

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
ESCOLA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
COMPETITIVIDADE E MARKETING**

**CLAUDIANA APARECIDA E SILVA NORO**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COMPARATIVO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
COMUNITÁRIAS NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**

**PASSO FUNDO/RS**

**2024**

**CLAUDIANA APARECIDA E SILVA NORO**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COMPARATIVO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
COMUNITÁRIAS NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de Pesquisa Competitividade e *Marketing*, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.  
Coorientadora: Dra. Ana Claudia Machado Padilha.

**PASSO FUNDO/RS**

**2024**

CIP – Catalogação na Publicação

---

N852c     Noro, Claudiana Aparecida e Silva  
              Capacidade absorviva e comunicação organizacional  
              [recurso eletrônico] : um estudo comparativo em instituições  
              de ensino superior comunitárias no norte do Rio Grande do  
              Sul / Claudiana Aparecida e Silva Noro. – 2024.  
              6 MB ; PDF.

              Orientadora: Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.  
              Coorientadora: Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha.  
              Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
              de Passo Fundo, 2024.

              1. Comunicação nas organizações. 2. Ensino superior.  
              3. Capacidade absorviva. I. Cruz, Cassiana Maris Lima,  
              orientadora. II. Padilha, Ana Claudia Machado,  
              coorientadora. III. Título.

CDU: 658

---

Catalogação: Bibliotecária Jucelei Rodrigues Domingues - CRB 10/1569

**CLAUDIANA APARECIDA E SILVA NORO**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COMPARATIVO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
COMUNITÁRIAS NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de Pesquisa Competitividade e *Marketing*, da Universidade de Passo Fundo, como requisito para defesa do projeto de dissertação do Mestrado em Administração.

Orientadora: Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.  
Coorientadora: Dra. Ana Claudia Machado Padilha.

---

**Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz – Orientadora – UPF**

---

**Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha – Coorientadora – UPF**

---

**Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto – UNIVALI**

---

**Profa. Dra. Débora Bobsin - UFSM**

**PASSO FUNDO/RS**

**2024**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus por toda sua força que tem dado em minha vida, e a mim, pela minha coragem, perseverança em diversos momentos por chegar até aqui. Agradeço aos meus queridos pais! Que por todo esse tempo de jornada acadêmica foram compreensíveis e me apoiaram a todo instante, e continuarão me apoiando em toda minha vida. Tenho vocês como minha inspiração de vida, e agradeço a ambos por quem eu sou hoje.

A minha orientadora professora Dra. Cassiana Maris Lima Cruz por sua paciência, compreensão, confiança e suporte, por acreditar que tudo seria possível.

A minha coorientadora professora Dra. Ana Claudia Machado Padilha que sempre incentivastes com palavras em sua forma doce e carinhosa.

Aos colegas nos quais convivi e tive oportunidade de trocar *insights* relevantes sobre questões acadêmicas e profissionais.

As Instituições de Ensino Superior Comunitárias e aos entrevistados que oportunizaram para a realização desta pesquisa resultando em *insights* positivos, muito obrigada.

Aos demais professores nos quais aprendi neste período acadêmico, gratidão.

## RESUMO

A capacidade absorptiva busca explicar como as organizações captam conhecimentos do ambiente externo e aprimoram o ambiente interno organizacional. Neste contexto, a comunicação organizacional é relacionada com a transferência e compartilhamento do conhecimento adquirido de forma prática no ambiente externo por meio de redes colaborativas, treinamentos e desenvolvimento das pessoas compostas nas Instituições de Ensino Superior (IES). Diante deste fator, essa dissertação teve como objetivo descrever como a comunicação organizacional pode qualificar a capacidade absorptiva nas IES comunitárias no norte do Rio Grande do Sul. Utilizando-se do método qualitativo através de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, visando investigar como ocorre a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento e analisando como ocorre as práticas de comunicação organizacional nas IES com gestores e reitores que ocupam cargos estratégicos como: administrativos e comunicação e marketing. Os resultados identificaram que a comunicação organizacional é aprimorada por meio da cultura organizacional, enraizada pela motivação e engajamento das IES em busca do conhecimento, compartilhando informações relevantes no ambiente interno e externo que produzem insights valiosos para a qualificação das estratégias institucionais. Portanto, identifica-se que a comunicação organizacional é diagnóstica como um recurso valioso concretizada pela teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) que qualificam as dimensões da capacidade absorptiva por meio da transferência do conhecimento.

**Palavras-chave:** Capacidade absorptiva. Comunicação Organizacional. Instituições de Ensino Superior

## ABSTRACT

Absorptive capacity aims to explain how organizations capture knowledge from the external environment and enhance the internal organizational setting. In this context, organizational communication is linked to the transfer and sharing of practically acquired knowledge from the external environment through collaborative networks, training, and the development of individuals within Higher Education Institutions (HEIs). Given this factor, this dissertation aimed to describe how organizational communication can enhance absorptive capacity in community HEIs in the north of Rio Grande do Sul. Employing a qualitative method through semi-structured and in-depth interviews, the study sought to investigate how the acquisition, assimilation, transformation, and application of knowledge occurs, and to analyze how organizational communication practices take place in HEIs with managers and rectors who hold strategic positions such as: administrative, and communication and marketing. The results identified that organizational communication is enhanced through organizational culture, rooted in the motivation and engagement of HEIs in the pursuit of knowledge, sharing relevant information in both internal and external environments that produce valuable insights for the qualification of institutional strategies. Therefore, it is identified that organizational communication is diagnosed as a valuable resource solidified by the Resource-Based View (RBV) theory and the VRIO model (value, rarity, imitability, and organization) that enhance the dimensions of absorptive capacity through knowledge transfer.

**Key-words: Absorptive Capacity. Organizational Communication. Higher Education Institutions.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Capacidade absorptiva proposto por Zahra e George (2002) .....	27
Figura 02 – Cultura organizacional e suas dimensões.....	52
Figura 03 – Modelo Conceitual de Pesquisa .....	70
Figura 04 – Mapeamento da pesquisa .....	73
Figura 05 – Estrutura Organizacional da Instituição A.....	88
Figura 06 – Capacidade Absortiva aquisição do conhecimento IES A.....	95
Figura 07 – Capacidade Absortiva assimilação do conhecimento IES A .....	104
Figura 08 – Capacidade Absortiva transformação do conhecimento IES A.....	107
Figura 09 – Capacidade Absortiva aplicação do conhecimento IES A.....	113
Figura 10 – Comunicação organizacional e Compartilhamento e Transferência do conhecimento IES A .....	117
Figura 11 – Comunicação organizacional e relacionamento IES A.....	122
Figura 12 – Comunicação organizacional e interação do conhecimento IES A .....	125
Figura 13 – Comunicação organizacional e cultura organizacional IES A.....	129
Figura 14 – Estrutura Organizacional da Instituição B .....	138
Figura 15 – Capacidade absorptiva e aquisição do conhecimento IES B .....	145
Figura 16 – Capacidade absorptiva e assimilação do conhecimento IES B .....	153
Figura 17 – Capacidade absorptiva e transformação do conhecimento IES B .....	156
Figura 18 – Capacidade absorptiva e aplicação do conhecimento IES B .....	162
Figura 19 – Comunicação organizacional e Compartilhamento e Transferência do conhecimento IES B.....	165
Figura 20 – Comunicação organizacional e relacionamento IES B .....	170
Figura 21 – Comunicação organizacional e interação do conhecimento IES B .....	173
Figura 22 – Comunicação organizacional e cultura organizacional IES B .....	178
Figura 23 – Estrutura Organizacional IES C.....	189
Figura 24 – Capacidade absorptiva e aquisição do conhecimento IES.....	196
Figura 25 – Capacidade absorptiva e assimilação do conhecimento IES C.....	204
Figura 26 – Capacidade absorptiva e transformação do conhecimento IES C.....	208
Figura 27 – Capacidade absorptiva e aplicação do conhecimento IES C .....	213
Figura 28 – Comunicação Organizacional e Compartilhamento e Transferência do conhecimento IES C.....	217
Figura 29 – Comunicação organizacional e relacionamento IES C .....	220



Figura 30 – Comunicação Organizacional e interação do conhecimento IES C.....	223
Figura 31 – Comunicação Organizacional e cultura organizacional IES C .....	227
Figura 32 – Sistematização dos resultados da Comunicação Organizacional e Capacidade absortiva .....	250

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Sistematização e evolução dos estudos da capacidade absorptiva .....	30
Quadro 02 – Dimensões da capacidade absorptiva .....	31
Quadro 03 – Antecedentes e mecanismos da aquisição do conhecimento.....	32
Quadro 04 – Antecedentes e mecanismos da assimilação do conhecimento .....	36
Quadro 05 – Antecedentes e mecanismos da transformação do conhecimento.....	37
Quadro 06 – Antecedentes e mecanismos da aplicação do conhecimento.....	39
Quadro 07 – Sistematização dos benefícios da CA e Instituições de Ensino Superior.....	45
Quadro 08 – Sistematização dos desafios CA e Instituições de Ensino Superior .....	47
Quadro 09 – Sistematização dos benefícios da comunicação organizacional e Instituições De Ensino Superior .....	60
Quadro 10 – Sistematização dos desafios entre comunicação organizacional e instituições de ensino superior .....	61
Quadro 11 – Sistematização capacidade absorptiva e comunicação organizacional .....	64
Quadro 12 – Sistematização dos desafios CA e comunicação organizacional .....	65
Quadro 13 – Atribuições e sujeitos da pesquisa .....	76
Quadro 14 – Dimensões e categorias da Capacidade Absortiva .....	79
Quadro 15 – Dimensões e categorias da Comunicação Organizacional .....	80
Quadro 16 – Comparativo das IES conforme as categorias da Capacidade Absortiva.....	229
Quadro 17 – Comparativo das IES conforme as categorias da Comunicação Organizacional.....	270

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira dos Editores e Revistas e Jornais de Empresas;
ABRUC	Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior;
CA	Capacidade absorptiva;
CCO	Comunicação organizacional;
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas;
CONSU	Conselho Universitário;
CPA	Comissão Própria de Avaliação;
CRM	Gestão de relacionamento com o cliente ( <i>Customer Relationship Management</i> );
EAD	Educação à distância;
IES	Instituições de Ensino Superior;
LMS	Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem;
NA	Não achado;
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento;
PCA	Capacidade Absortiva Potencial;
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional;
PMES	Pequenas Médias e Empresas;
RBV	Visão Baseada em Recursos ( <i>resource-based view of the firm</i> );
RCA	Capacidade Absortiva Realizada;
RSL	Revisão Sistemática da Literatura;
TI	Tecnologia da Informação;
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação;
USP	Universidade de São Paulo;
VRIO	Valor, raridade, imitabilidade, organização.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	23
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.2 Objetivo Específicos</b> .....	<b>23</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA .....	24
<b>2.1.1 Aquisição do conhecimento</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.2 Assimilação do conhecimento</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.3 Transformação do conhecimento</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1.4 Aplicação do conhecimento</b> .....	<b>38</b>
<b>2.1.5 Capacidade absorptiva e Instituições de Ensino Superior</b> .....	<b>40</b>
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	47
<b>2.2.1 Comunicação e Cultura Organizacional</b> .....	<b>51</b>
<b>2.2.2 Comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior</b> .....	<b>54</b>
2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	61
2.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	68
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>72</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	72
3.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA .....	74
3.3 SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	75
3.4 COLETA DE DADOS .....	77
<b>3.4.1 Pesquisa de Campo (coleta em dados primários)</b> .....	<b>78</b>
<b>3.4.2 Instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>78</b>
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	81
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>83</b>
4.1 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR A.....	83
<b>4.1.1 Caracterização geral da Instituição A</b> .....	<b>83</b>
<b>4.1.2 Capacidade absorptiva</b> .....	<b>89</b>
<b>4.1.3 Comunicação Organizacional</b> .....	<b>113</b>
4.2 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO B.....	130

<b>4.2.1 Caracterização geral da Instituição B .....</b>	<b>130</b>
<b>4.2.2 Capacidade absorviva .....</b>	<b>138</b>
<b>4.2.3 Comunicação Organizacional.....</b>	<b>162</b>
<b>4.3 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR C .....</b>	<b>178</b>
<b>4.3.1 Caracterização geral da Instituição C .....</b>	<b>178</b>
<b>4.3.2 Capacidade absorviva .....</b>	<b>190</b>
<b>4.3.3 Comunicação Organizacional.....</b>	<b>214</b>
<b>4.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS CASOS DAS INSTITUIÇÕES .....</b>	<b>227</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>258</b>
<b>5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>261</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>263</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>271</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>272</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>273</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O ambiente externo das organizações é considerado incerto e dinâmico. Nesse cenário, a Capacidade Absortiva, denominada de CA, explora o conhecimento através de recursos externos, que assimilam e exploram conhecimentos, transforma o ambiente interno nos processos de aprendizagem, gerando vantagens competitivas (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002). A capacidade absorptiva, nos primeiros estudos de Cohen e Levinthal (1990), evidenciou contextos e fenômenos de organizações que a utilizam para captar conhecimentos para se tornarem competitivas para fins comerciais.

Zahra e George (2002) aprofundaram e estruturaram a capacidade absorptiva por meio de quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação, aplicação do conhecimento, visando compartilhar conhecimentos com *stakeholders*<sup>1</sup> associados nas estratégias das organizações. Para esse compartilhamento de *insights* e conhecimentos, a comunicação organizacional é fundamental como fonte de aprendizagem, na qual o conhecimento é compartilhado entre as pessoas (Gamboa, 2018).

A capacidade absorptiva busca explicar diferentes fenômenos organizacionais a partir do reconhecimento de valor e geração de conhecimento (Cohen; Levinthal, 1990). Explora contextos e fenômenos que ocorrem no ambiente externo de uma organização, fortalecendo o seu capital humano, com aquisição e assimilação do conhecimento (capacidade absorptiva potencial, denominada de PCA), transformação e aplicação de novos conhecimentos externos (capacidade absorptiva realizada, denominada RCA), a fim de os aplicar na estratégia, realizando transformações no ambiente interno (Zahra; George, 2002).

A capacidade absorptiva desempenha um papel fundamental na promoção de diferenciais competitivos sustentáveis, por meio da implementação de rotinas e processos essenciais à gestão do conhecimento (Eisenhardt; Martin, 2000). Essas rotinas e processos têm a capacidade intrínseca de se expandirem e evoluírem em fluxos contínuos de aprendizagem (Larraneta; Gonzales; Aguilar, 2017). Assim, a teoria da capacidade absorptiva se manifesta como um conceito de natureza complexa, estratégica e multidimensional, que se integra harmoniosamente a outras teorias organizacionais (Apriliyant; Alon, 2017).

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* – refere-se a todas as partes interessadas ou envolvidas em uma organização, incluindo os interesses de todas as partes interessadas, como funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade, conforme Robert Edward Freeman em seu livro de 1984 “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, no qual desenvolve uma ideia de que as organizações não deveriam de concentrar apenas nos interesses de acionistas, mas também considerar todas as partes interessadas como funcionários, fornecedores, clientes e comunidade.

Entre as diversas teorias organizacionais que têm sido objeto de estudo e análise, a transferência de conhecimento que se desenrola nos processos da capacidade absorptiva emerge como um elemento intrinsecamente ligado à comunicação organizacional, cuja importância é incontestável na essência e funcionamento das organizações. Esse fenômeno complexo é caracterizado por um processo interativo que ocorre entre os indivíduos que compõem a estrutura organizacional, desempenhando um papel fundamental na viabilização da funcionalidade do sistema organizacional em questão. Além disso, essa interação desempenha um papel crucial na garantia da sobrevivência da organização e na consecução de seus objetivos, conforme observado por Kunsch (2006) em seu estudo sobre o tema.

Esse estudo se fundamenta na teoria da capacidade absorptiva como um mecanismo de reformulação dos ambientes internos. O objeto de investigação selecionado são as IES Comunitárias localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Dentro desse contexto, caracterizado pela incerteza e dinamismo decorrentes do ambiente externo, a inter-relação entre a comunicação e a teoria da capacidade absorptiva assume relevância crítica no aprimoramento das estratégias organizacionais das IES comunitárias. Essas instituições desempenham um papel crucial no desenvolvimento da sociedade por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como na transferência de conhecimento resultante do processo de ensino-aprendizagem. Essas interações acadêmicas também reverberam nas comunidades regionais, contribuindo para o fortalecimento das organizações (Paim; Yamaguchi, 2016; Schmidt, 2018).

Ao considerar o conceito de comunicação, torna-se evidente que a comunicação organizacional e a capacidade absorptiva estão intrinsecamente relacionadas com a estratégia (Ruão; Kunsch, 2014). A comunicação desempenha um papel fundamental na eficácia da estratégia, contribuindo para o sucesso na consecução dos objetivos organizacionais, estando ligada ao consenso estratégico dos gestores das instituições e à implementação de estratégias relacionadas ao ensino. Neste contexto, a comunicação desempenha um papel primordial no processo de implementação estratégica, facilitando a comunicação de planos e a definição de metas em colaboração com os gestores, com o objetivo de alcançar o sucesso organizacional (Ruão; Kunsch, 2014; Lim; Chuah, 2022).

Neste sentido, a comunicação organizacional desempenha um papel crucial como antecedente da capacidade absorptiva nas organizações. Através de uma comunicação eficaz, as organizações podem criar um ambiente propício para o compartilhamento e disseminação do conhecimento. A comunicação interna permite que os colaboradores estejam cientes das necessidades e objetivos organizacionais, facilitando o alinhamento das atividades individuais com os objetivos coletivos. Além disso, uma comunicação externa eficiente possibilita a

interação com *stakeholders* externos, como clientes, fornecedores e parceiros, permitindo o acesso a novas informações e conhecimentos. Ao promover uma cultura organizacional que valoriza a comunicação aberta e transparente, as organizações podem estimular a troca de ideias e a aprendizagem contínua entre seus membros. Dessa forma, a comunicação organizacional cria as condições necessárias para a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento, fundamentais para o desenvolvimento da capacidade absorptiva das organizações (Ruão; Kunsch, 2014; Lim; Chuah, 2022).

A capacidade absorptiva e a comunicação organizacional desempenham papéis fundamentais no contexto das instituições de ensino superior comunitárias no Norte do Rio Grande do Sul. Em um ambiente dinâmico e competitivo, onde a disseminação e aplicação eficaz do conhecimento são cruciais para o sucesso institucional, compreender como esses dois conceitos interagem e influenciam o desempenho organizacional torna-se essencial. Esta dissertação propõe-se a investigar e comparar a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional em instituições de ensino superior comunitárias nesta região, com o intuito de não apenas expandir o conhecimento teórico sobre esses temas, mas também fornecer insights práticos e aplicáveis para aprimorar a eficácia das práticas organizacionais. Ao explorar as dinâmicas desses conceitos e sua aplicação específica neste contexto, espera-se contribuir significativamente para o desenvolvimento e fortalecimento das instituições de ensino superior comunitárias, promovendo sua capacidade de adaptação, inovação e excelência educacional.

Além disso, a integração das práticas ESG (Ambiental, Social e Governança) e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional proporciona uma abordagem holística para promover a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável nas organizações. A capacidade absorptiva permite que as organizações assimilem e apliquem conhecimentos relacionados às práticas ESG e aos ODS, incorporando-os em suas operações e estratégias. Já, a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental ao facilitar a disseminação desses conhecimentos dentro e fora da organização, promovendo o engajamento dos stakeholders e garantindo a transparência e prestação de contas. Dessa forma, essa integração não apenas fortalece a competitividade das organizações, mas também contribui para a construção de um futuro mais sustentável e inclusivo.

Portanto, é evidente que a comunicação organizacional mantém uma interconexão intrínseca com a teoria da capacidade absorptiva, desempenhando um papel fundamental na facilitação da assimilação e aquisição do conhecimento com vistas à sua aplicação no ambiente interno das organizações. Contudo, por meio da comunicação organizacional é viabilizada a



realização de processos de transferência e compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, bem como entre diferentes organizações e seus membros internos, podendo ser vista como um recurso valioso (Barney; Hesterly, 2011).

## 1.1 DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

Neste estudo, enfatiza-se o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) enquanto prestadoras de serviços educacionais, em um contexto marcado por desafios. Existe uma vulnerabilidade dessas instituições a incertezas externas, forçando-as a repensar e adaptar rapidamente suas estratégias operacionais e pedagógicas. As IES, reconhecidas por seu papel fundamental na disseminação do conhecimento e na promoção do desenvolvimento social, encontraram-se na encruzilhada de revisar seus modelos de entrega de serviços, especialmente no que diz respeito à assimilação, aquisição, transformação e aplicação do conhecimento.

A escolha deste tema se justifica pela compreensão do papel crucial desempenhado pela comunicação organizacional como um precursor fundamental da capacidade absorptiva nas organizações. Através de uma comunicação eficaz, as organizações estabelecem um ambiente propício para o compartilhamento e disseminação do conhecimento. Internamente, a comunicação permite que os colaboradores estejam plenamente conscientes das necessidades e objetivos da organização, facilitando o alinhamento de suas atividades individuais com os objetivos coletivos. Externamente, uma comunicação eficiente abre portas para a interação com stakeholders, como clientes, fornecedores e parceiros, proporcionando acesso a novas informações e conhecimentos. Ao cultivar uma cultura organizacional que valoriza a comunicação aberta e transparente, as organizações incentivam a troca de ideias e a aprendizagem contínua entre seus membros. Assim, a comunicação organizacional cria o cenário ideal para a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento, elementos essenciais para o desenvolvimento da capacidade absorptiva das organizações (Cohen; Levinthal, 1989; Zahra; George, 2002; Chaudhry *et al.*, 2021; Cassol *et al.*, 2021).

Neste cenário, as organizações sofrem com incertezas provenientes do ambiente externo, sob as quais não possuem controle, principalmente as IES que possuem seu foco em serviços educacionais. As IES precisam se adaptar de modo rápido às circunstâncias ocasionadas no ambiente externo e às mudanças nas condições de operação. A teoria da capacidade absorptiva se apresenta como uma abordagem viável para a revisão de estratégias

relacionadas à assimilação, aquisição, aplicação e transformação do conhecimento, dado seu potencial para reestruturar processos e influenciar as estratégias organizacionais (Cohen; Levinthal, 1989; Chaudhry *et al.*, 2021).

A literatura relacionada à capacidade absorptiva se ampliou além do contexto industrial, abrangendo setores como, por exemplo, no turismo e hotelaria. A teoria da capacidade absorptiva começou a ganhar destaque em estudos realizados em diversos segmentos empresariais, resultando na diversificação e expansão do escopo temático (Enz; Way, 2016). Autores têm destacado a necessidade de ampliar as pesquisas sobre a capacidade absorptiva no contexto de serviços, com foco nos processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento, oportunidade para ampliar estudos em IES comunitárias.

Chaudhry *et al.* (2021) evidencia os desafios impostos pelas incertezas externas, decorrentes dos fatores externos que também são impactadas dentro das IES. Essas instituições tiveram que se adaptar a interrupções significativas no ensino presencial, o que as obrigou a adotar novas ferramentas de ensino, como os sistemas de aprendizagem *online* (*e-learning*), que anteriormente eram pouco utilizados e explorados nesse contexto.

Embora a temática da capacidade absorptiva não seja um estudo recente, observa-se uma diversidade de estudos em diversos tipos de organizações, incluindo aquelas de pequeno, médio e grande porte. No entanto, há uma lacuna de pesquisa evidenciada em relação a serviços educacionais e IES. Esse cenário desafia áreas de gestão, como reitorias, administração, tecnologia da informação, *marketing* e comunicação, a reformularem suas estratégias de comunicação interna e externa para enfrentar as ameaças decorrentes de fatores externos (Chaudhry *et al.*, 2021).

Nesse contexto, é importante destacar que o número de IES no Brasil aumentou cerca de 5% no período de 2017 a 2021, conforme dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). O país registrou um total de 2.261 IES privadas e 113 instituições públicas, totalizando 2.574 IES ativas em 2021, de acordo com o último censo. Houve uma redução que pode ser atribuída às incertezas econômicas originadas de fatores externos, sobre os quais as IES possuem controle limitado (Brasil, 2023).

As IES se viram compelidas a reavaliar suas abordagens de ensino em resposta aos fatores externos, adaptando-se de forma ágil para incorporar novas ferramentas digitais e estabelecer conexões eficazes com colaboradores, docentes e discentes. Nesse cenário de transformação, a aplicação da capacidade absorptiva emerge como um elemento crucial na formulação de novas estratégias. A capacidade absorptiva tem como objetivo primordial a

aplicação do conhecimento externo e sua subsequente implementação no contexto interno das organizações, com base na aquisição e absorção desse conhecimento (Chaudhry *et al.*, 2021).

No Brasil, as IES estão empenhadas em buscar soluções metodológicas inovadoras para o ensino. Nesse contexto, a capacidade absorptiva enfatiza a importância da disseminação de conhecimento em toda a organização. Para efetivar esse processo de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento no ambiente interno, a comunicação eficaz com todos os colaboradores desempenha um papel fundamental (Gonçalves *et al.*, 2019).

A capacidade absorptiva proporciona um reforço tanto a nível individual quanto organizacional, permitindo o desenvolvimento de habilidades por meio da aquisição do conhecimento, em que seu propósito reside na harmonização das forças de trabalho em direção à obtenção de resultados positivos por parte dos colaboradores, com base no conhecimento adquirido (Cassol *et al.*, 2021). Nesse contexto, justifica-se que a comunicação organizacional emerge como um meio fundamental para o compartilhamento interno de conhecimento, em que a capacidade absorptiva desempenha um papel crucial ao introduzir novas práticas e teorias no ambiente interno da organização, possibilitando o aprendizado, tanto em nível individual quanto coletivo, por meio do compartilhamento intelectual. Isso, por sua vez, resulta na formulação de novas estratégias e inovações conjuntas entre departamentos e indivíduos (Ruão; Kunsch, 2014).

Para tal propósito, é imperativo promover o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos por meio da capacidade absorptiva, estabelecendo uma estratégia eficaz de comunicação organizacional dentro da empresa, sendo essencial que a cultura organizacional esteja alinhada com esses objetivos. Conforme observam Kim *et al.* (2021), as discussões sobre comunicação organizacional nas IES enfatizam o papel da comunicação na promoção do compartilhamento do conhecimento entre os *stakeholders*, destacando a sua integração estratégica como meio de incentivar os colaboradores a compartilharem ideias inovadoras, contribuindo, assim, para o sucesso no ensino (Ruão; Kunsch, 2014).

Justifica-se a importância da comunicação como um recurso valioso para a organização, alinhada aos princípios da teoria VRIO (valor, raridade, imitabilidade, organização), como destacado por Barney e Hesterly (2011). Essa teoria sublinha que recursos e habilidades únicos, escassos e de difícil replicação podem conferir às organizações uma vantagem competitiva sustentável. Da mesma forma, a transferência de conhecimento através da comunicação é valorizada como um recurso valioso para a captação e disseminação do conhecimento, segundo Polanyi (1966). Esses recursos são raros, de difícil imitação e apresentam alta dificuldade de substituição (Foss, 1996). No contexto atual, a comunicação organizacional é abordada como

um processo no qual os colaboradores compartilham informações, trocam emoções entre os membros da organização por meio de interações sociais, persuasão e compreensão mútua. Essa dinâmica possibilita o aumento do engajamento colaborativo e participativo internamente, contribuindo para a geração de *insights* que podem impulsionar a vantagem competitiva (Kim *et al.*, 2021). Assim, a comunicação é reconhecida como um elemento essencial para o funcionamento das organizações (Kunsch, 2003).

As justificativas mencionadas corroboram a existência de lacunas teóricas nas áreas relacionadas à capacidade absorptiva, comunicação organizacional e IES. Essas lacunas incluem a necessidade de estudar como as organizações buscam e adquirem conhecimento externo em ambientes caracterizados pela incerteza, a compreensão dos processos de tomada de decisão, incluindo a criação de rotinas e o direcionamento de investimentos em capacidade absorptiva em resposta a ameaças externas. Além disso, é relevante destacar a necessidade de abordagens qualitativas na análise da capacidade absorptiva, uma vez que essa perspectiva tem sido subutilizada. Por último, é importante ressaltar que há uma escassez de estudos empíricos que explorem a relação entre capacidade absorptiva e comunicação organizacional, com uma notável falta de abordagens qualitativas nesse campo de estudo (Cassol *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2021).

Na perspectiva da literatura acadêmica, a temática da capacidade absorptiva tem como principal objetivo a ampliação do conhecimento nas organizações que operam no mesmo setor, em virtude da intensa competição que caracteriza esse ambiente. Nesse contexto, a cultura organizacional é vista como um fator estratégico crucial para o sucesso e a competitividade das empresas. Baseia-se em uma comunicação eficaz, que permite o compartilhamento de informações, a troca de emoções e a construção de um entendimento mútuo entre os colaboradores, criando um ambiente de engajamento e participação ativa (Marchiori, 2008; Kunsch, 2009).

Esse ambiente favorece a geração de *insights* valiosos e a adoção de práticas inovadoras, essenciais para a obtenção de vantagem competitiva em mercados altamente competitivos. Esse processo é impulsionado pela aplicação da capacidade absorptiva, tanto em seu potencial quanto em sua concretização, com o propósito de fortalecer a estrutura organizacional (Cassol *et al.*, 2021).

Para a investigação empírica desse fenômeno, a análise se concentra nas relações estabelecidas em organizações ligadas às IES que operam em ambientes caracterizados pela dinamicidade e pela constante adaptação ao contexto externo. Tais organizações são impelidas pela necessidade de manter sua competitividade e alcançar a excelência na prestação de serviços à comunidade acadêmica (Farell; Coburn, 2016; Ciotti; Favretto, 2017). Assim, as

universidades comunitárias e as instituições do terceiro setor, como as IES Comunitárias, desempenham um papel fundamental em suas comunidades, assumindo responsabilidades cruciais no campo educacional e conduzindo pesquisas que buscam oferecer soluções inovadoras para a melhoria do desempenho da sociedade (Paim; Yamaguchi, 2016; Schmidt, 2018).

Com o objetivo de aprimorar a eficiência no compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, os autores Van Ta e Zyngier (2018) destacaram que a transmissão de conhecimento aproxima organizações e pessoas, gerando admiração e fomentando a cooperação, o que resulta na criação de ambientes agradáveis no contexto das IES e no fortalecimento da cultura organizacional.

Nesse cenário, no âmbito dos estudos acadêmicos sobre as temáticas da capacidade absorptiva e comunicação organizacional, é possível, por meio do compartilhamento do conhecimento, disseminar informações relacionadas a inovações que contribuem para o desenvolvimento da cultura organizacional por meio da comunicação. Essas ações fortalecem as relações e os laços com o mercado em que as organizações atuam, promovendo a cooperação e a criação de redes colaborativas (Vega-Jurado *et al.*, 2017; Allameh; Khozami; Baniasadí, 2020; Cassol *et al.*, 2021).

As temáticas da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional são relevantes para a linha de pesquisa em competitividade e *marketing*, considerando os desafios e benefícios enfrentados pelas organizações no contexto globalizado. Os desafios demandam constantes reestruturações por meio do conhecimento, tornando a estratégia da capacidade absorptiva uma ferramenta valiosa para a inovação organizacional. Por outro lado, os benefícios incluem a capacidade de reestruturar o ambiente interno e fortalecer os vínculos, gerando vantagem competitiva.

A influência mediadora da capacidade absorptiva nos estudos de estratégia e comunicação organizacional para estratégia e *marketing* destaca a importância de estudar ambas as temáticas, uma vez que estão interligadas com a transferência de conhecimento. Enquanto a teoria da capacidade absorptiva envolve a aquisição do conhecimento e o fortalecimento do ambiente interno organizacional, a comunicação organizacional se concentra na disseminação do conhecimento, na criação de vínculos e parcerias nas relações comerciais gerando redes colaborativas.

O ambiente volátil externo, faz com que as IES enfrentam o desafio de adaptar-se às rápidas mudanças e incertezas externas, destacando a importância de estratégias eficazes de gestão do conhecimento. Nesse contexto, a teoria da capacidade absorptiva oferece um caminho

promissor para a reinvenção estratégica, permitindo às IES absorver, assimilar e aplicar conhecimento de forma inovadora. A adaptação rápida às novas modalidades de ensino, como o *e-learning*, exemplifica a aplicabilidade prática dessa abordagem, que facilita a resposta às disrupções e mantém a relevância institucional em tempos de incerteza.

A contribuição prática da capacidade absorptiva nas IES brasileiras reflete-se no desenvolvimento de metodologias de ensino inovadoras e na implementação de tecnologias educacionais avançadas, assegurando a continuidade e a excelência educacional. Tal abordagem não apenas fortalece a estrutura organizacional interna, mas também promove uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação, essenciais para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das IES no cenário educacional atual.

Os *gaps* teóricos identificados apontam para áreas críticas de pesquisa IES, focando na intersecção entre capacidade absorptiva, uso de tecnologias digitais, e comunicação organizacional. Existe uma carência de estudos detalhados sobre como as IES ajustam suas estratégias para incorporar novos conhecimentos e tecnologias, e como a comunicação eficaz pode facilitar esse processo. Além disso, a necessidade de abordagens qualitativas mais profundas para explorar esses fenômenos sugere um vasto campo para pesquisa futura, visando não só enriquecer o entendimento acadêmico, mas também oferecer orientações práticas para adaptação e inovação sustentável das IES.

A escolha deste tema se fundamenta na importância crucial que a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional assumem no contexto das instituições de ensino superior comunitárias. Embora esses conceitos sejam amplamente discutidos na literatura acadêmica, sua aplicação prática nessas instituições específicas, situadas no Norte do Rio Grande do Sul, ainda carece de uma investigação aprofundada e comparativa. Ao delimitar nosso foco para este cenário específico, podemos não apenas preencher uma lacuna significativa na literatura, mas também fornecer *insights* específicos e relevantes para as práticas organizacionais nessas instituições. Compreender como a capacidade de absorver conhecimento e a eficácia da comunicação interna impactam diretamente o desempenho e a qualidade do ensino nessas instituições é essencial para promover sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Portanto, esta pesquisa se propõe a oferecer contribuições práticas e aplicáveis para o desenvolvimento e aprimoramento das instituições de ensino superior comunitárias na região, fornecendo orientações valiosas para a formulação de políticas e estratégias organizacionais mais eficazes.

A lacuna teórica identificada neste estudo reside na falta de investigação aprofundada sobre a intersecção entre capacidade absorptiva, comunicação organizacional e IES. Embora haja

um amplo debate acadêmico sobre esses conceitos, sua aplicação específica nessas instituições, especialmente as comunitárias localizadas no Norte do Rio Grande do Sul, carece de uma análise comparativa e detalhada. As IES enfrentam desafios únicos em um ambiente dinâmico e competitivo, onde a capacidade de absorver conhecimento externo e comunicar eficazmente internamente pode ter um impacto direto em seu desempenho e qualidade do ensino. Essa falta de pesquisa específica cria uma lacuna na compreensão prática e nas orientações para políticas e estratégias organizacionais nessas instituições. Portanto, esta pesquisa visa preencher essa lacuna teórica, oferecendo *insights* para o desenvolvimento e aprimoramento das IES comunitárias na região, além de contribuir para estudos futuros sobre o tema, destacando a importância da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional para o sucesso dessas instituições.

Por fim, a realização dessa pesquisa poderá favorecer estudos que pretendem dar continuidade na influência da capacidade absorptiva no compartilhamento do conhecimento nas IES. Por essa razão, coloca-se a temática da capacidade absorptiva em evidência para responder a seguinte problematização: **“Que comparações são possíveis entre a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior Comunitárias no norte do Rio Grande do Sul?”**.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Comparar a comunicação organizacional e a capacidade absorptiva em Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias no norte do Rio Grande do Sul.

### 1.2.2 Objetivo Específicos

- a) Caracterizar as Instituições estudadas;
- b) Investigar como ocorre a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento nas IES pesquisadas;
- c) Analisar como ocorre as práticas de comunicação organizacional nas IES pesquisadas;
- d) Descrever como a comunicação organizacional pode qualificar a capacidade absorptiva nas Instituições neste estudo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção propõe a discussão da base conceitual que orienta o estudo a partir da revisão da literatura que relacionam o contexto da capacidade absorptiva (CA), comunicação organizacional (CCO), IES, bem como estudos recentes evidenciais em organizações de serviços educacionais. Ainda, ao final da seção, apresenta-se o modelo teórico proposto para essa pesquisa.

### 2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

A temática da capacidade absorptiva começou a ser investigada no ano de 1989, pelos autores Wesley Cohen e Daniel Levinthal. Ela consiste na habilidade de uma organização assimilar e explorar conhecimento do ambiente, absorvendo e aplicando o valor desse conhecimento para fins comerciais. Dada a amplitude desse tema, despertou o interesse de pesquisadores na área de gestão estratégica desde a década de 90, devido às experiências internas vivenciadas por organizações na busca por manter vantagens competitivas diante das mudanças do ambiente externo (Zahra; George, 2002).

O conceito da capacidade absorptiva está relacionado à contribuição de autores como Cohen e Levinthal (1989), que a definem como a capacidade de reconhecer valores captados por meio do conhecimento adquirido no ambiente externo, melhorá-los e os aplicar ao ambiente interno da organização. A capacidade absorptiva é considerada um fator crucial para a capacidade inovadora, uma vez que envolve a habilidade de reconhecer o valor do conhecimento adquirido e o absorver para ganhos comerciais.

A capacidade absorptiva é composta por quatro capacidades organizacionais: aquisição; assimilação; transformação e; aplicação, que são desenvolvidas por meio da capacidade dinâmica. Isso aumenta a aptidão da organização para adquirir o conhecimento necessário e construir novas habilidades nas áreas de produtos, distribuição, *marketing* e produção. Essas capacidades, quando bem desenvolvidas, contribuem para a criação de vantagens competitivas nas organizações (Barney, 1991).

Diante do exposto, Kim (1998) sugere que a capacidade de solucionar problemas faz parte do conhecimento adquirido, o qual é modificado com base na transformação do conhecimento. Através da capacidade absorptiva, surge o esforço para a aquisição do conhecimento e existem três atributos que influenciam a capacidade absorptiva: intensidade; velocidade e; direção do conhecimento captado. O conhecimento pode orientar os caminhos

que a organização deve seguir no segmento em que atua. A assimilação do conhecimento está relacionada à análise de rotinas e processos, que envolve a captação, interpretação e compreensão das informações obtidas em fontes externas (Kim, 1997).

Nos estudos de Kim (1998), o autor apresenta exemplos de crises e ameaças externas que podem enfraquecer as estratégias internas. Portanto, é necessário enfrentar essas ameaças fortalecendo o ambiente interno com base no conhecimento do capital humano. Lane e Lubatkin (1998), no mesmo ano, contribuem com a disseminação do conceito de capacidade absorptiva, no qual as organizações precisam absorver conhecimento para se diferenciar em seus respectivos setores de atuação, conforme proposto por Cohen e Levinthal (1990).

No ano seguinte, Van Der Bosch, Volberda e De Boer (1999) recomendam dois fatores determinantes no nível organizacional. Primeiro, a forma organizacional e a capacidade combinada permitem verificar se a organização mantém a sua estrutura organizacional e como as capacidades individuais estão presentes em cada organização. A segunda diz respeito à transformação do conhecimento adquirido, o processo pelo qual a organização desenvolve a capacidade de transformar os processos e rotinas, implementando novas ferramentas que facilitam o desempenho interno, gerando engajamento e bons resultados nas transformações realizadas por meio da capacidade absorptiva. A partir dessa transformação, surge a exploração contínua, na qual a organização deve coletar e incorporar conhecimento para gerar vantagens em suas operações (Van Der Bosch; Volberda; De Boer, 1999).

Com o avanço das pesquisas, é notável o aprofundamento nos conceitos da capacidade absorptiva, inicialmente proposta por Cohen e Levinthal (1990). Autores como Zahra e George (2002) e, posteriormente, Lane, Koka e Pathak (2006), conduziram análises de artigos relacionados a esse tema, contribuindo significativamente para o desenvolvimento dos conceitos relacionados à capacidade absorptiva e sua interação com as formas de aprendizagem das pessoas no ambiente interno das organizações.

A concepção da capacidade absorptiva, por esses autores, destaca a interligação de habilidades que possibilitam a utilização de conhecimento externo por meio de três processos fundamentais: i) o reconhecimento e a compreensão de novos conhecimentos oriundos da aprendizagem exploratória; ii) a assimilação de novos conhecimentos por meio da aprendizagem transformada e; iii) a importância do conhecimento na geração de novos *insights* que resultam em ganhos comerciais.

A discussão proposta por Zahra e George (2002) sobre a teoria da capacidade absorptiva a reconhece como um dos recursos essenciais à capacidade dinâmica, especialmente associada às mudanças constantes no ambiente. Isso requer adaptações ágeis e eficazes por parte das

organizações, permitindo a implementação contínua de novas estratégias no microambiente. A capacidade absorptiva, nesse contexto, torna-se crucial para compreender como as empresas se tornam adaptáveis diante dos movimentos externos que podem impactar seu ambiente interno e, por conseguinte, conquistar vantagem competitiva (Apriliyant; Alon, 2017).

