecimento de valor quando elas estiverem associadas em um modelo que inclua a dimensão de investimentos em P&D.

Torna-se necessário uma ampliação do modelo investigado. A inclusão de variáveis que meçam investimento em P&D podem oferecer um maior, ou talvez diferente poder preditivo de Reconhecimento de valor. Porém, não se pode descartar a hipótese de que esta possibilidade de investigação corrobore com este estudo e ventile suas considerações reforçando ainda mais a importância dos processos de trabalho como explicação ao Reconhecimento de Valor.

Dada tais possibilidades de investigação e limitações deste estudo, espera-se que novas pesquisas busquem esclarecer se e como a influência de investimentos em P&D atua sobre Reconhecimento de Valor. O presente estudo investigou o tema de Capacidade Absortiva sob uma perspectiva de que não há diferenças, por exemplo, culturais no arranjo dos sistemas de trabalho. Há de se investigar também essa limitação. Estaria os procedimentos de trabalho contidos numa atmosfera de cultura conforme o tipo de organização? Seria possível que processos de trabalho viessem a obstrução a captação do novo conhecimento em algum específico sistema de cultura de trabalho. Ainda não se investigou sobre isso. Sugere-se que essa investigação seja tanto para culturas locais, segundo a região geográfica ou étnica e também segundo a cultura organizacional, por exemplo, de organizações familiares ou de multinacionais, organizações de grande ou de pequeno porte, entre outras possibilidades.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES GERAIS

Nesta investigação acerca do construto Capacidade Absortiva buscou-se uma forma diversa de análise aplicando o do modelo para variância e não de processo. A intenção foi a busca de um modelo que facilitasse a aplicação das técnicas estatísticas existentes, que facilitam análises de variâncias.

A revisão da literatura também tornou possível perceber a existência de lacunas a serem preenchidas quando se necessita operacionalizar os construtos dessa forma. Esse preenchimento foi o mote que perpassou todo este presente estudo. Adicionalmente, identificou-se a necessidade de se distinguir especificamente Reconhecimento de Valor da dimensão Aquisição, de revisar esse conceito e de se investigar seus níveis de análise, bem como analisar o seu relacionamento com os demais construtos da Capacidade Absortiva.

As conclusões gerais desse estudo somente são possíveis de serem claramente compreendidas quando sob a ótica de cada um dos três artigos. Logo no segundo capítulo se demonstrou o processo de validação de Escala de Reconhecimento de Valor. Ora, uma vez de posse da escala, acredita-se ter-se conjugado a teoria para que ela viesse à tona em termos práticos. Gestores poderão mensurar o nível de Reconhecimento de Valor de sua equipe. Nesse primeiro artigo, discute-se, por exemplo, se Capacidade Absortiva é um construto de três ou quatro dimensões com destaque para Reconhecimento de Valor, mas também deve-se discutir que não se trata de mera questão de quantidade, mas de sentido. Sendo Reconhecimento de Valor a etapa inicial ainda que inserida no contexto de Aquisição, como propõem Zahra e George (2002) ou claramente como argumentam Cohen e Levinthal (1990), é fundamental que se atribua maior importância a esse construto, pois dele emergem os consequentes à organização e aos indivíduos. O resgate proposto por Todorova e Durisin (2007) e também encontrado em Lane *et al.* (2006), parece ser mais importante nessa contribuição específica do que nas demais que seu trabalho expõe, com especial atenção para o que significaria a correlação entre Assimilação e Transformação e que não aconteceria nas demais dimensões.

A partir do detalhamento e da operacionalização do construto Reconhecimento de Valor, os sentidos e significados emergiram e com eles diversas possibilidades de esclarecimento teórico, mas de finalidade prática para gestores que estejam interessados no tema. As quatro afirmativas que constituem a escala representam uma ferramenta capaz de oferecer um diagnóstico acerca do potencial de reconhecimento dos respondentes. As afirmativas são:

- *De modo geral, minha empresa tem capacidade de reconhecer o valor de uma informação externa para ser aproveitada*
- *De modo geral, para minha empresa, é fácil escolher qual é a informação importante para se usar*
- *Em minha empresa, geralmente, se consegue saber qual informação é útil, seja ela nova ou não*
- *É comum em minha empresa identificar ideias inéditas ou não que serão boas para nosso proveito*

Quando o respondente indica seu nível de concordância em relação a elas, o gestor passa a obter dados objetivos que lhe permitem a adoção de técnicas associadas aos programas de treinamento e desenvolvimento para gerir este potencial. O gestor pode comparar resultados obtidos em função do avanço de sua equipe após as técnicas de intervenção adotadas. No entanto, seria mais adequado que a aplicação desta escala não fosse individualizada, mas utilizada como meio coletivo de análise. Decorrida essa etapa, estudos estatísticos podem contribuir para melhores entendimentos. Essas quatro afirmativas representam, portanto, uma expressão daquilo que o respondente enxerga sobre o potencial inovativo à qual pertence. De maneira associativa a si próprio ou não, o respondente sinaliza sua opinião acerca de como está a capacidade absorviva de sua organização, isto é, de identificar face a uma oportunidade qual é a informação relevante para trazer à empresa.

A importância de se mensurar a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas, novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno é fundamental ao desempenho inovativo das organizações, como postulado pela literatura. Mas mensurar esta capacidade é operacionalizar um conceito para que, quando gestores passarem a entender que a absorção do conhecimento pode ser sistemática e progressiva, desenvolvam esse aspecto sistematizado em sua gestão. Significa empreender esforços no sentido de que a adoção de procedimentos favorece a absorção do conhecimento

que é importante para ser trazido à organização. Trata-se, na verdade, de se compreender a magnitude maior de Reconhecimento de Valor e suas aplicações práticas para mensurar, investir e, novamente, avaliar os resultados decorrentes desses esforços.

O terceiro capítulo em que consiste essa tese, parte da proposta de detalhamento e operacionalização do construto de Reconhecimento de Valor para ampliar a contribuição da escala apresentada para medir os níveis de sua ocorrência. Para tanto, os níveis de indivíduo, grupo e processo são estudados para se investigar os antecedentes do construto. O nível dos processos de trabalho apresenta a maior o poder de explicação quando comparados e associados aos outros dois níveis para explicar o nível de Reconhecimento de Valor de modo geral, proposto no primeiro artigo.