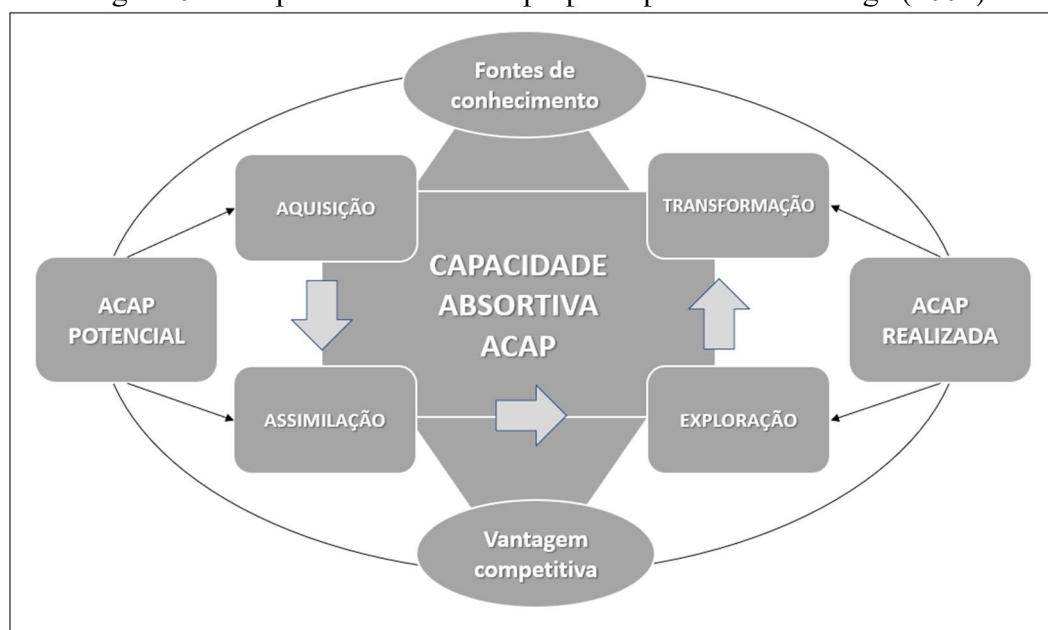
A capacidade absorptiva, estruturada inicialmente por Zahra e George (2002), é composta por quatro dimensões do conhecimento, que é adquirido de diferentes maneiras, como: a) adquirir conhecimento permite reter conhecimento; b) assimilação do conhecimento em analisar rotinas e processar informações; c) transformação que produz necessidade de redefinir rotinas pela assimilação dos conhecimentos adquiridos; d) aplicação contém novos conhecimentos e surgimento de possibilidades em reestruturar ambiente interno por meio do conhecimento adquirido.

O conhecimento prévio, tanto por indivíduos como por organizações, desempenha um papel fundamental na facilitação da aprendizagem de constructos epistemológicos. Isso está intrinsecamente relacionado à habilidade de reter novos conhecimentos para, posteriormente, transformar esses conhecimentos em habilidades. Esse processo de aprendizagem resulta em melhorias no desempenho organizacional, manifestando-se por meio de aprimoramentos nos processos, a implementação ou substituição de novos produtos e serviços, a organização de rotinas e processos que estimulam a criatividade, o aumento da competitividade e a melhoria geral no desempenho organizacional. Essa perspectiva é denominada de desempenho potencial da capacidade absorptiva (Zahra; George, 2002).

Zahra e George (2002) discutem as potencialidades relacionadas à temática da capacidade absorptiva, introduzindo dois conceitos-chave: a Capacidade Absortiva Potencial, abreviada como PCA e; a Capacidade Absortiva Realizada, abreviada como RCA. A PCA se concentra na aquisição e assimilação do conhecimento, com o objetivo de avaliar e adquirir recursos externos. Nesta etapa, a aplicação do conhecimento ainda não é garantida, a ênfase está na aquisição. Por outro lado, a RCA se concentra na transformação e aplicação do conhecimento que foi assimilado, melhorando o desempenho do conhecimento adquirido e captado pela PCA.

A capacidade absorptiva pode ser simplificada através da Figura 01, com base dos estudos de Zahra e George (2002):

Figura 01 – Capacidade absorptiva proposto por Zahra e George (2002)



Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

Através da Figura 01 é possível realizar uma análise simplificada das capacidades de absorção, nomeadamente a Aquisição (PCA) e a Assimilação (RCA). Essas capacidades permitem a aquisição, assimilação, aplicação e transformação do conhecimento, resultando na criação de uma vantagem competitiva (Zahra; George, 2002). A PCA é considerada um processo de aquisição do conhecimento e informações externas, incorporando esse conhecimento aos processos internos da organização e compreendendo informações provenientes do ambiente externo. Essa capacidade se baseia na habilidade da organização em assimilar informações (Cassol *et al.*, 2021). Por outro lado, a RCA envolve a criação de vínculos estratégicos com outras organizações, transformando o conhecimento adquirido em lucro e melhorando o fluxo de informações entre elas (Zahra; George, 2002; Cassol *et al.*, 2021).

A combinação dessas capacidades, PCA e RCA, desperta o interesse das organizações em adquirir diversos tipos de conhecimento de fontes externas, incorporando-os ao ambiente interno da organização. Esse processo de absorção de conhecimento permite à organização assimilar e transformar essas informações a partir de fontes de conhecimento significativas e criar conexões estratégicas com objetivos comerciais (Zahra; George, 2002).

Em relação às dimensões da capacidade de absorção, Zahra e George (2002) descrevem quatro dimensões distintas. A primeira dimensão, denominada Aquisição, envolve a contextualização do conhecimento e a capacidade de adquirir e identificar conhecimento de fontes externas. A qualidade da aquisição é influenciada pelas propriedades de força, velocidade e orientação. A segunda dimensão, Assimilação, refere-se à capacidade da organização de

adquirir conhecimento para formar a base da estratégia organizacional. A terceira dimensão, Transformação, envolve a integração do conhecimento recém-adquirido e absorvido, bem como a integração com o conhecimento existente. Essa capacidade permite à organização combinar informações discordantes e adaptá-las a novos padrões. Por fim, a quarta dimensão, aplicação, leva a novas oportunidades de aprendizado e inovação, permitindo que as organizações melhorem seus programas existentes e inovem em outras formas de apoio ao negócio (Zahra; George, 2002).

Para aplicar e desenvolver o conceito de capacidade absorptiva, Lane, Koka e Pathak (2006) elaboraram um diagnóstico composto por 21 questões, organizadas em quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Esse diagnóstico foi projetado para medir a capacidade absorptiva e estabelecer uma relação entre essa capacidade e os padrões de desempenho, ou seja, a aplicação do conhecimento adquirido em parâmetros e resultados. Por meio de suas descobertas, eles confirmaram que a manutenção da capacidade absorptiva deve ser a longo prazo, o que permite o desenvolvimento da estratégia organizacional. Isso ressalta a importância de prestar atenção à estrutura organizacional, uma vez que as relações estabelecidas facilitam o desenvolvimento de habilidades que atendem às demandas do ambiente, aumentam a criatividade, promovem inovações e conduzem à transformação de produtos e serviços (Lane; Koka; Pathak, 2006).

Essa comparação revela que a capacidade absorptiva é uma estratégia essencial para a sobrevivência das organizações (Lane; Koka; Pathak, 2006). Autores como Todorova e Durisin (2007) realizaram uma comparação entre o modelo inicial de Cohen e Levinthal (1989) e o de Zahra e George (2002) para reintroduzir o conhecimento de valor por meio da capacidade paralela e não sequencial de assimilação. Os resultados indicam que os processos organizacionais promovem a integração e a aprendizagem por meio das capacidades dinâmicas da organização, sendo influenciados por fatores internos e externos. Isso se traduz em investimento em conhecimento para explorar alternativas e garantir a sobrevivência do negócio.

Flatten *et al.* (2011) buscaram aprimorar a proposta de Zahra e George (2002) ao comparar a capacidade absorptiva de uma organização com outras no fornecimento de uma base estratégica para a tomada de decisões. Eles realizaram um amplo estudo com empresários alemães e descobriram que os líderes podem usar, de maneira criativa, a capacidade absorptiva de suas empresas para visualizar e explorar estrategicamente as quatro dimensões heterogêneas da capacidade absorptiva: aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Isso resulta na capacidade de criar diversos produtos, sistemas e processos, fazendo uso eficaz da capacidade absorptiva. A relevância desse estudo de Flatten *et al.* (2011) é sustentada pelo desenvolvimento

de ferramentas que levam em consideração as diversas dimensões da capacidade absorptiva, propondo sua aplicação e validação em diferentes organizações e países.

Com o passar dos anos, os estudos sobre a capacidade absorptiva se aprofundaram nos processos de transferência de conhecimento. Daghous, Ashill e Rod (2013) examinaram procedimentos e técnicas no processamento de produtos e serviços, especialmente no desenvolvimento e prospecção de clientes, analisaram como a transferência de conhecimento ocorre nesse contexto e destacaram que os serviços se concentram em meios formais de conhecimento, como estudos de clientes, fidelização e a experiência de cada cliente com produtos e serviços.

De acordo com Aprilyant e Alon (2017), a capacidade absorptiva é um conceito estratégico e multidimensional, que é frequentemente combinado com outras teorias para aprofundar a compreensão de sua aplicação nas empresas. Nesse contexto, a absorção de conhecimento aumenta as capacidades dinâmicas de uma empresa, permitindo que ela obtenha uma vantagem competitiva, que envolve a integração de informações, atualização e aplicação de novos conhecimentos (Zahra; George, 2002). Portanto, a capacidade absorptiva é também considerada um catalisador na troca de conhecimentos, como destacado por Ali e Park (2016). Esses autores ressaltam que a troca de conhecimento tácito entre pessoas e organizações contribui para o desenvolvimento da capacidade absorptiva em projetos organizacionais.

Enz e Way (2016) conduziram uma revisão sistemática da literatura e observaram que a capacidade absorptiva é frequentemente negligenciada nos estudos que investigam os processos internos das organizações, como a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento, principalmente no contexto de mercados de serviços. No entanto, a capacidade absorptiva tem sido cada vez mais explorada em diferentes áreas, expandindo o escopo de pesquisa para setores como serviços, turismo e hotelaria.

Butler e Ferlie (2019) propuseram uma nova abordagem para o estudo da capacidade absorptiva em organizações de serviços, relacionando-a ao desempenho organizacional e às mudanças políticas e econômicas, desenvolveram um modelo orgânico que descreve como o conhecimento é armazenado e influencia o desempenho ambiental e organizacional. Nesse modelo, a capacidade absorptiva é vista como a capacidade organizacional de mobilizar o conhecimento para transformar ações no ambiente interno, buscando maior controle. As organizações de serviços estão sujeitas a mudanças no macroambiente, incluindo questões políticas, econômicas e tecnológicas, que afetam diretamente o desempenho e a busca por melhorias nos processos e nas operações comerciais (Butler; Ferlie, 2019).

Nesse cenário de macroambiente em constante evolução, Muller, Buliga e Voigt (2021) introduziram o conceito de capacidade absorptiva nos estudos relacionados a pequenas e médias empresas (PMEs) em setores da indústria 4.0. Essas empresas buscam conhecimento e inovação em suas rotinas, processos, produtos e serviços para se manterem competitivas. As organizações enfrentam as mudanças no macroambiente tecnológico e sentem a necessidade de tomar decisões equilibradas para direcionar suas estratégias. Portanto, as PMEs buscam desenvolver sua capacidade de absorção para definir suas estratégias e implementar inovações em seus modelos de negócio. É importante considerar o compartilhamento do conhecimento com parceiros como meio de facilitar transações comerciais, promovendo a aquisição e assimilação do conhecimento no ambiente tecnológico (Muller; Buliga; Voigt, 2021).

O Quadro 01 sistematiza os principais elementos e conceitos que embasam a presente pesquisa sob a temática da capacidade absorptiva.

Quadro 01 – Sistematização e evolução dos estudos da capacidade absorptiva

<b>Elementos/Conceito</b>	<b>Autores</b>
Primeiros estudos da capacidade de absorver conhecimentos e colocá-los em prática nas organizações.	Cohen e Levinthal (1989)
Capacidade absorptiva é definida em habilidades de reter conhecimentos e aplicá-los para fins comerciais.	Cohen e Levinthal (1990)
Capacidade organizacional em reter conhecimentos na organização e aplicá-los de forma assertiva em busca de novos conhecimentos.	Lane e Lubatkin (1998)
A capacidade absorptiva é vista como resolução de problemas e modificação através da transformação do conhecimento.	Kim (1998)
A capacidade absorptiva é definida através do conhecimento prévio das pessoas que contém capacidades individuais e distintas.	Van Der Bosch, Volderba e De Boer (1999)
A capacidade absorptiva é dividida em dimensões do conhecimento que permite aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento adquirido.	Zahra e George (2002)
O conhecimento é obtido em resultados que transformam rotinas organizacionais e deve ser implementada ao longo prazo.	Lane; Koka e Pathak (2006)
A capacidade absorptiva é reconhecida como formas de obtenção de valor.	Todorava e Durisin (2007)
A capacidade absorptiva é vista como multidimensional na criação de novos conhecimentos em busca de novas implementações em organizações.	Flatten <i>et al.</i> (2011)
A capacidade absorptiva é fundamentada em serviços a partir da transferência do conhecimento, para a prospecção de novos clientes.	Daghous, Ashill e Rod (2013)
A capacidade absorptiva é vista como um conceito estratégico e multidimensional que é percebido e combinado com outras teorias.	Aprilyant e Alon (2017)
A troca de conhecimento tácito entre pessoas e organizações constrói a capacidade absorptiva em facilitar e construir projetos organizacionais.	Ali e Park (2016)
A capacidade absorptiva é analisada como a capacidade organizacional para mobilizar o conhecimento que promove a cocriação para obter mais controle nas rotinas através do conhecimento adquirido.	Butler e Ferlie (2019)
Através das dimensões da capacidade absorptiva, é estudada para procurar fontes inovadoras através do engajamento em absorver estratégias inovadoras em PMEs e facilita o compartilhamento tecnológico.	Muller, Buliga e Voigt (2021)

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Diante do exposto, a capacidade absorptiva é amplamente reconhecida como um conceito fundamental nos estudos organizacionais. Esse conceito abrange dimensões que evoluíram ao longo do tempo, começando com o modelo teórico de Cohen e Levinthal (1989) e sendo posteriormente enriquecido por novas descobertas, principalmente aquelas introduzidas por Zahra e George (2002). Conforme a pesquisa avançou, a capacidade absorptiva ganhou relevância em diferentes setores organizacionais, expandindo assim o seu conceito e a sua importância na geração de valor a partir do conhecimento (Todorova; Durisin, 2007; Flatten *et al.*, 2011).

No entanto, devido à natureza multidimensional da estrutura e as contribuições contínuas no campo estratégico, o construto enfrenta o desafio de incorporar novas perspectivas sobre a capacidade absorptiva. Isso é evidenciado no trabalho de Aprilyant e Alon (2017), que propõem macrotemas para direções futuras de pesquisa, incluindo questões relacionadas à transferência de conhecimento, capacidades dinâmicas e colaboração interorganizacional. Esses temas indicam a contínua evolução do campo de estudo da capacidade absorptiva e suas implicações tanto dentro como entre as organizações.

Por fim, a capacidade absorptiva é frequentemente analisada por meio de suas quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento adquirido. Essas etapas são fundamentais para a retenção e aplicação eficaz do conhecimento, conforme proposto por Zahra e George (2002). A evolução contínua dessas dimensões reflete o dinamismo da capacidade absorptiva e seu papel crucial na busca de vantagem competitiva e inovação nas organizações.

O Quadro 02 apresenta dimensões da capacidade absorptiva com seu papel e importância para os estudos organizacionais.

Quadro 02 – Dimensões da capacidade absorptiva

<b>Dimensões</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Importância</b>	<b>Autores</b>
<i>Aquisição</i>	Conhecimento prévio; Capacidade de reter informações; Investimento.	Novas conexões; Aprendizado; Novas formas de enxergar o que sabe.	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George, (2002); Lane, Koka e Pathak, (2006); Todorova e Durisin, (2007); Versiani <i>et al.</i> (2010); Flatten <i>et al.</i> (2011)
<i>Assimilação</i>	Compreensão de informações captadas; Análise de rotinas.	Compreensão; Interpretação; Assimilação.	
<i>Transformação</i>	Conversão; Transformação.	Recodificação; Sinergia; Redefinição de processos.	
<i>Aplicação</i>	Aprendizado contínuo; Implementação; Incorporação do novo.	Captação de recursos; Captação de investimentos; Expansão de competências.	

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).



De acordo com as pesquisas de Zahra e George (2002), a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento desempenham papéis fundamentais na estrutura e nas contribuições do campo estratégico dos estudos organizacionais. Portanto, esse estudo se concentrará em analisar as dimensões da capacidade absorptiva, com o objetivo de aprofundar entendimento e contribuir para os objetivos dessa pesquisa.

### 2.1.1 Aquisição do conhecimento

Por meio do modelo proposto por Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva pode ser dividida em várias etapas, expandindo assim os estudos iniciais de Cohen e Levinthal (1989). A partir desse modelo, tornou-se evidente que a capacidade absorptiva abrange quatro subdivisões distintas: aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento (Zahra; George, 2002; Lane; Koka; Pathak, 2006).

A primeira etapa do processo de capacidade absorptiva, como proposto por Zahra e George (2002), é a aquisição. Essa etapa visa avaliar as habilidades de uma organização em adquirir novos conhecimentos do ambiente externo, esforçando-se para selecionar ações organizacionais que levem ao sucesso em suas operações (Zahra; George, 2002; Lane; Koka; Pathak, 2006; Todorova; Durisin, 2007).

A aquisição de novos conhecimentos gera esforços que podem influenciar o processo da capacidade absorptiva, uma vez que incorpora novos valores ao processo de conhecimento, envolvendo dedicação, esforços e intensidade na busca por conhecimento externo, com o propósito de absorver e internalizar esses novos conhecimentos (Zahra; George, 2002).

Mediante uma análise detalhada da literatura, Versiani *et al.* (2010) realizaram uma investigação para identificar as dimensões da capacidade absorptiva. Eles classificaram os construtos e dimensões que estão relacionados à aquisição do conhecimento e identificaram, com base em sua revisão, os antecedentes e mecanismos que predisõem a dimensão da aquisição na capacidade absorptiva. Os resultados são apresentados nos Quadros 03, 04, 05 e 06, nos quais é possível desdobrar essas dimensões em relação às etapas de aquisição, assimilação, transformação e aplicação, considerando seus antecedentes e mecanismos.

No Quadro 03 são apresentados os antecedentes e mecanismos dos conceitos da aquisição do conhecimento, com os devidos estudos e autores.

Quadro 03 – Antecedentes e mecanismos da aquisição do conhecimento

Antecedente	Mecanismo	Conceito	Autores
-------------	-----------	----------	---------

Atitudes em relação às mudanças	-	Cultura organizacional aberta e disposta para novas mudanças e implementações.	Murovec e Prodan, (2009)
Cooperação	-	Cooperação entre parceiros, fornecedores, clientes e colaboradores para transferir conhecimentos relevantes com inovação.	
Força de trabalho	-	Colaboradores com nível de educação adequados para assimilar conhecimento externo e verificação do conhecimento.	Vera-Jurado, Gutiérrez-Garcia e Fernández (2008)
Orçamento com P&D	-	Desenvolver orçamentos com P&D para melhorar resultados em aquisição do conhecimento.	
-	Monitoramento	Monitorar e implementar rotinas que auxiliam na estrutura organizacional.	Tu <i>et al.</i> (2006)
-	Formalização	Formalizar regras e procedimentos formais para condução de novos procedimentos, através da aquisição do conhecimento, modificação do ambiente interno.	Jansen, Van Den Bosch e Volberda, (2005); Vera-Jurado, Gutiérrez-Garcia e Fernández (2008)

Fonte: Adaptado de Versiani *et al.* (2010).

Os construtos validados por Versiani *et al.* (2010), em consonância com as contribuições de Tu *et al.* (2006) e Van Den Bosch e Volberda (2005), permitiram uma análise minuciosa, por meio de revisão da literatura, dos indicadores relacionados à aquisição do conhecimento. Esses indicadores englobam a abertura ao ambiente para análise e monitoramento de tendências e oportunidades de mercado, a cooperação com outras organizações e a obtenção de conhecimento por meio de pesquisa e desenvolvimento interno, apoiado por competências tecnológicas (Versiani *et al.*, 2010).

Murovec e Prodan (2009) enfatizaram a importância das atitudes relacionadas à mudança organizacional para a implementação de uma cultura que motive as equipes a buscarem conhecimento no ambiente externo. Além disso, destacaram a necessidade de cooperação em inovação, buscando abertura com os *stakeholders*, incluindo competidores, com o propósito de transferir informações relevantes para o conhecimento organizacional.

Os estudos de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández (2008) e Murovec e Prodan (2009) abordaram a relevância do conhecimento tácito dos colaboradores em funções específicas. Além disso, salientaram que o departamento de recursos humanos deve recrutar profissionais com habilidades e competências específicas para cargos que exijam níveis educacionais e qualificações técnicas adequadas para identificar, adquirir e assimilar conhecimento externo, bem como avaliar as informações que precisam ser ajustadas.

Adicionalmente, os estudos de Tu *et al.* (2006) se concentraram no processo de aquisição do conhecimento e na necessidade de mapear procedimentos internos para implementar rotinas que facilitem a obtenção de vantagem competitiva na estrutura

organizacional interna. Essas práticas, em conjunto com mecanismos de monitoramento e verificação internos, estiveram de acordo com as propostas de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández (2008), conforme validado pelos construtos propostos por Versiani *et al.* (2010).

Flatten *et al.* (2011) contribuíram desenvolvendo um instrumento de mensuração da capacidade absorptiva, validando-o com base nas dimensões e fundamentos apresentados por Zahra e George (2002). Em sua pesquisa, demonstraram que as organizações adquirem conhecimento e informações por meio de uma variedade de recursos encontrados no ambiente externo, como treinamentos, workshops, seminários, palestras, publicações acadêmicas, eventos, *internet*, pesquisa de mercado, visitas técnicas e o compartilhamento de ideias entre empresas parceiras, seminários e outras fontes.

Allameh, Khozani e Baniyadi (2020) reforçaram a importância da aquisição do conhecimento por meio de recursos no ambiente externo, alinhando-se à afirmação de Flatten *et al.* (2011). Eles destacaram que o uso de mídias sociais digitais tem impactos positivos na promoção do compartilhamento do conhecimento por meio da comunicação, utilizando ferramentas digitais, como Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), *e-mails*, *blogs*, canais de comunicação interna e redes sociais, que facilitam a troca de conhecimento entre indivíduos nas organizações.

De acordo com estudos recentes, conforme destacado por Cassol *et al.* (2021), a aquisição do conhecimento se baseia na premissa de estabelecer alianças estratégicas visando o compartilhamento do conhecimento. Isso ocorre uma vez que as redes desempenham um papel fundamental na influência das estratégias organizacionais relacionadas à busca de conhecimento externo. Como resultado, essas estratégias são significativamente impactadas pelo processo de aprendizagem. Nesse contexto, as relações interorganizacionais estabelecidas viabilizam o aprimoramento do desempenho das organizações, graças à sua habilidade de adquirir conhecimento externo por meio das redes às quais estão conectadas (Apriliyanti; Alon, 2017).

### **2.1.2 Assimilação do conhecimento**

A dimensão da assimilação desempenha um papel crucial na capacidade absorptiva das organizações, pois viabiliza a compreensão das informações adquiridas por meio do processo de aquisição, tendo como base o conhecimento preexistente (Zahra; George, 2002). Em sua essência, a assimilação se refere à aptidão de uma organização para incorporar novos conhecimentos e, com base nisso, identificar novas capacidades que possibilitem a

interpretação, compreensão, análise e processamento das informações oriundas de fontes externas. O conhecimento assimilado é, então, utilizado para aprimorar e internamente implementar processos, rotinas, produtos e serviços, com o propósito de fortalecer sua competitividade e presença no mercado (Zahra; George, 2002; Lane; Koka; Pathak, 2006).

De acordo com Zahra e George (2002), a dimensão da assimilação está intrinsicamente relacionada à habilidade de interpretar e compreender as estruturas cognitivas preexistentes na organização, o que é crucial para entender o novo conhecimento adquirido, essa compreensão é, em grande parte, influenciada por seu conhecimento prévio. As informações obtidas do ambiente externo precisam ser transferidas e compartilhadas internamente após terem sido devidamente assimiladas e disseminadas. A assimilação é orientada pelas rotinas e processos da empresa, que viabilizam a análise, processamento, interpretação e compreensão das informações provenientes de fontes externas (Zahra; George, 2002; Lane; Koka; Pathak, 2006).

Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) validaram um conjunto de mecanismos que afetam a capacidade de assimilação do conhecimento, incluindo fatores como a rotação de tarefas no ambiente de trabalho, visando identificar capacidades relacionadas ao compartilhamento do conhecimento prévio, que podem facilitar o processo de assimilação. Além disso, os estudos de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández (2008) exploraram estratégias para superar as barreiras que impedem a troca de informações, o que, por sua vez, pode facilitar a distribuição do conhecimento, conforme proposto por Zahra e George (2002).

Nesse contexto, os estudos de Tu *et al.* (2006) se propuseram a analisar os fatores que influenciam a capacidade das organizações em assimilar novos conhecimentos, independentemente de esses conhecimentos serem adquiridos por meio de tecnologias ou práticas de gestão inovadoras. Os autores identificaram indicadores essenciais que impactam na assimilação do conhecimento por parte dos colaboradores das organizações, que buscam conhecimento em diversas formas no processo de aquisição, com o intuito de absorver, aplicar, compreender e interpretar o conhecimento adquirido e assimilado.

O estudo conduzido por Tu *et al.* (2006) desdobrou a capacidade de assimilação em dois grupos dentro das organizações, evidenciando as distintas competências dos colaboradores e gestores na busca pelo conhecimento. Colaboradores direcionam seus esforços para a aquisição do conhecimento com o propósito de otimizar rotinas e processos operacionais do dia a dia, enquanto os gestores direcionam seus esforços para assimilar conhecimento, a fim de apoiar a gestão e contribuir para a tomada de decisões estratégicas.

É relevante observar que os mecanismos facilitadores da assimilação não se limitam à hierarquia organizacional, todos os colaboradores buscam promover a partilha de funções e

promovem a rotatividade de tarefas entre si, com o objetivo de promover a integração e, conseqüentemente, a troca de conhecimento interno. Esse processo aprimora as habilidades e capacidades dos colaboradores, criando ambientes propícios para o desenvolvimento de grupos de compartilhamento. No entanto, é fundamental abordar a rotinização com cautela, uma vez que a excessiva padronização das tarefas pode criar obstáculos à busca e assimilação do conhecimento (Jansen; Van Den Bosch; Volberda, 2005; Vega-Jurado; Gutiérrez-Gracia; Fernández, 2008).

No Quadro 04, são apresentados os antecedentes e mecanismos relacionados ao conceito de assimilação do conhecimento, acompanhados dos respectivos estudos e autores correspondentes.

Quadro 04 – Antecedentes e mecanismos da assimilação do conhecimento

Antecedente	Mecanismo	Conceito	Autores
Conhecimento prévio dos colaboradores	-	Habilidades relacionadas às rotinas e agregar valor para compartilhar conhecimento	Tu <i>et al.</i> (2006)
Conhecimento prévio dos gestores	-	Capacidade da gestão dominar técnicas para auxiliar à tomada de decisão e resolver problemas	
-	Compartilhamento entre funções	Capacidade de formação de grupos para compartilhar conhecimentos e interagir através da comunicação	Jansen, Van Den Boch e Volberda, (2005);
-	Rotatividade as funções	Transferência e compartilhamento do conhecimento de funções/rotinas/processos	
-	Esporádicas rotinas	As rotinas limitam a busca de conhecimento, portanto, deve-se ter cuidado com rotinas, pois limita à busca do conhecimento	
-	Integração	Redução de barreiras no compartilhamento do conhecimento através da interação	Vera-Jurado, Gutiérrez-Garcia e Fernández (2008)

Fonte: Adaptado de Versiani *et al.* (2010).

Nesse cenário, as organizações demonstram a sua capacidade de assimilar conhecimento mediante a disseminação de informações, recursos e comunicação, fomentando a partilha de experiências entre indivíduos e entre diferentes entidades por meio de diversos canais, com o intuito de adquirir informações relevantes (Flatten *et al.*, 2011).

A assimilação do conhecimento, conforme abordado por Cassol *et al.* (2021) em seus estudos, é facilitada nas organizações por meio do compartilhamento ativo de conhecimento entre colaboradores. Esse processo se manifesta por meio de reuniões destinadas a compartilhar e incorporar novos conhecimentos, discutir resultados operacionais e resolver desafios.

Adicionalmente, ferramentas baseadas na *internet*, tais como *intranets* e relatórios internos, são empregadas para disseminar conhecimento de forma eficaz entre as equipes.

### 2.1.3 Transformação do conhecimento

Na dimensão de transformação inicia o processo RACAP, considerado o resultado do processo de assimilação (Zahra, George, 2002). Conforme delineado por esses estudiosos, essa etapa implica na internalização e conversão do conhecimento recém-adquirido e já assimilado, com foco na capacidade de converter esse conhecimento em oportunidades de negócios. Durante esse estágio ocorre a geração de discernimentos e *insights* que auxiliam na identificação de novas oportunidades e na aplicação de mudanças, incluindo uma análise das dinâmicas competitivas.

Zahra e George (2002) defendem que essa dimensão representa o contínuo desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento preexistente, assim como do conhecimento recém-adquirido e assimilado. Como destacado por Kim (1998), o conhecimento sofre modificações durante o processo de transformação. Versiani *et al.* (2010) classificam os elementos constituintes, tanto os antecedentes quanto os mecanismos relacionados à transformação, conforme ilustrado no Quadro 05.

No Quadro 05 são apresentados os antecedentes e mecanismos relativos aos conceitos de transformação do conhecimento, acompanhados das referências aos estudos e autores correspondentes.

Quadro 05 – Antecedentes e mecanismos da transformação do conhecimento

Antecedente	Mecanismo	Conceito	Autores
Conectividade com valores	-	Os valores como confiança, cooperação, integração promovem fluxo de informações eficazes para a interpretação de novos conhecimentos. A transformação permite aplicar novos conhecimentos externos para implementar no ambiente interno	Jansen, Van Den Boch e Volberda, (2005)
-	Treinamento	A partir do treinamento dos colaboradores, é possível focar em desenvolvimento através de inovações para implementação	Zahra e George (2002); Van Den Bosch e Volderba, (2005);
-	Compartilhamento	O compartilhamento deve ser implementado para facilitar a associação de novos conhecimentos	Murovec e Prodan (2009)
-	Comunicação	Comunicação com todos os departamentos, para contribuir a	Tu <i>et al.</i> (2006)

		comunicação e compartilhamento do conhecimento seja de forma livre	
--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Versiani *et al.* (2010).

Por meio do Quadro 05, Versiani *et al.* (2010) identificam autores de destaque na temática da transformação do conhecimento. Como antecedente essencial, destaca-se a necessidade de que a organização cultive a confiança, promova a cooperação e estimule a interação entre seus colaboradores, de modo a facilitar o fluxo eficiente de informações. A cultura organizacional deve ser moldada de maneira a propiciar a criação de conexões para compartilhamento contínuo de conhecimento, com o intuito de engajar os colaboradores (Jansen; Van Den Bosch; Volberda, 2005).

Murovec e Prodan (2009) destacam o treinamento pessoal como um mecanismo crucial. Dentro de uma cultura organizacional de cooperação, é imperativo que os colaboradores participem de treinamentos, tanto internos quanto externos, com foco na promoção de inovações. Nesse contexto, o conhecimento adquirido é assimilado e transformado, tais transformações precisam ser implementadas e aprimoradas na estrutura interna da organização.

As organizações efetuam a transformação do conhecimento por meio da Tecnologia da Informação (TI), a qual facilita o fluxo de comunicação entre indivíduos e viabiliza a troca de informações de natureza científica e tecnológica, promovendo a integração das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) através de tarefas funcionais (Camisón; Fóres, 2010). A transformação ocorre por intermédio de competências diversas em diferentes departamentos, que empregam o conhecimento coletivo e compartilham *insights* visando aprimorar processos, rotinas e propor melhorias internas (Flatten *et al.*, 2011).

Zahra e George (2002) e Van Den Bosch e Volberda (2005) discutem a importância de compartilhar as experiências assimiladas como meio para efetuar transformações no ambiente interno. Técnicas como socialização e a disseminação de experiências formais e informais devem ser implementadas. A transformação, nesse contexto, visa reconfigurar o ambiente interno por meio do conhecimento adquirido e assimilado. Tu *et al.* (2006) destacam a necessidade de assegurar a qualidade dos fluxos internos de informações em diferentes níveis organizacionais, rotinas e processos, os quais precisam ser estruturados por meio da transformação, a fim de possibilitar a aplicação do ambiente externo.

#### **2.1.4 Aplicação do conhecimento**

A etapa de aplicação do conhecimento tem início com o compartilhamento do conhecimento relevante entre pessoas e organizações (Spender; Grant, 1996). A dimensão de aplicação continua por meio do processo de Aprendizado Absorvente (RCA), considerada um desdobramento contínuo, fundamentado na aplicação do conhecimento (Zahra, George, 2002). De acordo com esses autores, as organizações devem promover a aplicação do conhecimento, pois têm a capacidade de explorá-la e aplicá-la de forma deliberada, seja por meio de rotinas sistemáticas, pela implementação de estruturas sistêmicas ou pela adoção de mecanismos processuais, que possibilitam às organizações reter o conhecimento adquirido para o incorporar e utilizar em prol de vantagens operacionais.

Zahra e George (2002) destacam mecanismos que facilitam a integração social e o fluxo de informações, os quais são determinantes para a aplicação do conhecimento e para o compartilhamento e integração de conhecimento no contexto organizacional do dia a dia. A aplicação tem como base as rotinas e processos que permitem às organizações incorporarem o conhecimento adquirido, assimilado e transformado ao longo de suas operações e práticas, com o objetivo de aprimorar, melhorar, aperfeiçoar, expandir e moldar suas operações de acordo com as estratégias organizacionais (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002; Lane; Koka; Pathak, 2006).

Nesse contexto, Versiani *et al.* (2010), por meio de sua revisão sistemática sobre a capacidade absorviva, classificam a dimensão de aplicação e identificam antecedentes e mecanismos que são apresentados no Quadro 06, validando, assim, o conceito de aplicação.

Quadro 06 – Antecedentes e mecanismos da aplicação do conhecimento

Antecedente	Mecanismo	Conceito	Autores
P&D	-	Aplicar o conhecimento em atividades de P&D de produtos e serviços	Vera-Jurado, Guitiérrez-Garcia e Fernádes (2008); Murovec e Prodan (2009)
Qualificação de equipes	-	Equipes com nível de educação técnica para identificar e executar as etapas da capacidade absorviva	
Orçamento	-	É necessário equilibrar o orçamento com resultados e atividades em P&D	
Conectividade com confiança, cooperação e interação	-	Desenvolver, através da cultura organizacional, confiança, cooperação e interação entre colaboradores para promover o fluxo de informações eficientes e o incentivo para novos conhecimentos das equipes	Jansen, Van Den Boch e Volberda, (2005); Vera-Jurado, Guitiérrez-Garcia e Fernádes (2008)
-	Padronização e Formalização	Padronizar e formalizar procedimentos internos de maneira formal através de procedimento sistêmico	



-	Compartilhamento	Compartilhamento de experiências formais e informais do processo adquirido, assimilado, que facilite a transformação e aplicação	
---	------------------	--	--

Fonte: Adaptado de Versiani *et al.* (2010).

A aplicação do conhecimento representa a capacidade de utilizar novos conhecimentos e desenvolver habilidades que permitam à organização se adaptar rapidamente às mudanças no macroambiente. Além disso, as organizações buscam desenvolver a capacidade de aplicar experiências adquiridas com o auxílio da tecnologia, em resposta às pressões competitivas, visando ampliar sua vantagem competitiva e expandir seu portfólio (Vega-Jurado; Gutiérrez-Gracia; Fernández, 2008; Camisón; Fores, 2010).

Flatten *et al.* (2011) concordam com os estudos de Versiani *et al.* (2010) sobre a combinação de aplicação do conhecimento em questões comerciais, como a expansão do portfólio de produtos, uma vez que as mudanças são impulsionadas por concorrentes e consumidores que buscam novas tecnologias e inovações em produtos. Nesse sentido, o antecedente de P&D desempenha um papel fundamental na aplicação do conhecimento em atividades de P&D de produtos e serviços, requerendo uma alocação orçamentária equilibrada para sustentar essas atividades (Vega-Jurado; Gutiérrez-Gracia; Fernández, 2008; Murovec; Prodan, 2009).

Como mecanismo, nessa fase de aplicação, Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) e Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández (2008) destacam a padronização e formalização de processos após a implementação de P&D. É fundamental padronizar procedimentos internos, formalizando todo o processo operacional de maneira sistemática. Além disso, o compartilhamento de experiências adquiridas ao longo da capacidade absorptiva desempenha um papel crucial, facilitando a transformação e aplicação do conhecimento, preparando-o para uma aplicação planejada que pode resultar em uma vantagem competitiva no mercado em que a organização atua.

### 2.1.5 Capacidade absorptiva e Instituições de Ensino Superior

O estudo de Moon, Mariadoss e Johnson (2017) teve o objetivo examinar o efeito das atividades internas das IES para auxiliar nos processos de inovação. Devido ao alto custo operacional para a implementação do departamento de pesquisa e desenvolvimento, as empresas optam por parcerias com IES devido aos centros de inovação. Essas organizações

precisam ter capacidades de aprendizagem para processar o conhecimento adquirido em inovação através da CA e do fortalecimento de habilidades humanas, ou seja, do capital humano. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo quantitativo em universidades-empresas no Reino Unido. As IES são fontes de tecnologias criativas que geram informações críticas, que alcançam a inovação empresarial, que difere o conhecimento captado de várias fontes, como fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros, criando o sucesso da inovação organizacional. Essas inovações são geradas por pessoas, por meio das quais as empresas pretendem reforçar o conhecimento, para isso, são necessários investimentos nos colaboradores. Quando investem em treinamento técnico avançado para fins de desenvolvimento de pessoal, a CA é um fator importante no desenvolvimento de habilidades e competências na resolução de problemas, combinados com a busca de conhecimento tácito, conforme destacam os resultados do estudo.

Nesse sentido, as IES têm papel estratégico nas organizações para estimular inovação através da temática da CA, gerar transferência de conhecimento e tecnologia entre pessoas. Portanto, a CA surge como meio de explorar conhecimentos no ambiente externo, tendo o papel moderador na relação entre a colaboração em IES e inovação empresarial. Os autores concluem que a CA gera *networking* e capital social com fontes de sinergia para o desempenho da inovação.

Van Ta e Zyngier (2018) realizaram um estudo qualitativo com grupos focais com 51 docentes, no país do Vietnã. Como resultado desses estudos foram evidenciadas as barreiras do compartilhamento do conhecimento em IES, tais como: (i) as barreiras do compartilhamento em razão da gestão burocrática; (ii) dos sistemas de gestão de conhecimentos limitados e; (iii) CA individualizada dentro das IES. A gestão burocrática evidencia forte tensão no nível hierárquico, que desmotiva grande parte dos docentes, resultando, de forma negativa, no desempenho organizacional. É necessário melhorar eficiência do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, pois a transmissão do conhecimento aproxima pessoas e causa admiração interna, criando ambientes agradáveis dentro das IES. A cultura e gestão de compartilhamento também precisam ser implementadas por meio dos líderes, assim, demais níveis hierárquicos podem discutir ideias entre equipes, melhorando o desempenho organizacional em conjunto. A gestão do conhecimento, tem como objetivo adquirir o conhecimento, filtrar e compartilhar com as demais pessoas, seja através de reuniões ou *workshops* internos, melhorando o vínculo entre os colaboradores. A discussão da pesquisa, enfatiza que a CA individual dos docentes é prejudicada devido ao baixo incentivo e estímulo pelas IES e governo do país. Os docentes não são estimulados a aprofundar suas pesquisas e

conhecimentos, por falta de incentivo econômico-financeiro. Nesse cenário, implementar a CA seria uma solução para IES em garantir estímulos positivos de motivação, fortalecer a cultura organizacional, reduzir gestão burocrática, além de qualificar seus colaboradores e incentivar trocas de conhecimento entre pessoas, oportunizando parceiras que facilitem a troca de conhecimento. Os autores enfatizam que ter reuniões entre colaboradores docentes resulta em *insights* sobre o cenário das IES, pois fornecem soluções e recomendações significativas para os problemas internos das IES.

Lo e Tian (2019) buscaram entender a relação entre o compartilhamento do conhecimento com a CA e a capacidade de inovação através da vantagem competitiva no Ensino Superior de Hong Kong. O estudo quantitativo resultou em uma amostra de 166 universidades com gestores de IES. O conhecimento, segundo os autores, é a base primária para obtenção da vantagem competitiva sustentável nas IES, ele é frisado como catalisador para troca entre membros de equipes no ambiente interno, que compartilham e captam as capacidades existentes ao mesmo tempo, emergindo novas habilidades estratégicas entre membros da organização. Diante disso, organizações ganham vantagem competitiva através da gestão do conhecimento, na qual os colaboradores trocam conhecimentos entre si, surgindo ideias para fomentar a capacidade de inovação gerando vantagens. Os resultados encontrados demonstram relações positivas entre o compartilhamento do conhecimento e CA, com as demais capacidades como criatividade, inovação e comunicação que geram vantagens competitivas. Nesta perspectiva, os líderes e gestores das universidades devem desenvolver iniciativas para aumentar a CA do corpo docente, pois o conhecimento compartilhado entre membros internos fortalece recursos organizacionais e a tecnologia contribuí para aumento da CA.

Chan e Muthuveloo (2020) realizaram um estudo sobre a teoria das capacidades dinâmicas com o objetivo de examinar as capacidades organizacionais necessárias para a agilidade estratégica entre 375 IES privadas no país da Malásia. Os autores discutem como as instituições privadas se recuperam considerando o ‘novo normal’, causado pela crise da pandemia da COVID-19, no qual estão superando desafios. Através de questionários enviados pela *web*, os achados do estudo descobriram que é essencial para as IES privadas qualificarem suas capacidades de aprendizagem organizacional. Fortalecer a rede de IES através da CA para captar conhecimentos por meio de conferências, seminários, *workshops*, eventos de *networking*, através dos quais as instituições podem acompanhar tendências atuais ou potenciais que facilitam a elaboração de novas estratégias, enriquecendo o ambiente interno, melhorando o compartilhamento do conhecimento prático e do desempenho organizacional. Entretanto, os

resultados do estudo revelam que existem diferentes dimensões das capacidades organizacionais sobre o desempenho organizacional: através da gestão do capital humano, da gestão do conhecimento, da aprendizagem e da cultura organizacional, da percepção do ambiente de negócios, da percepção para mudanças, estando todas ligadas ao ser humano localizado dentro das organizações. Como lacuna de pesquisa, os autores evidenciam como a falta de pesquisas sobre como as IES privadas têm capacidades para melhorar e serem ágeis para incorporar novas estratégias quando fatores externos forçam mudanças. A CA e as demais capacidades dinâmicas são fatores positivos para as IES, no sentido de captar novos conhecimentos e os implementar no ambiente interno para consolidação no mercado.