Esta constatação, assim como as demais apresentadas ao longo do estudo, representa um novo fortalecimento acerca da importância teórica do construto ser destacado dentre as dimensões de Capacidade Absortiva e, principalmente, acrescentam que essa importância deve ocorrer conforme nível específico, isto é, que o potencial de reconhecer o valor de modo geral é decorrente dos três níveis apresentados. Assim, se no primeiro artigo mostrou-se que, de modo geral, pode-se mensurar a capacidade de reconhecer o valor, no segundo artigo se demonstra que esta capacidade geral é decorrente dos níveis individual, grupo e processos.

A descoberta que o nível de processos é o nível de análise de maior poder preditivo implica num avanço teórico para postular a importância da sistematização da rotina de trabalho. Que indivíduos que venham a trabalhar sob uma perspectiva de arranjo operacional de suas atividades tendem a apresentar melhor desempenho. Esse esquema de trabalho pode permitir aos indivíduos uma compreensão mais esclarecida da forma pelo qual o trabalho é realizado. Se este processo lhe facilita, acredita-se, também, facilitar para que novos indivíduos também possam ter essa compreensão e co-participar do processo. Assim, o conhecimento acerca do trabalho pode ser mais completo, ou seja, contemplam-se os aspectos da captação, acúmulo e transferência do conhecimento.

Considerando as flexibilizações presentes e as tendências de ainda novas maneiras de se lidar em torno do mundo do trabalho, compreender o processo de gestão da informação como exposto parece ser primordial para gestores e indivíduos que necessitam de ser geridos para melhoria de seu desempenho.

O quarto capítulo encerra a série de análises sobre Reconhecimento de Valor, seu detalhamento e operacionalização incluindo a investigação de seus antecedentes e consequentes. Se mensurar é possível pela escala apresentada e se essa mensuração ocorre em diferentes níveis e que tais níveis têm por consequente o Reconhecimento de Valor de modo geral, quais seriam, então, os fatores antecedentes de Reconhecimento de Valor?

Novamente, o nível de processos demonstra deu maior poder de explicação para Reconhecimento de Valor de modo geral. Esta constatação reforça a percepção dos indivíduos acerca da importância prática da sistematização da rotina de trabalho. Parece que indivíduos se sentem mais “confortáveis” ao integrar processos de trabalhos organizados e não dispersos ou ainda que estejam sob controle exclusivo de determinados indivíduos. Parece também que os processos de trabalho conseguem congregam em si mesmos as potencialidades requeridas para que se alcance o desempenho pretendido. Os indivíduos apontam que os processos são formas de trabalho que conduzem ao Reconhecimento de Valor. Incrementar os processos de trabalho parece estar diretamente relacionado ao aumento da capacidade de desempenho.

Além do que, os processos de trabalho se coadunam com os Mecanismos de Integração Social, este construto como sendo o segundo maior poder preditivo. Este fato representa uma importante contribuição teórica e também prática. Teórica, pois ainda não se dispunha na literatura essa associação, nem sequer seu poder. Agora, tem-se essa constatação e, portanto, novos estudos podem explorar a investigação desse construto com foco na Capacidade Absortiva e não apenas nas interações sociais de benefícios generalizados. Em termos práticos, devido a correlação encontrada entre Processos e Mecanismos de Integração Social ser tão importante quanto a de Processos e Reconhecimento de Valor de modo geral, pode-se presumir que a sistematização de trabalho via processos eleva o nível de desempenho, mas apesar disso, trabalhar exige uma parcela de humanização.

Assim, de uma forma geral, os objetivos pretendidos inicialmente foram atingidos. A consideração apresentada de que ainda não haviam sido testadas empiricamente as relações que compõem as subdimensões de Reconhecimento de Valor e que perfazia o objetivo geral da pesquisa foi atingida. Foi possível operacionalizar a Escala de Reconhecimento de Valor. Esta operação se deu em quatro etapas. A primeira foi a criação dos itens e resultou em 12 deles que, após a etapa de depuração da escala, chegou-se a quatro itens apresentados na sequência deste estudo e que se mostraram satisfatórios estatisticamente. A terceira etapa foi a validação do instrumento com duas amostras distintas e, por fim, a quarta etapa, foi uma validação adicional e contou com duas amostras de perfis diferentes. A execução desse processo criterioso indica que o objetivo geral foi atingido.

Quanto aos objetivos específicos, que são três, também se considera que todos foram atingidos. Esses três objetivos foram gerados em decorrência do objetivo geral. Especificamente, o primeiro deles era identificar os níveis de investigação do construto Reconhecimento de Valor. Esse objetivo foi atingido quando se identificou os níveis do indivíduo, grupo e processo. Além disso, o estudo também mostrou que o nível de processos é o de maior efeito comparativamente, seguido pelo de grupo e pelo de indivíduo. Este efeito foi avaliado quando foram propostas escalas para cada nível em relação aos quatro itens resultantes do processo de depuração da escala, como já mencionado no objetivo geral da pesquisa. Esses quatro itens foram nomeados como Reconhecimento de valor de modo geral, enquanto as demais escalas sofreram pequenas alterações focadas no agente em questão. Por exemplo, ao invés de se indicar o nível de concordância de modo geral, se indicava esse nível em relação a si próprio, ao grupo e aos processos de trabalho.

O segundo objetivo específico consistia em identificar os antecedentes e consequentes de Reconhecimento de Valor. Também se considerou este objetivo atingido. Isto se deu quando o estudo apresentou que Reconhecimento de Valor no nível dos processos, Mecanismos de Integração social, Regimes de Apropriação e Poder do relacionamento são quatro variáveis antecessoras diretas de Reconhecimento de Valor de modo geral. Além dessa constatação, o estudo também identificou que Reconhecimento de Valor no nível dos processos tem maior efeito preditivo comparativamente às demais variáveis investigadas. Essa constatação reforça que a capacidade pela qual indivíduos, grupos ou processos identificam informações externas,

novas ou disponíveis, visando a aplicação no ambiente interno, é composta predominantemente por rotinas e processos.

A opção apontada pelos indivíduos com maior efeito em relação às demais variáveis para explicação de Reconhecimento de Valor em muito se assemelha aos postulados de Zahra e George (2002) e reforçam a ideia de capacidades dinâmicas no entendimento do que é uma organização, mas também se pode dizer que esse mesmo resultado se aproxima dos pressupostos seminais de Capacidade Absortiva encontrados em Cohen e Levinthal (1989, 1990), pois reforçam a importância e diferenciação de Reconhecimento de Valor em relação à dimensão Aquisição que o incorporaria. Assim, não seria necessária tal incorporação, pois Reconhecimento de Valor já contém em si mesmo o nível de processos e não há a necessidade de ser substituído pela dimensão Aquisição, como propõem Zahra e George (2002) ao tentar reconfigurar o conceito de nível de estoque.

O terceiro objetivo específico de se identificar os efeitos dos níveis de investigação e dos antecedentes sobre o construto Reconhecimento de Valor foi alcançado como se explicou nos dois primeiros objetivos específicos narrados. Em suma, os maiores efeitos estão no nível dos processos.

Em resumo essas contribuições oferecem condições de se ampliar a discussão acerca de Reconhecimento de Valor de maneira direta e de Capacidade Absortiva, indiretamente. Reconhecimento de Valor é uma importante variável presente no contexto organizacional e com comprovados e fortes impactos no desempenho inovativo. Estudar sua composição e suas potencialidades contribui para enriquecer aquilo que já se sabe a respeito pela inclusão de aspectos outrora desconhecidos. Essas contribuições passam a incrementar o campo de modo a detalhar de que se trata o construto e de como ele pode ser gerido. Percebeu-se que desde os estudos seminais, muito se falou sobre a importância em se reconhecer o valor de uma informação para trazer à empresa, mas pouco ou quase nada se esclareceu em que realmente consiste e como se operacionalizar este construto. Em comparativo leigo, equivaleria dizer a alguém que tenha estudar é importante para o sucesso profissional. Mas em que consiste estudar? Quais as metodologias disponíveis? Em que frequência ou intensidade? Assim, este estudo se posiciona na corroboração com os estudos anteriores sobre a importância e os

prováveis efeitos de Reconhecimento de Valor, mas eleva o nível de aprofundamento sobre o significado atualizado do construto, ainda oferecendo um detalhamento acerca dos seus níveis de investigação e, por fim, apresentando seus antecedentes e consequentes para que sua operacionalização seja além de possível, compreendida em diversos contextos e amplitude.

Em termos gerais, conclui-se que Reconhecimento de Valor é um importante recurso organizacional, mas que por depender essencialmente de aspectos subjetivos e de diferentes níveis de socialização, carece de operacionalização de sistemas ou processos de trabalho que acomodem suas apropriações de conhecimento e que possam mais facilmente ser prosseguidas em etapas futuras.

Da mesma forma, embora com menores efeitos, os Regimes de Apropriação e o Poder do Relacionamento também são importantes antecedentes de Reconhecimento de Valor. Gestão do Conhecimento via Reconhecimento de Valor requer considerar tais influências. Investir em P&D deve incluir ações voltadas ao entendimento de como ocorrem tais regimes e poderes das organizações ocorrem. Treinamento e Desenvolvimento de pessoal certamente devem receber a atenção desses investimentos, pois comprovou-se a importância e modo de como eles influenciam no desempenho inovativo.

Os três capítulos principais em forma de artigos apresentados versam sobre o Detalhamento de Reconhecimento de Valor com seus antecedentes e consequentes. O primeiro deles buscou desenvolver e validar uma escala, o segundo focou na investigação acerca dos níveis de investigação individual, de grupo e de processos e, finalmente o terceiro, ampliar a análise acerca das variáveis que antecedem o construto. Nesses três estudos se pode constatar o quanto é importante a capacidade de se reconhecer o valor de algo importante para ser trazido à empresa. Também os estudos oferecem significativas análises para se operacionalizar esse reconhecimento e sob quais contextos ele ocorre, isto é, variáveis e suas correlações.

Assim, entendemos que este estudo representa um avanço naquilo e que já se sabe sobre Reconhecimento de Valor sob a perspectiva de Capacidade Absortiva e preenche algumas lacunas para que tal avanço esteja embasado em seu contexto teórico. Avançar ainda mais nesse sentido torna-se mais plausível graças aos achados aqui apresentados. A contribuição desse estudo ao campo é importante e instiga pesquisadores para novas descobertas.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. M. *Bull Whip Effect e capacidade absorptiva das empresas: Uma pesquisa com múltiplos casos*. Dissertação de Mestrado. UFRGS, 2009.

ANTONELLO, C.S. O Processo de Aprendizagem Entre Níveis Individual, Grupal e Organizacional e Organizacional: Desenvolvimento de Competências. **Organizações em Contexto**. n. 5, junho, p. 223-250, 2007.

ARBUCKLE, J. L. *Amos 7.0 user's guide*. 2006. Chicago: SPSS.

BAHEMIA, H.; SQUIRE, B. A contingent perspective of open innovation in new product development projects. **International Journal of Innovation Management**. Vol. 14, n. 4 (August) pp. 603–627, 2010.

BARBIEUX, D. *A capacidade inovativa na indústria cosmética brasileira*. Dissertação de mestrado na UFRGS, 2011

BOLÍVAR-RAMOS M.T.; GARCIA-MORALES, V. J. Martín-Rojas, R. The effects of Information Technology on absorptive capacity and organisational performance. **Technology Analysis & Strategic Management**, <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2013.823152>; Vol. 25, n. 8, 905–922, 2013.

BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W.; JACOBS, G. C. The influence of IT management practice on IT use in large organizations. **MIS Quarterly**, n. 18(3), 299–318, 1994.