Medase (2020) estudou a relação entre qualificação dos colaboradores contratados com a CA em IES. O estudo explorou a qualificação dos colaboradores no âmbito das qualificações obtidas nas IES na Nigéria, com uma amostra de 1.359 IES. A pesquisa evidenciou a oferta de treinamentos ofertados aos colaboradores como forma de construção do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, as IES são fontes de conhecimentos que promovem a formação acadêmica de indivíduos, servindo como forma de desenvolvimento humano. O conhecimento vindo de cada pessoa, por meio do seu grau de escolarização, facilita para compartilhar ideias adquiridas por cada indivíduo, cria um ambiente empresarial dinâmico através do compartilhamento e da vivência de cada ser humano. O estudo defende que a P&D e o treinamento em nível empresarial interno são fundamentais para o desenvolvimento de inovação. No entanto, são necessários investimentos na qualidade da educação no país e das organizações, pois refletem diretamente sobre a capacidade das empresas de inovar. Portanto, não basta apenas o colaborador investir na obtenção do seu conhecimento, mas sim, as organizações precisam facilitar a busca por conhecimento através de treinamentos contínuos que desenvolvam as competências e capacitação de sua força de trabalho, principalmente quando se trata de inovações, seja de processos, tecnologias, produtos e serviços, para obter a vantagem competitiva. O autor conclui que o conhecimento está na retenção do colaborador.

Al-Ghazali e Al-Janabi (2020) enfatizam que a CA foi fundamental para o compartilhamento do conhecimento com lideranças, em uma Universidade de Qadisiyah, no Iraque. O estudo quantitativo, com amostragem de 240 docentes, buscou identificar a relação entre liderança com competências relacionadas a autoconsciência, transparência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado, interagindo com a CA na aquisição, assimilação, transformação, aplicação do conhecimento e impacto no desempenho organizacional. O objetivo do estudo foi verificar e propor melhorias na capacidade de absorção do conhecimento entre os docentes, para promover a liderança autêntica, a fim de melhorar o

desempenho organizacional da IES. O setor de IES no Iraque é competitivo, assim, as IES precisam proporcionar um ambiente de trabalho aos docentes de maneira a construir uma liderança autêntica como forma positiva no ambiente de trabalho para qualificar os alunos. A partir disso, é preciso evidenciar o compartilhamento do conhecimento entre membros docentes, para manter o desempenho de forma real e sustentável, incentivando a ética nas relações entre indivíduos, para fortalecer a vantagem competitiva. Os resultados do estudo demonstraram que há diferentes opiniões entre os docentes, tais como: destacam a importância da transparência nas relações e; sugerem discutir opiniões sobre o conhecimento e compartilhar experiências para então, investir em novos conhecimentos. Os autores concluem que a autenticidade se destaca como a experiência e os conhecimentos pessoais de cada indivíduo, reflete a expressão de sentimentos, motivações e tendências básicas de cada pessoa, o que pode facilitar na tomada de decisões em conjunto para melhorar o desempenho organizacional, quando ocorre a transmissão do conhecimento, que é oportunizado também pela CA, pode-se aumentar as práticas de relacionamento com os líderes através da autenticidade de cada pessoa. Para tanto, é proposto organizar visitas regulares das universidades afiliadas a outras universidades correspondentes, para a troca de conhecimento, devido ao seu impacto nas trocas de aprendizagem organizacional, além de contribuir para o alto desempenho organizacional.

Cheng (2020) buscou compreender quais ações estratégicas podem ser usadas em IES para aumentarem a vantagem competitiva com a temática da CA. Através de um estudo misto com entrevistas e análises quantitativas em IES, em Hong Kong, foi possível aplicar questionários para uma amostra de 1.014 participantes, de 20 instituições. Os respondentes participantes do estudo sugerem programas de treinamentos e oficinas para aquisição do conhecimento, criação de unidade de gestão de conhecimento para melhorar a comunicação e compartilhamento com outros departamentos e membros da equipe. O autor conclui que as IES devem apoiar a realização da CA, pois melhora o desempenho organizacional através de incentivos, como programas de formação, vinculados ao departamento de gestão de pessoas, que enriquece a cooperação, cultura e motivação das pessoas. Como sugestão de ações que podem ser implementadas para aprimoração da CA, o autor propõe: participação em *workshops*; consultas pela *web*; treinamentos; seminários e; visitas técnicas que aumentam e engajam as equipes das IES.

A aquisição do conhecimento é primordial para o desenvolvimento de produtos em IES, conforme destacam Akram *et al.* (2022). Os autores desenvolveram um estudo com o objetivo de examinar o efeito da capacidade de aquisição do conhecimento no desenvolvimento de produtos em IES, para uma amostra de 86 de vice-reitores de instituições no Paquistão.

Conforme os autores, o conhecimento é um fator relevante para a vantagem competitiva das organizações, principalmente para inovação e desenvolvimento de novos produtos nos negócios para gerar novas transações comerciais (Zahra; George, 2002; Akram *et al.*, 2022). Os autores concluem que a aquisição do conhecimento é um dos processos fundamentais para a gestão do conhecimento, pois contribuí com ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços de forma inovadora. Para que isso ocorra é preciso investir em conhecimento, como a CA com base na aquisição do conhecimento. A partir disso, as IES precisam captar conhecimentos por meio da aquisição, para desenvolver novas formas de ofertar produtos/serviços, pois a aquisição do conhecimento leva as IES a desenvolverem novos produtos, com portfólios que enfatizam a reformulação dos currículos, novos programas exclusivos para atrair mais estudantes e ganhar vantagem competitiva por novos lançamentos de produtos educacionais.

Vega-Chica e De La Vega-Hernández (2023) enfatizam a importância da CA para a motivação de alunos em seu processo de ensino-aprendizagem. Os autores propõem a pesquisa para analisar a influência da CA na motivação do processo de aprendizagem dos alunos e seu efeito na transferência do conhecimento em IES, em universidades do curso de administração, do Equador. A amostra do estudo foi composta por 544 alunos de graduação e pós-graduação em áreas administrativas, recorrendo a pesquisa quantitativa. Os resultados do estudo demonstraram que a CA têm efeito significativo na aquisição e na transferência do conhecimento entre alunos das universidades, uma vez que estudam e compartilham conhecimentos com organizações que desejam ter consultorias em parceria com os alunos das instituições. Assim, alunos dos cursos de administração e negócios aplicam o conhecimento captado em sala de aula para agregar valor as organizações que precisam captar conhecimento externo e aprimorar seu pequeno negócio no ambiente interno, oportunizando trocas de experiências, criando habilidades e aptidões no ambiente corporativo empresarial, gerando motivação nos alunos e agregando reputação positiva para a instituição.

O Quadro 07 apresenta a sistematização das temáticas da CA e IES, encontradas através desta revisão sistemática da literatura.

Quadro 07 – Sistematização dos benefícios da CA e Instituições de Ensino Superior

<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
CA facilita na capacidade de aprendizagem e inovação; Fortalece habilidades humanas.	Moon, Mariadoss e Johnson (2017)
Melhor a eficiência do compartilhamento através da gestão; Incentiva buscas pelo conhecimento.	Van Ta e Zyngier (2018)
Facilita trocas de conhecimento entre CA e capacidade de inovação.	Lo e Tian (2019)
Adquirir conhecimentos para trocas que enriquecem o ambiente interno; Nutrir o capital humano com conhecimento.	Chan e Muthuveloo (2020)

Treinamentos para capacitação de pessoas; Contratação de pessoas com formação que incentivam a inovação de acordo com suas experiências.	Medase (2020)
Compartilhamento do conhecimento através dos líderes; Compartilhamento e trocas de conhecimento com instituições afiliadas.	Al-Ghazali e Al-Janabi (2020)
Incentivar a aquisição do conhecimento por meio de programas de formação ou gestão de pessoas; Enriquecimento da cultura organizacional.	Cheng (2020)
CA por meio da aquisição do conhecimento para desenvolvimento de novos produtos/serviços.	Akram <i>et al.</i> (2022)
CA gera motivação na aplicação e transformação do conhecimento, através do compartilhamento.	Vega-Chica e De La Vega Hernández (2023)

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Revisão Sistemática da Literatura (2024).

Analisando os resultados encontrados na pesquisa das *Keywords*: “CA” e “Instituições de Ensino Superior”, pode-se dizer que vem ao encontro com os principais conceitos encontrados na literatura da CA. A CA facilita os processos de inovação para empresas de pequeno e médio porte que recorrem as IES para parcerias e cooperação de estudos, para auxiliarem nos processos de inovação como pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, conforme destacam os estudos de Moon, Mariadoss e Johnson (2017), Lo e Tian (2019). Esses autores enfatizam que o estudo da inovação, por meio do conhecimento vinculada a CA, desempenha o papel de mediador entre o capital intelectual para gerar vantagem competitiva, através da aquisição e do compartilhamento do conhecimento.

Van Ta e Zyngier (2018) destacam que a eficiência do compartilhamento ocorre quando a gestão incentiva buscas pelo conhecimento junto aos seus colaboradores, para facilita trocas de conhecimento entre CA e capacidade de inovação, adquirindo conhecimentos para trocas que enriquecem o ambiente interno e fortaleçam o capital humano, vindo ao encontro dos resultados da pesquisa de Chan e Muthuveloo (2020). Ainda, o estudo de Al-Ghazali e Al-Janabi (2020) corrobora com a ideia de Van Ta e Zyngier (2018) ao destacar o compartilhamento e incentivo do conhecimento por meio dos líderes e do compartilhamento e trocas de conhecimento com outras instituições afiliadas. Então, incentivar a aquisição do conhecimento por meio dos líderes e de programas de formação gera enriquecimento e implementação da cultura organizacional das IES (Cheng, 2020). A CA também é relevante para a motivação dos alunos no que tange a aquisição, aplicação e transferência do conhecimento, pois quando os alunos conseguem aplicar e transferir o conhecimento adquirido em sala de aula favorecem as universidades na construção de parcerias com organizações (Vega-Chica; De La Vega Hernández, 2023).

Os desafios encontrados nos estudos, conforme essa revisão sistemática, estão sistematizados no Quadro 08 e são oriundos das *Keywords*: “*absorptive capacity*” AND “*higher education institutions*”.

Quadro 08 – Sistematização dos desafios CA e Instituições de Ensino Superior

Conceito	Autor
As organizações precisam estar preparadas para inovarem; Para aumentar a capacidade de aprendizagem, organizações devem investir no fortalecimento das habilidades humanas do seu capital humano; É necessário investir nos colaboradores para obter melhores resultados.	Moon, Mariadoss e Johnson (2017)
Existem barreiras do compartilhamento do conhecimento por meio da gestão burocrática constituídas nas IES.	Van Ta e Zyngier (2018)
Fatores externos fizeram com que as IES superem desafios de forma ágil; As IES possuem desafios em adaptar com mudanças ocasionadas no ambiente externo.	Chan e Muthuveloo (2020)
As organizações precisam investir na qualidade da educação dos colaboradores para obtenção de conhecimentos.	Medase (2020)

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Revisão Sistemática da Literatura (2024).

Os desafios encontrados nos estudos contribuem para o objetivo desta pesquisa. Nos estudos dos autores Moon, Mariadoss e Johnson (2017); Van Ta e Zyngier (2018); Chan e Muthuveloo (2020) e; Medase (2020) foram encontrados, através da revisão sistemática, tanto benefícios quanto desafios que contribuíram para a elaboração desse estudo. Moon, Mariadoss e Johnson (2017) destacam que organizações precisam inovar e optam por procurar parcerias com as IES, criando relacionamentos e obtendo a capacitação do conhecimento dos seus colaboradores. Esse estudo faz ligação com o estudo de Medase (2020), que destaca que as organizações precisam investir na qualidade da educação dos seus colaboradores, gerando vantagens competitivas na assimilação e aquisição do conhecimento.

Nos estudos de Van Ta e Zyngier (2018) os desafios encontrados foram as barreiras do compartilhamento do conhecimento por meio da gestão burocrática constituídas nas IES, em que a gestão impacta no compartilhamento do conhecimento dos colaboradores, criando barreiras do conhecimento entre pessoas de níveis hierárquicos, pois a transferência do conhecimento oportuniza trocas e causa admiração entre pessoas. Já nos estudos de Chan e Muthuveloo (2020) o desafio encontrado foi a rápida adaptação necessária aos impactos do ambiente interno das IES, na qual as IES tiveram que reformular suas estratégias de forma rápida.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



A comunicação é um elemento fundamental no contexto organizacional, desempenhando um papel crucial na disseminação e compartilhamento do conhecimento. A pesquisa sobre comunicação organizacional remonta ao trabalho pioneiro de Lasswell (1936), no início do século XX, que estabeleceu um modelo científico de comunicação baseado em princípios matemáticos e cibernéticos.

A partir da década de 1960, com o advento da industrialização, a comunicação passou a ser vista como um fenômeno de estudo abrangente, que examina os processos comunicacionais dentro de organizações em um contexto global. Esse enfoque passou a abranger diversas áreas, incluindo o jornalismo e a interação com os públicos e consumidores (Kunsch, 2003).

Em 1967, foi fundada no Brasil a Associação Brasileira dos Editores e Revistas de Empresas e Jornais (ABERJE), com o propósito de promover estudos sobre comunicação interna. A Universidade de São Paulo (USP) desempenhou um papel pioneiro na pesquisa em comunicação corporativa, por meio de eventos e jornalismo empresarial (Kunsch, 2003). No contexto brasileiro, a pesquisa em comunicação interna evoluiu a partir do conceito de comunicação empresarial, conforme delineado por autores como Torquato (1986) e Kunsch (1997), que a viam como uma forma burocrática de relacionamento formal, instrumental e reducionista, principalmente direcionada à disseminação de informações ao público.

A pesquisa em comunicação começou a ser vinculada a diversas outras disciplinas, como observado por Karl Weick (1995), o qual argumentou que seres humanos constroem sua realidade com base no significado atribuído às suas ações e destacou a forte interação entre indivíduos como um componente essencial da comunicação. Weick (1995) afirmou que a atividade de comunicação é, essencialmente, a atividade de organização, ao longo das décadas, a pesquisa em comunicação organizacional evoluiu de uma abordagem matemática e cibernética inicial para uma compreensão mais holística da interação humana e sua importância para o funcionamento das organizações.

Neste contexto, a metáfora proposta por Weick (1995), que concebe a comunicação como um recipiente para o fluxo de informações (um conceito clássico na pesquisa em comunicação organizacional), impulsiona uma abordagem que enfatiza o papel lateral da comunicação na configuração de sistemas organizacionais com uma ordem social única. Esse enfoque resultou na emergência de uma tendência de pesquisa e teorização na área de comunicação nas organizações, que se baseia em conceitos fundamentais de natureza comunicativa, resumidos sob o termo “*communicative constitution of organisations*”

(Constituição Comunicativa das Organizações), frequentemente abreviado como CCO (Weick, 1995).

Além disso, Taylor (1993) desenvolveu uma estratégia de comunicação holística, que foi categorizada em duas vertentes, a hiperimaginada e a controlada. Essa abordagem apresentou um desafio significativo para o campo da ciência da comunicação. Em 1995, a pesquisa em comunicação organizacional avançou ainda mais, definindo-a como um processo social que facilita a troca de conhecimento, informações e perspicácias entre os indivíduos que compõem a estrutura da organização. Esse processo contribui para a construção de relações essenciais entre os diversos departamentos da organização, assegurando o funcionamento eficaz da organização em direção à realização de seus objetivos (Goodman, 1994).

A teoria da comunicação organizacional, de Goodman (1994), engloba fatores que influenciam as organizações. Conforme essa teoria, o autor afirmou que a comunicação organizacional mantém um vínculo sólido com processos que envolvem a gestão da organização, abrangendo funcionários, fornecedores, clientes e indivíduos que compõem o ambiente organizacional. Goodman (1994) interpretou a teoria da comunicação organizacional como os esforços de uma organização para comunicar de maneira eficaz e eficiente. Além disso, enfatizou que a comunicação organizacional deve ser avaliada no contexto da estratégia organizacional, incorporando conceitos da filosofia da organização, cultura organizacional e a imagem da organização, requerendo um comando e controle centralizado na supervisão e coordenação (Goodman, 1994).

Kunsch (1997) destaca que a comunicação organizacional passou a abranger diversas áreas, incluindo comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica. A comunicação administrativa diz respeito à clareza da comunicação dos processos internos. A comunicação interna busca proporcionar meios para promover a integração por meio da troca de informações e experiências. A comunicação institucional abrange o posicionamento em relação ao público. A comunicação mercadológica se relaciona à divulgação de produtos e serviços.

Os elementos propostos por Kunsch (1997) destacam que a comunicação institucional aborda questões relacionadas a relações públicas, *marketing* cultural, jornalismo, assessoria de imprensa, identidade corporativa e propaganda institucional, visando moldar a percepção da marca no mercado. Kunsch (1997) enfatiza que a comunicação mercadológica desempenha um papel significativo no *marketing*, pois envolve a participação em feiras e exposições, permitindo a interação com o público-alvo e a análise da concorrência. A comunicação interna representa um conjunto de ações envolvendo o departamento de *marketing* e recursos humanos nas

organizações, possibilitando a motivação dos colaboradores e a integração nos processos operacionais de maneira harmoniosa (Kunsch, 1997). Além disso, a comunicação administrativa, conforme proposta por Kunsch (1997), resume os fluxos e redes formais e informais, garantindo a clareza na comunicação dos processos de maneira objetiva para todos os colaboradores, seja por meio de divulgação ou recapitulação dos fluxos operacionais para os membros internos.

Desde então, pesquisadores da comunicação organizacional têm buscado dimensionar essa perspectiva, direcionando seus estudos para áreas como administração, teoria das organizações, sociologia e psicologia (Kunsch, 2003). A partir desses desdobramentos na área da comunicação, passou-se a encará-la como uma estratégia global das organizações, visando a construção de um posicionamento estratégico para fortalecer sua presença interna (Argenti; Howells; Beck 2005). Ruão e Kunsch (2014) discutem que a comunicação organizacional busca a clareza e a compreensão dos processos e cenários, desvendando os desafios da comunicação em uma sociedade global e tecnológica, na qual a comunicação é compreendida como um fluxo de informações.

A comunicação passou a ser percebida como um elemento que molda as organizações por meio de quatro abordagens: a) como fornecedora de informações, que dá forma ao sistema normativo, esclarecendo a missão, visão, valores, princípios e políticas que sustentam a organização por meio do controle; b) como um meio de divulgação, tornando público o negócio; c) como uma ferramenta para o desenvolvimento de relacionamentos, envolvendo a socialização, celebrações e a própria comunicação; d) como uma forma de promover a participação, estabelecendo vínculos internos e externos. Essas abordagens são compreendidas como demonstrações de que a organização é um fenômeno que envolve ação social por meio do compartilhamento e da comunicação com sua comunidade (Scroferneker, 2008).

Kunsch (2009) analisa a comunicação como responsável por ajustar e organizar as operações de negócios. Nessa perspectiva, as organizações, por meio de seus diretores e gestores, devem transmitir clareza em relação à sua visão, missão e valores, que são compartilhados e comunicados a todos os colaboradores por meio de políticas que são disseminadas em todos os níveis hierárquicos, através da comunicação, isso gera valores que fortalecem a cultura da organização, promovendo transparência, confiança, credibilidade e a disseminação de informações (Kunsch, 2009).

Brittain e Carrington (2019) enfatizam que a eficácia da comunicação reside na construção de conhecimento compartilhado entre os indivíduos, o que, por sua vez, fomenta a confiança. Na ausência de confiança, a comunicação é prejudicada, resultando em sentimento

de frustração e inibição do compartilhamento de informações entre os membros da organização, o que pode levar à desmotivação dos colaboradores. Portanto, a comunicação organizacional deve fluir de maneira eficaz e ser compreendida para evitar interferências na comunicação e distorções de informações entre os indivíduos e equipes (Kunsch, 2009; Brittain; Carrington, 2019).

Atualmente, a comunicação organizacional é analisada como um processo no qual os colaboradores compartilham informações, trocam emoções e interagem socialmente. Além disso, envolve práticas de persuasão e compreensão mútua (Kim *et al.*, 2021). A comunicação organizacional também permite que os colaboradores melhorem sua compreensão das funções, políticas e regras praticadas de forma conjunta nas organizações. Isso reflete a necessidade das pessoas de trocar informações, compartilhar interesses e conhecimentos entre si, estando intrinsecamente ligada à cultura organizacional (Lee, 2001; Kim *et al.*, 2021).

Dessa forma, a comunicação organizacional abrange todo o sistema de trabalho de uma organização, envolvendo a harmonia entre os funcionários, entre a administração e os funcionários, bem como a harmonia com os ambientes interno e externo da organização. Nesse contexto, a comunicação organizacional é um fenômeno que reflete os princípios fundamentais, características, valores, normas e cultura da organização (Zorlu; Korkmaz, 2021).

Contudo, a comunicação organizacional está intrinsecamente ligada à cultura organizacional e representa a maneira pela qual as pessoas se relacionam. De acordo com Marchiori (2008), os colaboradores interagem continuamente, contribuindo, produzindo e agregando valor à existência das organizações. O sucesso organizacional depende das relações entre os indivíduos em diferentes níveis hierárquicos, buscando transformar e aprimorar o ambiente interno das organizações (Zorlu; Korkmaz, 2021).

### **2.2.1 Comunicação e Cultura Organizacional**

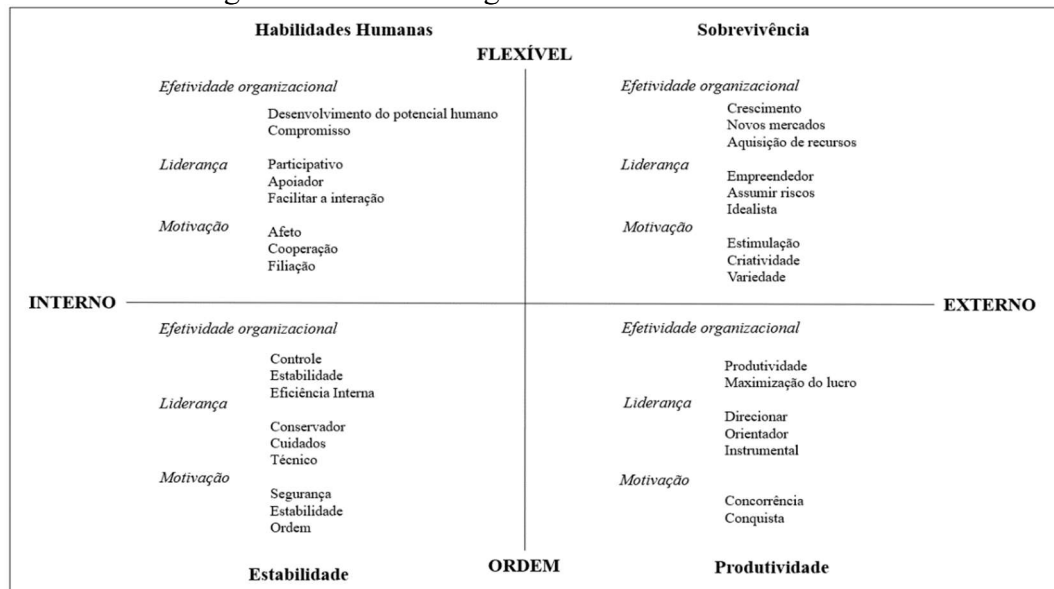
O conceito de cultura organizacional tem suas raízes em duas disciplinas distintas, a antropologia e a sociologia, foi aplicado aos estudos organizacionais a partir da década de 1980. Burrell e Morgan (1979) desempenharam um papel fundamental na criação da teoria da cultura organizacional, adotando uma perspectiva interpretativista, que considera a cultura como uma metáfora para as organizações, na qual toda organização é vista como uma cultura. Em contrapartida, Schein (1988) adotou uma visão funcionalista da cultura, considerando-a como um conjunto de pressupostos básicos que guiam o comportamento de um grupo, auxiliando-o

a lidar com situações e problemas, resultando em adaptações humanas inseridas no contexto organizacional.

Cooper (1994) aprofundou ainda mais a compreensão da cultura em nível organizacional, concebendo-a como um marco social composto por valores, crenças e ideologias compartilhadas entre os membros da organização para se adaptarem ao ambiente organizacional em que estão inseridos. A cultura organizacional é transmitida de pessoa para pessoa, dando origem à essência de uma única cultura ou a possibilidade de surgimento de subculturas à medida que a organização cresce e se expande geograficamente (Cooper, 1994).

A representação da cultura organizacional, elaborada por Cooper (1994), apresentada na Figura 02, retrata como uma interseção de duas dimensões: a ordem *versus* a flexibilidade e o interno *versus* o externo. A primeira dimensão, ordem *versus* flexibilidade, desempenha um papel fundamental na integração e diferenciação das atividades, bem como na capacidade de adaptação e mudança. A segunda dimensão, interno *versus* externo, orienta o foco da organização na manutenção das relações sociais e na organização do sistema operacional interno, ao passo que o foco externo busca estabelecer vínculos com o ambiente, visando a aplicação de oportunidades de recursos e parcerias comerciais, o que resulta em sua sobrevivência e sucesso.

Figura 02 – Cultura organizacional e suas dimensões



Fonte: Adaptado e traduzido de Cooper (1994).

Cooper (1994) aborda a cultura organizacional como um mecanismo de sobrevivência em um ambiente que é concebido como um sistema aberto. Esse ambiente é formado por interações entre os indivíduos que o compõem, caracterizando-se como complexo, turbulento e

politicado, desempenhando um papel crucial ao proporcionar uma margem de valor que abrange o crescimento, o sucesso, a criatividade e a diversificação de processos. A cultura organizacional tem o potencial de valorizar a flexibilidade e a adaptabilidade como meio de reagir às condições do ambiente externo, bem como de otimizar a eficiência no contexto interno da organização.

De acordo com Cooper (1994), a cultura organizacional é composta por várias dimensões, tais como habilidades humanas, estabilidade, sobrevivência e produtividade. A sobrevivência da organização está diretamente ligada ao seu crescimento, o que inclui a aquisição de recursos e a expansão para novos mercados, contribuindo para a vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva é influenciada pelas habilidades humanas dos colaboradores, que demonstram compromisso com as regras e políticas estabelecidas pela organização, sendo apoiados e facilitados por seus líderes. Isso resulta em emoções positivas, como afeto, cooperação, segurança e senso de pertencimento à organização.

Além disso, Cooper (1994) destaca a cultura como um fator que contribui para a estabilidade e produtividade, promovendo o controle, a estabilidade e a eficiência por meio da produção. Os líderes desempenham um papel essencial na orientação dos colaboradores por meio da comunicação, direcionando-os na realização de tarefas que geram lucro. Assim, a cultura de cada organização é moldada pela comunicação entre os indivíduos.

A cultura organizacional está intrinsecamente ligada à comunicação, uma vez que é por meio dessa comunicação que os ambientes organizacionais são definidos por meio das interações entre as pessoas que o compõem (Kunsch, 2003). A comunicação organizacional é fortalecida pela cultura organizacional, atendendo às necessidades dos seres humanos de gerenciar suas vidas, à medida que compartilham experiências com outros indivíduos e se integram a grupos específicos, manifestando seus desejos de explorar o mundo (Kunsch, 2009).

Kunsch (2009) enfatiza a importância da cultura como meio de compartilhar uma visão coletiva por meio da comunicação, ressaltando seu impacto direto nas organizações. A cultura surge por intermédio da comunicação, sendo considerada uma necessidade organizacional que envolve a interação entre pessoas. Os valores culturais desempenham um papel crucial na formação da cultura organizacional, influenciando as percepções e emoções dos indivíduos por meio de hábitos, afetos e crenças relacionados a conceitos como respeito, reconhecimento, solidariedade, compartilhamento, equilíbrio e reciprocidade (Scroferneker, 2008; Kunsch, 2009).

Nesse contexto, cultura e comunicação mantêm relações intrínsecas no âmbito do conhecimento humano. A cultura é moldada pelos grupos de pessoas que compõem o ambiente

organizacional e que são conhecidos como ‘personalidades da organização’. Esses grupos colaboram em prol da organização na qual estão inseridos, contribuindo para o desenvolvimento da organização por meio do conhecimento humano vivenciado por cada indivíduo e que sustenta a base organizacional. Assim, a comunicação é considerada essencial, pois é por meio dela que as pessoas estabelecem relacionamentos, constroem laços afetivos, harmoniosos e baseados no respeito mútuo. Com o auxílio das pessoas que compõem o ambiente interno, a organização busca sua sobrevivência ao compartilhar conhecimentos e informações relevantes para a manutenção dos negócios (Marchiori, 2008; Scroferneker, 2008; Kunsch, 2009).

Portanto, uma organização é forjada por sua cultura, que é formada por meio do fenômeno social da interação humana (Marchiori, 2008). A cultura e a comunicação trabalham em conjunto para facilitar processos de mudança consistentes que demandam esforços nas relações interpessoais, visando ao aperfeiçoamento dos negócios em face dos desafios impostos pelo ambiente externo. Além disso, a comunicação desempenha o papel de gerar eventos e criar contextos que exigem mudanças de comportamento e atitudes das pessoas quando se planeja o futuro da organização, promovendo o compartilhamento de ideias em todos os níveis hierárquicos (Kunsch, 2009; Vega-Jurado *et al.*, 2017).

### **2.2.2 Comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior**

A comunicação organizacional em IES oferece uma série de benefícios significativos. De acordo com o estudo de Gamboa (2018), através do método qualitativo pelo qual foram entrevistados sete profissionais da área da educação e comunicação da Instituição de Ensino Superior Universidad Veracruzana, no México, analisou-se as percepções dos professores sobre as TICs e outras tecnologias, a pesquisa revelou que essas ferramentas tecnológicas facilitam o cotidiano dos professores em sala de aula, promovendo inovação e melhorando os processos de ensino-aprendizagem para os alunos. Além disso, essas tecnologias também auxiliam na transmissão eficaz da comunicação, contribuindo para a eficácia da educação.

Por outro lado, sobre os desafios associados à comunicação organizacional e as IES, o estudo de Gamboa (2018) destaca a importância de entender a perspectiva dos professores em relação a essas tecnologias, a pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas semiestruturadas mostra que o uso efetivo dessas tecnologias requer tempo e esforço. Além disso, a adaptação e implementação bem-sucedida dessas tecnologias podem ser um desafio, pois demanda a capacitação e atualização constante dos professores. No entanto, os benefícios

potenciais superam esses desafios, uma vez que as tecnologias podem melhorar a comunicação organizacional e fortalecer o relacionamento entre as partes interessadas das instituições de ensino, desempenhando um papel fundamental na manutenção estratégica dessas instituições. Portanto, embora existam desafios a serem superados, a comunicação organizacional por meio de tecnologias oferece oportunidades valiosas para o setor de Ensino Superior.

Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020) conduziram um estudo para avaliar o nível de comunicação em 60 IES, no Equador, analisando seus *sites* institucionais. O objetivo da pesquisa foi avaliar qual a importância das IES na comunicação interativa através de seus *sites* institucionais. A metodologia utilizada no estudo foi qualitativa e quantitativa. A partir da percepção da comunicação das IES com a *internet* e o setor de Ensino Superior associado com mídias digitais e *internet*, identificou-se que o público-alvo dessas instituições são alunos que estão adeptos as tecnologias e enxergam a comunicação no meio digital mais interativa que comunicação formalizada. A pesquisa revelou que as IES que utilizam eficazmente seus *sites* institucionais podem se beneficiar da interatividade oferecida pela *internet*, atendendo às expectativas dos alunos que estão familiarizados com tecnologias digitais. Essa abordagem mais interativa de comunicação digital pode ser mais eficaz do que a comunicação formalizada em atender às necessidades da comunidade acadêmica.

O estudo de Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020) também identificou desafios significativos. Uma das principais constatações foi a falta de uma estrutura de comunicação bem definida em muitas IES, incluindo a ausência de departamentos de comunicação estruturados. Para alcançar os benefícios da comunicação interativa, essas instituições precisariam valorizar a comunicação e adotar análises e métricas para avaliar o impacto de suas estratégias de comunicação. Além disso, a necessidade de criar departamentos de tecnologia e informação para facilitar a comunicação com os alunos e desenvolver perspectivas transdisciplinares foi destacada como um desafio importante. Esses passos seriam essenciais para melhorar a reputação das IES por meio da comunicação digital com a comunidade acadêmica.

O estudo conduzido por Milas Z e Milas D (2021) buscou conhecer os benefícios e desafios da comunicação durante a transformação digital do processo de ensino-aprendizagem, comparando as estratégias adotadas nos processos de comunicação interna das IES, na Croácia. Na pesquisa, a comunicação interna é definida como processo de comunicação e trocas de informação entre os membros das IES como *stakeholders*, alunos, professores e departamentos estudantis, ela estimula a integração através de diálogo com equipes internas e motiva os colaboradores a realizarem seus trabalhos com eficiência e motivação. O estudo revela vários



benefícios da transformação digital e da comunicação interna nas IES. Uma das constatações positivas é o aumento da demanda por conteúdo digital no ensino à distância *e-learning*, o que torna a aprendizagem mais conveniente para os alunos. Isso se traduz em aulas híbridas e discussões *online*, proporcionando maior flexibilidade no processo de ensino-aprendizagem. Além disso, a utilização de ferramentas digitais, como plataformas de comunicação *e-learning*, permite o armazenamento eficiente de documentos e uma comunicação mais eficaz na administração do ensino. Na comunicação organizacional entre departamentos internos das IES, foram utilizadas ferramentas digitais auxiliares, como plataformas de comunicação *e-learning* para armazenamento de documentos e comunicação da administração do ensino, o que traduz em apoio positivo no suporte à gestão.

O estudo de Milas Z e Milas D (2021) também identifica desafios associados à transformação digital e à comunicação interna nas IES. A pandemia da COVID-19 teve um impacto na alfabetização digital dos alunos e na necessidade de adaptação das instituições de ensino. A transição para o ensino à distância exigiu que as equipes internas nas IES, incluindo comitês de crise, desenvolvessem estratégias para trabalhar remotamente e manter a comunicação eficaz. Isso foi fundamental para garantir que os avisos e reuniões fossem conduzidos de maneira eficiente, muitas vezes com o uso de plataformas *e-learning*. Portanto, a transformação digital trouxe consigo desafios operacionais e organizacionais que as instituições precisaram superar para se adaptar a esse novo cenário de ensino.

Os estudos de Kim *et al.* (2021) discutem as temáticas da comunicação organizacional e liderança transformacional. Com objetivo de entender o efeito mediador da comunicação organizacional nas relações entre liderança transformacional e compartilhamento do conhecimento em IES, na Coreia do Sul. O estudo foi abordado em método quantitativo, com aplicação de questionários, através de amostra de 321 funcionários universitários, destes 151 são docentes, 170 são funcionários administrativos. O estudo reforça que todos os membros de IES devem trazer ideias e unir esforços para prosseguir e ajudar na elaboração de mudanças e ajustes estratégicos. Para isso, existe a importância do compartilhamento de *know-how* como forma colaborativa, que irá facilitar a comunicação organizacional e desenvolver novas estratégias. O estudo evidenciou benefícios da relação entre comunicação organizacional e liderança transformacional, destacando que a comunicação organizacional desempenha um papel crucial no aumento do engajamento e no compartilhamento do conhecimento entre os membros das IES. Esse compartilhamento colaborativo de conhecimento facilita a comunicação organizacional, resultando no desenvolvimento de novas estratégias. Além disso, a liderança transformacional proporciona uma visão inspiradora e fortalece a cultura

organizacional, influenciando positivamente a comunicação e a troca de conhecimento entre as pessoas envolvidas em todos os processos nas IES.

Kim *et al.* (2021) encontraram que a comunicação organizacional e a liderança transformacional também enfrentam desafios. Para implementar eficazmente a comunicação organizacional e fomentar o compartilhamento do conhecimento é necessário que todos os membros das IES contribuam com ideias e unam esforços para promover mudanças e ajustes estratégicos. Isso pode ser um desafio, uma vez que envolve a mudança de comportamento dos funcionários. Além disso, as lideranças precisam fornecer direção e visão inovadoras para manter a competitividade e incentivar o compartilhamento do conhecimento. Portanto, a implementação bem-sucedida da comunicação organizacional e da liderança transformacional requer uma abordagem colaborativa e a superação de desafios relacionados à cultura organizacional e ao compartilhamento do conhecimento, que se tornam desafios para as IES.

O estudo conduzido por Chaudhry *et al.* (2021) discute o pós-pandemia da COVID-19, no Emirados Árabes, que impossibilitou contato presencial entre alunos e professores nas IES, foi necessário implementar novos recursos para que a educação continuasse. O objetivo do estudo foi avaliar o sucesso do sistema *e-learning* adotado pelas IES para oferecer educação *online* em tempo real aos alunos enquanto ficam em suas casas no distanciamento social. A pesquisa foi realizada através de método quantitativo, obteve 1.351 respostas de questionários, uma amostra dos estudantes de universidades públicas e privadas nos Emirados Árabes Unidos e foram analisados através de *softwares InfQual, SysQual, SysPuse e SysImp*. O estudo destaca benefícios do sistema de *e-learning* adotado pelas IES, em resposta à impossibilidade de contato presencial entre alunos e professores, as instituições implementaram sistemas de *e-learning* que permitiram, beneficentemente, a oferta de educação *online* em tempo real, possibilitando que os alunos continuassem seus estudos enquanto permaneciam em suas casas no distanciamento social, abrindo possibilidades de cursos serem ofertados no formato híbrido e presencial pós-pandemia. Esses sistemas de *e-learning* incorporam uma variedade de *softwares*, como *MS Teams, Zoom, Blackboard Colaborativas, Adobe Connect, Canvas, Webex, Google Meet, Google Classroom*, entre outros, que facilitam a comunicação entre alunos, professores e instituições. Os resultados da pesquisa revelam que muitos alunos que trabalham expressaram alto nível de satisfação com o sistema de *e-learning*, pois conseguiram conciliar com sucesso a vida profissional e educacional.

Os desafios enfrentados pelas IES, no estudo de Chaudhry *et al.* (2021), provavelmente incluíram a necessidade de treinamento e adaptação tecnológica para alunos e professores que se adaptavam aos sistemas de *e-learning*, bem como a adaptação curricular para o ensino *online*.

Além disso, a garantia de acesso equitativo à educação *online*, especialmente em termos de conectividade e disponibilidade de dispositivos, era um desafio importante. Manter a qualidade do ensino em um ambiente virtual e assegurar a participação e o engajamento dos alunos à distância também poderiam ser desafios significativos enfrentados pelas instituições durante a transição para o ensino à distância, especialmente em emergências.

No estudo conduzido por Lovell, Dolamore e Collins (2022), por meio de uma revisão da literatura e entrevistas em universidades nos Estados Unidos, com o objetivo de explorar as percepções para enfrentar desafios no departamento administrativo e docente, os autores destacaram a importância da autenticidade e da empatia na comunicação organizacional nos setores administrativos e docentes das IES. Neste contexto, as universidades tiveram que reformular suas estratégias de comunicação, com o *e-mail* desempenhando um papel central na troca de informações na comunicação interna. Essa mudança envolveu a transição das reuniões presenciais para reuniões virtuais e da comunicação presencial para a comunicação remota. Apesar dos desafios pessoais e acadêmicos, a autenticidade e a empatia na comunicação ajudaram a suavizar as barreiras e as interpretações conflituosas decorrentes da falta de comunicação face a face.

Por outro lado, o estudo de Lovell, Dolamore e Collins (2022) destaca alguns desafios enfrentados pelas IES durante a o isolamento ocasionado por fatores externos. A transição para a comunicação à distância gerou desafios pessoais e acadêmicos, uma vez que muitos profissionais não tinham conhecimento e acesso ao *home office* e às plataformas digitais. A falta de comunicação face a face também tornou as interações por *e-mail* e reuniões virtuais mais suscetíveis a interpretações conflituosas, o que poderia gerar conflitos internos. Além disso, a comunicação à distância poderia dar origem à negação e ao preconceito, criando barreiras nas conexões. Os gestores e reitores das universidades foram desafiados a apoiar a cultura organizacional, promovendo respeito e compartilhamento do conhecimento para diminuir essas barreiras e criar ambientes harmoniosos, tanto em ambientes virtuais quanto presenciais.

Letlatsa (2022) enfatiza a importância de as IES implementarem estratégias de comunicação eficazes para se comunicar com o ambiente externo e alcançar seus objetivos institucionais. O estudo conduzido por Letlatsa (2022) empregou uma abordagem de pesquisa de natureza mista, com o objetivo central de avaliar as estratégias de comunicação adotadas pelas IES localizadas na região da África. O estudo destaca que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na melhoria da comunicação interna e externa, contribuindo para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e a gestão da reputação da instituição no

mercado. A implementação de uma cultura organizacional fortalece os gestores na formulação de estratégias abertas, na promoção de transparência na visão do negócio e no envolvimento dos colaboradores. Isso também envolve a governança corporativa, liderada pelos reitores, para aprimorar as estratégias internas. A cultura organizacional, denominada cultura institucional dentro das IES, orienta as ações dos membros internos e facilita a implementação bem-sucedida da estratégia, envolvendo *stakeholders* na formulação, implementação e revisão do plano de negócios da instituição.