BHANDAR, M.; PAN, S.; TAN, C.Y.B. Towards Understanding the Roles of Social Capital in Knowledge Integration: A Case Study of a Collaborative Information Systems Project. **Journal of the american society for information science and technology**, n. 58(2):263–274, 2007.

BROCKMANN, E.N. How to Get More Out of What You Already Know: Recognizing Opportunities and Making Better Decisions Afterwards. **Journal of Marketing Development and Competitiveness** vol. 5(2) 2011.

BURTON-JONES, A.; MCLEAN, E. R.; MONOD, E. On approaches to building theories: Process, variance and Systems. **Sauder School of business**. 2011.

CAMERER, C.; VEPSALAINEN, A. The Economic Efficiency of Corporate Culture,” **Strategic Management Journal** n. 9: Special Issue, pp. 115-126, 1988.

- CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**. n. 63; 707–715, 2010.
- CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, n. 28(6), 585–608, 2007.
- CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modeling analysis with small sample using partial least squares. In Hoyle, R. H. (ed.). **Statistical Strategies for Small Sample Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, p.307-348, 1999.
- CHIN, W. W. **PLS-Graph User's Guide**, Version 3.0. [S.l.]: Soft Modeling Inc., 2001.
- COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M. Absorptive capacity, co-authoring behavior, and the organization of research in drug discovery. **Journal of Industrial Economics**, v. 46 (2), pp. 157-183, 1998.
- COHEN, J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd ed. New York: **Psychology Press**, 1988.
- COHEN, W.; Levinthal, D. Innovation and learning: The two faces of R&D. **Economic Journal**, n. 99(397), 569–596, 1989.
- COHEN, W.; Levinthal, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 35(2), 128–152, 1990.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Fortune favours the prepared firm. **Management Science**, n. 40(2), 227–251, 1994.
- DAGHFOUS, A. Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices. **Advanced Management Journal**. V. 69, 2, p. 21, 2004.
- DINIZ, D. M. *O papel dos fatores antecedentes e dos mecanismos no processo de transferência de conhecimento interfirmas: Um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo de Sete Lagoas*. Dissertação de mestrado. PUC, Minas. 2011.
- DUCHEK, S. Capturing Absorptive Capacity: A Critical Review and Future Prospects. **Sbr** 65 July, 312-329, 2013.
- DYER, H.J.; SINGH, H. The relational view: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The academy of Management Review**, Vol. 23, n. 4 (Oct.), 660 – 679, 1998.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. ; DRUMM, E. ; VARGAS, L. M. Absorptive Capacity in the University-Industry Relationship. In: **The 19th International Conference on Management of Technology**, Cairo. The 19th International Conference on Management of Technology, 2010.

ESTEVEZ, L. E.; PORCILE, G. Um modelo dinâmico incorporando o hiato tecnológico e a capacidade absorptiva. Artigo apresentado no **XIII Encontro Regional de Economia – ANPEC Sul** – 11 a 13 agosto de 2010, Porto Alegre, RS., 2010.

FILENGA, D. *Detalhando o Reconhecimento de Valor na Capacidade Absortiva: uma proposta de operacionalização*. Anais do EnANPAD 2014.

FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, n. 29. 98–116, 2011.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981.

GOMEZ, J.; VARGAS, P. The effect of financial constraints, absorptive capacity and complementarities on the adoption of multiple process Technologies. **Research Policy** n. 38, 106–119, 2009.

HAIR, J. F. *et al. Multivariate data analysis*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAIR Jr.; J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, p.175-196, 2005.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: ArtMed., 2009.

HAIR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M. e SARSTEDT, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE, 2014.

HANCOCK, G. R.; MUELLER, R. O. Structural Equation Modeling: A second course. Charlotte, NC: **Information Age Publishing**, 2006.

HARRINGTON, S.J.; GUIMARAES, T. Corporate culture, absorptive capacity and IT success. **Information and Organization**, 2005, n. 15, p. 39–63, 2005.

- HOTHOTH, J. J., BECKER-RITTERSPACH, F.; SAKA-HELMHOUT, A. Enriching Absorptive Capacity through. Social Interaction. **British Journal of Management**, Vol. 23, 383–401, 2012.
- HURMELINNA-LAUKKANENA, P.; RITALA, P. Appropriability as the driver of internationalization of service oriented Firms. **The Service Industries Journal** Vol. 32, n. 7, May, p. 1039–1056, 2012.
- JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M.M.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MOLINA, LM. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, n. 31 p. 190–202, 2011.
- JONG DE, J.P.J.; FREEL, M. Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms. **Research Policy** n. 39, p. 47–54, 2010.
- KIM, C.; INKPEN, A. C. Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. **Journal of International Management**, n. 11, p. 313– 329, 2005.
- KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford, 1998.
- KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press, 2005
- LANE, P.J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning, **Strategic Management Journal** n. 19, p. 461–477. 1998.
- LANE, P.J., KOKA, B.R., PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, n. 31(4), p. 833–863, 2006.
- LALL, S. Technological capabilities and industrialization, in **World Development**, Vol. 2, n. 2, p.165-86, 1992.
- LANE, P.J.; LUBATKIN, M.. Relative absorptive capacity and interorganizational learning, **Strategic Management Journal** n. 19, pp. 461–477, 1998.
- LEIS, R. P. *O impacto das capacidades organizacionais de conhecimento e do dinamismo ambiental no desempenho das redes de cooperação interorganizacional*. Tese de doutorado UFRGS. Março de 2009.

LIAO, J; WELSCH, H; STOICA, M. Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. **Entrep Theory Pract** n. 28(1): p. 63–86, 2003.

LICHTENTHALER, U.; FRISHAMMAR, J. The Impact of Aligning Product Development and Technology Licensing: A Contingency Perspective. **Journal of Product Innovation Management** n. 28(S1): p. 89–103, 2011 Product Development & Management Association, 2011.

LICHTENTHALER, U. Determinants of proactive and reactive technology licensing: A contingency perspective. **Research Policy** n. 39 (1), p. 55–66, 2010.

LIYANAGE, S.; BARNARD, R. Valuing of firms' prior Knowledge: a measure of knowledge distance. **Knowledge and process manager**. Vol. 10, n. 2, p. 85-98, 2003.