Em contrapartida, o estudo de Letlasi (2022) destaca os desafios enfrentados pelas IES na implementação de estratégias de comunicação e cultura organizacional. Um dos desafios mencionados é a falta de uma cultura organizacional estruturada internamente, o que pode afetar a implementação de planos estratégicos de comunicação. Além disso, a implementação de uma cultura de estratégia de comunicação requer etapas específicas, como o engajamento dos interessados para destacar valores institucionais, a identificação de *stakeholders* e a revisão das plataformas de comunicação para membros internos e externos. Esses passos podem representar desafios operacionais e organizacionais para as instituições que buscam melhorar sua comunicação e cultura organizacional.

A teoria da comunicação foi estudada por Lim e Chuah (2022) nas IES, por meio de questionários e entrevistas, para identificar a importância da comunicação do consenso compartilhado entre níveis estratégicos, com 149 gerentes de diversas instituições, na Malásia. A comunicação eficaz foi identificada como um fator que contribui significativamente para a eficiência da estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais. Isso se deve ao fato de que a comunicação está intrinsecamente ligada ao consenso estratégico entre os gestores das instituições, o que facilita a implementação de estratégias relacionadas ao ensino. A comunicação é essencial no processo de implementação estratégica, permitindo que os gestores compartilhem planos e definam metas em colaboração, visando o sucesso organizacional.

Lim e Chuah (2022) também identificaram desafios para uma implementação estratégica de comunicação, o que requer tempo, esforço, dedicação e recursos. Esse processo, embora benéfico, pode enfrentar obstáculos e desafios que podem surgir no ambiente externo e afetar o ambiente interno institucional das IES. Esses desafios podem incluir questões como a adaptação a mudanças no mercado educacional, a concorrência com outras instituições e a gestão eficaz de recursos para atingir as metas estratégicas.

O Quadro 09 representa a sistematização das temáticas da comunicação organizacional e IES, encontradas através da revisão sistemática da literatura, por meio de seus benefícios encontrados nos artigos selecionados.

Quadro 09 – Sistematização dos benefícios da comunicação organizacional e Instituições De Ensino Superior

Conceito	Autor
As TICs auxiliam no processo de aprendizagem; As tecnologias auxiliam na transmissão da CCO; Cria relacionamentos com <i>stakeholders</i> .	Gamboa (2018)
Criação de métricas da comunicação para medir impactos.	Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020)
Criação de uso de plataformas <i>e-learning</i> para comunicação interna e externa; Vínculo de relacionamentos com <i>stakeholders</i> .	Milas Z. e Milas D. (2021)
CCO estimula lideranças; CCO estimula engajamento de pessoas.	Kim <i>et al.</i> (2021)
Implementação de sistemas de comunicação com toda organização ( <i>stakeholders</i> ).	Chaudhry <i>et al.</i> (2021)
Comunicação empática por meio dos líderes e da cultura organizacional.	Lovell, Dolamore e Collins (2022)
Implementação da cultura organizacional e institucional; Inclusão de <i>stakeholders</i> nos processos de comunicação.	Letlatsa (2022)
Comunicação organizacional; Implementação estratégicas nas Instituições de Ensino Superior.	Lim e Chuah (2022)

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Revisão Sistemática da Literatura (2024).

O Quadro 09 sistematiza os principais conceitos encontrados nas pesquisas dos autores mencionados no cruzamento das *keywords* “comunicação organizacional” e “Instituições de Ensino Superior”. Os resultados das pesquisas mencionadas no Quadro 09 corroboram com os objetivos desse estudo, para o fortalecimento da teoria da comunicação organizacional com o objeto de estudo IES.

Portanto, a comunicação organizacional realiza trocas de conhecimento, estimula diálogo com equipes e *stakeholders* (Gamboa, 2018), estimula liderança e empatia dos líderes para o engajamento de pessoas (Kim *et al.*, 2021; Lovell; Dolamore; Collins, 2022), estimula a implementação de novas ferramentas para facilitar a comunicação organizacional (Chaudhry *et al.*, 2021; Milas Z.; Milas D., 2021), a implementação da cultura organizacional e institucional (Letlatsa, 2022) e otimiza implementação de estratégias, como as tecnológicas, para facilitar o meio da comunicação e aprendizagem, trazendo benefícios para as IES (Lim; Chuah, 2022).

Por outro lado, nas pesquisas encontradas na revisão sistemática da literatura, também foram analisados os desafios associados à comunicação organizacional e as IES, esses desafios incluem a adaptação às mudanças tecnológicas e de ensino; a falta de estruturas eficazes de comunicação organizacional e; a necessidade de treinamento para lidar com as novas ferramentas e plataformas digitais. Milas Z e Milas D (2021) mencionam desafios como a alfabetização digital e a transição para o ensino à distância; a falta de departamentos de comunicação estruturados, conforme Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020) e; a comunicação interna durante a transformação digital, conforme Kim *et al.* (2021). Esses

desafios ressaltam a importância da preparação e da adaptação eficaz para lidar com mudanças significativas no ambiente educacional e organizacional.

O Quadro 10 enfatiza os principais desafios encontrados nos estudos dessa revisão sistemática da literatura das palavras-chaves: “comunicação organizacional” e “Instituição de Ensino Superior”, que corroboram com essa pesquisa.

Quadro 10 – Sistematização dos desafios entre comunicação organizacional e instituições de ensino superior

Conceito	Autor
Desafios na comunicação organizacional e na integração das TICs; Desafios na implementação de tecnologias no meio educacional.	Gamboa (2018)
Falta de departamentos de comunicação estruturados nas IES.	Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020)
Desafios na alfabetização digital; Desafios na transição para o ensino à distância.	Milas Z. e Milas D. (2021)
Desafios na comunicação interna durante a transformação digital.	Kim <i>et al.</i> (2021)
Desafios na transição para o ensino à distância; Desafios na adaptação do currículo de ensino e dos sistemas de <i>e-learning</i> .	Chaudhry <i>et al.</i> (2021)
Desafios na comunicação à distância e interpretações conflituosas.	Lovell, Dolamore e Collins (2022)
Desafios na implementação de cultura organizacional estruturada; Desafios na implementação de estratégias de comunicação.	Letlatsa (2022)
Desafios na implementação estratégica, incluindo tempo, esforço e recursos.	Lim e Chuah (2022)

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Revisão Sistemática da Literatura (2024).

Considerando as análises dos desafios encontrados, enfatizados no Quadro 10, é possível observar desafios comuns nas IES. Esses desafios envolvem a adaptação às mudanças tecnológicas, a transição para o ensino à distância e a alfabetização digital, como discutido por Milas Z e Milas D (2021). Além disso, a falta de estruturas de comunicação organizacional eficazes, evidenciada por Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020), destaca a importância de um planejamento estratégico de comunicação. Kim *et al.* (2021) também enfatizam desafios na comunicação interna durante a transformação digital, ressaltando a necessidade de liderança e estratégias de comunicação eficazes. Tais desafios reforçam a importância da preparação, do treinamento e de estratégias de comunicação eficazes para lidar com as mudanças significativas no ambiente educacional e organizacional, destacando a relevância da comunicação eficaz e da cultura organizacional em tempos de transformação.

### 2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Vega-Jurado *et al.* (2017) estudaram a articulação entre CA e inovação por meio de capacidades de comunicação e socialização dos funcionários, na perspectiva da cooperação entre empresas. Através de um estudo quantitativo, analisaram 96 empresas educacionais de pequeno e médio porte na Colômbia, com baixa influência tecnológica, objetivando introduzir a CA através dos constructos da base conhecimento e do *background* organizacional. A CA e a comunicação, quando trabalhadas em conjunto entre empresas, corroboram para promover na cultura organizacional a comunicação, pois favorecem o compartilhamento de ideias com os níveis hierárquicos, fortalecendo relações entre colaboradores, contribuindo para a transferência de conhecimento. Os autores destacam que as mudanças nas IES estão ocorrendo rapidamente, portanto, essas organizações precisam recorrer ao conhecimento existente fora de suas fronteiras, por meio da aplicação, para obter aquisição e assimilação do conhecimento, objetivando a transformação organizacional, para poder desenvolver produtos e serviços alinhados às demandas e necessidades de seus clientes. Os resultados do estudo enfatizam que a CA beneficia a comunicação interna e externa fortalecendo a cooperação entre empresas, favorecendo o compartilhamento do conhecimento em assuntos estratégicos organizacionais, como por exemplo, a inovação tecnológica nos negócios. Nesse sentido, a comunicação possibilita a capacidade organizacional de assimilar novos conhecimentos, de ampliar a cooperação entre empresas e a transferência do conhecimento.

A capacidade de obter informações sobre formas de comunicação e interação com clientes nas redes sociais se tornou um desafio para as indústrias que produzem conteúdos e interagem com os clientes. Diante disto, o objetivo do estudo de Allameh, Khozani e Baniyasi (2020) foi de comparar o conhecimento adquirido através da comunicação, utilizando tecnologia digitais com o conjunto de compartilhamento do conhecimento e criatividade dos colaboradores em organizações no setor de serviços de pequeno porte. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a 108 empresas com menos de 50 colaboradores, do segmento de serviços. Com os resultados do estudo, os autores confirmaram empiricamente a relação da CA, na dimensão aquisição do conhecimento, por meio das tecnologias digitais como mídias sociais, em busca do compartilhamento do conhecimento em inovação.

A aquisição e compartilhamento do conhecimento gerados nas mídias sociais podem melhorar produtos, serviços e processos que influenciam à tomada de decisões, qualificando capacidades organizacionais, consideradas fontes principais para manutenção das capacidades dinâmicas e CA. Sendo assim, as hipóteses da pesquisa evidenciaram que a aquisição do conhecimento por ferramentas tecnológicas como as mídias sociais, impactam positivamente no compartilhamento do conhecimento com a comunicação. As ferramentas digitais

evidenciadas no estudo são: mídias digitais, TICs, *intranet*, *e-mails*, *blogs*, canais de comunicação interno e redes sociais, que possibilitam a troca de conhecimentos entre pessoas que buscam conhecimentos por diversos canais de comunicação, facilitando o compartilhamento interno entre equipes, face a face, entre colegas de trabalho e que geram redes colaborativas. O uso destas tecnologias digitais de comunicação é eficaz à níveis hierárquicos, pois não limitam as comunicações organizacionais, os colaboradores podem se comunicar com qualquer pessoa a todo o momento, possibilitando *insights* que podem ser compartilhados com pessoas de nível interno e externo. Por essa razão, o uso de tecnologias facilita a comunicação, pois torna meios eficazes em coleta, armazenamento e transferência do conhecimento através do compartilhamento. O desafio consiste nas organizações estarem equipadas com recursos que facilitam mudanças internas através das fontes de conhecimentos para gerar integração de mais recursos, com fontes de conhecimento importantes para as práticas de negócios (Grant; 1996; Allameh; Khozani; Baniyasi, 2020).

A CA depende dos processos e rotinas internas, que permitem a comunicação e a troca de conhecimento entre pessoas. O estudo de Cassol *et al.* (2021) analisou a influência da aprendizagem interorganizacional, utilizando a comunicação como CA no ambiente de pequenas e médias empresas. Por meio de pesquisa quantitativa com método *survey*, obtendo amostra de 215 empresas no setor de tecnológica e comunicação, foi possível detectar que aprendizagem organizacional possui influência sobre a CA nas organizações de pequenas e médias empresas em adquirir, assimilar, aplicar e explorar o conhecimento disponível no setor de tecnológica através das relações interorganizacionais entre empresas que buscam, por objetivo comum, a sobrevivência. O estudo contribuiu para a compreensão da aprendizagem interorganizacional operacionalizada através da RCA e PCA no ambiente de pequenas e médias empresas do estado de Santa Catarina, no Brasil, no qual a CA e aprendizagem são fatores que contribuem para alta mobilidade tecnológica e para descoberta de novas capacidades dinâmicas. Neste sentido, existe correlação entre a aprendizagem interorganizacional operacionalizada através da CA que é estimulada por processos e rotinas internas, que facilitam e permitem a comunicação na transferência de conhecimento entre pessoas, com base na expertise e vivência de cada colaborador no uso de meios de resolução de problemas que ocorrem na comunicação compartilhada. A pesquisa conclui que a comunicação organizacional envolvendo a CA ocorre com maior frequência quando a organização participa de uma rede colaborativa, como: participação de eventos; treinamentos; associações; *workshops* sobre seu próprio mercado de atuação; existindo oportunidades para troca do conhecimento entre pessoas; gerando *insights* que ocasionam o processo completo da CA; intensificando laços comerciais; utilizando a



comunicação e aprendizagem interorganizacional a favor dos negócios em pequenas e médias empresas.

Khraishi *et al.* (2023) investigaram como ocorre a interação entre CA e as rotinas de compartilhamento do conhecimento para benefício do desempenho organizacional em pequenas e médias empresas europeias. Recorreram a pesquisa quantitativa com amostragem em 200 organizações localizadas no Reino Unido, França, Alemanha e Itália, no setor de manufatura de diversos segmentos como máquinas, petróleo, equipamentos, produtos farmacêuticos, minério, têxteis, plásticos e borracha. Os resultados do estudo enfatizaram que a CA corrobora para o desempenho organizacional, contribuindo positivamente para a eficiência das organizações que investem em P&D para a criação de *insights* vindos do conhecimento adquirido e assimilado para o ambiente interno, gerando soluções em rotinas e processos. Para tanto, é preciso que existam sistemas de comunicação para ajudar na construção das capacidades internas e expandir a CA para toda a organização, facilitando a implementação de ferramentas como *outsourcing offshore* (auxilia na reestruturação de processos e estratégias internas) e comunicação com parceiros, como fornecedores, para obter análises de mercado por meio do conhecimento. Para facilitar a comunicação e compartilhamento do conhecimento adquirido e assimilado, os autores sugerem ferramentas e *softwares* de tecnológica da informação para melhorar a qualidade do compartilhamento do conhecimento e que busquem, de forma contínua, atualizações do conhecimento para compartilhamento com demais membros da organização.

O Quadro 11 representa a sistematização das temáticas da capacidade absorptiva e comunicação organizacional, encontradas através da revisão sistemática da literatura.

Quadro 11 – Sistematização capacidade absorptiva e comunicação organizacional

Conceito	Autor
Cooperação; Capacidade Individual; Influência no desempenho organizacional; Compartilhamento do conhecimento entre colaboradores; Promover a cultura organizacional; Promover a comunicação organizacional.	Vega-Jurado <i>et al.</i> (2017)
Capacidade absorptiva promove o compartilhamento; Estimula a comunicação através de ferramentas tecnológicas.	Allameh, Khozani e Baniyadi (2020)
Comunicação e aquisição do conhecimento geram redes colaborativas.	Cassol <i>et al.</i> (2021)
Capacidade absorptiva facilita na criação de novos conhecimentos; Compartilhamento do conhecimento gera <i>insights</i> no desempenho organizacional com colaboradores e parceiros.	Khraishi <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Revisão Sistemática da Literatura (2024).

O Quadro 11 sistematiza os principais conceitos encontrados nas pesquisas dos autores mencionados no cruzamento das *keywords* como: capacidade absorptiva e comunicação organizacional. Com a sistematização dos resultados dos estudos apresentados nessa etapa da revisão sistemática da literatura, pode-se dizer que Vega-Jurado *et al.* (2017) destacam que a CA amplia o sentimento da cooperação das organizações, reforça as capacidades individuais das pessoas inseridas no ambiente interno organizacional, incentiva o compartilhamento do conhecimento e promove a cultura interna por meio da comunicação. As contribuições dos autores são relevantes ao enfatizarem que a CA impacta diretamente na comunicação mediante a transmissão e compartilhamento do conhecimento.

O estudo de Allameh, Khozani e Baniyadi (2020) contribuí com essa pesquisa ao ressaltar que a CA promove o compartilhamento e estimula a comunicação através de ferramentas tecnológicas, pois a organização pode ser impactada por fatores externos, que influenciam diretamente na forma e maneira das organizações se comunicarem, por isso, o apoio tecnológico é fundamental para minimizar as influências externas, sob as quais a organização não possui controle. Os achados do estudo de Khraishi *et al.* (2023) também vêm ao encontro do estudo de Vega-Jurado *et al.* (2017) ao destacarem que somente a base do conhecimento não é suficiente para gerar impactos na implementação da CA, mas sim, deve-se realizar transferência do conhecimento através da comunicação organizacional entre colaboradores, parceiros e fornecedores (Vega-Jurado *et al.*, 2017).

Na sequência, foram analisados os desafios encontrados na articulação entre CA e comunicação organizacional que estão sistematizados no Quadro 12.

Quadro 12 - Sistematização dos desafios CA e comunicação organizacional

Conceito	Autor
Somente a base do conhecimento não é o suficiente para a implementação da CA, mas sim, a transferência do conhecimento é o meio alternativo aliado com à comunicação	Vega-Jurado <i>et al.</i> (2017)
As organizações precisam estar equipadas por meio de recursos tecnológicos, surgem desafios no gerenciamento dos recursos financeiros	Allameh, Khozani e Baniyadi (2020)
As organizações necessitam contratar pessoas com níveis de conhecimento elevados para aumentar a <i>expertise</i> em nível organizacional por meio da transferência do conhecimento	Cassol <i>et al.</i> (2021)
As organizações precisam investir em recursos tecnológicos que beneficiam a CA e a comunicação	Khraishi <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Elaborado pela Autora com base na Revisão Sistemática da Literatura (2024).

Nos desafios encontrados na revisão sistemática da literatura, que contribuem para o objetivo dessa pesquisa, destacam-se os estudos de Allameh, Khozani e Baniyadi (2020) e Khraishi *et al.* (2023), que estão correlacionados, pois evidenciam que os recursos tecnológicos

são importantes, demandando das organizações investimentos em tecnologia, o que exige recursos financeiros e de capital. No entanto, por meio de recursos tecnológicos as organizações podem se beneficiar da capacidade absorptiva através da aquisição do conhecimento e beneficiar a comunicação organizacional por meio da transferência do conhecimento.

Para aprofundar os estudos, realizou-se o confronto em conjunto das palavras-chave *absorptive capacity AND organizational communication AND higher education institutions*, foram encontrados três artigos na base da Scopus, após a utilização dos filtros citados no método. O primeiro artigo encontrado de Edghiem, Abualqumboz e Mouzughy (2020) ressaltam que devido a pandemia da Covid-19 foi necessário que as IES se adaptassem as mídias digitais e e-mails para atualizar e se conectar com os acadêmicos, funcionários e estudantes, pois a comunicação favorece a aproximação de forma instantânea para toda a rede institucional. Com relação a questão do compartilhamento do conhecimento no espaço das mídias digitais, é possível realizar o fornecimento de plataformas de comunicação para a colaboração e engajamento dos colaboradores para fins de conhecimento e a comunicação da informação.

É necessário seguir a transmissão, diálogo, colaboração, gestão do conhecimento e sociabilidade através da exploração, como explorar opiniões, gostos e preferências do público, a fim de transmitir mensagens importantes e desenvolver estratégias orientadas para o cliente. Neste sentido, o estudo de Edghiem, Abualqumboz e Mouzughy (2020), visa entender o papel da comunicação de IES através de mídias sociais como a ferramenta Twitter nas universidades do Reino Unido.

O objetivo da pesquisa de Edghiem, Abualqumboz e Mouzughy (2020) visa entender como as trajetórias de conhecimento do ecossistema universitário mudaram ao longo da pandemia. A metodologia da pesquisa teve como base qualitativa e exploratória, a fim de explorar opiniões de uma IES na Turquia, seguido de uma revisão da literatura sobre o assunto de comunicação, instituições de ensino e compartilhamento do conhecimento. A lacuna de pesquisa deste artigo é investir com maior profundidade as mídias sociais digitais como microblog para promover e engajar a comunicação com a comunidade acadêmica para fins de compartilhamento do conhecimento, não só no Reino Unido, mas sim, ao redor do mundo.

O segundo estudo encontrado dos autores Javaid e Mahmood (2020), o objetivo do ensino superior é apoiar o aprendizado de forma criativa e colaborativa, em que docentes facilitem a criatividade do ensino-aprendizagem, e engajem dos alunos a instigarem o seu capital intelectual através do compartilhamento do conhecimento. Para isto, é preciso que ocorra por parte dos docentes a transferência de conhecimento em suas áreas para que cheguem à conclusão de como realizar o engajamento dos alunos nas IES.

Como lacuna de pesquisa, foram evidenciados nos estudos de Javaid e Mahmood (2020), que os fatores pessoais e fatores organizacionais podem afetar positivamente o compartilhamento do conhecimento nas IES, e sugestões futuras sobre as temáticas de compartilhamento do conhecimento e de gestão do conhecimento. O objetivo do estudo foi investigar como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento em IES. A metodologia do estudo foi realizada através de método quantitativo, com aplicação de 246 questionários aos docentes de uma IES no Paquistão. Através da pesquisa quantitativa, foi possível identificar que para obter uma boa comunicação e transmissão do conhecimento, é preciso olhar para a cultura organizacional como formas de confiança aos colaboradores e do posicionamento da marca com o público, e, obter bons relacionamentos entre docentes para transmitir a confiança aos colegas e alunos.

No estudo de Bolívar-Cruz, Fernández-Monroy e Galvan-Sanchez (2017), a comunicação está relacionada ao sucesso de transmissão de conhecimento através da cooperação. A pesquisa conta com dois objetivos 1 – analisar como o comportamento da comunicação está relacionado com a transferência do conhecimento, e 2 – estudar a influência da comunicação. Segundo Bolívar-Cruz, Fernández-Monroy e Galvan-Sanchez (2017). O artigo aborda a transferência de conhecimento entre empresas e universidades, destacando sua importância estratégica para a competitividade e o crescimento econômico. Baseado na teoria da "tríplice hélice", que enfatiza a colaboração entre governo, indústria e universidades, o estudo se concentra na influência do comportamento de comunicação na cooperação tecnológica, utilizando uma abordagem de redes.

Os objetivos do estudo são analisar como o comportamento de comunicação se relaciona com a transferência de conhecimento e se esse comportamento tem efeitos diferentes dependendo da modalidade da relação. É desenvolvida uma escala multidimensional para medir a qualidade da comunicação e são utilizadas técnicas estatísticas como análise de componentes principais e coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados mostram que a qualidade da comunicação está positivamente relacionada com o sucesso da transferência de conhecimento, especialmente na satisfação da empresa com a relação e na assimilação e aplicação do conhecimento. No entanto, não há uma associação direta entre a troca de informações e o sucesso da transferência de conhecimento. Além disso, observa-se que a relação entre o comportamento de comunicação e o sucesso da transferência varia de acordo com a modalidade da relação, sendo mais forte nos acordos de pesquisa cooperativa (Bolívar-Cruz; Fernández-Monroy, Galvan-Sanchez, 2017).

O estudo sugere que os gestores devem prestar atenção à comunicação tanto dentro quanto entre as organizações para melhorar o sucesso da transferência de conhecimento. Também destaca a necessidade de as universidades reduzirem a burocracia e entenderem as necessidades das empresas para facilitar a colaboração. São apontadas limitações do estudo, como sua natureza exploratória e a necessidade de considerar variáveis adicionais em futuras pesquisas (Bolívar-Cruz; Fernández-Monroy, Galvan-Sanchez, 2017).

## 2.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Após a sistematização dos pressupostos teóricos, que sustentam o problema e os objetivos da pesquisa, é apresentado o modelo conceitual desse estudo, que relaciona as temáticas de forma articulada: Capacidade Absortiva; Comunicação Organizacional e Instituições de Ensino Superior, na sequência explicadas.

A base teórica para o estudo da capacidade absortiva está ancorada em Zahra e George (2002), que propõem as dimensões em: assimilação; aquisição; transformação e; aplicação do conhecimento (Jansen; Van Den Bosch; Volberda, 2005; Tu *et al.*, 2006; Vega-Jurado; Gutiérrez-Gargia; Fernádes, 2008; Murovec; Prodan, 2009; Camisón; Fóres, 2010; Flatten *et al.*, 2011). Os constructos dos autores foram utilizados como base para investigar e identificar a capacidade absortiva no ambiente das IES, que estão descritos no objetivo específico dessa pesquisa como: (b) investigar como ocorre o processo de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento nas IES pesquisadas; (c) analisar como ocorre as práticas de comunicação organizacional nas IES pesquisas, que por sua natureza, são organizações complexas e dinâmicas que sofrem incertezas do ambiente externo.

Conforme os resultados da revisão da literatura quando foram investigadas as *Keywords*: “Capacidade Absortiva” e “Comunicação Organizacional”, foi possível observar que a capacidade absortiva propicia aprendizagem, desenvolvimento das habilidades humanas e resoluções de problemas organizacionais do ambiente externo. Além disso, faz ligação com a capacidade de inovação através do compartilhamento do conhecimento entre membros, como *stakeholders*, e proporciona estruturação de uma cultura organizacional, pois a comunicação facilita a transferência do conhecimento por meio do compartilhamento da comunicação, fazendo com que as organizações invistam em treinamentos adequados aos colaboradores, gerando assim, aquisição do conhecimento e vantagem competitiva (Bolívar-Cruz; Fernández-Monroy; Galvan-Sanchez, 2017). Então, ao analisar o processo de comunicação organizacional

no compartilhamento do conhecimento entre membros internos, é necessário analisar o processo da comunicação, pois o conhecimento forma base sustentável, gerando vantagem competitiva em IES (Lo; Tian, 2019).

A capacidade absorptiva é a teoria que busca conhecimentos no ambiente externo e aprimora o contexto organizacional por meio da aprendizagem intelectual das pessoas. A capacidade absorptiva é facilitada através da aprendizagem e proporciona, por meio do compartilhamento e transferência do conhecimento, a garantia da manutenção estratégica e motivação dentro IES. As *Keywords* confrontas para obter essa análise foram “Capacidade Absortiva” e “Instituições de Ensino Superior”. Além disso, a capacidade absorptiva, por intermédio do compartilhamento e da comunicação, cria redes colaboradoras, que oportunizam trocas de conhecimento entre organizações do mesmo segmento, como as IES (Bolívar-Cruz; Fernández-Monroy; Galvan-Sanchez, 2017; Lo; Tian, 2019; Medase, 2020; Vega-Chica; De La Vega Hernández, 2023).

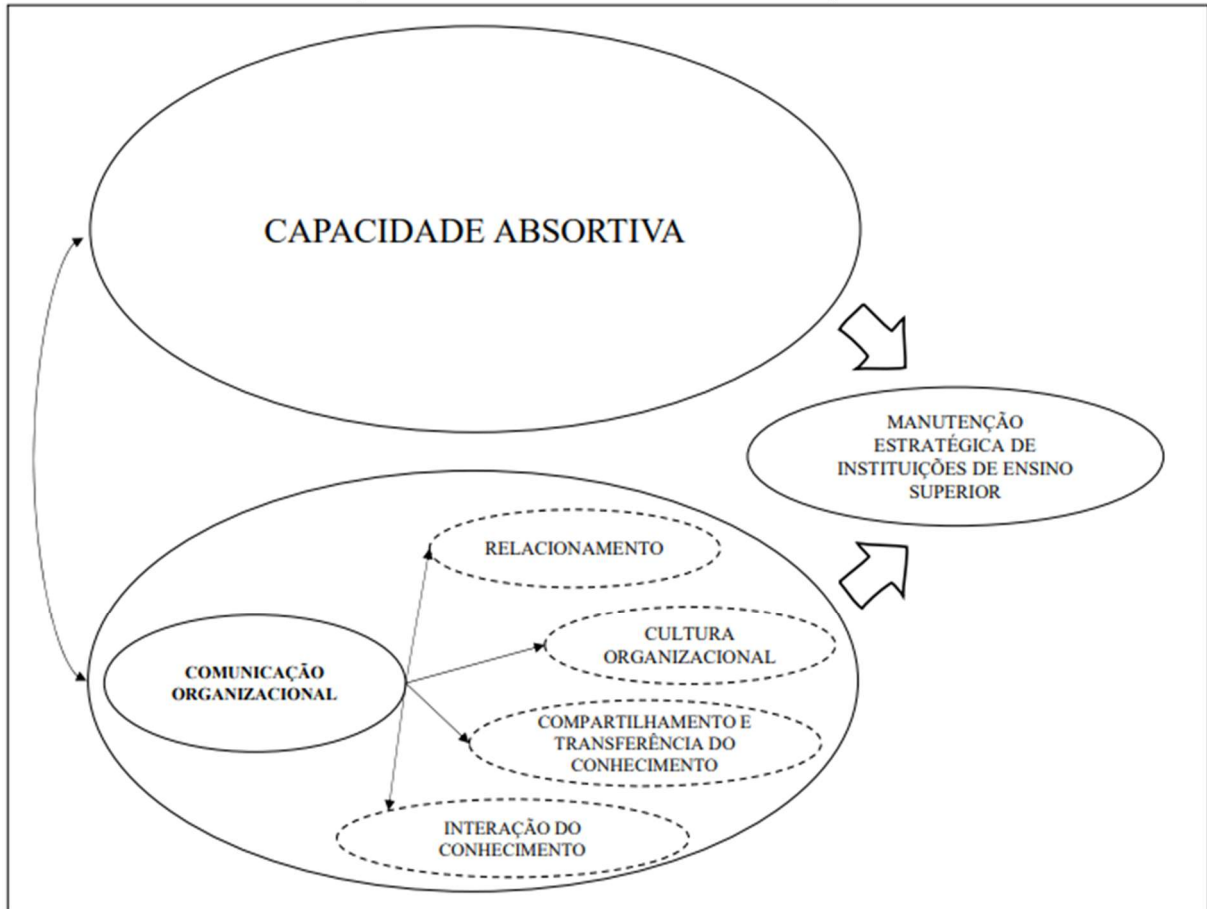
A comunicação organizacional é a teoria que busca compartilhar informações, conhecimentos e sentimentos dentro da organização, ratificada pela cultura organizacional (Ruão; Kunsch, 2014; Cooper, 1994). As *Keywords* confrontas para obter essa análise foram “Comunicação Organizacional” e “Instituições de Ensino Superior”. A comunicação também facilita a assimilação do conhecimento, transferindo conhecimentos auxilia na comunicação e implementação da estratégia, gera motivação e diálogos, cria relacionamento com todos os membros, internos e externos, gerando cooperação e sentimentos de empatia que são ratificadas pela cultura organizacional. Nesse sentido, a comunicação organizacional auxiliará nas práticas e processos da capacidade absorptiva, pois existe relação com o compartilhamento do conhecimento entre pessoas e organizações de IES (Allameh; Khozani; Baniyasi, 2020; Chaudhry *et al.*, 2021; Lovell; Dolamore; Collins, 2022; Letlatsa, 2022; Lim; Chuah, 2022).

Portanto, a capacidade absorptiva, através das suas dimensões, é o meio facilitador de aprendizagem que se consolida por meio da comunicação entre membros internos, ao compartilharem o conhecimento. A comunicação organizacional é eficaz quando ocorre com maior frequência, obtém diálogo junto a equipes e participa de redes colaborativas, que oportunizam trocas de conhecimentos, pois estimulam a capacidade de assimilação de novos conhecimentos, gerando a manutenção de estratégias que são importantes para as IES sobreviverem a momentos incertos do ambiente externo (Gamboa, 2018; Chaudhry *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2021; Milas Z.; Milas D., 2021).

Com isso, a comunicação organizacional garante uma interação do conhecimento, pois auxilia na assimilação do fluxo de informações, gerando transformação no ambiente interno

como reestruturações de processos, adequação de departamentos, implementação de novas estratégias envolvendo inovação e tecnologia, métricas para medir esforços do departamento do *marketing* com o engajamento de seus públicos, a fim de melhorar as estratégias (Goodman, 1994; Segura-Mariño; Paniagua-Rojano; Piñero-Naval, 2020; Chaundhry *et al.*, 2021; Lim; Chuah, 2022).

Figura 03 – Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaboradora pela Autora (2024).

Nesse pressuposto, a Figura 03 apresenta o modelo conceitual da pesquisa, que articula as duas teorias: capacidade absorptiva e comunicação organizacional, que representadas em círculos. No que tange a comunicação organizacional evidenciam as categorias, que são resultados da revisão sistemática da literatura encontrados quando relacionadas as *Keywords* apresentadas e discutidas nas seções 2.2.2 (Comunicação organizacional e Instituições de Ensino Superior) e 2.3 (Capacidade absorptiva e comunicação organizacional).

O modelo conceitual da pesquisa articula os conceitos encontrados entre as temáticas capacidade absorptiva e comunicação organizacional no segmento de IES, cuja proposição é o foco desse estudo. Em um primeiro olhar, percebe-se que a capacidade absorptiva se constitui

como estratégica para as IES. Para tanto, a comunicação organizacional é fundamental para que ocorram as trocas de conhecimento, criar redes colaborativas no mesmo segmento e com parceiros como fornecedores e colaboradores (*stakeholders*) para manutenção das IES (Vega-Jurado *et al.*, 2017; Cassol *et al.*, 2021; Khraishi *et al.*, 2023), objetivando a vantagem competitiva.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos que sustentam a execução dessa pesquisa. O método se divide nas seguintes etapas: delineamento da pesquisa; a descrição do objeto de pesquisa; os sujeitos participantes do estudo; a técnica de coleta dos dados e; a análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A fim de abordar a problemática subjacente a esse estudo, a opção pela abordagem **qualitativa** se revelou a mais apropriada, uma vez que ela se baseia na observação, reflexão e interpretação de informações. Essa abordagem se orienta pela imposição de lógica e significado nas análises, possibilitando uma aplicação mais profunda das questões relacionadas ao fenômeno sob investigação (Gil, 2002). Além disso, a pesquisa qualitativa permite desvelar como indivíduos, nesse caso os gestores das IES, enfrentam e prosperam em ambientes organizacionais, proporcionando ao pesquisador a oportunidade de aprofundar sua investigação em várias áreas e profissões (Yin, 2016).

Quanto à natureza da pesquisa, essa se caracteriza como **exploratória e descritiva**. Exploratória, visto que o objetivo é compreender melhor o problema por meio de revisão bibliográfica e entrevistas com indivíduos (Gil, 2002), no caso desse estudo, com os gestores das IES que possuem experiência com o fenômeno em questão e podem contribuir para a pesquisa. Por sua vez, é descritiva pois busca descrever as características de um determinado fenômeno, proporcionando uma nova perspectiva sobre o problema (Gil, 2002). Assim, nesse estudo, buscou detalhar as dimensões da capacidade absorptiva (aquisição, assimilação, transformação e aplicação) e comunicação organizacional, evidenciando como ocorrem nas IES.

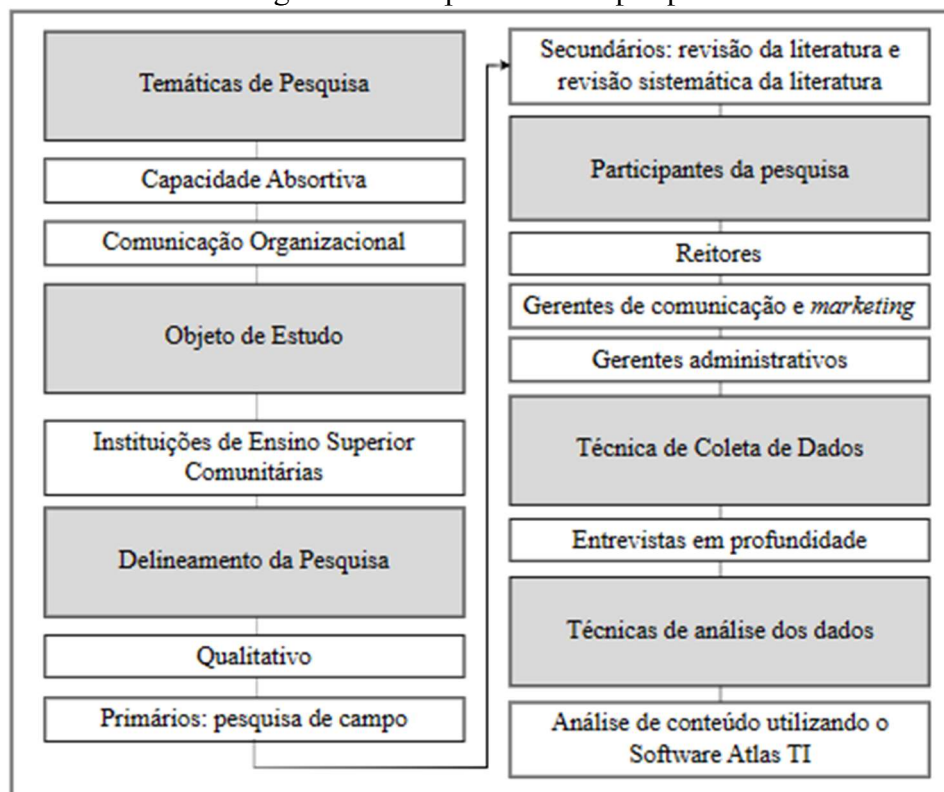
No que tange ao propósito, essa pesquisa pode ser classificada como **aplicada**, uma vez que envolve o interesse na aplicação, utilização e implicações práticas do conhecimento (Gil, 1999). Os resultados desse tipo de pesquisa têm o potencial de serem aplicados na resolução de problemas reais (Marconi; Lakatos, 2003), contribuindo para que as IES possam aprimorar suas práticas de gestão, com vistas à busca de vantagens competitivas.

No que diz respeito ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de múltiplos casos, uma vez que a pesquisa foi conduzida em três IES Comunitárias, localizadas no norte do Rio Grande do Sul. O estudo de múltiplos casos conforme Yin (2014), na pesquisa acadêmica,

refere-se a uma abordagem metodológica que envolve a análise aprofundada e comparativa de no mínimo dois ou vários casos individuais, frequentemente com o propósito de explorar um fenômeno complexo a partir de diferentes perspectivas. Essa técnica permite a obtenção de *insights* detalhados sobre o objeto de estudo, oferecendo uma compreensão mais rica e contextualizada dos processos e relações subjacentes. Ao analisar múltiplos casos, Eisenhardt (1989) destaca que os pesquisadores podem identificar padrões, semelhanças e diferenças, contribuindo para uma investigação mais robusta e uma interpretação mais abrangente dos fenômenos investigados de rigor qualitativo. Nesse contexto, a escolha de um estudo de múltiplos casos é considerada apropriada para a compreensão da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional nas IES Comunitárias selecionadas pela pesquisadora.

O critério de seleção das IES comunitárias foi baseado em julgamento e conveniência, representando uma amostragem não probabilística, dependendo do discernimento e critério pessoal do pesquisador (Malhotra, 2011). Dessa forma, a Figura 04 foi estruturada para fornecer um guia passo a passo do procedimento que será seguido ao longo dessa pesquisa.

Figura 04 – Mapeamento da pesquisa



Fonte: Elaborada pela Autora (2024).

A Figura 04 ilustra, de maneira o método subjacente a essa pesquisa, que se inicia com a seleção dos temas de capacidade absorptiva e comunicação organizacional. Esses temas são

então aplicados ao objeto de estudo, as IES Comunitárias, cuja escolha foi justificada na seção 1.2 de justificção e delimitação da pesquisa, devido à sua relevância no contexto de estudos organizacionais. O delineamento da pesquisa adotado é de natureza qualitativa, combinando a coleta de dados primários por meio de pesquisa de campo e dados secundários obtidos por meio de revisão da literatura e revisão sistemática da literatura.

Os participantes envolvidos nesta pesquisa englobam gestores das áreas administrativas e de comunicação, bem como reitores das IES investigadas. Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, a técnica de coleta de dados selecionada consiste em entrevistas em profundidade, cujas transcrições serão posteriormente processadas pelo *software Atlas TI* para a elaboração da análise dos resultados.

### 3.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

As IES desempenham um papel crucial no desenvolvimento das comunidades regionais, uma vez que congregam agentes interessados no crescimento e na melhoria das relações sociais. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior comunitárias têm como missão a formação de cidadãos em diversas áreas do conhecimento, conferindo-lhes habilidades profissionais que contribuem para o progresso da sociedade (Paim; Yamaguchi, 2016).

As IES Comunitárias surgiram na forma de narrativa, como entidades do terceiro setor da sociedade civil, entre as décadas de 1930 e 1940, consolidando-se após a Primeira Guerra Mundial. Inicialmente, essas instituições se expandiram por meio de ensino cooperativo, envolvendo trabalhos assistenciais e educativos voltados para as comunidades (Schmidt, 2018). Somente em 12 de novembro de 2013, foi aprovada a Lei n. 12.881/2013, conhecida como Lei das Comunitárias, que distingue essas instituições das instituições de ensino públicas e privadas (PLC n. 01/2023, aprovado no Senado). A Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ABRUC) estima que aproximadamente 27% dos estudantes brasileiros estão matriculados em instituições comunitárias (Brasil, 2022).

As universidades comunitárias brasileiras possuem características distintivas, sendo geralmente regionais, ligadas a entidades locais e regionais, podem também ser confessionais, estando relacionadas a instituições religiosas. Cada instituição mantém um vínculo com a comunidade, possuindo personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos. Elas são administradas por pessoas jurídicas que se preocupam em acolher entidades e lideranças da sociedade civil por meio de associações ou fundações, reinvestindo as mensalidades na própria universidade (Schmidt, 2018).

No âmbito da integração comunitária, essas universidades se destacam ao atender às necessidades do contexto social, promovendo o ensino, a pesquisa e a extensão. Além disso, realizam pesquisas científicas com o potencial de ampliar o conhecimento e o aplicar à sociedade, compartilhando o conhecimento por meio de expressões culturais e artísticas nas comunidades, bem como promovendo a inovação. A gestão dessas universidades comunitárias é exercida por professores pertencentes ao próprio corpo docente, os quais elegem seus reitores por meio de processos democráticos (Paim; Yamaguchi, 2016; Schmidt, 2018).

No estado do Rio Grande do Sul, durante a década de 1990, as universidades estabeleceram o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), que é composto por 15 IES Comunitárias. Essas instituições incluem a Universidade de Passo Fundo (UPF), a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), a Universidade Feevale (FEEVALE), a Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai (URI), a Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), a Universidade de Caxias do Sul (UCS), a Universidade da Região da Campanha (URCAMP), o Centro Universitário Univates (UNIVATES), a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), o Centro Universitário La Salle (UNILASSALE), o Centro Universitário Franciscano (UNIFRA) e o Centro Universitário Metodista (IPA) (Schmidt, 2018).

### 3.3 SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes desse estudo são responsáveis pelo fornecimento dos dados que o pesquisador necessita do estudo. Nesta pesquisa, foram selecionados entrevistados com o objetivo de contribuir de forma substancial para a resolução da questão central dessa pesquisa, uma vez que desempenham um papel fundamental na disponibilização de dados gerenciais e estratégicos. Nesse contexto, foram identificados e escolhidos gestores em cargos relacionados às áreas administrativa, incluindo reitores, administrativos, financeiros, institucionais, bem como gestores da área de comunicação, pertencentes a IES. O propósito da seleção dos entrevistados, visou à elaboração e execução de estratégias que resultem em vantagens competitivas inovadoras no setor de serviços educacionais de cada instituição, com foco nas universidades comunitárias situadas no estado do Rio Grande do Sul.

O Quadro 13 sintetiza os sujeitos da pesquisa, as atribuições/funções de cada um dos sujeitos escolhidos para entrevistas, e tempo que estão inseridos na IES entrevistada, a fim de alcançar os resultados da pesquisa.

Quadro 13 – Atribuições e sujeitos da pesquisa

Organização	Sujeito da Pesquisa	Código	Atribuições/Funções	Tempo de IES
Instituição A	Gerente de comunicação e <i>marketing</i>	P1	Responsável pela elaboração de planos estratégicos da área da comunicação e <i>marketing</i> , e planejam a comunicação com o público interno e externo da instituição, focando na retenção de alunos	2 anos e 2 meses
	Gerente financeiro	P2	Responsável por planejar, coordenar e controlar as atividades financeiras, incluindo orçamento, investimentos, captação de recursos e gestão de riscos, garantindo a sustentabilidade financeira	23 anos
	Reitor	P3	Responsável pela administração e governança da IES, incluindo a definição de políticas acadêmicas, estratégias de crescimento, gestão de recursos, representação institucional e supervisão das atividades acadêmicas e administrativas	33 anos
Instituição B	Gerente de comunicação e <i>marketing</i>	P4	Responsável pela elaboração de planos estratégicos da área da comunicação e <i>marketing</i> , e planejam a comunicação com o público interno e externo da instituição, focando na retenção de alunos	8 anos
	Gerente administrativo	P5	Responsável pela gestão e supervisão das atividades administrativas, garantindo a eficiência e eficácia dos processos, o cumprimento das políticas e procedimentos institucionais	22 anos
	Gerente institucional	P6	Responsável pela gestão de recursos humanos, financeiros e materiais para garantir o bom funcionamento e desenvolvimento da instituição	27 anos
Instituição C	Gerente de comunicação e <i>marketing</i>	P7	Responsável pela elaboração de planos estratégicos da área da comunicação e <i>marketing</i> , e planejam a comunicação com o público interno e externo da instituição, focando na retenção de alunos	9 anos
	Gerente financeiro	P8	Responsável por planejar, coordenar e controlar as atividades financeiras, incluindo orçamento, investimentos, captação de recursos e gestão de riscos, garantindo a sustentabilidade financeira	23 anos
	Reitor	P9	Responsável pela administração e governança da IES, incluindo a definição de políticas acadêmicas, estratégias de crescimento, gestão de recursos, representação institucional e supervisão das atividades acadêmicas e administrativas	28 anos

Fonte: Elaboradora pela Autora (2024).

A amostra resultou em três gestores por instituição, totalizando nove participantes do estudo incluindo profissionais das áreas: administrativa, financeira, institucional, comunicação e *marketing* e reitor das IES pesquisas.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Essa pesquisa efetiva a coleta de dados primários com a pesquisa de campo e de dados secundários com a **revisão da literatura** sobre Capacidade Absortiva e Comunicação Organizacional e a **revisão sistemática de literatura**, na qual ocorreu a aglutinação de pesquisas que apresentaram similaridades diferentes com o mesmo objetivo (Greenhalg, 1997), cujos resultados foram apresentados e discutidos nas seções: 2.2.2 – (Comunicação Organizacional e Instituições de Ensino Superior), e 2.3 – (Capacidade Absortiva e Comunicação Organizacional) encontrado no Referencial Teórico (seção 2) desse estudo.

A revisão sistemática de literatura visa compreender o estado da arte sobre um tema, uma vez que as pesquisas direcionam campos a serem explorados sobre determinado constructo (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). Nessa pesquisa se realizou o confronto das palavras-chave (Keywords): *absorptive capacity*, *organizational communication* e *higher education institutions* que foram combinados da seguinte maneira: i) “*absorptive capacity*” AND “*organizational communication*”; ii) “*organizational communication*” AND “*higher education institutions*”. Com isso, a revisão sistemática de literatura teve a intenção de procurar publicações de artigos acadêmicos, envolvendo a seleção de temas abordados nessa pesquisa.

A busca de documentos relacionados as temáticas da capacidade absorptiva e comunicação organizacional em IES foi realizada nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*, reconhecidas internacionalmente e com ampla expansão de pesquisas em artigos na área de gestão e negócios. Para tanto, foram utilizados seis filtros. O primeiro filtro corresponde a pesquisa geral das palavras-chave, para verificar a quantidade de pesquisas encontradas. O segundo filtro foi aplicado por anos, de 2017 a março de 2023. O terceiro filtro aplicado por áreas de conhecimento em negócios; gestão e contabilidade e; ciências sociais. O quarto filtro separou pesquisas em períodos de artigos científicos. No quinto filtro se realizou a leitura do título, resumo e resultados. No sexto e último filtro, foram realizadas as leituras completas das pesquisas encontradas para discussão dos resultados da revisão sistemática da literatura (Capítulo 2), totalizando treze artigos.

O confronto das palavras-chave “*absorptive capacity*” AND “*organizational communication*” nas bases de dados utilizadas resultaram em quatro artigos; o confronto das palavras-chave “*organizational communication*” AND “*higher education institutions*” resultaram em oito artigos.

Na sequência, após a análise de todas as seções que estruturam o Referencial Teórico, foi possível propor o Modelo Conceitual da Pesquisa (seção 2.3).

### 3.4.1 Pesquisa de Campo (coleta em dados primários)

Para a coleta de dados primários foram conduzidas entrevistas em profundidade com os participantes do estudo, com o propósito de abordar as questões e objetivos gerais desse trabalho de pesquisa. A escolha dessa abordagem metodológica é justificada pelos seguintes motivos: (i) as entrevistas em profundidade têm se tornado uma ferramenta amplamente empregada em estudos relacionados a organizações, os quais se dedicam à aplicação de questões e fenômenos interpessoais (Mattos, 2010); (ii) as entrevistas são reconhecidas como um meio eficaz para incentivar os indivíduos a expressarem suas opiniões e percepções acerca de um determinado tópico ou do contexto em que estão inseridos (Poupart, 2008).

De acordo com Gil (2002), é imperativo que os pesquisadores estabeleçam as condições adequadas para a obtenção de dados qualitativos, permitindo uma análise minuciosa de cada mensagem e relato, com o intuito de identificar eventuais inconsistências ou contradições. Essa abordagem é fundamental para alcançar o objetivo da pesquisa, que visa aprofundar a análise de aspectos passíveis de aprimoramento, sugestões ou observações identificadas nas entrevistas.

### 3.4.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de pesquisa para a coleta dos dados (Apêndice B), de acordo com os objetivos desse estudo, seguiu o modelo conceitual da pesquisa apresentado na Figura 03 (p. 69). Dessa forma, para compreender a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional nas IES foram elaboradas questões com base na revisão de literatura (Capítulo 2).

No que tange a comunicação organizacional, para descrever como ocorre o processo da comunicação organizacional das IES investigadas, busca-se atingir o objetivo específico “a” desta pesquisa. No que tange a capacidade absorptiva na abordagem das quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e aplicação, busca-se atingir o objetivo específico “b”. Optou-se então, por adaptar o instrumento de pesquisa de Lazarotto (2017), que tem origem nos instrumentos de Camisón e Forés (2010) e Faltnen *et al.* (2011), que utilizam as dimensões propostas por Zhara e George (2002), contemplada na revisão da literatura. E ainda, porque esses instrumentos foram utilizados nas pesquisas de Padilha (2009), Cruz (2011), Santos (2015), Oliveira (2016), Silva (2016), Rosa (2016) e Cappellari (2016), vindo a ratificar a importância e validade da pesquisa.

Assim, as categorias do instrumento de pesquisa estão definidas *a priori*. O Quadro 14, apresenta as quatro dimensões da capacidade absorptiva.

Quadro 14 – Dimensões e categorias da Capacidade Absortiva

DIMENSÕES	CATEGORIAS	AUTORES	PERGUNTAS
Aquisição (4 perguntas)	Capacidade de aproveitar oportunidades; Capacidade de a organização entender a mudança; Habilidade de a organização aproveitar <i>feedback</i> (clientes, fornecedores e colaboradores); Rotinas de busca de informações externas (pesquisa de mercado, satisfação de clientes, colaboradores, mudança empresarial); Rotinas de Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); Mecanismos de busca: pesquisas, aquisição de empresas, contratação de profissionais qualificados; Interação com o cliente; Interação formal e informal com outras organizações.	Tu <i>et al.</i> (2006); Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández (2008); Flatten <i>et al.</i> (2011); Camargo (2012).	1,2,3 e 4 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)
Assimilação (6 perguntas)	Acesso aos níveis decisórios (estrutura organizacional que favorece a participação dos níveis hierárquicos e dos colaboradores na tomada de decisão); Trocas de experiências entre os membros internos; Comunicação (habilidade de se comunicar com o cliente interno); Rotinas de discussão para solução de problemas e novas situações; Transferência do conhecimento entre os membros da organização; Equipes dinâmicas e diversificadas; Discussões; Mecanismos de integração social; Reuniões.	Jansen, Van Den Bosch e Volberda, (2005); Flatten <i>et al.</i> (2011); Carmago (2012);	5,6,7,8,9 e 10 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)
Transformação (1 pergunta)	Comunicação entre membros de equipes; Capacidade de aceitar propostas e opiniões feitas pelos colaboradores); Conectividade (cooperação; confiança, interação e colaboração) Interação entre membros; Rotinas de qualificação dos colaboradores, treinamento de equipes; Grupos de trabalho para o desenvolvimento de projetos; Utilização de tecnologia da informação; Táticas de socialização (compartilhamento de experiências); Treinamentos; <i>Endomarketing</i> (Comunicação interna).	Jansen, Van Den Bosch e Volberda, (2005); Versiani <i>et al.</i> (2010); Flatten <i>et al.</i> (2011); Carmago (2012);	11 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)
Aplicação (3 perguntas)	Desenvolvimento de novos processos, produtos/serviços; Táticas de socialização (compartilhamento de experiências); Padrões, normas e procedimentos.	Zahra e George (2002); Vega-jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández (2008);	12, 13 e 14 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)



		Flatten <i>et al.</i> (2011)	
--	--	---------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Lazzarotto (2017).

No que tange a comunicação organizacional, para atingir os objetivos específicos “a” e “c” dessa pesquisa, recorreu-se aos estudos de Cooper (1994); Goodman (1994); Marchiori (2008); Ruão e Kunsch (2014); Bolívar-Cruz; Fernández-Monroy e Galvan-Sanchez (2017); Vega-Jurado *et al.* (2017); Gamboa (2018); Van Ta e Zyngier (2018); Allameh, Khozani e Baniyadi (2020); Segura-Mariño, Paniagua-Rojano, Piñero-Naval (2020); Chaudhry *et al.* (2021); Kim *et al.* (2021); Milas Z., Milas D. (2021) e; Letlatsa (2022). No que tange ao roteiro das entrevistas sobre a comunicação organizacional está anexado no Apêndice B.

O Quadro 15, apresenta as dimensões e categorias referentes a comunicação organizacional, definidas *a priori*. As dimensões foram elaboradas tendo por referência o (Capítulo 2, seção 2.4). Assim, foram definidas as dimensões: relacionamento, cultura organizacional, compartilhamento e transferência do conhecimento e interação do conhecimento e suas respectivas categorias. Cabe enfatizar que algumas perguntas que se encontram no Quadro 14, para responder a capacidade absorptiva, também respondem questões referentes as dimensões e categorias da comunicação organizacional, conforme numeração das perguntas relacionadas no Quadro 15.

Quadro 15 – Dimensões e categorias da comunicação organizacional

DIMENSÕES	CATEGORIAS	AUTORES	PERGUNTAS
Relacionamento (2 perguntas)	<i>Stakeholders.</i>	Gamboa (2018); Allameh, Khozani e Baniyadi (2020); Letlatsa (2022); Milas Z., Milas D. (2021);	16 e 17 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)
Cultura organizacional (2 pergunta)	Liderança; Cooperação/colaboração.	Cooper (1994); Marchiori (2008); Bolívar-Cruz, Fernández-Monroy, Galvan-Sanchez (2017); Vega-Jurado <i>et al.</i> (2017); Kim <i>et al.</i> , (2021);	19 e 20 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)
Compartilhamento e Transferência do conhecimento (1 pergunta)	Trocas de conhecimento; Clareza e compreensão; Redes colaborativas.	Ruão e Kunsch (2014); Van Ta; Zyngier (2018);	15 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)
Interação do conhecimento (1 pergunta)	Fluxo de informações; Estruturação de departamentos; Implementação de estratégias; Métricas/ <i>endomarketing</i> .	Goodman (1994); Segura-Mariño, Paniagua-Rojano, Piñero-Naval (2020); Chaudhry <i>et al</i> (2021); Lim e Chuah (2022)	18 do Instrumento de Pesquisa (Apêndice B)

Fonte: Elaboradora pela Autora (2024).

Por fim, o instrumento foi validado por três especialistas: dois docentes pesquisadores na temática da capacidade absorviva, e um profissional da área de comunicação com atuação em IES. Cabe enfatizar que o instrumento de pesquisa foi enviado a um segundo profissional na área de comunicação também com atuação em IES, porém não obteve-se retorno deste profissional.

Aos especialistas foram submetido o instrumento de pesquisa que teve por objetivo questionar sobre a clareza e compreensão das questões e adequação à realidade das IES, conforme o Apêndice B. Dois especialistas: um professor docente pesquisador na temática da capacidade absorviva, posicionou que o instrumento atendia os objetivos desta pesquisa. O outro professor pesquisador contribuiu com melhorias para o instrumento de pesquisa, as quais foram acatadas, sendo o instrumento de pesquisa reestruturado a partir das considerações pontuadas.

O profissional da área de comunicação organizacional ponderou sobre os termos referentes a denominação funcional nas IES, como por exemplo, o termo “funcionários”, e “colaboradores” se estavam se referindo a técnicos administrativos ou docentes das IES. A partir desta consideração as questões do instrumento de pesquisa foram readequadas de acordo com os termos técnicos nas IES. Referente as demais perguntas do instrumento não houveram outras considerações.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A metodologia de análise de dados selecionada para essa investigação é a análise de conteúdo, como proposto por Bardin (2011). Essa abordagem abarca um conjunto de técnicas de análise da comunicação, que se concentra na interpretação do conteúdo das mensagens, permitindo a extrapolação de indicadores de conhecimento relacionados à recepção de tais mensagens. Yin (2016) enfatiza a importância da análise de dados qualitativos em estudos de caso, que compreende a examinação, categorização, classificação e recombinação de evidências qualitativas.

A análise dos dados coletados nas IES seguirá as categorias previamente definidas, embora esteja aberta à possibilidade do surgimento de novas categorias emergentes ao longo do processo de análise. Nesse sentido, o *software Atlas/TI* é empregado com o intuito de auxiliar na transcrição de dados provenientes de entrevistas em profundidade. A utilização desse *software* qualitativo visa aprimorar a compreensão de dados para a identificação de fenômenos complexos, representando uma melhoria em relação à técnica tradicional de transcrição manual (Queiroz; Cavalcante, 2011).

Conforme Bandeira-de-Mello (2010), o *software Atlas/TI* é uma ferramenta destinada a auxiliar o pesquisador não apenas na transcrição de dados de entrevistas, mas em todo o processo de pesquisa, aprimorando a amplitude e profundidade das análises e possibilitando uma exploração mais abrangente da complexidade dos dados. Sua aplicação visa otimizar e enriquecer o material analítico, contribuindo para aprimorar o processo de análise em pesquisas qualitativas na área de organizações.

No contexto atual, os pesquisadores frequentemente utilizam recursos computacionais na pesquisa qualitativa, sendo a codificação no formato *in vivo* uma prática que garante a correspondência entre as referências codificadas e os códigos correspondentes no *Atlas/TI*, permitindo a construção de uma árvore de códigos dentro do *software*. Os pesquisadores podem definir códigos com base nas expressões utilizadas pelos entrevistados e o *software* facilita a posterior conversão desses códigos, bem como a inclusão de outras expressões, que são revertidos em rede de transcrições, entre outros modelos disponíveis no *software* qualitativo. Além disso, o *software* disponibiliza um banco de dados de códigos que pode ser utilizado para classificar os dados de acordo com o conjunto de códigos disponíveis, possibilitando uma exploração sistemática dos dados para fins de análise. Isso contribui para uma transcrição de entrevistas mais confiável e para a análise de dados em estudos qualitativos (Queiroz; Cavalcante, 2011; Bandeira-De-Mello, 2010).

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção de Análise de Resultados serão apresentados e discutidos os principais achados e conclusões decorrentes da investigação, a fim de compreender o significado e as implicações dos dados coletados.

### **4.1 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR A**

A seguir serão apresentados e discutidos os principais achados e conclusão recorrentes a investigação da Instituição A, com base na sua caracterização geral, capacidade absorptiva e cultura organizacional.

#### **4.1.1 Caracterização geral da Instituição A**

A Instituição A é uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Erechim no norte do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Sua história remonta à década de 1970, quando começaram a surgir iniciativas para a criação de uma universidade regional que pudesse atender às demandas educacionais da região do Alto Uruguai e das Missões.

Com fundação em 1992, consolidando o projeto de integração regional no campo da educação superior. Seu objetivo principal é promover o desenvolvimento educacional, científico e cultural da região, contribuindo para a formação de profissionais qualificados e o progresso da comunidade local.

Integrada em uma estrutura multicâmpus que abrange as cidades de Frederico Westphalen, Santo Ângelo, Santiago, Cerro Largo e São Luiz Gonzaga, a universidade demonstra uma consciência aguçada em relação aos desafios contemporâneos e um comprometimento constante com as evoluções sociais em curso. Atualmente, a instituição possui quatro instalações distintas: o Câmpus I, ocupando uma extensão de 142 mil m<sup>2</sup>; o Câmpus II, com uma área abrangente de 508 mil m<sup>2</sup>. Centro de Estágios e Práticas Profissionais, estabelecido em um terreno de 1.800 m<sup>2</sup>, localizado a 400 metros do Câmpus I; e o Ambulatório Clínico, posicionado nas proximidades do hospital da cidade.

O Câmpus I encontra-se estrategicamente localizado nas imediações do acesso principal da cidade. Abrangendo uma área construída de 30 mil m<sup>2</sup>, esse complexo compreende 15 edifícios, ocupando mais de 142 mil m<sup>2</sup> área total. Dentro dessa infraestrutura, estão sediadas a Direção-Geral, Direção Acadêmica e Direção Administrativa do Câmpus, a maioria dos cursos

de graduação, a Escola de Educação Básica, bem como o Centro de Pós-Graduação, que oferece uma variedade de cursos *Lato Sensu* em áreas como Saúde, Agrárias, Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes, Exatas e da Terra, Humanas, Ciências Biológicas, Engenharia e Ciência da Computação. Adicionalmente, o Câmpus I dispõe de espaços dedicados a serviços, pesquisa e atividades de extensão, todos voltados para o desenvolvimento regional.

A universidade oferece uma variedade de cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, abrangendo ciências humanas, ciências exatas, ciências da saúde, ciências sociais aplicadas, entre outras. Além disso, a Instituição A tem se destacado por sua atuação em pesquisa e extensão, buscando integrar o conhecimento acadêmico às necessidades e realidades locais. Ao longo dos anos, a Instituição A tem expandido suas instalações e fortalecido parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa, consolidando sua presença na região e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico local.

A Instituição A oferta escola básica, cursos técnicos, graduação presencial, graduação a distância, pós-graduação, mestrado e doutorado, atualização e extensão e centro de línguas. Na escola básica a Instituição A oferta educação infantil, educação de ensino fundamental e ensino médio. Os cursos técnicos concomitantes são ofertados em áreas da saúde e indústria como: técnico em enfermagem, técnico em agroindústria, técnico em eletromecânica e técnico em segurança do trabalho. A oferta dos cursos de graduação totalizam vinte cinco cursos presenciais de diversas áreas de atuação como: administração, agronomia, arquitetura e urbanismo, biomedicina, ciência da computação, ciências biológicas, ciências contábeis, direito, educação física, enfermagem, engenharia civil, engenharia de alimentos, engenharia de produção, engenharia elétrica, engenharia mecânica, engenharia química, estética e cosmética, farmácia, fisioterapia, medicina, medicina veterinária, nutrição, odontologia, pedagogia e psicologia.

Para os cursos de graduação na modalidade a distância, a Instituição A oferta trinta e um cursos nesta modalidade em diversas áreas de atuação como escola de saúde semipresencial: biomedicina, ciências biológicas, bacharelado em educação física, farmácia, nutrição, estética e cosmética. A Instituição A oferta cursos de ciências sociais aplicadas totalmente EAD como: administração, ciências contábeis e serviço social. A Instituição A oferta por meio da escola de gestão, negócios e hospitalidade os cursos: design de interiores, gastronomia modalidade semipresencial, gestão de agronegócios, gestão comercial, gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão de tecnologia de informação, gestão pública, *marketing* e processos gerenciais.

A Instituição A oferta a escola de ciências exatas e tecnologia os cursos de modalidade semipresencial: agronomia, engenharia civil, engenharia de alimentos, engenharia de produção, engenharia elétrica, engenharia mecânica, engenharia química, análise e desenvolvimento de sistemas e produção industrial. Por último A Instituição A oferta por meio da escola de educação os cursos: licenciatura em educação física, letras como língua portuguesa e pedagogia.

A Instituição A oferta os seguintes pós-graduações *lactu sensu* compreendem em presencial e a distância. Na modalidade presencial são ofertados vinte e seis cursos como: especialização em compatibilização de projetos e edificações em modelagem 3D, especialização em análises clínicas e gestão da qualidade laboratorial, especialização em engenharia de produção integrada, especialização em estruturas de concreto armado, especialização em inovações e tecnologia em produção de sementes, especialização em sustentabilidade e ESG, especialização em terapia do esquema, especialização em dança e expressão corporal, especialização em fisiologia do exercício e do esporte, especialização em gestão de pessoas, especialização em *marketing* e *branding*, especialização em estética e clínica avançada, especialização em educação especial e inclusiva, especialização em direito de família e sucessões: aspectos contemporâneos, especialização em medicina veterinária, gerenciamento de projetos, especialização em engenharia de segurança do trabalho, especialização em neuropsicopedagogia clínica, especialização em fertilidade do solo e manejo de culturas agrícolas, gestão de cooperativas, especialização em enfermagem oncológica, especialização em segurança da informação: *compliance* e legislação, gestão empresarial e gestão estratégica de pessoas. Além destes cursos de pós-graduação, existem dois cursos ofertados em parcerias com demais Instituições do COMUNG como: especialização em direito do trabalho, processo do trabalho e previdenciário, especialização em gestão pública.

Já Instituição A oferta vinte e seis pós-graduações *lactu sensu* em diversas áreas do conhecimento na modalidade a distância, que são: meio ambiente, saúde e educação, saúde coletiva, auditoria em serviços de saúde, ciência de dados e *big data*, letras, sistemas térmicos, ciências criminais e segurança pública, farmácia hospitalar, gestão de resíduos, automação e eletrônica industrial, controle de qualidade na indústria alimentícia, direito público e gestão pública contemporânea, educação física escolar, envelhecimento humano: ênfase na capacidade físico-funcional, forragicultura, produção animal e agronegócio, gestão de projetos, gestão de unidades de alimentação e nutrição, gestão e conservação ambiental, gestão e tecnologia na construção civil, gestão empresarial, gestão escolar, governança, gestão e inovação, meio ambiente e energias renováveis, psicologia aplicada ao direito, arquitetura de espaços comerciais: métodos e inovações e direito e gestão do agronegócio.

Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* compreendem programas de mestrado e doutorado ofertados pela Instituição A são: mestrado em atenção integral à saúde e mestrado em ecologia, e doutorado em engenharia de alimentos.

Os cursos de extensão são ofertados na modalidade à distância totalizando doze cursos como: viver a felicidade, avaliação da aprendizagem, boas práticas de fabricação de alimentos, educação na era digital, movimentos sociais e mobilização social, melhoramento de plantas, eletroterapia na estimulação muscular, avaliação físico-funcional do idoso, habilitação em laserterapia, questões de gênero – diversidade e tolerância, psicodiagnóstico – conhecendo o processo, refletindo sobre o autismo e a aprendizagem.

A Instituição A tem sua estrutura organizacional centralizada em um reitor e três pró-reitores como: pró-reitoria de ensino, pró-reitor de pesquisa, ensino e extensão e pós-graduação, e pró-reitor de administração. O reitor e pró-reitores são os órgãos executivos superiores de toda a Instituição A. O reitor é o líder máximo, responsável pela gestão global, representação da instituição e tomada de decisões estratégicas com demais pró-reitores de suas áreas.

O reitor da Instituição A lidera a gestão estratégica, toma decisões cruciais para o funcionamento da instituição e representa a instituição perante a comunidade acadêmica e a sociedade. Suas responsabilidades incluem supervisionar a administração, promover a qualidade acadêmica e garantir o cumprimento das metas institucionais e participação das reuniões do COMUNG. O reitor possui contato direto com outros reitores de outras IES do grupo do COMUNG, e está atento as transformações e normas do Ministério da Educação, e tem o dever de transferir informações aos pró-reitores e demais diretores que auxiliam nas estratégias organizacionais da IES.

As pró-reitorias possuem responsabilidades que englobam a coordenação das atividades acadêmicas, o desenvolvimento e revisão de políticas educacionais, bem como a colaboração com coordenadores de cursos para aprimorar programas de graduação e pós-graduação, e manter a IES de forma competitiva no mercado.

Além da reitoria e pró-reitorias, existem quatro diretorias como: diretoria, diretoria-geral, diretor administrativo e diretor acadêmico, que auxiliam na implementação das decisões estratégicas. A Instituição A consta com duas secretarias como: secretaria das direções e chefia de gabinete e secretaria geral. A secretaria das direções e chefia de gabinete cuidam especificamente das agendas do reitor e pró-reitores e diretorias, bem como, documentação e questões burocráticas que são envolvidos. A secretaria geral possui função administrativa como documentação, arquivamento, atendimento ao público e auxiliam nas atividades acadêmicas dos cursos de graduação e pós-graduação e de toda a instituição.

A Instituição A contém coordenadores escolares de educação básica que englobam (educação infantil, fundamental, médio e técnicos profissionalizantes). Os coordenadores escolares são responsáveis pela coordenação e supervisão das atividades acadêmicas em todos os níveis de ensino, desde a educação infantil até o ensino médio, incluindo cursos técnicos. Essa coordenação serve de elo entre a equipe docente, a gestão e os alunos, desempenhando funções importantes como desenvolver e implementar políticas de ensino condizentes com os padrões educacionais e os objetivos institucionais. Coordenam o desenvolvimento e a revisão do currículo e promovem a integração eficaz dos diferentes níveis de ensino. Além disso, monitoram o desempenho acadêmico dos alunos, implementam estratégias para melhorar a qualidade do ensino e colaboram para resolver questões disciplinares e instrucionais. Interagir com os pais e encarregados de educação, organizar eventos acadêmicos e apoiar o desenvolvimento profissional dos professores, contribuindo assim para a excelência e eficiência do sistema de ensino escolar da educação básica da IES.

A Instituição A contém coordenadores de cursos de graduação totalizando vinte e três coordenadores que auxiliam em seus respectivos cursos, e são responsáveis por coordenar as atividades relacionadas aos cursos ofertados pela IES, desde a elaboração e atualização da grade curricular até a implementação de estratégias pedagógicas. Além disso, a coordenação dos cursos de graduação atua como ponto central de comunicação entre os professores, garantindo a integração eficaz das disciplinas, o alinhamento com as diretrizes educacionais e a oferta de uma experiência educacional coerente e de qualidade para os estudantes. Essa função inclui ainda, o acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos, a resolução de questões relacionadas ao currículo e a promoção de iniciativas que visam ao aprimoramento contínuo dos programas de graduação, assegurando a relevância e excelência no ensino oferecido pela instituição.

A Instituição A é composta por quatro assessorias como: assessoria de *marketing* e comunicação, assessoria de imprensa, assessoria jurídica e assessoria da direção acadêmica, e prestam suporte técnico e estratégico às diversas áreas da instituição. As assessorias de *marketing* e comunicação e imprensa tem funções de promover e prospectar alunos para dentro da instituição, e cuidam das divulgações externas e internas.

A assessoria jurídica da Instituição A suas funções abrange uma ampla gama de responsabilidades, começando pelo fornecimento de orientação jurídica aos líderes da instituição em questões legais e regulatórias, que inclui a interpretação de leis educacionais e normativas para garantir que a instituição esteja em conformidade com as regras vigentes. Além disso, a assessoria jurídica é responsável por revisar, negociar e elaborar contratos e acordos,

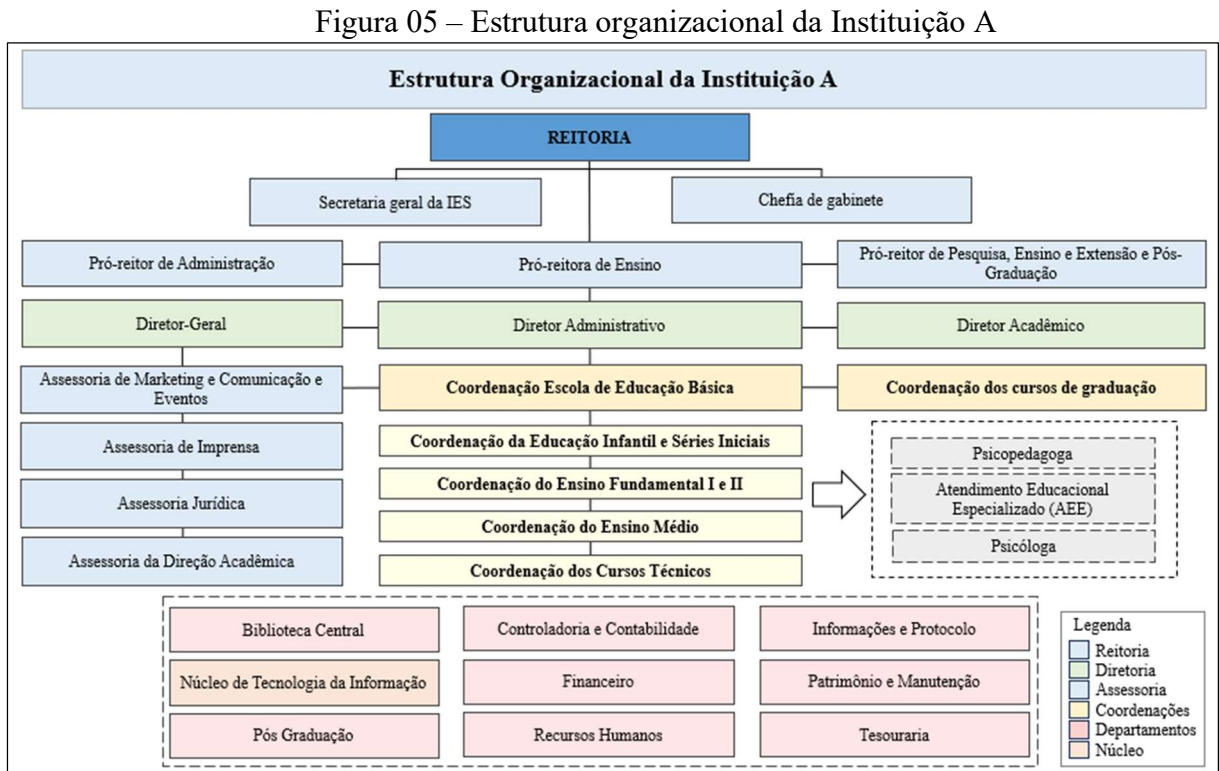


que podem abranger desde contratos de trabalho até convênios, parcerias e contratos de prestação de serviços, e dão suporte a reitoria e diretoria.

A assessoria acadêmica da Instituição A é responsável pela promoção da qualidade do ensino e na implementação eficaz das políticas acadêmicas, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e revisão das políticas acadêmicas da instituição, garantindo conformidade com os padrões educacionais e regulatórios. Além disso, colabora ativamente com os departamentos acadêmicos no planejamento e coordenação de cursos, supervisionando a elaboração de programas de estudo e a organização da grade curricular de toda instituição. A assessoria acadêmica também é responsável pela avaliação contínua do desempenho acadêmico, fornecendo suporte tanto aos professores no aprimoramento de métodos de ensino quanto aos estudantes em questões relacionadas ao currículo e desempenho acadêmico.

A Instituição A também possui dez setores que estão ligados à diretoria administrativa e diretor geral, que auxiliam na parte operacional de toda instituição envolvendo tesouraria, financeiro, controladoria, recursos humanos e gestão de pessoas, patrimônio e manutenção, e pós-graduação.

A Figura 05 exemplifica a estrutura organizacional da Instituição A.



Fonte: Elaborada pela Autora (2024).

A Figura 05 exemplifica a estrutura organizacional da Instituição A com base nas entrevistas e site da IES. A estrutura hierárquica organizacional da IES, corresponde pelas diretorias e reitorias. As secretarias das direções e chefia de gabinete e secretaria geral respondem diretamente as diretorias e reitorias. As assessorias respondem hierarquicamente aos reitores e pró-reitores por suas ações por meio da aprovação destes membros. Os setores respondem diretamente as diretorias geral e administrativa, e as coordenações dos cursos de graduação e escola de educação básica respondem de forma hierárquica ao diretor acadêmico e pró-reitor de ensino com o auxílio de compartilhamento dos demais pró-reitores.

#### 4.1.2 Capacidade absorptiva

A partir dos fundamentos teóricos abordados neste estudo, foram identificados comportamentos e habilidades presentes na instituição estudada, que conduz ao desenvolvimento da capacidade absorptiva. Na sequência serão apresentadas as dimensões da capacidade absorptiva, detalhando como ocorrem os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação da Instituição A.

##### a) Aquisição

A capacidade absorptiva da Instituição A por meio das entrevistas revelou considerações de como ocorre o processo de aquisição do conhecimento. A abordagem da Instituição A de como ocorre a **análise de mercado** reflete a dimensão de aquisição do conhecimento na perspectiva do conceito da CA. A Instituição A demonstra uma habilidade em identificar e adquirir conhecimento externo, essencial para suas operações. Isso ocorre por meio da interação de fontes externas, em parcerias com outras universidades comunitárias, instituições parceiras em realização de cursos da Educação à distância (EAD), e participação em eventos do setor educacional.

As fontes que contribuem para a **análise de mercado** também incluem *feedback* de alunos, pesquisas de mercado, e colaborações com outras instituições, emerge uma abordagem abrangente e diversificada na aquisição do conhecimento. Estas fontes para buscar e compreender o mercado em que atuam é crucial, pois permite que a instituição tenha uma visão

completa do ambiente educacional e de mercado, assegurando diferentes perspectivas e informações sejam consideradas em suas decisões estratégicas, como implementação de novos cursos e serviços, busca de novos parceiros tanto empresariais como educacionais.

Por meio da **análise de mercado** que facilitam para identificar oportunidades e ameaças ao seu negócio, a Instituição A envolve uma série de *stakeholders* e emprega diversas estratégias para coletar informações valiosas que contribuem para as estratégias organizacionais. Esta análise é uma parte integral da estratégia da instituição, permitindo-lhe posicionar-se adequadamente no ambiente educacional e manter-se competitiva, possibilitando à instituição adaptar e desenvolver seus cursos e serviços conforme a demanda do mercado de forma eficaz, mantendo-se relevante e competitiva no setor educacional.

Entre os *stakeholders* específicos abordados estão os gestores e diretores da própria instituição, alunos e potenciais estudantes, parceiros de EAD, outras instituições de ensino superior, profissionais e especialistas do mercado, e a comunidade local. Através destes *stakeholders*, a instituição realiza pesquisas de mercado, coleta *feedback* de alunos, realiza planejamento estratégico regular, colabora com parceiros de EAD, mantém diálogo com outras universidades, e utiliza tecnologias para a coleta de dados unificada, adaptando-se a situações excepcionais.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) quais *stakeholders* a instituição aborda para buscar as informações de análise de mercado.

Do ponto de vista do gerente financeiro, destaca em sua fala:

A universidade foca em *stakeholders* como empresas locais, alunos e potenciais alunos, egressos, e associações comerciais e industriais. Além disso, são realizadas pesquisas regulares com egressos e alunos, visitas as escolas, debates internos, e participação em eventos para coletar informações relevantes (Entrevistado P2).

Para entender as tendências do mercado e as mudanças nas necessidades dos alunos, a instituição mantém um relacionamento próximo com outras universidades comunitárias como o COMUNG (Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas), trocando e compartilhando informações sobre vestibulares, perfil de alunos, cursos, serviços, e parcerias de negócio com empresas locais. Internamente, os departamentos como a reitoria, pró-reitorias, e diretorias colaboram ativamente. Além disso, os diretores gerais de cada Câmpus realizam análises específicas para atender às suas necessidades locais.

A Instituição A adota **mecanismos e rotinas** para colaborar com buscas de informações, como processos de coleta de informações bem estruturados, reuniões regulares que ocorrem mensalmente conforme às demandas ou a cada dois meses, com membros de equipe de comunicação e *marketing*, em conjunto com a reitoria, pró-reitorias, diretorias, que formam grupos de discussão e uso de tecnologia para a coleta de dados obtidas da **análise de mercado**.

Estes **mecanismos e rotinas** para comunicar informações relevantes do mercado, é fundamental para garantir que a instituição mantenha um fluxo constante de informações atualizadas e relevantes compartilhadas com membros estratégicos. O compartilhamento destas informações obtidas através da **análise de mercado** associado a interpretação de dados por meio de especialistas compostos do departamento de comunicação e *marketing*, ocorre por meio de reuniões mensais e colaborações entre diferentes departamentos de outras universidades. A instituição também participa de eventos e realiza visitas técnicas para o desenvolvimento de novos cursos. A prática de *benchmarking* é empregada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria. Essas atividades de **análise de mercado** são contínuas, com eventos e reuniões acontecendo regularmente ao longo do ano.

A instituição também utiliza como formas de **mecanismos e rotinas** à digitalização e unificação de dados por meio das TICs, usufruí das tecnologias modernas que contribuem para **análise de mercado** e os resultados tornam eficaz. As reuniões para discussão de estratégias e análise de mercado ocorrem a cada dois meses, com uma resposta mais rápida em situações excepcionais.

No caso da pandemia da COVID-19, a capacidade da Instituição A em adaptar-se a frequência e o método de coleta de informações em resposta a eventos externos, no qual não possuem controle, demonstra uma compreensão dinâmica e flexível da aquisição do conhecimento. Evidencia-se à disposição da instituição em ajustar suas estratégias de coleta de informações de **mecanismos e rotinas** para manter sua relevância e eficácia dos seus serviços ofertados com excelência.

Por meio das **análises de mercado** e de **mecanismos e rotinas**, surgem também as inovações que corroboram para a manutenção estratégica da IES, facilitam para monitorar e implementar rotinas que buscam qualificar a estrutura organizacional conforme Tu *et al.* (2006). Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) sobre as inovações que a Instituição A desenvolveu por meio da aquisição do conhecimento, ou que surgiram a partir de sugestões dos membros internos.

A fala da gerente de comunicação e *marketing* destacou-se pelas inovações de comunicação conforme a fala abaixo em que foi perguntado quais foram as **inovações** surgidas a partir da **aquisição do conhecimento externo** do conhecimento, e como a instituição se destaca das demais que existem na região:

[...] eu acredito que a instituição tem se destacado por implementar programas de pós-graduação em parceria com outras universidades, permitindo aos alunos terem aulas com diferentes especialistas e em diferentes localidades. A adoção de tecnologias atuais, como inteligência artificial, tanto em cursos quanto em estratégias educacionais, evidencia um compromisso com a inovação no contexto da atualidade em que estamos vivendo. Outra **inovação** significativa em que buscamos implementar por meio de visitas em outras instituições, é o lançamento de *podcasts* educacionais, que estamos oferecendo uma forma moderna e acessível de comunicação e disseminação de conhecimento através deste canal. A instituição também está focando na inclusão da comunidade externa e incentiva a educação continuada dos funcionários, além de estabelecer parcerias estratégicas para desenvolver novos cursos, como por exemplo o curso de medicina [...] (Entrevistado P1).

O reitor da Instituição A enfatiza que foram investidos em **inovação** valores significativos na digitalização e implementação de tecnologias (TICs), como o desenvolvimento de plataformas próprias e sistemas integrados. Métodos de ensino inovadores, programas de extensão comunitária e parcerias regionais, e uma resposta ágil a situações excepcionais, são citados como exemplos de inovações que diferenciam a instituição da região.

O gestor financeiro complementa com o reitor que **inovações** ocorrerem por meio da implementação de metodologias ativas de aprendizagem (TICS's), influenciadas por tendências educacionais modernas, em que se buscou no mercado novas metodologias de ensino. A reformulação do curso de Administração por exemplo, proporciona uma experiência prática e imersiva aos alunos de como funciona a adaptação às necessidades do mercado. A utilização de tecnologia avançada na gestão e operações internas e o incentivo à **inovação** entre funcionários são práticas que contribuem para um ambiente dinâmico e inovador. Além disso, a interação e colaboração constantes com o mercado local asseguram que a instituição permaneça atualizada e alinhada com as tendências do mercado.