MACHADO, R. E.; FRACASSO, E. M. *A Influência dos Fatores Internos na CA e na Inovação: um framework*. XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador, BA, 2012.

MAGNI, M.; PAOLINO, C; CAPPETTA, R; PROSERPIO, L. Diving Too Deep: How Cognitive Absorption and Group Learning Behavior Affect Individual Learning. **Academy of Management Learning & Education**, <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0096>, Vol. 12, n. 1, p. 51–69, 2013.

MARÔCO, J. *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Report Number: Pêro Pinheiro, 2010.

MARTINEZ-NOYA, A.; GARCIA-CANAL E.; GUILLEN, M.F. R&D Outsourcing and the Effectiveness of Intangible Investments: Is Proprietary Core Knowledge Walking out of the Door? **Journal of Management Studies** doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01086.x, Vol. 50:1 January, 2013

MCALLISTER, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy. Management Journal**. n. 38(1), p. 24–59, 1995.

MONGE, P. R., FARACE, R. V., EISENBERG, E. M., MILLER, K. I.; WHITE, L. L. The process of studying process in organizational communication. **Journal of Communication**, n. 34(1), p. 22-43, 1984.

- MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. **Information Systems Research**, n. 2, p. 192-222, 1991.
- MOSS, S. Quantitative data analysis. Psychlopedia -- **Research methods**. Material disponível em <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=277>, 2008.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, n. 23: p. 242-266, 1998.
- NAQSHBANDI, M. M; KAUR, S. Relative Capacity. Dimensions and Open Innovation. **Journal of Management Research** Vol. 11, No. 2, August, p. 77-86, 2011.
- NARULA, R. Understanding absorptive capacity in an "innovation System" context: consequences for economic and employment growth, MERIT Infonomics. **Research Memorandum series**, n. 3, Maastricht, 2001.
- NEWELL, S.; TANSLEY, C.; HUANG, J. Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging AND Bonding. **British Journal of Management**, Vol. 15, S43–S57, 2004.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- O'BRIEN, J. P. The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. **Strategic Management Journal**. Strat. Mgmt. J., 24: p. 415–431, 2003.
- OKHUYSEN, G. A., K. M. EISENHARDT. Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. **Organization Science**. Vol. 13(4), p. 370–386, 2002.
- OLIVEIRA, S.R.; BALESTRIN, A. *O Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Projetos Tecnológicos entre Universidade e Empresa: um Estudo de Caso da Cooperação UNISINOS – HT Micron*. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ. 2012.
- PADILHA, A. C. M. *A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural: proposição de estrutura e análise*. Tese de doutorado UFRGS, 2009.
- PARK, J.; SUH, H.; YANG, H. Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage: The case for Korean firms. **Information & Management**, Vol. 44 p. 300–312, 2007.

PEARL, J. *Causality: Models, Reasoning and Inference*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2000.

PENNINGS, J. M.; HARIANTO, F. The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, p. 29–46, 1992.

POPADIUK, S. *Exploration-exploitation de ativos de conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior?* Rio de Janeiro: ENANPAD, Setembro, 2007.

POPADIUK, S. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**, v. 32, p. 75-87, 2012.

POPADIUK, S.; FRANKLIN, M. A.; VIDAL, P. G.; MIGUEL, L. P. ; PRIETO, V. C. *Exploitation e exploration: uma análise em empresas brasileiras*. Espacios (Caracas), v. 33, p. 8-15, 2012.

PORTER, C. E., DONTU, N. Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities. **Management science**. issn 0025-1909 _ eissn 1526-5501 _ 08 _ 5401 _ 0113, Vol. 54, n. 1, January, p. 113–128, 2008.

RESCHER, N. *Complexity: a philosophical overview'*. Transaction Publishers, New York, 1996.

RINGLE, C.M., SILVA, D, BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. Brazilian Journal of Marketing - BJM **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**. Edição Especial, Maio, Vol. 13, n. 2, 2014.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. **Journal of Product Innovation Management**, vol. 30(1), p. 154–169, 2013.

ROBERT, L. P. Jr., DENNIS, A. R., AHUJA, M. K. Social Capital and Knowledge Integration in Digitally Enabled Teams. **Information Systems Research**. issn 1047-7047 _ eissn 1526-5536 _ 08 _ 1903 _ 0314; Vol. 19, n. 3, September, p. 314–334, 2008.

ROBERTS, N.; GALLUCH, P. S.; DINGER, M.; GROVER, V. Absorptive capacity and information systems Research: review, synthesis, and directions for future research. **MIS Quarterly**, Vol. 36 n. 2, p. 625-648/June, 2012.

SCHLEIMER, S.C.; PEDERSEN, T. The Driving Forces of Subsidiary Absorptive Capacity. **Journal of Management Studies** doi: 10.1111/joms.12010, Vol. 50:4, June, , 2013.

SCHMIDT, T. Absorptive Capacity: One Size Fits All? Firm-level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge, **ZEW Discussion Papers**, <http://hdl.handle.net/10419/24168>, n. 05-72, 2005.

SOUZA, D. N.; SOUZA, Y. S. *Comunidades de Prática e desenvolvimento de Capacidade Absortiva: Uma análise no contexto de Serviços de Tecnologia da Informação*. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2012.

SPÍNDOLA JUNIOR, N. *Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento: Análise Contingencial do impacto da videoconferência nas variáveis estratégicas organizacionais*. Dissertação de mestrado UFRS, 2006.

TEECE, D.J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, Vol. 15, p. 285–305, 1986.

TENENHAUS, M.; Esposito Vinzi, V.; Chatelin, Y. M.; Lauro, C. PLS path modeling. **Computational statistics & data analysis**, Vol. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.

TODOROVA, G.; Durisin, B. Absorptive Capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

TSAI, W. Knowledge transfer in interorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, Vol. 44(5), p. 996–1004, 2001.

TSAI, M.; CHENG, N. Understanding knowledge sharing between IT professionals – an integration of social cognitive and social exchange theory. **Behaviour & Information Technology**. Vol. 31, n. 11, November, p. 1069–1080, 2012.