Foi perguntando aos entrevistados da Instituição A se existe **incentivo** por parte da instituição da obtenção do conhecimento. Os entrevistados relatam em comum que a Instituição A incentiva e investe em seus colaboradores, incluindo administrativos, *marketing* e docentes, visando qualificar suas estratégias organizacionais. Esta abordagem está alinhada com a dimensão da aquisição da CA, que concentra na habilidade de uma organização de identificar e adquirir conhecimento externo essencial para suas operações conforme Murovec e Prodan (2009).

A gerente de *marketing* e comunicação, gerente financeiro e o reitor apontam várias iniciativas da Instituição A que possui uma cultura de **incentivar** a obtenção do conhecimento, são complementados nas falas:

[...] a instituição incluí um plano de carreira com foco na educação continuada, **incentivos** para a participação em *workshops*, palestras e cursos, e descontos para cursos realizados na própria universidade. A instituição também **incentiva** a participação de colaboradores em eventos acadêmicos e científicos, valoriza ideias inovadoras dos colaboradores, como a sugestão de um *podcast*, e promove intercâmbios e colaborações externas, além de incentivar pesquisa e desenvolvimento [...] (Entrevistado P1).

[...] acredito que a instituição depois de ter implementado a capacitação contínua dos colaboradores, a existência de grupos internos dedicados à inovação, o **incentivo** à participação em eventos externos e a adoção de metodologias ativas de aprendizagem. A digitalização de serviços e a adoção de tecnologias avançadas, impulsionadas pela equipe interna, também são exemplos de algumas inovações feitas na instituição [...] (Entrevistado P2).

[...] existe um apoio à educação continuada e ao desenvolvimento profissional dos docentes e colaboradores aqui da instituição, a promoção de cursos de especialização e capacitação, o estímulo à inovação e sugestões de melhorias, e a implementação de tecnologias e práticas inovadoras são alguns exemplos. Isso também incluem melhorias nos processos administrativos e acadêmicos, inovações pedagógicas e estratégias de *marketing* mais efetivas, todas derivadas do **incentivo** ao desenvolvimento do conhecimento de todos os colaboradores que temos aqui [...] (Entrevistado P3).

Essas práticas demonstram um compromisso contínuo da instituição com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, reconhecendo que o **incentivo** de aprimorar as habilidades e conhecimentos dos funcionários é crucial para melhorar as estratégias organizacionais e oferecer uma educação de alta qualidade, apontando que o investimento no capital humano é fundamental para manter-se competitiva e inovadora no setor educacional, refletindo por intermédio de incentivar a aquisição do conhecimento.

Foi questionado aos entrevistados se as pessoas envolvidas no ensino superior têm o entendimento de que o **conhecimento adquirido** que elas possuem é fundamental para o cumprimento da missão da instituição, e se a **qualificação dos envolvidos** contribuí para a absorção do conhecimento. De acordo com a gestora de comunicação e *marketing*, existe um reconhecimento claro entre os funcionários de que o conhecimento e as habilidades adquiridas contribuem significativamente para os objetivos da instituição. Isso reflete na melhoria da qualidade do ensino, no aprimoramento de estratégias e processos administrativos, na inovação e desenvolvimento institucional, e na promoção de uma cultura de aprendizado contínuo. Esses aspectos são cruciais para a absorção efetiva de conhecimento, e beneficia a instituição como um todo.

O gerente financeiro corrobora essa percepção, apontando que a capacitação contínua, a busca por inovações e melhorias, a participação em eventos externos, a adoção de novas metodologias de aprendizagem e a promoção de uma cultura colaborativa são indicativos da valorização do **conhecimento adquirido**. A implementação dessas práticas demonstra como a **qualificação dos envolvidos** contribui significativamente para a absorção e aplicação do conhecimento, torna essencial para a qualidade da educação para atender às necessidades do mercado.

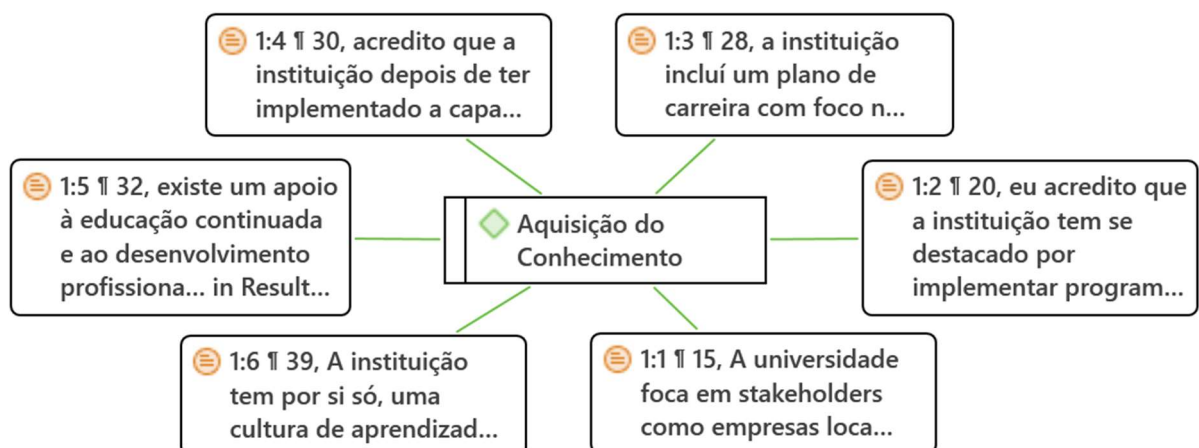
Por fim, o reitor destaca a valorização da educação continuada, o papel dos docentes na implementação de métodos de ensino inovadores, a importância da administração e do *marketing* na estratégia institucional e a influência do **conhecimento adquirido** no desenvolvimento estratégico.

Do ponto de vista do reitor destaca em sua fala:

A instituição tem por si só, uma cultura de aprendizado e melhoria contínua na instituição que apoia a absorção de conhecimentos e sua aplicação em prática, evidenciando como a qualificação dos profissionais é um ativo valioso para o cumprimento da missão institucional, e isso certamente auxilia para termos uma vantagem competitiva [...] **conhecimento adquirido** que todos possuem é fundamental para o desenvolvimento da nossa instituição (Entrevistado P3).

A Figura 06, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções dos entrevistados referentes à aquisição do conhecimento, com base no roteiro de entrevistas no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.

Figura 06 – Capacidade Absortiva aquisição do conhecimento IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

Portanto, a Instituição A demonstra uma habilidade notável de absorver e utilizar conhecimento externo para impulsionar inovações e melhorias que promovem, qualifica e incentiva a aquisição do conhecimento da capacidade absorptiva da instituição. A implementação de cursos como programas de pós-graduação em parceria, o uso de tecnologias avançadas por meio das TICs, e a introdução de *podcasts* educacionais como fontes de comunicação, são exemplos claros de como a Instituição A identifica e incorpora novas informações e práticas do ambiente externo. Isto não apenas evidencia uma busca ativa por conhecimento e tendências emergentes, mas também, evidencia uma capacidade de adaptar-se a estas informações às necessidades e contextos específicos da instituição. Essa abordagem inclui tanto a absorção de ideias e conhecimentos de fora, quanto a valorização de sugestões internas, destaca a eficácia da Instituição A em manter-se inovadora e competitiva, alinhando-se com a dimensão de aquisição da capacidade absorptiva.

#### **b) Assimilação**

A capacidade absorptiva da Instituição A por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o processo de assimilação do conhecimento. A abordagem da Instituição A de como **interage** com outras IES reflete a dimensão de assimilação do conhecimento na perspectiva do conceito da CA. A Instituição A demonstra habilidades em interagir com o ambiente externo, e torna-se aberta para assimilar informações que contribuem para a sua manutenção estratégica. Isso ocorre por meio da **interação** de fontes externas, em parcerias com outras universidades comunitárias, instituições parceiras em realização de cursos da Educação à distância (EAD), e participação em eventos do setor educacional.

No que tange à assimilação do conhecimento, a Instituição A **interage** com demais IES, e se integrada com outras IES de sua região geográfica. Essa **interação** ocorre por meio de participações em feiras e eventos educacionais, proporciona à instituição troca de experiências, aprendizado sobre novas práticas e tendências educacionais e a formação de parcerias estratégicas importantes. A realização de visitas técnicas são elementos chave dessa estratégia, permitindo uma troca direta de conhecimento e práticas entre diferentes instituições, enriquecendo tanto a estrutura curricular quanto a operacional.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) como ocorre a assimilação do conhecimento na Instituição A.



Do ponto de vista da gerente de comunicação e *marketing*, destaca em sua fala:

[...] a **assimilação do conhecimento** tem relevância e importância, como por exemplo uso de sistemas de comunicação digital como intranets, gestão de conteúdo e plataformas de colaboração, além do uso de newsletters e comunicados internos. Também temos, reuniões regulares interdepartamentais, conferências e seminários internos são conduzidos para discussão de projetos, compartilhamento dos conhecimentos e alinhamento de estratégias, tudo isso para assimilar ideias, oportunidades, conhecimentos [...] a troca interna é constante (Entrevistado P1).

No que tange à **assimilação do conhecimento** internamente, a Instituição A demonstra uma forte capacidade de integrar e disseminar os conhecimentos adquiridos. Isso ocorre em reuniões interdepartamentais regulares, compartilham os aprendizados e informações obtidos através das **interações** externas. A instituição promove treinamentos e *workshops* internos, utilizando os conhecimentos adquiridos externamente para manter um padrão de ensino atualizado e inovador.

Adicionalmente, a Instituição A adota estratégias para incentivar a **assimilação do conhecimento** entre suas subunidades. Inclui a formação de grupos de trabalho e comitês internos focados em inovação, programas regulares de capacitação e desenvolvimento profissional, e uso de tecnologia para facilitar o compartilhamento de informações. Essas práticas são complementadas por uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e a colaboração, criando um ambiente propício ao **compartilhamento do conhecimento** e ideias inovadoras.

O gestor de comunicação e *marketing*, gestor financeiro e reitor destacam sobre a assimilação do conhecimento:

Existe sim uma importância da participação em feiras e eventos, bem como visitas técnicas, como métodos primordiais para a **assimilação do conhecimento**. As atividades externas são oportunidades valiosas para a troca de experiências e aprendizado sobre novas práticas educacionais e tendências, além de serem fundamentais para estabelecer parcerias. [...] Já internamente são realizadas reuniões com outros departamentos, e existe a realização de treinamentos e workshops, que são essenciais para a disseminação de conhecimentos adquiridos no mundo externo (Entrevistado P1).

Concordo com a importância de **interagir** com outras instituições de ensino superior por meio de feiras, eventos e redes de colaboração, e que essas interações são cruciais para se manter atualizado sobre as últimas tendências e inovações no setor educacional que ajudam nas nossas estratégias internas. Existe hoje uma formação de grupos de trabalho e comitês internos focados em inovação e melhoria contínua como uma estratégia chave para a **assimilação do conhecimento**, e temos total apoio do nosso reitor para tomadas de decisões. A instituição também valoriza a capacitação e o desenvolvimento profissional de todos aqui dentro, e utilizamos o meio das tecnologias para facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos entre as subunidades [...] é importante incentivar ideias inovadoras entre os funcionários e

manter uma comunicação interna eficiente são aspectos fundamentais para a cultura de aprendizado contínuo na instituição (Entrevistado P2).

Como reitor sei bem da importância de participar de feiras e eventos educacionais, e principalmente realizar visitas técnicas e ter a colaborações com outras instituições do grupo do COMUNG. Acredito que essas interações são essenciais para obter novas ideias sobre novas tecnologias, metodologias de ensino e práticas administrativas, que podem ser adotadas para beneficiar a instituição. A participação em grupos de colaboração são fundamentais para a discussão de desafios comuns e o compartilhamento de recursos e conhecimentos. [...] Internamente, a importância de reuniões estratégicas e de planejamento, grupos e canais de comunicação internos, e programas de capacitação e desenvolvimento profissional são cruciais para mantermos uma comunicação fluída e rápida, e isso faz com que seja promovido uma cultura de aprendizado contínuo e de colaboração, creio que isso pra mim seja vital para a **assimilação do conhecimento** dentro da nossa instituição (Entrevistado P3).

A Instituição A demonstra um compromisso contínuo com a aprendizagem, a inovação e a melhoria contínua, garantindo que o conhecimento adquirido externamente seja efetivamente integrado e disseminado dentro da instituição.

Para tratar de projetos específicos ou iniciativas estratégicas, a Instituição A forma comitês ou grupos de trabalho temáticos, compostos por membros de diferentes departamentos. Esses grupos se reúnem periodicamente para discutir o progresso das tarefas e colaborar, promovendo o **compartilhamento do conhecimento** especializado e a colaboração interfuncional.

A instituição valoriza a educação contínua e o desenvolvimento profissional. *Workshops* e treinamentos são regularmente promovidos, abordando temas específicos das áreas de gestão e assuntos de interesse geral. Esses eventos são abertos a todos os membros da instituição, incentivando a participação e o aprendizado contínuo. A colaboração também é incentivada através de projetos colaborativos e pesquisas conjuntas, onde professores, administradores e a equipe de *marketing* trabalham juntos. Eventos institucionais e reuniões de planejamento também são peças chave para a estratégia da instituição.

O reitor enfatiza em sua fala:

Encontros anuais ou semestrais são dedicados ao planejamento estratégico, à revisão da missão e visão da instituição, e à discussão de objetivos de longo prazo e são compartilhados. Essas ocasiões são cruciais para garantir que todos os membros da instituição estejam alinhados e colaborem efetivamente. A instituição também realiza seminários e conferências internas, onde especialistas, seja do próprio corpo docente ou convidados externos, compartilham conhecimentos e pesquisas recentes. [...] esses eventos incentivam a inovação e o aprendizado contínuo entre os funcionários por meio do **compartilhamento do conhecimento** (Entrevistado P3).

Além das reuniões formais, a Instituição A valoriza encontros informais e de *networking*, como almoços ou cafês da equipe, que oferecem um ambiente propício para as **trocas de conhecimentos** e experiências que corroboram com o **compartilhamento do conhecimento**. Nos encontros, todos os entrevistados responderam que são abordados temas diversos, incluindo desenvolvimento de novos programas e cursos, estratégias de *marketing* e comunicação, inovações tecnológicas, desenvolvimento profissional, projetos de pesquisa e colaboração interdepartamental, *feedback* e sugestões para melhorias operacionais e acadêmicas, e sugestões e apoio do departamento financeiro.

A comunicação interna eficiente é outro aspecto crucial na estratégia da Instituição A, assegurando que os conhecimentos e informações adquiridos sejam compartilhados entre todos os departamentos e subunidades para que haja **trocas de conhecimento**. Este fluxo de informação é vital para a integração de novas tecnologias e métodos aos currículos e operações administrativas da instituição, contribuindo significativamente para a melhoria contínua da qualidade educacional.

Existem avaliações de desempenho e *feedbacks* regulares, juntamente com sistemas de gestão do conhecimento, são implementados para identificar necessidades de desenvolvimento e oportunidades de aprendizado. Comitês e grupos de trabalho promovem a **troca de conhecimentos** e experiências entre diferentes subunidades, enquanto sessões de *brainstorming* e inovação estimulam a criatividade. Programas de mentoria e o desenvolvimento de competências específicas são utilizados para promover o aprendizado dentro das subunidades.

Por meio do **compartilhamento do conhecimento** com as áreas de gestão da IES e como é realizado com demais membros da instituição. Na Instituição A, o compartilhamento do conhecimento ocorre por meio de várias práticas integradas, que envolvem diferentes setores da instituição.

O reitor enfatiza em sua fala:

O **compartilhamento do conhecimento** ocorre por meio de reuniões que nós temos dentro da instituição com vários gerentes, docentes e áreas administrativas, nos reunimos para discutir e compartilhar informações, estratégias e conhecimentos. Essa prática não só facilita a integração entre os diversos setores, mas também promove um ambiente colaborativo (Entrevistado P3).

Além disso, a instituição forma comitês e grupos de trabalho para lidar com projetos específicos ou iniciativas estratégicas. Esses grupos incluem representantes de várias áreas e permitem o **compartilhamento do conhecimento** e a colaboração.

A gerente de comunicação e *marketing* destaca que:

[...] a instituição também implementa sistemas de comunicação interna eficientes, como *newsletters*, *intranet* e plataformas digitais, que são essenciais para disseminar informações e conhecimentos relevantes por toda a instituição. Esses sistemas garantem que todos os membros tenham acesso fácil e rápido às informações necessárias, e nós do *marketing* temos o dever de cumprir esse papel dentro da instituição para que haja **compartilhamento do conhecimento** e informações relevantes a comunidade interna e externa (Entrevistado P1).

A integração em projetos de tecnologia e inovação é uma prática chave. Funcionários de áreas como administrativo e *marketing* são integrados em projetos que envolvem novas tecnologias ou estratégias de inovação, garantindo que diferentes perspectivas sejam consideradas e que o conhecimento seja compartilhado de maneira abrangente. Essas práticas demonstram um ambiente colaborativo e integrado na Instituição A, onde o **compartilhamento do conhecimento** é essencial para o desenvolvimento institucional e a melhoria contínua da qualidade educacional.

No departamento de comunicação, *marketing*, a integração e **compartilhamento do conhecimento** são alcançados por meio de iniciativas como projetos colaborativos, participação em eventos externos e integração em projetos de tecnologia e inovação. Membros desses departamentos são encorajados a trabalhar juntos em projetos que envolvem novas tecnologias ou estratégias de inovação. Essa prática assegura a inclusão de diversas perspectivas e a disseminação de conhecimento abrangente. Além disso, a participação em eventos externos como conferências e seminários proporciona uma oportunidade para adquirir novos conhecimentos, que são posteriormente compartilhados internamente.

Perante isto, o compartilhamento do conhecimento é explorado nas falas do gerente financeiro e reitor:

[...] a assimilação e **compartilhamento do conhecimento** ocorrem através de grupos de trabalho por programas de desenvolvimento profissional. Estes grupos de trabalho são compostos por membros de diferentes departamentos que colaboram em projetos específicos ou iniciativas de melhoria, em que esses grupos facilitam a troca de conhecimentos e experiências entre áreas acadêmicas e administrativas (Entrevistado P2).

[...] programas regulares de desenvolvimento profissional são oferecidos para todos, incluindo participação de *workshops*, seminários e cursos que abrangem uma variedade de tópicos que possam ser benéficos para a instituição. [...] esses programas são cruciais para manter os professores e demais funcionários atualizados e engajados com as últimas tendências e práticas educacionais que ajudam para **compartilhar conhecimentos** (Entrevistado P3).

No departamento de gestão e administração da reitoria, o **compartilhamento do conhecimento** é intensificado por meio de reuniões regulares de coordenação e liderança conforme a fala do entrevistado P3.

[...] existem reuniões que incluem líderes de diferentes departamentos, onde são discutidas inovações, políticas e práticas, e essa abordagem promove a comunicação efetiva e o desenvolvimento de estratégias alinhadas. O departamento utiliza um sistema de incentivo a ideias inovadoras, onde funcionários de todos os níveis são encorajados a propor ideias e melhorias. [...] esse sistema não apenas estimula a participação ativa, mas também reconhece e recompensa contribuições significativas, fortalecendo a cultura de compartilhamento do conhecimento [...] (Entrevistado P3).

A participação em eventos externos também é uma prática comum na Instituição A, com funcionários (técnicos administrativos e docentes) participando ativamente de conferências, seminários e eventos educacionais. Os conhecimentos adquiridos nesses eventos são compartilhados com a comunidade acadêmica por meio de apresentações internas ou relatórios. Além disso, a instituição mantém canais abertos para *feedback* e sugestões de todos os membros, valorizando ideias e conhecimentos de diferentes níveis da organização e considerando-os em decisões estratégicas.

Outro pilar fundamental dessa abordagem é a formação de colaborações e parcerias com outras IES que permitem **trocas de conhecimento**. Através dessas parcerias, a Instituição A desenvolve programas conjuntos, como pós-graduações e doutorados, além de participar de redes de colaboração e grupos de discussão, facilitam uma troca contínua de ideias, estratégias e melhores práticas.

A Instituição A, incentiva **trocas de conhecimento** e se manifesta através de uma série de encontros e atividades estruturadas para promover o compartilhamento do conhecimento entre funcionários de diversos departamentos, incluindo administrativos, *marketing* e docentes. Estes encontros são vitais para fomentar a comunicação interna eficaz, a colaboração e o desenvolvimento institucional.

As trocas de conhecimento são mencionadas por todos os entrevistados, gerente de comunicação e *marketing*, gerente financeiro e reitor:

[...] no departamento de *marketing*, além das reuniões regulares, são organizados workshops e sessões de treinamento focados em desenvolvimento profissional e inovações no campo do *marketing* educacional. Esses eventos servem como uma plataforma importante para os funcionários trocarem conhecimentos e experiências, mantendo-se atualizados com as últimas tendências e técnicas de *marketing*, fortalecendo a cultura de aprendizado contínuo e se obtém **trocas de conhecimento** (Entrevistado P1).

[...] participo de reuniões regulares de coordenação, que podem ser semanais, mensais ou conforme necessário. Nestes encontros ocorrem **trocas de conhecimentos**, é discutido as atualizações operacionais, estratégias departamentais, e são abordados desafios e inovações enfrentados pelo setor financeiro. Essas reuniões são essenciais para manter o alinhamento estratégico e operacional do departamento com os objetivos institucionais mais amplos. Grupos de trabalho focados em projetos específicos ou iniciativas de melhoria contínua são formados, incluindo membros do departamento financeiro (Entrevistado P2).

[...] estas reuniões acontecessem em forma de encontros regulares e interdepartamentais. Estas reuniões, que podem ser semanais, mensais ou trimestrais, são dedicadas a discutir assuntos correntes, estratégias, avanços recentes e desafios. [...] esses encontros são cruciais para manter todos os membros do departamento alinhados e informados sobre as operações e objetivos da instituição e também ocorrem **trocas de conhecimento** (Entrevistado P3).

Os departamentos da Instituição A participam de encontros de formação organizados semestralmente. Estes eventos incluem palestras motivacionais, *workshops* sobre novas tecnologias financeiras, e sessões de treinamento profissional. Tais encontros são cruciais para garantir que as equipes estejam atualizadas com práticas e tendências. Esses grupos promovem a colaboração e o compartilhamento do conhecimento e experiências, contribuindo para a eficiência operacional e inovação financeira.

A instituição também implementa programas de treinamento e desenvolvimento, apoiando a educação continuada. Sistemas de gestão do conhecimento, como bases de dados e repositórios digitais, e ferramentas de colaboração online, são utilizados para armazenar e compartilhar documentos e recursos educacionais.

Existe a realização de reuniões periódicas e sistematizadas, criação de grupos de trabalho interdepartamentais, programas de desenvolvimento profissional e uso de tecnologia para comunicação interna dos conhecimentos (Entrevistado P2).

A utilização de tecnologia, como ferramentas de colaboração *online*, facilita a comunicação e o trabalho em equipe. Reuniões periódicas em diversos níveis, grupos de trabalho, programas de desenvolvimento profissional e o uso de tecnologia para comunicação interna são fundamentais para os membros da Instituição A. Além disso, processos de *feedback* e avaliação, eventos de formação e integração, e procedimentos gerenciais que promovem a **recombinação eficiente de recursos** tangíveis e intangíveis.

O reitor menciona:

Existem reuniões periódicas de planejamento estratégico, encontros departamentais e interdepartamentais, e a formação de grupos de trabalho dedicados a projetos específicos são fundamentais para a assimilação do conhecimento. Também existe políticas de desenvolvimento profissional, uma cultura de feedback e inovação, e o uso de tecnologias de informação complementam essas práticas. Tudo isso aprimora

a gestão eficaz de recursos humanos e a análise e gestão de recursos financeiros e físicos são enfatizadas para a **recombinação eficiente de recursos** tangíveis e intangíveis (Entrevistado P3).

Na Instituição A, a dimensão da assimilação do conhecimento, é fomentada através de diversos processos, rotinas, políticas e **procedimentos que permitem o compartilhamento**, a comunicação e a assimilação do conhecimento em nível organizacional.

Os entrevistados responderam de forma unânime que a assimilação do conhecimento entre e dentro das subunidades do ensino superior é promovida por processos, políticas e **procedimentos que permitem o compartilhamento** adotados na Instituição A. O **compartilhamento do conhecimento** é facilitado através do uso de plataformas de comunicação digital, como *intranets* e sistemas de gestão de conteúdo, além de reuniões regulares e *workshops*, que proporcionam espaços para a comunicação interdepartamental e a troca de conhecimentos. Políticas que incentivam o desenvolvimento profissional contínuo e programas de intercâmbio ampliam a capacidade de absorção de conhecimento dos funcionários.

Os **procedimentos que permitem o compartilhamento** desenvolvem uma cultura de aprendizado contínuo, inovação e colaboração, permitindo que a Instituição A utilize em seus recursos para alcançar seus objetivos educacionais e organizacionais. A instituição também adota rotinas para facilitar o **compartilhamento do conhecimento**, como reuniões de planejamento estratégico, encontros departamentais e grupos de trabalho interdisciplinares. Políticas que apoiam a educação continuada e o desenvolvimento profissional, além da promoção de uma cultura de *feedback* e inovação, são fundamentais para a assimilação do conhecimento em nível organizacional.

Foi perguntado para os entrevistados sobre o cenário atual do Ensino Superior, instituições como a Instituição A, possuem desafios significativos em termos de sustentabilidade econômica e ao mesmo tempo enfatiza a importância da **incorporação de novos conhecimentos** em suas atividades.

Conforme a gerente de comunicação e *marketing* destaca:

[...] muitas instituições enfrentaram e enfrentam pressões financeiras devido ao aumento dos custos operacionais e, em alguns casos, à redução de financiamento governamental ou de doações, uma situação exacerbada pela pandemia de COVID-19. Há uma mudança no modelo de financiamento, com maior dependência de mensalidades e taxas dos alunos, desafiando a manutenção da acessibilidade e inclusão na educação. [...] é preciso o investimento em tecnologia educacional e infraestrutura digital, especialmente com o crescimento do ensino online e híbrido (Entrevistado P1).

Do ponto de vista curricular, a atualização constante dos currículos para incluir conhecimentos e competências recentes é vital, assim como a adoção de abordagens interdisciplinares e o foco em habilidades como pensamento crítico e criatividade, conforme todos os entrevistados apontaram.

Conforme o gestor financeiro destaca:

[...] A inovação curricular, o ensino interdisciplinar e o investimento em pesquisa e desenvolvimento são aspectos-chave para atrair financiamento adicional e parcerias, além de manter o dinamismo acadêmico contribuem para uma saúde financeira da universidade (Entrevistado P2).

Para enfrentar esses desafios, as instituições estão buscando diversificar suas fontes de receita e explorar novas modalidades, como parcerias com a indústria, programas de educação executiva e cursos *online* para profissionais. A busca por maior eficiência operacional, incluindo o uso de tecnologias para reduzir custos e melhorar a gestão administrativa, é outra estratégia aplicável. A oferta de programas de educação continuada e aprendizagem ao longo da vida também se destacam como uma resposta à crescente demanda por atualização profissional.

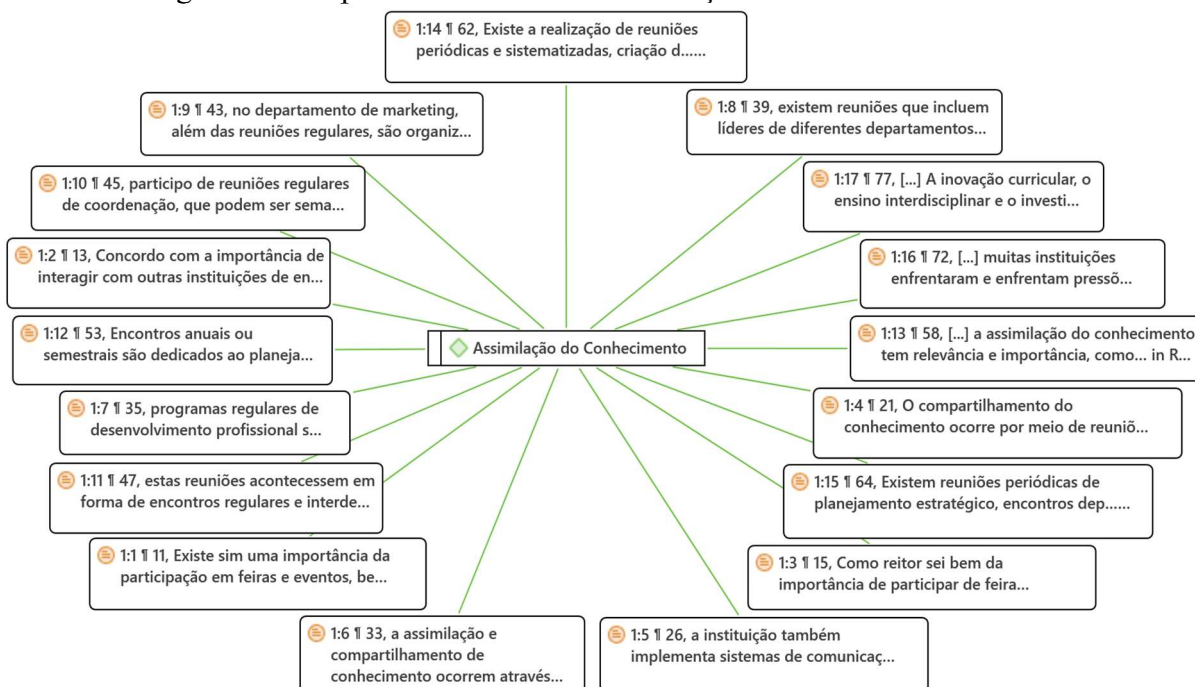
O gestor financeiro reforça a necessidade de diversificar as fontes de receita e controlar os custos para manter a sustentabilidade econômica. A qualidade e relevância dos programas oferecidos são vistas como fatores-chave para atrair e reter estudantes. A inovação contínua no currículo e nas práticas de ensino, bem como a interação com o mercado e a adaptação às suas necessidades, são fundamentais para a incorporação de novos conhecimentos.

O reitor da instituição salienta que, além dos desafios financeiros, é essencial a atualização curricular para refletir as mudanças no mercado de trabalho e nas disciplinas acadêmicas. O desenvolvimento profissional contínuo dos docentes e o foco em pesquisa e inovação são cruciais para manter a relevância e qualidade dos programas educacionais. A adaptação às mudanças do mercado e a integração de tecnologias emergentes são vitais para melhorar a eficiência operacional e a experiência de aprendizagem dos alunos.

A Figura 07, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções dos entrevistados referentes à assimilação do conhecimento, com base no roteiro de entrevistas no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.



Figura 07 – Capacidade Absortiva assimilação do conhecimento IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição A, demonstra um esforço consciente para criar um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento, tanto horizontalmente entre departamentos e funções quanto verticalmente dentro de cada departamento ou subunidade. A ênfase na comunicação, desenvolvimento profissional, colaboração e uso de tecnologias reflete um compromisso com a promoção de um ambiente de aprendizado contínuo e inovação institucional.

Portanto, essas práticas refletem o compromisso da Instituição A com a criação de um ambiente colaborativo e inovador, essencial para o compartilhamento dos conhecimentos e experiências diversificadas, enriquecendo tanto o desenvolvimento institucional quanto o acadêmico. A abordagem da instituição, inclui encontros regulares e eventos especiais, demonstra um comprometimento com a colaboração contínua e o compartilhamento eficaz de conhecimento em toda a organização.

A assimilação do conhecimento é importante pois permite que as organizações incorporem e utilizem efetivamente conhecimentos e inovações externas, fortaleçam o capital humano e refinem estratégias internas. A assimilação envolve os processos de interpretação e compreensão das informações necessárias para a inovação e a melhoria contínua. Além disso, a comunicação eficaz desempenha um papel fundamental na transferência de conhecimento,

facilitando a execução estratégica e promovendo um ambiente de colaboração e empatia, que são elementos essenciais para a estabilidade e o sucesso a longo prazo de uma organização.

### c) Transformação

A capacidade absorptiva da Instituição A por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o processo de transformação do conhecimento adquirido. A abordagem da Instituição A de como isso corre, é evidenciado após a assimilação do conhecimento, compartilhado e discutido com pessoas envolvidas nas estratégias institucionais, e transformando em *insights* para melhorias internas para tornar-se mais competitiva. Esse processo de transformação do conhecimento, reflete na perspectiva do conceito da CA. A Instituição A demonstra habilidades em buscar inovações no mercado, e fazer possível implementação nas suas estratégias internas.

Esta dimensão da transformação do conhecimento busca realizar modificações internas necessárias, com base do conhecimento captado. Conforme os autores Zahra e George (2002) é preciso que a Instituição incentive seus membros internos a treinamentos, pois assim, surgem *insights* para realizar transformações e melhorias de processos, através do crescimento intelectual das pessoas.

A Instituição A demonstra uma abordagem colaborativa no que tange à inovação e melhoria de processos internos. Essa abordagem é multidimensional, envolvendo não apenas a **colaboração** entre os funcionários de diferentes departamentos, mas também a integração de **meios tecnológicos** avançadas e processos estruturados para a implementação de ideias inovadoras.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) como ocorre à transformação do conhecimento na Instituição A.

Na Instituição A, descrita pelos seus líderes, há um ambiente propício à evolução do conhecimento, conforme é destacado pela gerente de comunicação e *marketing*:

Existe um crescimento intelectual desde que entrei na instituição, e isso se inicia com a interação espontânea entre diversos setores, como os departamentos administrativos, de *marketing* e o corpo docente. Essa sinergia acredito que ela transcende da **troca de ideias**, tornando-se rica em experiências e visões que ampliam o conhecimento. Espaços como áreas de trabalho compartilhadas e encontros se tornam cenários que para mim, e também para meu departamento, estimulante, que desafiam o

convencional, fomentam a criatividade e são essenciais para inovações (Entrevistado P1).

A Instituição A valoriza a **colaboração** entre os funcionários para que ocorram trocas de ideias que venham a facilitar em novos processos. A partir da aquisição e assimilação, a transformação é o passo importante para que a instituição reconfigure o ambiente interno por meio do conhecimento adquirido e assimilado, e discutido internamente.

Por meio da fala do reitor, é evidenciado:

Quando uma ideia inovadora surge, seja por uma pessoa, departamento ou surge em conjunto nos encontros, a ideia é analisada em termos de sua viabilidade e potencial impacto. Esta etapa é crucial, pois transforma o conhecimento bruto em conceitos mais aplicáveis aqui na nossa instituição, por isso creio que temos um ambiente dinâmico, pois sempre há detalhes, notícias que buscam transformá-la em ideias aplicáveis (Entrevistado P3).

O reitor destaca fatores importantes que ocorrem na transformação do conhecimento na Instituição A. A transformação do conhecimento ocorre por meio de **trocas de ideias** que venham a facilitar novos processos, quando ideias inovadoras, originadas individualmente ou discutidas em grupo por meio de reuniões ou *e-mails*, são submetidas a uma análise criteriosa para avaliar sua viabilidade e potencial impacto interno. Este processo de transformar conhecimento em conceitos aplicáveis caracteriza o ambiente dinâmico da instituição, onde constantemente novas informações são convertidas em ideias práticas, refletindo um compromisso contínuo com a inovação e aplicabilidade destas ideias.

A implementação dessas ideias, caracteriza-se a transformação do conhecimento mais evidente. Através de um processo de planejamento detalhado, seguido de execução e avaliação, a instituição consegue transformar conceitos teóricos em práticas concretas e inovadoras. Quando ideias inovadoras surgem, os membros estratégicos da Instituição A reúnem-se para avaliar e implementar essas ideias quando possíveis. Estas reuniões ocorrem discussões em equipes, avaliações de viabilidade e, eventualmente, a formação de grupos de trabalho ou comitês para pilotar novas iniciativas. A mudança pode ser gerenciada através de um **processo de transformação** estruturado que inclui planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, garantindo que as novas ideias sejam integradas efetivamente nas operações diárias da instituição.

Além disso, a cultura de *feedback* e aprimoramento constante na Instituição A garante que o conhecimento esteja sempre em evolução. Após a introdução de novas ideias, busca-se ativamente compreender o impacto gerado e realizar os ajustes necessários. Esse processo de

aprendizado contínuo é vital para que o conhecimento se mantenha atualizado e adaptável frente às mudanças e desafios.

A gerente de comunicação e *marketing* destaca:

Temos aqui uma cultura de *feedback* contínuo em diversos departamentos, que medimos impactos de avaliação pessoal, em conjunto e departamental. Creio que isso ajuda muito para mantermos a excelência constante em nossos processos de ensino (Entrevistado P1).

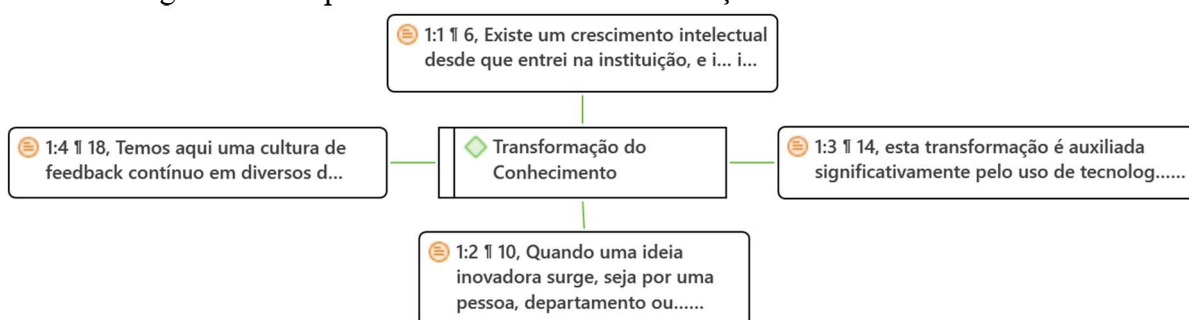
A Instituição utiliza **meios tecnológicos** para apoiar a transformação do seu ambiente interno. Isso inclui ferramentas de colaboração digital, sistemas de gestão de informações e plataformas *e-learning*, facilitando a comunicação. A adoção de novas tecnologias é provavelmente uma resposta à necessidade de adaptar-se às tendências atuais de ensino superior, como o ensino híbrido, plataformas *e-learning*, e aprendizagem *online*.

Com base em meios tecnológicos que aprimoram a transformação, o gerente financeiro ressalta:

[...] esta transformação é auxiliada significativamente pelo uso de **tecnologias** avançadas, como ferramentas digitais, e ajudam na **colaboração** entre os funcionários, *softwares* de gestão e plataformas de *e-learning*. Estes **meios tecnológicos** não só facilitam a disseminação do conhecimento, mas também permitem que ele seja aplicado de maneiras mais eficiente e impactante aqui na nossa instituição [...] (Entrevistado P2).

A Figura 08, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções dos entrevistados referentes à transformação do conhecimento, com base no roteiro de entrevistas no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.

Figura 08 – Capacidade Absortiva transformação do conhecimento IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

Portanto, a Instituição A apresenta uma estrutura organizacional que valoriza a inovação, a colaboração espontânea e a integração de tecnologias avançadas. Esta abordagem não apenas promove um ambiente de trabalho dinâmico e inovador, mas também garante que as ideias geradas neste ambiente sejam efetivamente implementadas e contribuam para o contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento da instituição. É uma demonstração clara de como uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aproveitamento das tecnologias pode resultar em um ambiente interno robusto, adaptável por meio da dimensão da transformação do conhecimento.

#### **d) Aplicação**

A capacidade absorptiva da Instituição A por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o **processo de aplicação do conhecimento** adquirido. A abordagem da Instituição A de como isso corre, é evidenciado por fatores internos como: a instituição forma grupos de trabalho ou comitês de inovação, envolvendo membros de diferentes departamentos para identificar as necessidades dos alunos e tendências do mercado educacional, fundamentais para o desenvolvimento de novos serviços. Esse processo de aplicação do conhecimento, reflete na perspectiva do conceito da CA.

A reitoria e diretoria dão suporte para estes desenvolvimentos de novos produtos e serviços surgidos pela pesquisa e demanda do mercado, e de *insights* captados no ambiente externo.

A Instituição A segundo os entrevistados, os gerentes e diretoria desempenham um papel crucial no apoio ao desenvolvimento **de novos modelos de processos** e serviços, uma prática fundamental para manter a inovação e competitividade da instituição no setor do ensino superior. Esses esforços incluem a avaliação e aprovação de propostas para novos processos ou serviços, onde ideias precisam ser apresentadas e analisadas em termos de viabilidade, custos, recursos necessários e impacto potencial.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) como ocorre à aplicação do conhecimento na Instituição A.

Conforme o gerente financeiro, é evidente que:

Por meio de novas ideias que surgem como novos projetos, **processos** ou novos serviços, que são sugeridos nos encontros mensais, é levado para as reuniões, e são discutidos e realizados plano de ação para implementação. Uma vez que estes projetos são aprovados, a gerência e diretoria alocam os recursos necessários, como financiamento, pessoal e até mesmo uso de tecnologias, para a implementação (Entrevistado P2).

Para impulsionar a inovação e a informação, a instituição forma grupos de trabalho ou comitês de inovação, envolvendo membros de diferentes departamentos. A Instituição A realiza pesquisas de mercado para identificar as necessidades dos alunos e tendências do mercado educacional, fundamentais para o desenvolvimento de **novos modelos de processos** que são ofertados. Isso se traduz na criação de cursos e programas inovadores, na implementação de novas tecnologias educacionais e no estabelecimento de parcerias estratégicas. A instituição também adota mecanismos de *feedback* para avaliar a eficácia dos **novos processos** ou serviços e realiza ajustes baseados no desempenho para atender às expectativas e manter a competitividade.