VAN DEN BOSCH, F.A.J., R. Van Wijk; VOLBERDA, H.W. Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes. **Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**, p. 278-301, 2003.

VAN DEN BOSCH, F.A.J., VOLBERDA, H.W.; BOER, M. de. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, Vol. 10 (5), p. 551-568, 1999.

VEGA-JURADO, J.; GUTIERREZ-GRACIA, A.; FERNANDEZ-DELUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. **R&D Management**, Vol. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.

WEGNER, D., MAEHLER, A. E. *Capital Social e Capacidade Absortiva: Influências no Desempenho de Empresas Participantes de Redes Interorganizacionais*. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. ENEO, Florianópolis, SC, 2010.

WIETHAUS, L. Absorptive capacity and connectedness: Why competing firms also adopt identical R&D approaches. **International Journal of Industrial Organization**, Elsevier, Vol. 23 (5-6), p. 467-481, June, 2005.

YAM, C.M, GUAN, J.C, PUN, K.F; TAM, P.Y. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China, **Research Policy**, Vol. 33(8): p. 1123-1250, 2004.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, Vol. 27(2), p. 185–203, 2002.

7. APÊNDICES

7.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta é uma pesquisa sobre informação nas empresas. Por favor, responda com sua opinião. Muito obrigado!

Douglas Filenga – EAESP/FGV filenga@gmail.com

Marque o círculo que representa seu nível de concordância para cada frase.	← Discordo totalmente	Concordo totalmente →
1. Eu me sinto capaz de identificar informações ou ideias, inéditas ou não, úteis para minha empresa	☐	☐
2. Eu consigo reconhecer informações ou ideias, novas ou não, que serviriam para minha empresa	☐	☐
3. Eu consigo selecionar uma informação ou ideia que seria útil em minha empresa	☐	☐
4. Eu vejo ideias que poderiam ser adotadas por minha empresa	☐	☐
5. Eu noto quais informações ou idéias que poderiam fazer parte das atividades de minha empresa	☐	☐
6. As pessoas com quem trabalho tem capacidade de reconhecer o valor de uma informação útil para aplicar na empresa	☐	☐
7. As pessoas com quem trabalho estão preparadas para identificar qual informação será valiosa para trazer à empresa	☐	☐
8. É fácil para as pessoas com quem trabalho saber qual informação será útil para a empresa	☐	☐
9. As pessoas com quem trabalho conseguem encontrar ideias boas para trazer e aplicar na empresa	☐	☐
10. As pessoas com quem trabalho possuem condições para achar boas ideias que serão úteis para aplicar na empresa	☐	☐
11. O modo como trabalhamos está preparado para identificar as informações que são importantes para trazer à empresa	☐	☐
12. Considerando o modo como trabalhamos, é fácil escolher qual é a informação que é importante e ajudará nas atividades da empresa	☐	☐
13. É fácil pela maneira que utilizamos para buscar informações, saber qual informação será útil para a trazer à empresa	☐	☐
14. O modo como trabalhamos tem condições de achar boas ideias que serão úteis para aplicar na empresa	☐	☐
15. O modo pelo qual estamos organizados no trabalho permite alcançar as informações que precisamos	☐	☐
16. A maneira que adotamos para trabalhar é o que nos permite encontrar informações novas e disponíveis para trazer à empresa	☐	☐
17. De modo geral, minha empresa tem capacidade de reconhecer o valor de uma informação externa para ser aproveitada	☐	☐

18. Onde trabalho, tudo está preparado para procurar por uma informação valiosa para trazer à empresa	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19. De modo geral, para minha empresa, é fácil escolher qual é a informação importante para se usar	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20. Em minha empresa, geralmente, se consegue saber qual informação é útil, seja ela nova ou não	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21. É comum em minha empresa identificar ideias inéditas ou não que serão boas para nosso proveito	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Marque o círculo que representa seu nível de concordância para cada frase.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
1. Onde eu trabalho há incentivos de interação entre os funcionários	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
2. Percebo que onde eu trabalho há condições necessárias para um bom relacionamento social	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
3. Onde eu trabalho recebemos apoio para manter um clima amigável entre as pessoas	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
4. Somos motivados a ter um bom relacionamento aqui no trabalho	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
5. Aqui no trabalho nos proporcionam situações de convívio amigável	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
6. De modo geral, onde trabalho somos incentivados a interagir uns com os outros	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
7. Onde eu trabalho recebo estímulos para me integrar ao grupo	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
8. Em minha organização estimula-se a confiança entre as pessoas	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
9. O modo de trabalho de minha organização encoraja o relacionamento entre as pessoas	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
10. Onde eu trabalho somos incentivados a trabalhar em equipe	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
11. Onde eu trabalho somos estimulados a colaborar uns com os outros	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	

Marque o círculo que representa seu nível de concordância para cada frase.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
1. Nossos concorrentes protegem suas inovações para não serem copiados	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
2. Nossos concorrentes impõem barreiras para proteger suas informações valiosas	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
3. As informações dos concorrentes que poderiam ajudar nossa empresa estão bem protegidas por eles	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
4. O conhecimento útil para nossa empresa, que nossos concorrentes possuem, não é fácil de ser obtido	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
5. As inovações que minha empresa poderia aproveitar não estão facilmente disponíveis no mercado	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
6. Minha empresa atua em um mercado onde as informações são protegidas pelos concorrentes	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
7. Existem muitas barreiras externas que dificultam o acesso às informações que minha empresa poderia usar	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
8. De modo geral, existe dificuldade para minha empresa capturar informações externas importantes para ela	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	

Marque o círculo que representa seu nível de concordância para cada frase.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
1. A empresa onde trabalho tem capacidade de influenciar o modo de agir das outras empresas que fazem acordos ou parcerias com ela	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	

2. Minha empresa consegue impor sua vontade sobre as demais que fazem negócio com ela	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. Minha empresa é aquela que usualmente define o comportamento das demais empresas que fazem acordos ou parcerias com ela	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. Minha empresa tem capacidade de determinar o modo de atuar das empresas que fazem acordos ou parcerias com ela	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. Minha empresa é aquela que tem poder de comandar as negociações com as demais nos acordos ou parcerias	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. Na hora de fazer acordos ou parcerias, a empresa onde trabalho é a que manda mais	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. Numa negociação, é a minha empresa que estabelece os critérios dos acordos ou parcerias	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. Minha empresa tem capacidade de impor suas condições sobre as demais que se relacionam com ela	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. A empresa onde trabalho tem mais força comparando com as demais que fazem negócio com ela	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. De modo geral, é a minha empresa que tem poder para influenciar as demais que com ela mantêm relacionamento	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? _____ Qual é o seu cargo? _____ Sua empresa é: () Privada () Pública Quantidade de funcionários: () Menos de 20 () Entre 21 e 200 () Entre 201 e 500 () mais de 501 Setor de sua empresa (Marque mais de um se precisar): () Indústria () Comércio () Prestação de serviço Sua empresa é mais pioneira e inovadora que seus concorrentes? () Sim () Não () Igual	Sua idade: _____ anos Sexo: () Masculino () Feminino
---	--

7.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PRÉ-TESTE

Esta é uma pesquisa sobre Conhecimento e informação para o curso de doutorado em Administração na FGV/SP.

Por favor, preencha conforme as orientações. Não será necessário se identificar.

Muito obrigado, Douglas Filenga filenga@gmail.com

Marque sua opinião com um X em cima do número de 1 a 7.

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo moderadamente; (3) Discordo levemente; (4) Nem concordo, Nem discordo; (5) Concordo levemente; (6) Concordo moderadamente; (7) Concordo totalmente.

Considere que Informações externas são aquelas que provêm do mercado, de clientes, de fornecedores, rede de relacionamentos pessoais, etc. Tendo isso em mente, responda às perguntas abaixo:

Sobre as minhas atividades...

1. Consigo filtrar a partir de toda informação externa que surge ou já existe quais são aquelas que poderiam ser aproveitadas em meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou apto a encontrar novas informações fora de minha organização e que poderiam ser aplicáveis ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sou capaz de selecionar dentre as informações externas já disponíveis as que poderiam ser aplicáveis ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Reconheço dentre as informações externas já disponíveis aquelas que serão úteis em minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
5. Posso localizar as novas informações externas que serão úteis em minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7

Sobre as atividades de minha equipe...

6. Nossa equipe consegue filtrar a partir de toda informação externa que surge ou já existe quais são aquelas que poderiam ser aproveitadas em nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Nossa equipe tem a capacidade de encontrar novas informações fora de nossa organização e que poderiam ser aplicáveis em nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Nossa equipe tem a capacidade de selecionar dentre as informações externas já disponíveis as que poderiam ser aplicáveis ao nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

9.Estou seguro que nossa equipe pode distinguir dentre as informações externas já disponíveis aquelas que serão úteis em nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
10.Estou seguro que nossa equipe pode localizar as novas informações externas que serão úteis em nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7

Sobre os procedimentos de trabalho...

11.Nossos procedimentos conseguem filtrar a partir de toda informação externa que surge ou já existe quais são aquelas que poderiam ser aproveitadas em nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12.Nossos procedimentos têm a capacidade de encontrar novas informações fora de minha organização e que poderiam ser aplicáveis ao nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13.Nossos procedimentos têm a capacidade de selecionar dentre as informações externas já disponíveis as que poderiam ser aplicáveis ao nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14.Estou seguro que nossos procedimentos podem distinguir dentre as informações externas já disponíveis aquelas que serão úteis em nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
15.Estou seguro que nossos procedimentos podem localizar as novas informações externas que serão úteis em nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7

Considere que pesquisas sejam os esforços para obter novas informações no ambiente externo à organização (mercado, clientes) e que as parcerias sejam as relações comerciais mantidas com outras empresas (fornecedores, compradores) ou instituições (universidades). Considere ainda a possibilidade de haver redes de relacionamento.

Tendo isso em mente, responda às perguntas abaixo:

1.Há muita informação externa à minha organização que pode ser obtida por meio de esforços em pesquisa (mercado, clientes)	1	2	3	4	5	6	7
2.Há muitos dados relevantes externos à minha organização que podem ser obtidos por meio de esforços em pesquisa (mercado, clientes)	1	2	3	4	5	6	7
3.Há muito conhecimento externo à minha organização que pode ser obtido por meio de esforços em pesquisa (mercado, clientes)	1	2	3	4	5	6	7
4.Há muita informação externa à minha organização que pode ser obtida por meio de esforços em parcerias (fornecedores, compradores ou universidades)	1	2	3	4	5	6	7
5.Há muitos dados relevantes externos à minha organização que podem ser obtidos por meio de esforços em parcerias (fornecedores, compradores ou universidades)	1	2	3	4	5	6	7

6.Há muito conhecimento externo à minha organização que pode ser obtido por meio de esforços em parcerias (fornecedores, compradores ou universidades)	1	2	3	4	5	6	7
7. Há muita informação externa à minha organização que pode ser obtida por meio de esforços em redes de relacionamento.	1	2	3	4	5	6	7
8.Há muitos dados relevantes externos à minha organização que podem ser obtidos por meio de esforços em redes de relacionamento	1	2	3	4	5	6	7
9.Há muito conhecimento externo à minha organização que pode ser obtido por meio de esforços em redes de relacionamento	1	2	3	4	5	6	7
10.No geral, há muita informação há muita informação externa à minha organização que pode ser obtida por meio de esforços em pesquisa, parcerias ou redes de relacionamento	1	2	3	4	5	6	7
11.No geral, há muitos dados relevantes externos à minha organização que podem ser obtidos por meio de esforços em pesquisa, parcerias e redes de relacionamento	1	2	3	4	5	6	7
12. No geral, há muito conhecimento externo à minha organização que pode ser obtido por meio de esforços em pesquisa, parcerias e redes de relacionamento	1	2	3	4	5	6	7