A gerente de comunicação e *marketing* enfatiza em sua fala:

[...] as propostas para **novos processos** ou serviços geralmente passam por uma rigorosa avaliação e aprovação pela gerência ou diretoria. Este processo envolve uma análise detalhada da viabilidade, custos, recursos necessários e o impacto potencial que essas inovações podem ter na instituição. Uma vez aprovadas, a diretoria aloca os recursos necessários, que podem incluir financiamento, pessoal qualificado, para viabilizar essas iniciativas (Entrevistado P1).

Com base na fala da gerente de comunicação e *marketing*, é evidente que a reitoria e diretoria dá devido suporte para implementação de novos **processos de informação**, cursos e tecnologias. Por meio de grupos de trabalho, é possível realizar levantamentos de dados do mercado sobre novos cursos (conforme a demanda) ou novas tecnologias, e repassar as viabilidades para a reitoria e diretoria fazerem análise de aprovação a implementação.

A introdução de tecnologias avançadas no **processo do conhecimento** e o desenvolvimento de programas e serviços focados na saúde mental e bem-estar dos estudantes são outros exemplos da **aplicação do conhecimento** externo, por meio de conversas com demais IES.

No setor de comunicação e *marketing*, são formados grupos de trabalho e comitês de inovação para desenvolver e implementar **novos modelos de processos** ou serviços. Estes grupos, colaboram para alinhar estratégias de *marketing* com as inovações educacionais. A pesquisa e o desenvolvimento são aspectos-chave neste processo, permitindo que o setor

identifique tendências do mercado educacional e as necessidades dos alunos, elementos cruciais para o desenvolvimento de novos serviços.

As formas de **aplicação do conhecimento** neste setor incluem o desenvolvimento de novos cursos e programas que atendem às demandas emergentes do mercado de trabalho e às expectativas dos alunos. Além disso, a implementação de novas tecnologias educacionais e a criação de parcerias estratégicas são iniciativas importantes para melhorar a experiência de aprendizagem e expandir as ofertas educacionais.

A gerente de comunicação e *marketing* menciona:

O setor de comunicação e *marketing* também se envolve ativamente na coleta de *feedback* dos alunos, professores e outros membros para avaliar a eficácia dos **novos processos** ou serviços. Com base nesse *feedback*, ajustes contínuos são feitos para garantir que os novos serviços ou processos atendam às expectativas e contribuam para a competitividade da instituição no mercado educacional (Entrevistado P1).

O reitor reforça esse ponto, destacando o suporte da gerência e diretoria na análise de aprovação e fornecimento de recursos para novas iniciativas, com base na aplicação do conhecimento:

O processo aqui da reitoria começa com a identificação de necessidades ou oportunidades, seguida pelo desenvolvimento e apresentação de propostas detalhadas em reuniões. A **aplicação do conhecimento** em novos produtos ou serviços inclui até atualização de cursos e de programas, inovação tecnológica em processos educacionais e administrativos, e desenvolvimento de serviços de apoio ao aluno. Essas iniciativas melhoram a experiência do aluno, reforçam a reputação da instituição e seu posicionamento no mercado, e contam com o meu total apoio e suporte que sejam benéficas para a universidade (Entrevistado P3).

Na Instituição A, a **aplicação do conhecimento** é valorizada e incentivada, tanto internamente quanto em colaboração com instituições parceiras. Esta abordagem é fundamental para promover a inovação e manter elevados padrões educacionais.

Neste aspecto, a gerente de comunicação e *marketing* e reitor, destacam em suas falas:

[...] existe uma importância do desenvolvimento profissional contínuo, oferecendo aos membros internos oportunidades de aprendizado como *workshops*, seminários e cursos de formação. Isso permite a **aplicação de prática de novos conhecimentos** em suas áreas de atuação. Além disso, a instituição incentiva a participação em projetos interdepartamentais e grupos de trabalho, promovendo a colaboração e o uso prático de habilidades e conhecimento em diferentes contextos (Entrevistado P1).

A universidade **aplica conhecimentos** adquiridos na criação de novos produtos ou serviços educacionais que atendem às demandas emergentes do mercado. Isso inclui lançamento de novos cursos, programas de ensino à distância, serviços de suporte aos estudantes e reformulação de currículos existentes para incorporar novas

metodologias de ensino ou tecnologias emergentes. Tais inovações contribuem significativamente para a competitividade da instituição no mercado educacional (Entrevistado P2).

A instituição promove o desenvolvimento profissional contínuo através de *workshops*, seminários e cursos, incentivando a **aplicação de novos conhecimentos** e a colaboração em projetos interdepartamentais. Além disso, busca atender às demandas do mercado por meio da criação de novos produtos e serviços educacionais, como cursos EAD e reformulação de currículos, fortalecendo sua posição competitiva no setor educacional.

Nota-se que existe **incentivo** sobre as práticas de compartilhamento do conhecimento quando aplicado, é fundamental para a inovação e a manutenção de padrões educacionais.

O reitor destaca em sua fala:

[...] um exemplo mencionado é a atualização e criação de novos programas de cursos que refletem as tendências atuais do mercado de trabalho e as necessidades emergentes da indústria. Esses programas são frequentemente inspirados por *insights* obtidos de conferências, pesquisas e colaborações com outras instituições (Entrevistado P3).

A Instituição A incentiva a **aplicação do conhecimento** através da transferência de conhecimento com instituições parceiras, estabelece parcerias acadêmicas e de pesquisa, implementação de programas de intercâmbio para professores e membros da administração. Essas iniciativas são essenciais para a **troca de conhecimentos**, tecnologias e melhores práticas. A comunicação interna, por meio de plataformas como *intranet* e *newsletters*, é utilizada para compartilhar os conhecimentos adquiridos em treinamentos e parcerias, enquanto apresentações e relatórios após programas de intercâmbio disseminam novas ideias e experiências.

O gestor financeiro aponta que a Instituição incentiva a **aplicação do conhecimento** e valoriza a inovação, a colaboração e o desenvolvimento profissional contínuo. A instituição adota programas de desenvolvimento e capacitação, além de *workshops* e seminários, como meios para promover a aplicação de novos conhecimentos.

A transferência de conhecimento com parceiros externos ocorre por meio de redes de colaboração, projetos conjuntos e pesquisa e desenvolvimento. A instituição **incentiva** e utiliza canais de comunicação eficientes, internos e externos, como reuniões regulares e plataformas digitais, para facilitar essa transferência (Entrevistado P3).

Com base aos **produtos e serviços que se originaram do conhecimento adquirido**, a Instituição A tem aumentado programas de ensino híbrido e *online*, incorporando tecnologias e



métodos educacionais inovadores. Cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades específicas do mercado de trabalho, como cursos de certificação, *workshops* e seminários em áreas emergentes, foram aplicados e implementados por meio da aquisição do conhecimento. A instituição também oferece serviços de suporte ao aluno, como aconselhamento de carreira e tutoria, baseados em práticas bem-sucedidas e pesquisas com outras instituições.

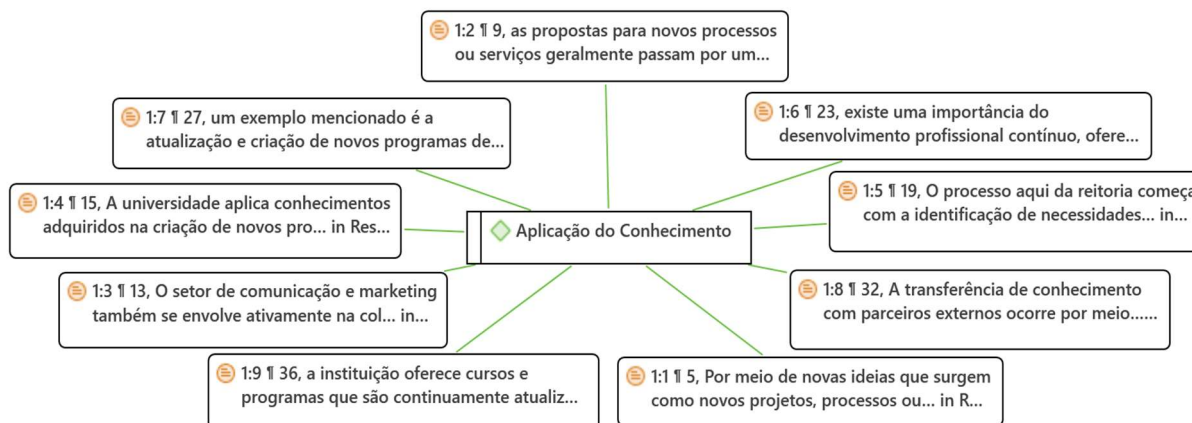
O reitor fala brevemente sobre as práticas de inovação que surgiram por meio de ideias compartilhadas com outras IES:

[...] a instituição oferece cursos e programas que são continuamente atualizados para refletir os avanços mais recentes em várias disciplinas e setores. A implementação de programas de educação a distância e o uso de plataformas digitais para a aprendizagem são reflexos da integração de conhecimento tecnológico e pedagógico adquirido externamente com outras instituições. [...] serviços de suporte ao aluno, programas de extensão comunitária, desenvolvimento de novos laboratórios e instalações de pesquisa, e iniciativas de empreendedorismo e inovação, são fundamentais para garantir que a oferta educacional da instituição permaneça relevante, inovadora e alinhada com as necessidades dos alunos e demandas do mercado (Entrevistado P3).

O reitor sugere que práticas comuns no setor de educação superior, como o **incentivo** ao desenvolvimento profissional contínuo, a participação em projetos de pesquisa e inovação, e o estabelecimento de parcerias e colaborações interinstitucionais, são cruciais. A participação em redes acadêmicas e profissionais também é importante para a troca de conhecimento entre instituições. Além disso, a instituição utiliza canais de comunicação para disseminar informações e formar grupos de trabalho ou comitês interinstitucionais para projetos colaborativos.

A Figura 09, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à aplicação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.

Figura 09 – Capacidade Absortiva aplicação do conhecimento IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A aplicação do conhecimento adquirido na Instituição A, é uma prática valorizada, manifestando-se através do desenvolvimento de **novos modelos de processos** e a criação de produtos e serviços inovadores. Este **processo de informação** é alimentado por uma cultura de **incentivo à aplicação do conhecimento**, onde grupos de trabalho interdepartamentais e comitês de inovação colaboram para identificar tendências do mercado educacional e necessidades dos alunos.

A reitoria e diretoria fornecem apoio essencial, avaliando propostas para novos serviços ou processos com base em sua viabilidade, impacto potencial e recursos necessários. Além disso, a instituição adota mecanismos para promover a **aplicação do conhecimento**, como a realização de pesquisas de mercado, o desenvolvimento de parcerias estratégicas, e a implementação de tecnologias educacionais avançadas.

Portanto, nota-se que a Instituição A têm o comprometimento com a excelência educacional, onde a inovação e a estratégia colaborativa se destacam como pilares centrais para seu sucesso e diferenciação no competitivo mercado de ensino superior. Através da implementação de uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento contínuo, a adaptabilidade e o atendimento às necessidades emergentes dos estudantes, a instituição assegura sua relevância e capacidade de preparar profissionais qualificados para os desafios futuros, consolidando seu papel como líder na formação educacional.

#### 4.1.3 Comunicação Organizacional

A partir dos fundamentos teóricos abordados neste estudo, foram identificados comportamentos e habilidades presentes na instituição estudada, que conduz ao desenvolvimento da comunicação organizacional. A análise foi realizada com base nas categorias que emergiram do referencial teórico definidas na Figura 03 (p. 69) - Modelo Conceitual de Pesquisa, e no Quadro 15 (p. 78) – Dimensões e categorias da Comunicação Organizacional.

Na sequência serão apresentadas as categorias da comunicação organizacional, detalhando como ocorrem na Instituição A.

### a) **Compartilhamento e Transferência do conhecimento**

A comunicação organizacional da Instituição A por meio das entrevistas contribui para este estudo de como ocorre o **compartilhamento e transferência do conhecimento**. A abordagem da Instituição A de como ocorre o compartilhamento por meio de **redes colaborativas internas e externas**, corrobora com a capacidade absorptiva através de suas dimensões por intermédio do compartilhamento do conhecimento entre pessoas e organizações.

O **compartilhamento e a transferência de conhecimento** são primordiais, e as **redes colaborativas** desempenham um papel importante nesse processo. As **redes colaborativas** são indispensáveis para fortalecer as estratégias institucionais e assegurar uma comunicação com o ambiente interno e externo.

A Instituição A, participa de **redes colaborativas no ambiente externo**. As redes colaborativas permitem parcerias com outras IES e organizações e aprimoram o conhecimento mediante às experiências alcançadas pelas pessoas. A participação em eventos e feiras educacionais, associações acadêmicas e redes de pesquisa amplia o alcance da instituição, permitindo colaborações. Programas de intercâmbio para estudantes e funcionários também fazem parte da estratégia na Instituição A, pois ajudam a obter **redes colaborativas externas** que facilitam o conhecimento do ambiente externo, e traz novas perspectivas para a instituição.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) sobre as redes colaborativas.

Do ponto de vista da gerente de comunicação e *marketing*, gerente financeiro e do reitor, destacam em suas falas:

Para apoiar estas interações, a instituição utiliza plataformas digitais de colaboração, como *intranets* e redes sociais corporativas, que são instrumentos chave para a colaboração e o compartilhamento de informações que ocorrem por meio de **redes colaborativas tanto interna como externa** (Entrevistado P1).

Externamente, a instituição participa de redes acadêmicas e estabelece parcerias com outras IES, indústrias e organizações governamentais, valorizando a troca de conhecimentos com o ambiente externo. Iniciativas como conferências, seminários, projetos de pesquisa conjuntos e programas de intercâmbio são vitais para construir e manter uma **rede colaborativa externa** forte. Estas parcerias e atividades não apenas proporcionam novos *insights* e experiências, mas também fortalecem a posição da instituição no panorama educacional global (Entrevistado P2).

A importância das **redes colaborativas internas e externas** é fundamental para o compartilhamento e a transferência de conhecimento. Estas redes são essenciais para reforçar as estratégias da instituição e garantir a eficácia na comunicação com o ambiente externo e as subunidades internas (Entrevistado P3).

Para garantir uma comunicação eficaz com o ambiente externo, a instituição utiliza canais de comunicação incluindo: mídias sociais; *websites*; publicações, além de participar ativamente em eventos e reuniões da área educacional. Essas estratégias de comunicação da Instituição A são fundamentais para compartilhar: informações relevantes do mercado, pesquisas, cursos, profissões que mais crescem no Brasil e região, entre outros assuntos que englobam o setor educacional. Estas comunicações ocorrem tanto no ambiente interno, como externo.

As **redes colaborativas** também ocorrem **no ambiente interno**, aprimorando a estratégia de comunicação eficaz da Instituição A. Estas **redes colaborativas internas** ocorrem por meio de reuniões regulares, plataformas digitais de comunicação, *intranets*, e eventos internos. As **redes colaborativas** criam um ambiente propício para a trocas de conhecimento e experiências entre diferentes departamentos e subunidades. Além disso, a formação de grupos de trabalho e projetos colaborativos compostos por membros de várias subunidades incentiva a aplicação prática de conhecimentos e habilidades em contextos diversos.

Segundo o gestor financeiro, a instituição se empenha ativamente em promover a interação e **redes colaborativas internas** entre departamentos e indivíduos. Esta colaboração interna, essencial para promover o compartilhamento efetivo de conhecimentos, é facilitada por reuniões regulares, grupos de trabalho, comitês, além do uso intensivo de plataformas digitais como intranet e sistemas de e-mail. Ademais, reuniões presenciais e *workshops* contribuem para comunicação e colaboração eficiente entre as subunidades internas.

O reitor destaca em sua fala sobre a comunicação interna e externa:

Esta comunicação interna é vista como essencial para promover a colaboração e o compartilhamento de ideias dentro da instituição por meio de reuniões que acontecem aqui na [...] externamente, há uma ênfase comum na construção de parcerias com outras instituições educacionais, empresas e ONGs, enfatizando a importância dessas colaborações para a troca de conhecimento e enriquecimento das experiências educacionais (Entrevistado P3).

Com base nas **redes colaborativas** da Instituição A, obtém-se apoio tanto interno como externo que facilitam a cooperação, o compartilhamento do conhecimento. Existem interesses em recursos e competências entre diferentes partes interessadas como: professores, alunos, profissionais, pesquisadores e outras IES. As redes colaborativas da Instituição A são projetadas para promover uma cultura de aprendizagem colaborativa, inovação e interdisciplinaridade, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação, e pesquisas que contribuem para o desenvolvimento profissional das pessoas.

A **comunicação com o ambiente externo** é gerenciada através de estratégias de *marketing*. A comunicação com a comunidade acadêmica é organizada e compartilhada por meio de: *intranet*, portal do aluno, *site* institucional, *blog* e mídias sociais, são exemplos de canais de comunicação. A comunicação com outras IES, acontece pelas participações em eventos, conferências e *workshops* externos, são utilizadas como fontes para a troca de conhecimentos e o fortalecimento da instituição com outras IES. Essas atividades não apenas apresentam a imagem da instituição, mas também, são oportunidades valiosas para disseminar e compartilhar conhecimento.

A **comunicação com o ambiente interno** é gerenciada através de estratégias de *endomarketing*. A estrutura de comunicação da instituição entre suas diversas subunidades é organizada para garantir a eficiência de comunicação, e alcance todos os níveis organizacionais, por isso, o departamento de *marketing* é responsável por disseminar informações para o ambiente interno.

Conforme a gerente de comunicação e *marketing*, destaca sobre a comunicação interna:

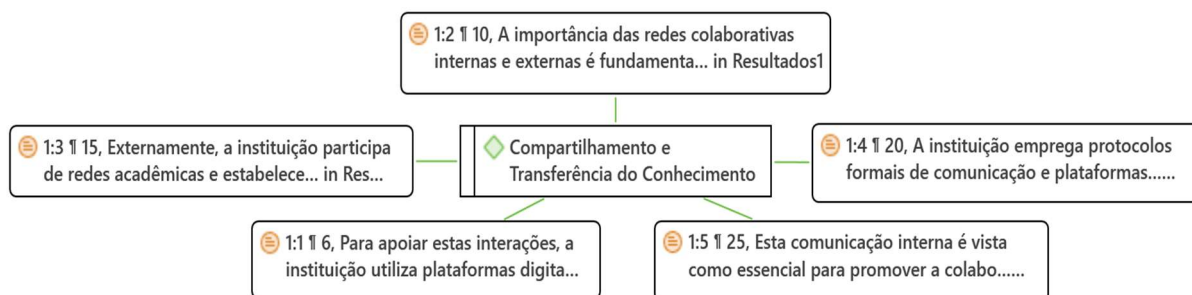
A instituição emprega protocolos formais de comunicação e plataformas colaborativas para facilitar o diálogo e a coordenação. Ferramentas como reuniões regulares, *newsletters* internos e sistemas de informação são utilizadas para manter todos informados sobre políticas, mudanças e desenvolvimentos institucionais (Entrevistado P1).

Em nível estratégico e organizacional, o compartilhamento e transferência do conhecimento, ocorre por intermédio de comitês e conselhos estratégicos com representantes de várias subunidades, focando na discussão e integração de conhecimentos em estratégias

institucionais. Além disso, a instituição mantém processos para avaliar continuamente o ambiente externo e adaptar as estratégias e operações internas conforme necessário.

A Figura 10, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à compartilhamento e transferência do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.

Figura 10 – Comunicação organizacional e Compartilhamento e Transferência do conhecimento IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição A evidencia um compromisso com a construção e manutenção de **redes colaborativas** tanto internas quanto externas fundamentais para o **compartilhamento e a transferência de conhecimento**. Através de meios de comunicação eficazes, nota-se que a disseminação de informações no ambiente interno é crucial para que todos os níveis organizacionais obtenham informações.

Parcerias estratégicas e um foco contínuo na comunicação eficaz, a Instituição A promove uma cultura de colaboração que transcende fronteiras geográficas com outras IES, como intercâmbios em outros países, enriquece a experiência educacional e fortalece sua posição no cenário global. Este esforço coletivo não apenas amplia o alcance e o impacto da instituição, mas também fomenta um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento contínuo, consolidando a importância de redes colaborativas.

## b) Relacionamento

A comunicação organizacional da Instituição A por meio das entrevistas contribui para este estudo de como acontece o **relacionamento interno e externo**. A abordagem da Instituição

A de como ocorre o **relacionamento**, corrobora com a capacidade absorptiva através de suas dimensões por intermédio a facilitar a comunicação e a transferência do conhecimento. Neste sentido, a comunicação organizacional associada à assimilação do conhecimento, transfere conhecimentos que facilitam a manutenção estratégica da IES, cria relacionamento com todos os membros, internos e externos, gerando cooperação e sentimentos de empatia que são ratificadas pela cultura organizacional.

O relacionamento da Instituição A são caracterizados por **mecanismos** dinâmicos e interativos, que são utilizados pela IES para realizar a comunicação, socialização e transferência dos conhecimentos adquiridos e assimilados, visando eficiência na transmissão de comunicações, e as informações fluam de forma eficientemente entre todos os membros da comunidade acadêmica, desde a administração até os docentes e alunos. Estes **mecanismos** são detalhadamente destacados por diferentes membros da administração da instituição, incluindo a gerente de comunicação e *marketing*, o gerente financeiro e o reitor.

O **relacionamento interno** na instituição enfoca fortemente o uso de plataformas digitais e ferramentas colaborativas como: *e-mail* institucional, *intranet*, e grupos de *WhatsApp*, boletins informativos, mantendo uma comunicação eficiente e alinhada com as metas institucionais. Ocorrem reuniões regulares que são fundamentais para manter todos informados sobre as estratégias e políticas da instituição. As reuniões acontecem tanto *online* como presenciais. No *online* a Instituição A possui ferramentas que facilitam a comunicação e o relacionamento como: *Microsoft Teams* e *Google Workspace*, que facilitam a interação das pessoas em tempo real e incentiva a colaboração através destes meios de comunicação que corroboram com a transferência do conhecimento.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) sobre o relacionamento no ambiente interno:

A gerente de comunicação e *marketing*, gerente financeiro e o reitor enfatizam em suas falas:

[...] o e-mail institucional desempenha um papel crucial nas comunicações formais dentro da instituição. Essa abordagem é complementada por plataformas de colaboração online como *Microsoft Teams* e *Google Workspace*, que facilitam a interação em tempo real e colaboração entre os funcionários (Entrevistado P1).

[...] a instituição também realiza *workshops*, eventos de *networking* e conferências para promover discussões acadêmicas e o compartilhamento dos conhecimentos no ambiente interno, reforçando a cultura de aprendizado contínuo. Também percebo que quando é realizado eventos de *networking* criamos vínculo entre pessoas de outros departamentos (Entrevistado P2).

[...] utilização de sistemas de *intranet* e portais internos são essenciais para a disseminação de informações e políticas importantes dentro da nossa instituição e gera comunicação efetiva (Entrevistado P3).

A Instituição A adota uma abordagem diversificada para melhorar os **relacionamentos internos**, combinando comunicação escrita por meio de boletins informativos, *intranet*, eventos de *networking*, e iniciativas comunitárias com programas de mentoria, uso de mídias sociais e colaboração interinstitucional. Essas estratégias são complementadas por reuniões regulares, uso de *intranet* e *e-mail* para comunicações formais, *WhatsApp* para interações informais e plataformas de colaboração digital, visando promover um ambiente de comunicação forte e relações internas colaborativas.

A gerente de comunicação e *marketing*, gerente financeiro e o reitor enfatizam em suas falas:

Publicações e comunicações escritas, como boletins informativos e *e-mails*, desempenham um papel crucial, juntamente com eventos de *networking* e atividades de extensão comunitária que ajudam no **relacionamento** [...] Programas de mentoria e tutoria, uso de mídias sociais e colaboração interinstitucional são também elementos-chave da estratégia de comunicação e **relacionamento interno** da instituição (Entrevistado P1).

No ambiente **interno**, a prática de reuniões regulares entre departamentos é utilizada para assegurar uma comunicação eficaz de políticas e atualizações operacionais e constroem um **relacionamento** que oportunizam relacionamento. [...] utilizamos sistemas de *intranet* e *e-mail* para comunicações formais e *WhatsApp* para comunicação informais, e o uso de plataformas de colaboração digital para comunicação diária e projetos colaborativos (Entrevistado P2).

Fazemos o uso de reuniões departamentais e institucionais como ferramentas essenciais para discussões estratégicas e compartilhamento de informações importantes. Internamente, fazemos o uso do *e-mail* institucional e *intranets* como meios para disseminar informações. Também temos reuniões internas que contribuem para um **relacionamento** mais colaborativo (Entrevistado P3).

O **relacionamento externo** com outras IES, consolida por meio de reuniões com o COMUNG com participação ativa da reitoria, eventos, feiras, colaboração com cursos em conjunto com outras IES, visitas técnicas, e-mails, grupos de *WhatsApp* e *workshops*, eventos de *networking* e conferências para promover discussões acadêmicas e educacionais. Estes mecanismos de promover o relacionamento interno e externo, verifica-se que a Instituição A mantém um relacionamento interno e externo engajado em busca de inovação e soluções educacionais.

O **relacionamento externo** com outras IES com membros da reitoria, questionou-se o reitor sua participação de reuniões com o COMUNG. O reitor da Instituição A menciona que



participa e possui um grupo interativo com os membros do COMUNG no *WhatsApp*, no qual, trocam informações relevantes com todas as instituições comunitárias, e realizam reuniões mensais quando necessário, visitas técnicas em outras IES, gerando vínculo de relacionamento para trocas de conhecimentos entre estes membros. Após as reuniões do COMUNG, membros da reitoria, diretoria e gerentes reunem-se para discutir avanços educacionais e institucionais que possam ser implementadas ou melhoradas internamente.

A instituição também recorre a publicações acadêmicas e fóruns *online* para disseminar conhecimentos e conquistas que geram **relacionamentos externos** com a comunidade acadêmica, promovendo a sua visibilidade e relevância no cenário educacional e acadêmico.

A gerente de comunicação e *marketing* e reitor enfatizam:

Na **comunicação externa**, a importância do *website* e das redes sociais para divulgar notícias e eventos, além de boletins informativos para manter ex-alunos e parceiros atualizados sobre as atividades da instituição, além de, parcerias e colaborações externas são também fundamentais para enriquecer o ambiente educacional (Entrevistado P1).

No ambiente fora, a **comunicação externa**, fazemos o uso de mídias sociais e *websites* institucionais para informar o público sobre eventos e programas, além de boletins informativos e publicações para manter a comunidade acadêmica e ex-alunos a par das atividades da universidade também (Entrevistado P3).

Na estratégia de **comunicação externa** da Instituição A, a importância do *website* e das redes sociais é unanimemente reconhecida pelos entrevistados para divulgar notícias, eventos e informações sobre cursos e pesquisas, direcionadas tanto ao público em geral quanto à comunidade acadêmica. Boletins informativos desempenham um papel crucial na manutenção do engajamento de ex-alunos e parceiros, atualizando-os sobre as atividades e colaborações da instituição. Além disso, esforços em relações públicas e *marketing* são essenciais para atrair novos alunos e manter os antigos conectados, reforçando o compromisso da instituição em enriquecer o ambiente educacional através de uma comunicação eficaz e relacionamento estratégico.

Com relação a comunicação e relacionamento externo, a gerente de comunicação e *marketing* e reitor ressaltam:

O *website* institucional e as mídias sociais são ferramentas chave para divulgar informações sobre cursos, eventos, pesquisas e realizações da instituição aos nossos alunos (Entrevistado P1).

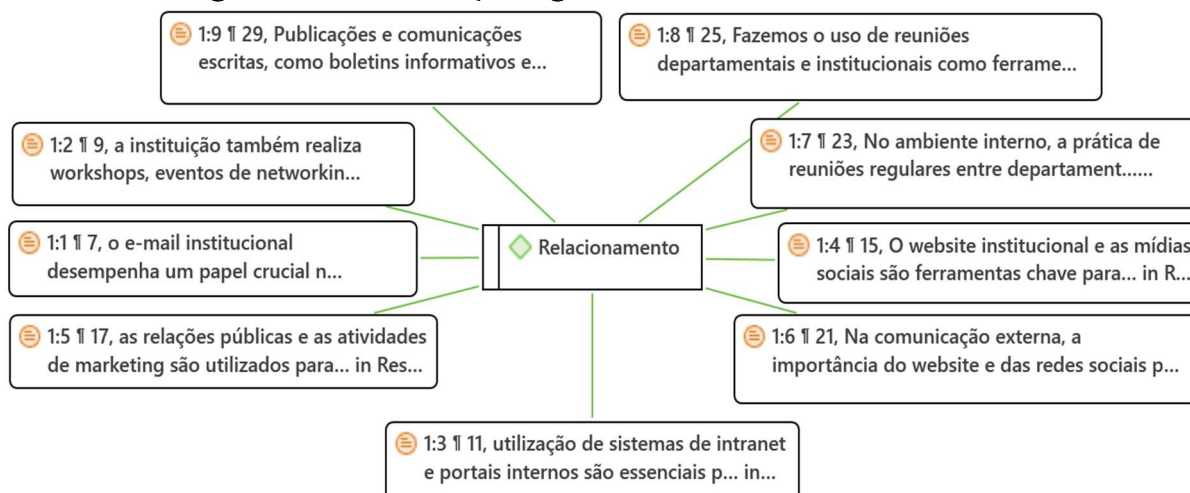
[..] as relações públicas e as atividades de *marketing* são utilizados para atrair novos alunos e manter os ex-alunos engajados (Entrevistado P3).

Além dos relacionamentos externos que demandam de plataformas digitais tecnológicas, a Instituição A possui **relacionamento** e engajamento significativos entre seus funcionários, fortalecido por múltiplas plataformas. Com base nestas plataformas, a instituição investe em **sistemas tecnológicos** para disseminar a comunicação e criar um relacionamento engajado e colaborativo. Através dos sistemas tecnológicos conforme os entrevistados, é utilizado uso do *e-mail* institucional, complementado por ferramentas de colaboração como *Microsoft Teams* e *Google Workspace*, *intranet* e portais internos que facilitam a comunicação e a colaboração eficaz.

Os entrevistados também destacaram o uso das TICs e de sistemas de gerenciamento de aprendizagem (LMS) como o *Moodle* (para atividades síncronas e assíncronas), *intranets* e portais internos, reuniões departamentais e institucionais, bem como conferências e *workshops*. Esses mecanismos de relacionamento não só facilitam a comunicação e a distribuição de informações, mas também promovem uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração dentro da comunidade acadêmica.

A Figura 11, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente ao relacionamento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.

Figura 11 – Comunicação organizacional e relacionamento IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição A adota uma abordagem integrada para fortalecer seus relacionamentos tanto internos quanto externos, apoiando-se em sistemas de informação e tecnológicos avançados. Internamente, a comunicação é facilitada por ferramentas como e-mail institucional, *Microsoft Teams*, *Google Workspace*, *intranets* e portais internos, promovendo um ambiente colaborativo. Externamente, a instituição utiliza mídias sociais, *websites*, eventos de *networking*, além de parcerias e colaborações para manter a comunidade acadêmica, ex-alunos e o público geral bem-informados e engajados. Essas estratégias, reforçadas pelo uso eficiente de tecnologia, não só melhoram a comunicação e a transferência de conhecimento, mas também reforçam a cultura organizacional e apoiam os objetivos estratégicos da instituição, promovendo cooperação e empatia.

### c) Interação do conhecimento

A comunicação organizacional da Instituição A garante a **interação do conhecimento** que contribuem para a dimensão de assimilação e transformação do conhecimento, que resultam em modificações no ambiente interno. Estas transformações são difundidas para reestruturação de processos, implementação de novas estratégias envolvendo tecnologias, métricas que mensuram os esforços da instituição. Neste contexto, a comunicação dentro da instituição é estruturada de forma a garantir que todos os funcionários estejam constantemente atualizados e engajados para ajustes positivos no ambiente interno.

Na Instituição A, a **interação do conhecimento** acontece com a facilidade na transmissão de informações por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes são alcançadas através de uma comunicação interna eficaz e estratégias de *endomarketing*.

Para **interação do conhecimento**, a instituição utiliza uma combinação de *newsletters*, comunicados internos, *intranets* e portais de funcionários. Além disso, uma cultura de comunicação aberta é promovida, onde *feedbacks* são incentivados em todos os níveis organizacionais, sustentada por reuniões regulares que facilitam a troca de ideias e garantem o alinhamento com os objetivos institucionais. Em períodos de mudanças organizacionais, como reestruturações ou alterações na liderança, a instituição prioriza a transparência e a comunicação frequente para manter todos informados sobre os desenvolvimentos relevantes.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) sobre a **interação do conhecimento**:

Para manter os funcionários constantemente informados, são utilizados *newsletters* e comunicados internos, bem como *intranets* e portais de funcionários, servindo como centros para recursos e atualizações importantes. Situações que exemplificam essa comunicação eficaz incluem a implementação de novas políticas ou sistemas, como a atualização de um sistema de gestão de aprendizado, onde a comunicação clara é essencial desse sistema para agilizar fluxo de informações (Entrevistado P1).

A instituição promove uma cultura de comunicação aberta, onde o *feedback* é encorajado em todos os níveis, permitindo que funcionários de todas as hierarquias compartilhem ideias e preocupações. Esta abertura é mantida através de reuniões regulares, que garantem a disseminação de informações vitais e mantêm todos alinhados com as metas institucionais (Entrevistado P2).

Durante mudanças organizacionais, como reestruturações ou alterações na liderança, a instituição se esforça para manter uma comunicação transparente e frequente, utilizando anúncios formais e reuniões de equipe para assegurar que todos estejam a par das mudanças (Entrevistado P3).

As **informações transitam com facilidade** dentro da instituição, pois adota uma estratégia de comunicação interna, focando na atualização contínua dos funcionários por meio de canais variados e incentivando a transparência e o *feedback*. Utilizando *newsletters*, *intranets* e reuniões, assegura-se a efetiva distribuição de informações essenciais, mantendo as equipes informadas. Esse esforço de manter uma comunicação clara e direta é chave para alinhar e motivar os funcionários em relação aos objetivos da organização.

Em situações de crise, a Instituição A empregou *e-mails* urgentes, atualizações frequentes no *site* e reuniões virtuais para manter todos informados e alinhados com as estratégias. Por meio de plataformas digitais como *Microsoft Teams*, e *Slack*, obteve interações

do conhecimento significativas. Durante transformações institucionais significativas, como a transição para o EAD provocada pela pandemia, a comunicação é gerida de forma abrangente através de múltiplos canais, assegurando que todos compreendam os novos processos e ferramentas, promovendo que as **informações transitam com facilidade** em todo ambiente institucional.

A gerente de comunicação e *marketing*, gerente financeiro e reitor destacam em suas falas:

[...] ferramentas de colaboração online, como *Slack* ou *Microsoft Teams*, e mecanismos como sessões de *feedback* e caixas de sugestão, são usados para fomentar a colaboração e compartilhamento de ideias (Entrevistado P1).

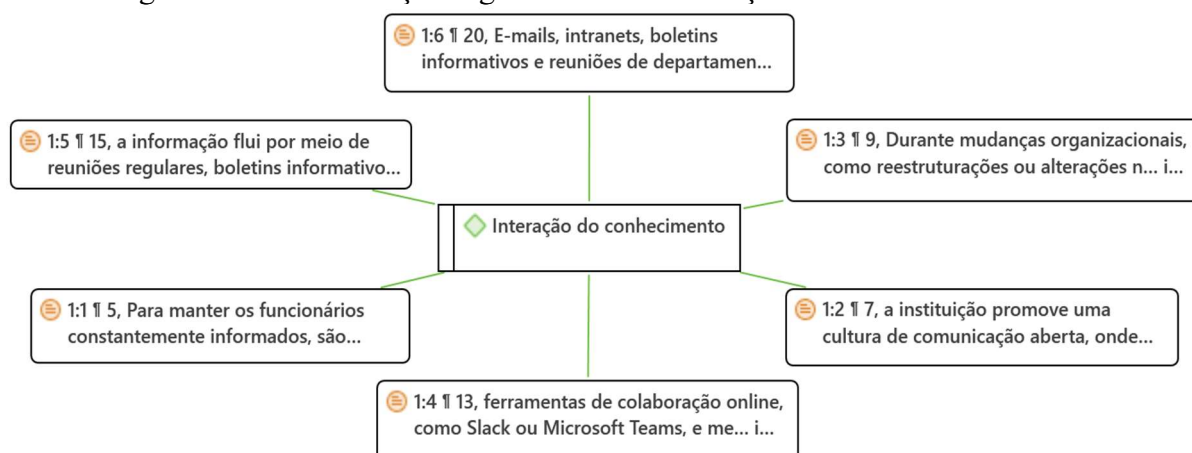
a informação flui por meio de reuniões regulares, boletins informativos internos e sistemas de *intranet*, facilitando a comunicação entre diferentes níveis e departamentos. A comunicação interna é realizada através de canais como *e-mail*, *newsletters* e *intranet*, alcançando todos os funcionários de maneira eficaz (Entrevistado P2).

*E-mails*, *intranets*, boletins informativos e reuniões de departamento são fundamentais para manter todos os funcionários informados. Campanhas de *endomarketing* fortalecem a cultura organizacional, alinhando os funcionários com os valores e objetivos da instituição (Entrevistado P3).

A instituição utiliza uma gama de estratégias para otimizar a comunicação interna e **facilitar que as informações transitam** com facilidade em todos os níveis hierárquicos, e promover a colaboração. Ferramentas de colaboração online, como *Slack* e *Microsoft Teams*, são complementadas por sessões de *feedback* e caixas de sugestão, reforçando o compartilhamento de ideias. Canais tradicionais como *e-mails*, boletins informativos, e sistemas de *intranet* asseguram que a informação circule eficientemente entre os funcionários, enquanto as campanhas de *endomarketing* reforçam a cultura organizacional, alinhando todos com os valores e objetivos da instituição contribuídos por meio de informativos e reuniões com equipes para obter **interação do conhecimento**.

A Figura 12, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente a interação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.

Figura 12 – Comunicação organizacional e interação do conhecimento IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

Na Instituição A, a **interação do conhecimento** é efetivamente assegurada por meio de uma comunicação organizacional estruturada, que apoia tanto a assimilação quanto a transformação do conhecimento, levando a mudanças significativas no ambiente interno. Essas mudanças incluem a reestruturação de processos, a implementação de novas estratégias que envolvem tecnologia, e o estabelecimento de métricas para avaliar os esforços institucionais.

A **facilidade com que as informações circulam** por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes é viabilizada por uma comunicação interna eficaz, que utiliza *newsletters*, comunicados internos, *intranets*, *website*, e é reforçada por uma cultura de comunicação aberta, em que o *feedback* é amplamente encorajado. Durante períodos de mudança, como reestruturações, novos processos, a instituição enfatiza a transparência e mantém a comunicação frequente para assegurar que todos estejam informados sobre desenvolvimentos relevantes.

Exemplos dessa abordagem incluem a Instituição A utilizar e-mails urgentes, atualizações frequentes e reuniões virtuais para manter a comunidade informada e alinhada às estratégias adotadas, demonstrando a eficácia de sua estratégia de comunicação interna em promover a interação do conhecimento em todos os níveis da organização. Ademais, a Instituição A preocupa-se com a interação do conhecimento, buscando adotar inovações que surgem por meio de conhecimentos externos para melhorar o fluxo de informações e promover uma cultura organizacional qualificada.

#### d) Cultura organizacional

A **cultura organizacional** e a comunicação estão intrinsecamente interligadas. Por meio da comunicação, o ambiente organizacional é moldado pelas interações entre as pessoas que compõem a organização. A **cultura organizacional**, por sua vez, melhora esta comunicação e satisfaz as necessidades das pessoas em compartilhar experiências, interagir com grupos e equipes. A **comunicação organizacional** desempenha um papel primordial no envolvimento e no compartilhamento do conhecimento entre os membros das IES. Esta colaboração na troca de conhecimento facilita a comunicação organizacional e leva ao desenvolvimento de novas estratégias.

A **cultura organizacional** da Instituição A é caracterizada por uma forte ênfase no **compartilhamento do conhecimento**, colaboração entre departamentos e membros da reitoria e promove um ambiente de aprendizado contínuo. Este ambiente estimula o crescimento pessoal e profissional, fundamentando-se na crença de que a troca de informações e ideias entre os membros da instituição é fundamental para a **motivação e engajamento**.

A **cultura organizacional** da Instituição A valoriza o *feedback* e a participação ativa de todos os seus membros. Isso é alcançado através de sistemas de *feedback*, além de envolver representantes de diferentes áreas em processos de tomada de decisão estratégica. A Instituição A valoriza a comunicação aberta, a colaboração interdepartamental, o desenvolvimento contínuo e a inovação. Este ambiente não só facilita a **motivação e engajamento** das pessoas, mas também contribui significativamente para o sucesso e o crescimento contínuo da instituição.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e marketing (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3) sobre a cultura organizacional.

Os gestores de comunicação e marketing, e gerente financeiro mencionam:

Aqui na instituição temos uma **cultura organizacional** muito boa em se trabalhar. Temos *feedback*, participação de todos os membros nesse quesito, todos os membros tem chances de dar ideias, expor pontos de vistas que podem agregar na estratégia da instituição como um todo, e o reitor também é bem receptivo nesse sentido, o que facilita a comunicação (Entrevistado P1)

Aqui na instituição a **cultura organizacional** existente nos mostra que sempre que se uma equipe ou colaborador precisa de um curso, treinamento, ou precisa de qualquer outra coisa que possa ser benéfica para o seu trabalho, a instituição sempre está aberta para disponibilizar a todos. A Instituição também sempre incentiva a promoção

interna primeiro, o que também impulsiona a carreira de todos que estão conosco (Entrevistado P2).

A **cultura organizacional** é promovida por meio de interações e do fortalecimento do conhecimento entre pessoas. A Instituição A preocupa-se em fornecer recursos necessários, como cursos e treinamentos para a aquisição e trocas de conhecimento entre as pessoas, dedicada para a evolução contínua dos funcionários e oportuniza à promoção de oportunidades de crescimento interno.