Considere que informação disponível internamente é o conhecimento acumulado por experiências próprias ou obtido externamente, por exemplo, pela contratação de pessoal especializado ou consultorias. Tendo isso em mente, responda às perguntas abaixo:							
1. Há muita informação disponível em minha organização obtida pela acumulação de experiências próprias no decorrer das atividades	1	2	3	4	5	6	7
2.Há muitos dados disponíveis em minha organização obtidos pela acumulação de experiências próprias no decorrer das atividades	1	2	3	4	5	6	7
3. Há muito conhecimento disponível em minha organização obtido pela acumulação de experiências próprias no decorrer das atividades	1	2	3	4	5	6	7
4. De modo geral, há muita informação, dados e conhecimentos disponíveis em minha organização obtidos pela acumulação de experiências próprias no decorrer das atividades	1	2	3	4	5	6	7
5. Há muita informação disponível em minha organização obtida pela acumulação de experiências obtidas externamente (contratação de pessoal, consultorias)	1	2	3	4	5	6	7
6. Há muitos dados disponíveis em minha organização obtida pela acumulação de experiências obtidas externamente (contratação de pessoal, consultorias)	1	2	3	4	5	6	7
7. Há muito conhecimento disponível em minha organização obtido pela acumulação de experiências obtidas	1	2	3	4	5	6	7

externamente (contratação de pessoal, consultorias)							
8. De modo geral, há muita informação, dados e conhecimento disponíveis em minha organização obtidos pela acumulação de experiências adquiridas externamente (contratação de pessoal, consultorias)	1	2	3	4	5	6	7
Considere que competências representem seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da atividade profissional e pessoal. Tendo isso em mente, responda às perguntas abaixo:							

Sobre minhas atividades...

1. Sou incentivado a desenvolver minhas competências na análise de informações que possam ser aplicáveis ao trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Em minha organização, há canais de comunicação e reuniões que estimulam o desenvolvimento de minhas competências na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. Em minha organização, existe um clima favorável ao desenvolvimento de minhas competências na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4. Em minha organização, quem tem competência na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho é bem visto	1	2	3	4	5	6	7
5. Sou recompensado quando melhoramos nossa competência na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Sobre as atividades de minha equipe...

6. Nossa equipe é incentivada a desenvolver minhas competências na análise de informações que possam ser aplicáveis ao trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7. Em minha organização, há canais de comunicação e reuniões que estimulam o desenvolvimento de competências da nossa equipe na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
8. Em minha organização, existe um clima favorável ao desenvolvimento de competências da nossa equipe na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9. Em minha organização, a equipe que tem competência na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho é bem vista	1	2	3	4	5	6	7
10. Nossa equipe é recompensada quando melhora nossa competência na análise de informações que possam ser aplicáveis no trabalho	1	2	3	4	5	6	7

<i>Considere que eventos do ambiente sejam situações às quais necessitamos reagir.</i> <i>Tendo isso em mente, responda às perguntas abaixo:</i>							
1. Acredito que estamos sujeitos a acontecimentos no mercado que podem alterar a maneira como desenvolvemos nossa atividade	1	2	3	4	5	6	7
2. Há um sentimento interno de que acontecimentos no ambiente externo podem afetar nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
3. Nossa atividade está imune aos acontecimentos externos que possam afetar nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
4. Acredito que nossa atividade é sensível aquilo que acontece no mercado	1	2	3	4	5	6	7
5. As atividades que desenvolvemos sofrem influência dos fatos que acontecem no mercado	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu penso que aquilo que acontece no ambiente externo condiciona a maneira como se trabalha na organização	1	2	3	4	5	6	7

<i>Considere que rede de relacionamento interorganizacional são as parcerias e acordos entre diferentes organizações.</i> <i>Tendo isso em mente, responda às perguntas abaixo:</i>							
1. Minha organização influencia o comportamento das organizações que fazem parte da sua rede de relacionamentos	1	2	3	4	5	6	7
2. Minha organização determina o comportamento das organizações que fazem parte da sua rede de relacionamentos	1	2	3	4	5	6	7
3. Minha organização estabelece o comportamento das organizações que fazem parte da sua rede de relacionamentos	1	2	3	4	5	6	7
4. Minha organização modifica o comportamento das organizações que fazem parte da sua rede de relacionamentos	1	2	3	4	5	6	7
5. Minha organização conduz as ações das organizações que fazem parte da sua rede de relacionamentos	1	2	3	4	5	6	7
6. Minha organização direciona o comportamento das organizações que fazem parte da sua rede de relacionamentos	1	2	3	4	5	6	7

Considere que barreiras entre as pessoas são aspectos que limitam uma melhor socialização.

Tendo isso em mente, responda às perguntas abaixo:

1. Em minha organização sou incentivado a interagir com os demais colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
2. Em minha organização é bem visto se relacionar com os demais membros da organização	1	2	3	4	5	6	7
3. Em minha organização somos estimulados a nos relacionar uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta organização, é bom para a imagem pessoal ser alguém considerado de bom relacionamento	1	2	3	4	5	6	7
5. Nesta organização, o relacionamento entre as pessoas do trabalho não é apenas permitido, mas incentivado	1	2	3	4	5	6	7
6. Nesta organização, as pessoas que interagem umas com as outras são incentivadas a manter este comportamento	1	2	3	4	5	6	7
7. De modo geral, nesta organização somos incentivados a interagir uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7

Sexo: Masculino Feminino	Principal ramo de atividade onde você trabalha: Indústria Comércio Serviço
Idade: _____ anos	
Tempo aproximado de trabalho nesta empresa: _____ anos. Se menos de um ano, assinale aqui ()	Estado civil: Solteiro Casado Outros
Escolaridade Ensino médio completo ou Incompleto Ensino superior incompleto Ensino superior Completo	Qual é o tamanho de sua empresa? Entre 91 e 150 Entre 151 e 200 Menos de 20 funcionários Entre 21 e 50 Mais que 200 funcionários Entre 51 e 90

Pós graduação incompleta Pós graduação Completa Mestrado completo ou incompleto Doutorado completo ou incompleto	Como você classifica sua experiência profissional atual? Baixa Média Alta
--	--