A abordagem da instituição à inovação é outro aspecto destacado da sua **cultura organizacional**. Incentiva-se a participação em pesquisa e projetos inovadores, e as contribuições dos membros da instituição são reconhecidas e valorizadas. Esse reconhecimento não apenas promove um ambiente de inovação, mas também contribui para a satisfação e o comprometimento dos funcionários.

A Instituição esforça para integrar diversos departamentos, como administração, marketing e docência, em obter uma rede de colaboração e comunicação aberta. A instituição utiliza plataformas digitais e ferramentas de colaboração para facilitar as **transferências de conhecimento** interno e *endomarketing* estruturado que contribuem para a comunicação. A instituição A também se dedica ao desenvolvimento profissional contínuo de seus membros. Isso é evidenciado pela organização de reuniões interdepartamentais, *workshops* e programas de formação, que não apenas disseminam conhecimento e competências atualizadas, mas também promovem a inovação e o pensamento criativo.

A **cultura organizacional** da Instituição A é realizado por meio de suas práticas, políticas e valores compartilhados, desempenhando um papel fundamental na moldagem do ambiente de trabalho, motivação dos funcionários e na direção estratégica. Um aspecto que influencia a cultura organizacional é a **centralização do poder** decisório.

Os gerentes de comunicação e marketing, gerente financeiro e reitor destacam em suas falas sobre a centralização do poder na Instituição:

Sim, existe **centralização de poder**, e esta estrutura permite que os departamentos tenham **autonomia** para tomar decisões operacionais, acadêmicas e administrativas relevantes ao seu escopo (Entrevistado P1).

Existe com certeza uma **centralização de poder**, como no caso dos docentes possuem **autonomia** significativa na condução de suas aulas e desenvolvimento de currículo, enquanto os funcionários administrativos têm liberdade para tomar decisões operacionais dentro de suas áreas de responsabilidade (Entrevistado P2).

[...] existe um grau de **centralização de poder**, especialmente em decisões estratégicas e de políticas institucionais. No entanto, há existência de descentralização



em níveis operacionais e acadêmicos, permitindo **autonomia** nas decisões específicas de cada gestor e departamento (Entrevistado P3).

A estrutura organizacional da Instituição A é caracterizada pela concentração de autoridade nas mãos dos gestores de cada departamento. No entanto, em relação às decisões estratégicas, observa-se uma **descentralização** notável nos níveis operacionais e acadêmicos, com o reitor mantendo a prerrogativa final de decisão. Esta configuração fomenta uma cultura organizacional que preza pela autonomia e responsabilidade individual de cada gestor em seu respectivo departamento, aos docentes e aos gestores administrativos a liberdade de tomar decisões pertinentes às suas áreas de competência.

Isso justifica que os gestores têm **autonomia para tomar decisões**, principalmente para inovar no ensino e **aplicar novos conhecimentos** de forma interna e externa. A comunicação organizacional da Instituição A flui através de canais diversos, como reuniões estratégicas e grupos de comunicação por meio de *WhatsApp*, facilitando a disseminação de informações, obtendo uma **cultura organizacional** propícia ao **compartilhamento do conhecimento**.

A **estrutura organizacional** da Instituição A é departamentalizada, conforme a Figura 05. A instituição implementa medidas para facilitar a comunicação e a colaboração interdepartamental, apesar dos potenciais desafios de comunicação que a departamentalização pode apresentar.

O gerente financeiro e o reitor mencionam que:

Existe aqui na nossa instituição um multicampi com uma **estrutura organizacional** que nos proporciona **autonomia** administrativa de cada Câmpus, o que mostra que há uma descentralização com uma gestão **centralizada** pela reitoria e pró-reitores (Entrevistado P2).

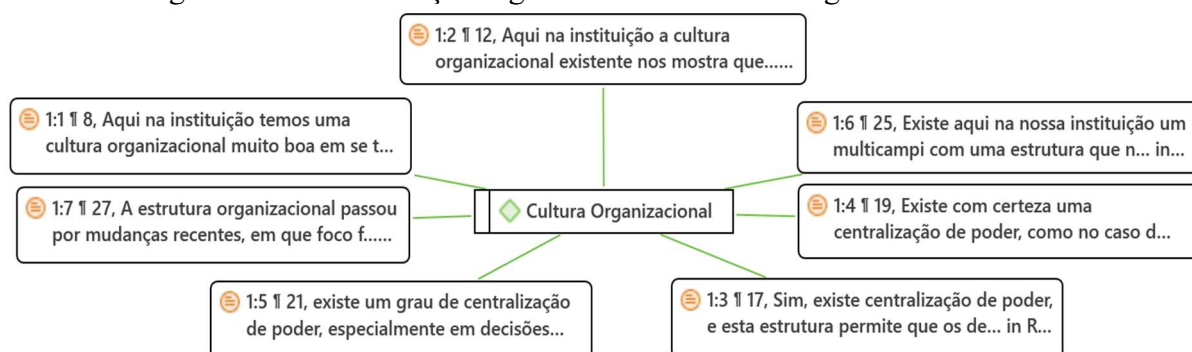
A **estrutura organizacional** passou por mudanças recentes, em que foco foi nas coordenações de cada curso em vez de departamentos, o que induz uma **estrutura** mais simplificada e menos departamentalizada (Entrevistado P3).

A instituição caracteriza-se por uma estrutura organizacional multicampi, que promove a autonomia administrativa de cada Câmpus, evidenciando uma prática de descentralização de poder gerenciada centralmente pela reitoria e pró-reitores. Além disso, mudanças recentes na organização enfatizaram a reestruturação em torno das coordenações de cursos, indicando uma tendência para uma estrutura organizacional mais simplificada e menos departamentalizada.

A Figura 13, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à cultura organizacional, com base nas entrevistas realizadas pelos

entrevistados: gerente de comunicação e marketing (Entrevistado P1), gerente financeiro (Entrevistado P2) e reitor (Entrevistado P3), que foram utilizados para análises.

Figura 13 – Comunicação organizacional e cultura organizacional IES A



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição A demonstra uma **cultura organizacional** enraizada no compartilhamento do conhecimento, primordial para a **motivação e engajamento** dos seus membros internos. Esta cultura é sustentada por uma **estrutura organizacional** que equilibra a **centralização de poder** com a autonomia para tomar decisões em níveis operacionais, acadêmicos e administrativos, e permite que os docentes e funcionários administrativos não apenas participem ativamente na **aplicação de conhecimentos** inovadores dentro de seus respectivos departamentos, mas também contribuam significativamente para a estratégia geral da instituição. A **descentralização de poder** em um ambiente onde a autonomia decisória é encorajada por meio da reitoria e pró-reitorias para seus gestores, reforçando assim o compromisso com os funcionários na autonomia para tomadas de decisões.

A cultura organizacional da Instituição A se distingue pela sua ênfase na colaboração, inovação e desenvolvimento contínuo. Valorizando o compartilhamento do conhecimento e a comunicação aberta, a instituição promove um ambiente que não apenas estimula o crescimento pessoal e profissional, mas também fortalece a integração entre diferentes departamentos. Este compromisso com a melhoria institucional e o reconhecimento das contribuições individuais de cada pessoa, cria um ambiente engajado, contribuindo significativamente para o sucesso e crescimento da instituição no cenário educacional contemporâneo.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO B

A seguir serão apresentados e discutidos os principais achados e conclusões recorrentes a investigação da Instituição B, com base na sua caracterização geral, capacidade absorptiva e cultura organizacional.

### 4.2.1 Caracterização geral da Instituição B

A Instituição B é uma IES localizada na cidade de Ijuí, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A história da instituição remonta à década de 1950, quando a comunidade do noroeste e região percebeu a necessidade de uma IES na área, uma vez que a oferta de cursos superiores na região era escassa na época. A mobilização da comunidade local e o apoio de lideranças regionais levaram à criação de uma Fundação em 1966.

Localizada em Ijuí, na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a instituição tem suas raízes profundamente ligadas ao contexto e à trajetória histórica de uma região abrangendo 42 mil km<sup>2</sup>, 95 municípios e uma população de aproximadamente 1,3 milhão de habitantes. Esse território representa 15% da área e 14,5% da população do Estado do Rio Grande do Sul. A instituição é comunitária, beneficente e sem fins lucrativos, com ênfase em atividades de caráter científico, técnico, educativo e cultural. Constituída como pessoa jurídica de direito privado, possui prazo de duração indeterminado e opera em conformidade com a legislação vigente e seu Estatuto.

A Instituição B tem como caracterização ser conhecida por sua dedicação à pesquisa, extensão e ensino, com uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento. A instituição também é reconhecida por sua contribuição para o desenvolvimento econômico, cultural e social da região do noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

A história da Instituição B é marcada pelo compromisso com a educação e o desenvolvimento regional, a instituição desempenha um papel fundamental na formação de profissionais e na promoção do conhecimento na região em que está localizada. Por isso, oferece uma ampla variedade de cursos de graduação presencial e a distância, pós-graduação e extensão em diversas áreas do conhecimento, totalizando trinta e três cursos de graduação presencial como: administração, arquitetura e urbanismo, agronomia, biomedicina, ciência da computação, ciências biológicas, ciências contábeis, design de ambientes, design digital, design gráfico, direito, educação física, enfermagem, engenharia civil, engenharia de produção,

engenharia de *software*, engenharia elétrica, engenharia mecânica, engenharia química, estética e cosmética, farmácia, fisioterapia, fonoaudiologia, gastronomia, jornalismo, letras: português e inglês, matemática, medicina, medicina veterinária, nutrição, pedagogia, psicologia, publicidade e propaganda.

A Instituição B oferta ainda graduação na modalidade à distância em diversas áreas de conhecimento e atuação totalizando dezesseis cursos como: administração, ciências contábeis, educação física, gestão comercial, gestão de qualidade, gestão de micro e pequenas empresas, gestão de recursos humanos, gestão financeira, história, letras inglês e português, logística, *marketing*, matemática, pedagogia. Também é ofertado cursos de qualificação profissional que totalizam oito cursos que são: processos gerenciais, gestão de vendas, *marketing* estratégico, metodologia do ensino superior, pesquisa de *marketing*, atualização de instrutor de trânsito, diretor de ensino, formação de instrutor de trânsito.

Além dos cursos de graduação, a Instituição B oferece diversos programas de especialização em diferentes áreas, incluindo Agrária e veterinária, ciências tecnológicas, direito, educação, engenharia e tecnologia, gestão e negócios. saúde, estética e cosmética.

A Instituição B também oferta uma variedade de programas de pós-graduação, incluindo mestrados e doutorados em várias áreas do conhecimento, como 7 cursos de mestrados: mestrado em atenção integral à saúde, mestrado em desenvolvimento regional, mestrado em direitos humanos, mestrado em educação nas ciências, mestrado profissional em rede: educação física, mestrado em modelagem matemática e computacional, mestrado em sistemas ambientais e sustentabilidade, e quatro cursos de doutorados como: doutorado em direitos humanos, doutorado em desenvolvimento rural, doutorado em educação nas ciências e doutorado em matemática computacional.

A Instituição B possui uma estrutura organizacional departamentalizada, centralizando a tomada de decisão na reitoria e no Conselho Universitário (CONSU). A função central da reitoria da Instituição B é liderar estrategicamente a instituição, tomando decisões que afetam a visão, missão e direção acadêmica. O reitor é responsável por supervisionar as atividades administrativas e acadêmicas, promover a excelência acadêmica, representar a instituição perante a comunidade, garantir o cumprimento de metas institucionais, e participar das reuniões do COMUNG com demais reitores para compartilharem informações sobre as IES comunitárias, criando vínculo e relacionamento entre membros do conselho.

Em relação ao CONSU, a reitoria tem um papel importante. O CONSU é um órgão colegiado responsável por decisões políticas e estratégicas da instituição. A reitoria atua como presidente do conselho, apresentando propostas, discutindo políticas e diretrizes, e colaborando

na definição de estratégias institucionais. O relacionamento entre ambos é fundamental para a governança eficaz da Instituição B, assegurando uma liderança participativa na tomada de decisões alinhadas aos interesses da comunidade acadêmica.

A Instituição B possui uma estrutura organizacional departamentalizada, centralizando a tomada de decisão na reitoria e no Conselho Universitário (CONSU). Em sua gestão de apoio a reitoria encontram-se a: chefia de gabinete, relação internacional, procurador institucional, comissão própria de avaliação, núcleo de prospecção e captação estudantil, núcleo de planejamento institucional e comunicação e *marketing*.

As atribuições da chefia de gabinete responsável pela organização da agenda da reitoria e processos administrativos que envolvem a reitoria, centralizando na chefia de gabinete todas as solicitações para repassar e filtrar a reitoria. A Relação internacional é responsável por coordenar e promover atividades e parcerias globais, e suas atribuições incluem o desenvolvimento e gestão de acordos de intercâmbio acadêmico, cooperação internacional, convênios de pesquisa e programas de mobilidade estudantil auxiliando à reitoria nesse processo. O procurador institucional desempenha um papel jurídico estratégico, atuando como elo entre a instituição e órgãos externos, assegurando a conformidade legal e representando os interesses da instituição, interpretar as normativas educacionais, elaboração e acompanhamento de processos legais, resolução de questões jurídicas internas, e a representação da instituição em assuntos legais e regulatórios.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é responsável por coordenar e executar processos internos de avaliação institucional, envolvendo aspectos acadêmicos, administrativos e de infraestrutura, e tem como função promover a autoavaliação contínua da instituição, identificando áreas de melhoria e contribuindo para o aprimoramento da qualidade acadêmica e institucional.

A reitoria também possui dois núcleos que estão ligados diretamente à sua gestão hierárquica: i) Núcleo de Prospecção e Capacitação Estudantil tem a responsabilidade de identificar oportunidades para captação de recursos externos, bolsas de estudo e parcerias que beneficiem o corpo discente, promovendo o acesso à educação superior; ii) Núcleo de Planejamento Institucional foca na elaboração e execução de planos estratégicos, avaliação de metas institucionais, e desenvolvimento de iniciativas que fortaleçam o direcionamento e a eficiência operacional da instituição de ensino superior. Esses núcleos contribuem para a sustentabilidade e aprimoramento constante da IES.

Por último o departamento de *marketing* e comunicação desempenha um papel crucial na IES, fornecendo suporte às diversas áreas, incluindo Reitoria, Coordenação de Gestão

Acadêmica, Coordenação de Gestão de Pós-Graduação e Núcleo de Prospecção e Captação Estudantil. Suas principais atribuições incluem a elaboração e execução de estratégias de *marketing* para fortalecer a imagem institucional, a promoção de programas acadêmicos e de pós-graduação, o gerenciamento de plataformas de comunicação, como site e redes sociais, e a criação de campanhas de captação de estudantes, visando atrair e manter uma base estudantil qualificada. Adicionalmente, o setor trabalha na coordenação de eventos institucionais, na produção de materiais promocionais e na comunicação eficaz com diversos públicos, contribuindo para a visibilidade, reputação e crescimento da instituição. As ações em grande maioria são aprovadas diretamente pela reitoria.

A Instituição B é subdividida em coordenações como: coordenadoria de gestão acadêmica, coordenadoria de gestão de pós-graduação, coordenadoria administrativa, coordenadoria de gestão financeira e controladoria, coordenadoria de gestão de infraestrutura e serviços e coordenadoria de gestão de pessoas. Cada coordenadoria possui seus núcleos que desempenham funções específicas dentro da Instituição. Esses núcleos são agrupados de atividades ou tarefas relacionadas que compartilham objetivos comuns, e visam aprimorar a eficiência e a eficácia organizacional, permitindo uma abordagem mais focada e especializada para as diferentes áreas de trabalho.

A coordenadoria de gestão acadêmica da Instituição B possui uma central de estudante, três núcleos e biblioteca universitária em sua gestão. A coordenadoria de gestão acadêmica da Instituição B desempenha um papel vital na organização e execução de atividades relacionadas à vida acadêmica dos estudantes. Suas responsabilidades incluem a coordenação de matrículas, o gerenciamento de registros acadêmicos, a elaboração e atualização de horários de aulas, além de supervisionar processos de avaliação e exames. A coordenadoria atua como ponto central de apoio aos estudantes, fornecendo informações sobre políticas acadêmicas, realizando a análise e concessão de créditos, e garantindo a integridade e precisão dos registros acadêmicos.

A coordenadoria de gestão acadêmica possui três núcleos de apoio como: i) Núcleo de Inovação Pedagógica é encarregado de fomentar práticas educacionais inovadoras e integrar tecnologias no ensino, colaborando estreitamente com os professores; ii) Núcleo de Registros Acadêmicos gerencia a vida acadêmica dos estudantes, supervisionando matrículas, mantendo registros precisos e oferecendo suporte em questões acadêmicas; iii) Núcleo de Suporte aos Cursos desempenha um papel fundamental na articulação entre departamentos acadêmicos e administração, oferecendo suporte administrativo, gerenciando recursos e garantindo a eficácia operacional dos cursos. Esses núcleos atuam em conjunto para promover a qualidade

educacional, inovação pedagógica e uma experiência acadêmica eficiente para os estudantes na instituição de ensino superior.

Além dos núcleos, sob a gestão da coordenadoria de gestão acadêmica, possui uma central do estudante que desempenha serviços e comunicação que tem como objetivo centralizar informações, serviços e suporte para os estudantes. Essa central visa proporcionar um ponto único de acesso para atender às necessidades acadêmicas, administrativas e sociais dos alunos, e oferecem serviços como matrícula, emissão de documentos acadêmicos, esclarecimento de dúvidas sobre cursos e grade curricular, suporte financeiro, informações sobre atividades extracurriculares, orientação acadêmica e apoio em questões administrativas aos estudantes.

Por último, a coordenadoria de gestão acadêmica ainda possui a responsabilidade pela Biblioteca Universitária da instituição, que é responsável por oferecer acesso a uma ampla variedade de recursos acadêmicos, como livros, periódicos, e materiais digitais, para apoiar o ensino, pesquisa e aprendizado dos estudantes e professores. Além disso, gerencia o acervo, promove atividades de orientação para o uso eficiente dos recursos, e mantém um ambiente propício ao estudo e pesquisa, facilitando o acesso à informação dentro da comunidade universitária.

A Instituição B possui a coordenadoria de gestão de pós-graduação e possui três núcleos de apoio, uma editora, uma agência de inovação e tecnológica com sua incubadora. A Instituição B possui a coordenadoria de gestão de pós-graduação que desempenha um papel essencial na supervisão e organização dos programas de pós-graduação. Suas responsabilidades incluem a coordenação do processo seletivo para admissão de alunos em cursos de mestrado e doutorado, a gestão administrativa e acadêmica desses cursos, e a implementação de políticas relacionadas à pós-graduação. Além disso, a coordenadoria é responsável pela supervisão e avaliação de teses e dissertações, colaborando na orientação de estudantes de pós-graduação. Também desempenha um papel central na interação com agências de fomento à pesquisa, na busca por recursos e na promoção de eventos acadêmicos voltados para a pós-graduação, e tem o dever de garantir o cumprimento das normativas acadêmicas e promover a excelência nas atividades de pesquisa, e contribui para a qualidade e reputação dos programas de pós-graduação na instituição.

A coordenadoria de gestão de pós-graduação da Instituição B possui três núcleos de apoio como: i) Núcleo de Apoio aos Programas de Pós-Graduação *Strictu Sensu*, tem a responsabilidade de fornecer suporte administrativo e acadêmico aos programas de mestrado e doutorado, coordenando processos seletivos, orientando alunos e garantindo a conformidade com as normativas acadêmicas.; ii) Núcleo de Educação Continuada desempenha um papel

essencial em oferecer programas de aperfeiçoamento profissional, cursos de extensão e outras atividades educacionais, visando atender às demandas de aprendizado contínuo da comunidade acadêmica e profissional, promovendo o desenvolvimento profissional e a atualização de conhecimentos; iii) Núcleo de Prospecção e Prestação de Serviços tem como objetivo buscar por parcerias, projetos de pesquisa e prestação de serviços à comunidade externa, atuando na identificação de oportunidades de colaboração, busca de recursos, e na promoção de projetos que possam beneficiar tanto a instituição quanto a sociedade, fortalecendo a relação entre a academia e o setor externo. Este núcleo possui quatro serviços como: agropecuária, veterinária, saúde e tecnológicos que são ofertados para a comunidade e empresas a fim de, gerar rentabilidade e oportunidades práticas aos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. Os serviços prestados a empresas são: laboratório de análises ambientais e alimentos, laboratório de ensaios mecânicos e análises metalográficas laboratório de análise de sementes, laboratório de análise de solos e tecido vegetal, laboratório de bromatológica e nutrição animal, laboratório de contabilidade, laboratório de engenharia civil e arquitetura e viveiro regional (produção de mudas florestais). Os serviços prestados à comunidade correspondem à: balcão do consumidor, escritório modelo, farmácia escola, escola fazenda, hospital veterinário, corpo em movimento e coral.

A coordenadoria de gestão de pós-graduação da Instituição B possui uma editora que tem como função a disseminação do conhecimento acadêmico gerado pelos programas de pós-graduação. Suas responsabilidades incluem a publicação de teses, dissertações e produções científicas dos pesquisadores e alunos, contribuindo para a visibilidade e impacto da produção intelectual da instituição. Além disso, a editora coordena a publicação de livros e periódicos, fortalecendo a reputação da instituição e promovendo a colaboração entre pesquisadores e a comunidade científica, e contribui a expansão do conhecimento e a valorização da produção acadêmica. Ao todo a instituição possui cinco revistas nas áreas de conhecimento: direito, educação, saúde e interdisciplinar.

A coordenadoria de gestão de pós-graduação da Instituição B possui ainda uma agência de inovação e tecnologia que desempenha um papel fundamental na promoção da inovação institucional e na transferência de tecnologia. As suas responsabilidades incluem a promoção de parcerias com empresas e setores produtivos, a gestão da propriedade intelectual gerada a partir da investigação acadêmica e a promoção da criação e desenvolvimento de *start-ups* através de incubadoras. Além disso, a Instituição B se esforça para possibilitar a aplicação prática do conhecimento gerado na pós-graduação, promover a interação entre academia e



empresas e promover a inovação, o empreendedorismo e contribuições efetivas para o desenvolvimento tecnológico e econômico.

A Instituição B possui a coordenadoria de gestão administrativa e desempenha um papel estratégico na gestão eficaz dos recursos e processos administrativos. Suas responsabilidades incluem planejar e executar atividades relacionadas a orçamento, compras, contratos, logística, gestão de pessoal e infraestrutura física. Além disso, colabora na elaboração de políticas administrativas, garante o cumprimento de normas e regulamentos e busca otimizar a eficiência operacional do órgão. A coordenação entre os diferentes departamentos administrativos, a gestão documental e a procura em promover práticas de sustentabilidade institucional também fazem parte das suas responsabilidades, visando assegurar o apoio administrativo adequado ao bom funcionamento da instituição de ensino. Essa coordenação não possui núcleos como as demais, mas possui demais coordenações conforme estruturado na Figura 06.

A Instituição B possui a coordenadoria de gestão financeira e controladoria, responsável por zelar os recursos financeiros. Suas responsabilidades incluem planejamento e controle orçamentário, preparação de relatórios financeiros, gerenciamento de contas e pagamentos e monitoramento da conformidade com padrões contábeis e regulamentos financeiros. Por meio de práticas de controle, a coordenação visa garantir a transparência, a eficiência e a sustentabilidade financeira da instituição, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas e a saúde financeira das organizações educacionais. A coordenadoria de gestão financeira e controladoria possui dois núcleos: i) Núcleo Financeiro e Controladoria supervisiona as atividades relacionadas ao orçamento, pagamentos, e controle de despesas, garantindo uma gestão financeira eficaz e alinhada às metas institucionais; ii) Núcleo Contábil é responsável pela manutenção de registros contábeis precisos, elaboração de relatórios financeiros, e assegura a conformidade com normas contábeis, contribuindo para a transparência e integridade das práticas contábeis da instituição de ensino superior.

A Instituição B possui a coordenadoria de gestão de infraestrutura e serviços é responsável por planejar, coordenar e supervisionar as atividades relacionadas à infraestrutura física da instituição de ensino superior. Suas responsabilidades incluem a gestão de instalações, manutenção predial, segurança, serviços terceirizados e logística, garantindo um ambiente propício para as atividades acadêmicas e administrativas. Além disso, busca otimizar o uso eficiente dos recursos, contribuindo para a eficácia operacional e a qualidade do ambiente educacional. A coordenadoria de gestão de infraestrutura e serviços possui dois núcleos: i) Núcleo Patrimonial e Tecnológico responsável por supervisionar a gestão do patrimônio físico da instituição e coordena a infraestrutura tecnológica, assegurando a manutenção adequada de

equipamentos e a integridade do ambiente tecnológico; ii) Núcleo de Logística, responsável pelo planejamento e execução de atividades logísticas, incluindo a gestão de transporte, distribuição de materiais, e coordenação de feiras e eventos, garantindo eficiência operacional e suporte adequado para as demandas logísticas da instituição.

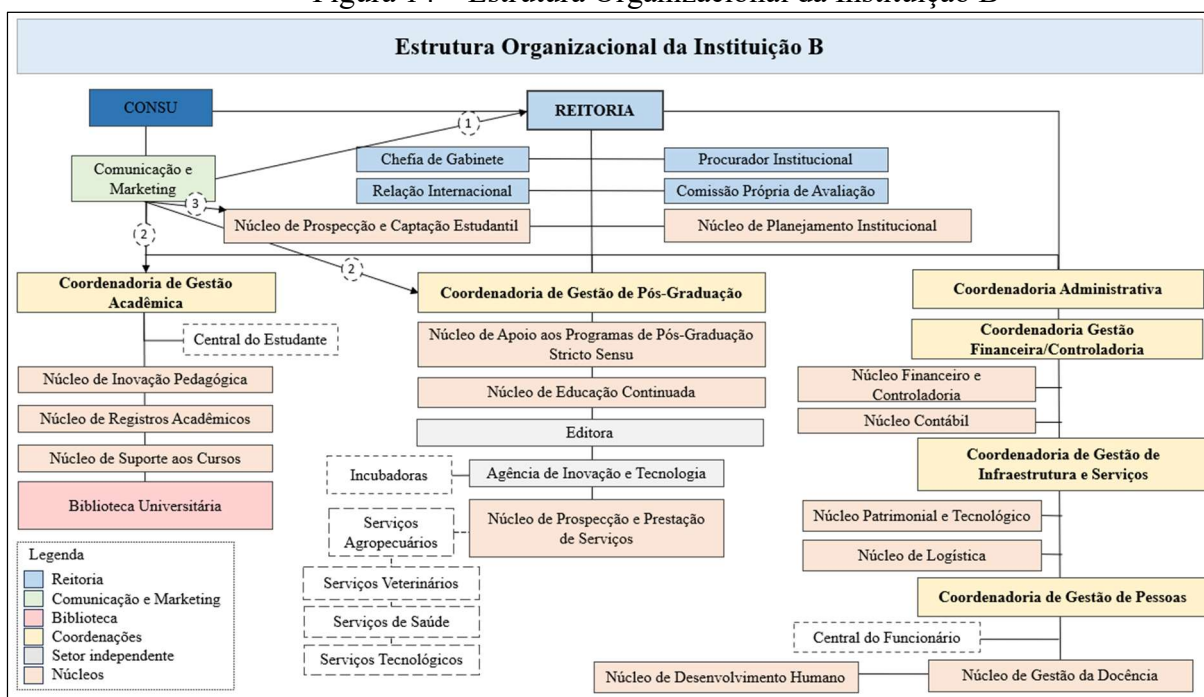
Por último a Instituição B possui a coordenadoria de gestão de pessoas, incluindo em sua gestão uma central do atendimento ao funcionário e dois núcleos. A coordenadoria de gestão de pessoas da instituição é responsável pela administração estratégica do capital humano. Suas atribuições incluem a gestão de processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento de planos de carreira, treinamento e capacitação de funcionários, além da implementação de políticas e práticas relacionadas ao bem-estar e engajamento dos colaboradores, e gestão do orçamento anual para o departamento. A coordenação também é responsável por questões trabalhistas, benefícios, avaliação de desempenho, e promove um ambiente organizacional saudável, alinhado com os objetivos institucionais. A gestão eficaz de pessoas contribuí para o sucesso acadêmico e administrativo da instituição, fortalecendo a qualidade do ambiente de trabalho e o alcance das metas institucionais.

A coordenadoria de gestão de pessoas possui uma central do funcionário centralizado para atender às demandas e necessidades dos funcionários. Oferece suporte em questões administrativas, gestão de benefícios, esclarecimento de dúvidas relacionadas ao emprego, promovendo uma comunicação eficiente e contribuindo para o bem-estar e engajamento dos funcionários.

A coordenadoria de gestão de pessoas também possui dois núcleos: i) Núcleo de Desenvolvimento Humano concentra-se em iniciativas voltadas para o aprimoramento profissional e pessoal dos colaboradores, incluindo programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento de habilidades; ii) Núcleo de Gestão da Docência tem a responsabilidade de coordenar aspectos relacionados ao corpo docente, abrangendo desde processos de seleção e acompanhamento até políticas de valorização e aprimoramento pedagógico, contribuindo para a excelência acadêmica da instituição. Esses núcleos visam promover um ambiente de trabalho harmonioso e apoiar a qualidade do ensino oferecido pela instituição.

A Figura 14 está representada pela estrutura organizacional da Instituição B.

Figura 14 – Estrutura Organizacional da Instituição B



Fonte: Elaborada pela Autora (2024).

#### 4.2.2 Capacidade absorptiva

A partir dos fundamentos teóricos abordados neste estudo, foram identificados comportamentos e habilidades presentes na instituição estudada, que conduz ao desenvolvimento da capacidade absorptiva. Na sequência serão apresentadas as dimensões da capacidade absorptiva, detalhando como ocorrem os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação da Instituição B.

##### a) Aquisição

A capacidade absorptiva da Instituição B por meio das entrevistas revelou considerações de como acontece o processo de aquisição do conhecimento. A abordagem da Instituição B de como ocorre a análise de mercado reflete a dimensão de aquisição do conhecimento na perspectiva do conceito da CA. A Instituição B demonstra uma habilidade de identificar e adquirir conhecimento externo, essencial para suas operações. Esta capacidade é demonstrada

através de práticas e rotinas estruturadas que a instituição emprega para coletar e analisar informações relevantes do mercado.

A Instituição B realiza **análise de mercado** para identificar oportunidades e ameaças de negócios. Esta análise é conduzida principalmente pelo departamento de comunicação e *marketing* e pelo setor de núcleo de captação e prospecção estudantil que analisam em conjunto estas oportunidades por meio de pesquisas. As **análises de mercado** aprimoram a Instituição B verificar tendências, preferências de possíveis alunos que pretendem cursar um curso dentro da instituição, parcerias com escolas de ensino médio e técnico para identificar a demanda por cursos, pesquisa em empresas corporativas em cursos de especialização dos cursos de pós-graduação, tendências globais, nacionais e regionais, tem como foco específico no mercado educacional para entender as necessidades e expectativas dos estudantes.

Para compreender a **análise de mercado** da Instituição B, por meio dos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) da Instituição B, destacam:

[...] a aquisição ocorre através de uma **análise de mercado** rigorosa e sistemática, realizada tanto pela unidade de *marketing* quanto pelo setor de captação e prospecção estudantil (Entrevistado P4).

Sim, a instituição realiza **análises de mercado** por meio do departamento de *marketing* e captação e prospecção estudantil, que analisam fatores, tendências e algumas preferências para ver o que possíveis alunos pretendem cursar, questão de curso, que tipo de infraestrutura mais os agradam, entre outros aspectos, e o que esperam de uma universidade após o ensino médio, ou pesquisa em empresas corporativas, quando se pensa em pós-graduação por exemplo [...] (Entrevistado P5).

Enquanto a unidade de *marketing* foca em tendências globais, nacionais e regionais, o setor de captação e prospecção estudantil se concentra especificamente em **analisar o mercado** educacional, analisando as necessidades e expectativas dos estudantes em potencial (Entrevistado P6).

Segundo a gerente institucional, membro da reitoria, essa **análise de mercado** é fundamental para manter a instituição atualizada e competitiva no setor educacional. A Instituição B emprega estratégias e ferramentas, envolvendo diversos *stakeholders*, como estudantes, empresas e escolas, em sua busca por informações relevantes.

A instituição realiza pesquisas com estudantes e empresas para entender suas demandas e preferências, especialmente em relação aos cursos oferecidos. Além disso, mantém colaborações com escolas para obter insights sobre as preferências dos futuros alunos. Essas atividades são fundamentais para compreender as tendências do **mercado** educacional e ajustar a oferta de cursos por meio destes *stakeholders* (Entrevistado P6).

Para a gerente administrativa, a Instituição B, exibe uma capacidade absorviva notável na dimensão da aquisição do conhecimento, principalmente no que tange à **análise de mercado** para identificação de oportunidades e ameaças ao seu negócio.

A **análise de mercado** é fundamentada no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que serve como base para a compreensão do mercado como ferramenta central para entender as dinâmicas de mercado. Internamente, diversos departamentos da instituição fornecem *insights* valiosos, cada um contribuindo com sua visão e experiência únicas. Além disso, a equipe de *marketing* e prospecção é essencial nesse processo, oferecendo uma compreensão profunda das tendências de mercado atuais (Entrevistado P5).

A **análise de mercado** é realizada anualmente, coincidindo com a revisão do PDI. No entanto, este processo não é rígido ou limitado a este período, que pode ocorrer duas vezes ao ano. Esta abordagem dinâmica e proativa é um indicativo claro da capacidade absorviva da instituição, demonstrando não apenas sua habilidade em adquirir conhecimento relevante, mas também em aplicá-lo de maneira eficaz para aprimorar continuamente suas operações e estratégias.

Para a coleta dessas informações, a instituição realiza **análises de mercado** de duas formas principais através de pesquisas: sob demanda e de maneira periódica conforme a gerente de comunicação e *marketing* destaca. As pesquisas sob demanda são conduzidas para atender necessidades específicas relacionadas a cursos particulares. Essas pesquisas são realizadas de acordo com uma necessidade específica, garantindo que a Instituição B possa responder rapidamente às mudanças ou demandas emergentes no ambiente educacional.

A frequência dessas **análises de mercado** é contínua e adaptativa, permitindo que a instituição responda prontamente às mudanças e desafios do mercado. As pesquisas com alunos e escolas são realizadas regularmente, assim como o *benchmarking* e a colaboração com empresas, são processos contínuos e adaptáveis às mudanças nas demandas do mercado e às oportunidades emergentes.

Os *stakeholders* envolvidos neste processo de **análise de mercado** na Instituição B incluem o departamento de *marketing* e o setor responsável pela atração e busca de novos estudantes, os quais avaliam diversos elementos, tais como alterações nas preferências do público, emergência de tecnologias recentes, além das ações dos concorrentes. Estes dados são fundamentais para definir as táticas de comunicação e *marketing* e adotadas pela instituição.

É destacado pela gerente de comunicação e *marketing*:

Os *stakeholders* envolvidos neste processo incluem a equipe de *marketing* e o setor de captação e prospecção estudantil. Eles examinam uma variedade de fatores, como mudanças nas preferências dos consumidores, novas tecnologias, inovações e atividades da concorrência. Essas informações são vitais para moldar as estratégias de *marketing* e comunicação da instituição (Entrevistado P4).

A gerente institucional menciona entre os principais *stakeholders* abordados estão os departamentos de comunicação e *marketing* e prospecção estudantil, e analisam as preferências dos estudantes e empresas. A Instituição B realiza pesquisas com esses grupos para compreender suas demandas e preferências, especialmente no que diz respeito aos cursos oferecidos. A instituição também mantém uma colaboração próxima com escolas, realizando pesquisas e promovendo vivências educacionais. Essas atividades fornecem *insights* valiosos sobre as preferências dos futuros alunos.

A instituição B adota **mecanismos e rotinas** para a coleta e análise de informações que auxiliam na compreensão do ambiente de mercado. Entre essas práticas, destacam-se as pesquisas de mercado realizadas sob demanda e de maneira periódica. As pesquisas específicas focam em necessidades relacionadas a cursos específicos, enquanto as análises de comportamento de mercado acontecem trimestralmente ou, no mínimo, semestralmente. Essas atividades são fundamentais para que a instituição permaneça atualizada sobre as tendências de mercado e as preferências dos alunos, além de outros fatores que impactam o setor educacional no ambiente externo.

A instituição B também contém em seus **mecanismos e rotinas**, análises de comportamento de mercado de forma trimestral e semestral. Essa rotina é essencial para que a instituição possua um entendimento contínuo das mudanças do mercado, permitindo-lhe adaptar suas estratégias de acordo com as preferências dos alunos e as tendências de mercado.

Adicionalmente, a Instituição B revisa anualmente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essa revisão é um **mecanismo** fundamental que permite alinhar estratégias e operações às oportunidades e ameaças identificadas, com contribuições de diversos departamentos. Isso assegura que todas as ações estejam alinhadas com a missão da instituição, reforçando a importância de manter-se alinhada com as dinâmicas do mercado educacional.

A gerente de comunicação e *marketing* destaca como **mecanismo** fundamental o auxílio do CRM (*Customer Relationship Management*), facilita em aprimorar os dados e resultados das análises de mercado:

[...] a instituição emprega um sistema de gestão de relacionamento com o cliente CRM para acompanhar *prospects* e alunos [...] faz uso desta **rotina**. Este sistema ajuda a coletar e analisar dados relacionados ao engajamento e comportamento dos alunos e

potenciais alunos, fornecendo *insights* fundamentais para entender melhor o público-alvo e a eficácia das estratégias de *marketing* e captação (Entrevistado P4).

Para coletar e analisar informações, como **mecanismos e rotinas** a Instituição B utiliza abordagens como pesquisas de mercado, participação em eventos educacionais, parcerias com empresas locais e *benchmarking*. As pesquisas de mercado permitem coletar dados sobre as necessidades e tendências atuais, enquanto os eventos educacionais fornecem um entendimento direto das preferências dos alunos. As parcerias com empresas locais ajudam a identificar necessidades específicas de treinamento e qualificação profissional. O *benchmarking* é utilizado para comparar ofertas e práticas com outras instituições de ensino, ajustando a oferta de cursos conforme necessário.

A Instituição B tem se destacado no cenário educacional regional por suas **inovações** significativas segundo os entrevistados, oriundas tanto de conhecimento externo quanto de sugestões internas, refletindo seu compromisso com a modernização e melhoria contínua. Uma das principais **inovações** apontadas pelos entrevistados P4, P5 e P6, foi a implementação do Sistema de CRM em 2022, visando aprimorar a **análise de mercado** e o acompanhamento dos estudantes. Esta ferramenta proporciona manter relações com os alunos e fornece *insights* valiosos para decisões estratégicas.

A gerente de comunicação e *marketing* da Instituição que ressalta:

Como gestora da Instituição B, estou orgulhosa das **inovações** que implementamos, refletindo nosso compromisso com a excelência educacional. Uma das nossas principais inovações foi a introdução do Sistema de CRM em 2022. Esta ferramenta transformou nossa maneira de interagir com os alunos, desde a captação até a formatura, permitindo uma gestão mais eficiente e fornecendo *insights* valiosos para nossas estratégias. Outro marco significativo foi a adoção precoce de tecnologias para eventos híbridos e ensino online. Esta iniciativa nos colocou à frente das mudanças trazidas pela pandemia, demonstrando nossa capacidade de resposta rápida e inovação no ensino (Entrevistada P4).

Outra **inovação** mencionada por todos os entrevistados foi a adoção de tecnologias para eventos híbridos e ensino *online*.

[...] uma iniciativa que antecedeu a pandemia COVID-19 e facilitou a transição para o ensino remoto em apenas três dias. Além disso, a instituição desenvolveu um sistema de atendimento ágil, melhorando a eficiência operacional e a experiência dos alunos e funcionários [...] isso faz parte das **inovações** implantadas (Entrevistado P4).

[...] quando se iniciou a pandemia, tivemos que nos adaptar com sistemas de ferramentas online, utilizando ferramentas como *Google* Planilhas, foi preciso que nós do administrativo nos moldássemos para migração ao mundo digital [...] para nós na época era **inovador** e até assustador pois tivemos que nos adaptar e aprender (Entrevistado P5).

[...] A expansão do acesso a recursos digitais e bibliotecas virtuais também se destacou, pois era uma **inovação** e envolvia recursos [...] (Entrevistado P6).

Além disso, a gerente institucional destaca outras **inovações** como a contratação de uma consultoria externa em 2018 para aprimorar as estratégias de interação com as escolas. A implementação de programas de vivência adaptados para diferentes faixas etárias do ensino médio e o programa "Passaporte para o Futuro" são outras **inovações** que surgiram a partir do conhecimento adquirido. A valorização do *feedback* e das sugestões dos funcionários também contribui para a capacidade de adaptação e **inovação** da instituição.

A gerente de comunicação e *marketing* enfatiza a importância de coletar informações relevantes, como mudanças nas preferências dos consumidores, **inovações** tecnológicas e dinâmicas do setor educacional. Este processo não se limita à coleta de dados, mas também inclui a habilidade de discernir quais informações são valiosas para a instituição, o que é crucial para moldar efetivamente as estratégias de *marketing* e comunicação da Instituição B.

Por outro lado, a gerente administrativa ressalta a adoção de um planejamento estratégico **inovador**, utilizando ferramentas simples como o *Google* Planilhas. A rápida adaptação ao ensino remoto durante a pandemia, facilitada pela familiaridade dos professores com ferramentas *online*, destacou a cultura de adaptabilidade e preparo tecnológico da instituição. O investimento no desenvolvimento de pessoal e a reestruturação organizacional em 2021, buscando maior centralização e eficiência, também são exemplos de **inovações** que ocorreram na Instituição B conforme detalhado pelos entrevistados.

A gerente de comunicação e *marketing* da Instituição B detalha que a **aquisição do conhecimento** é um processo contínuo, essencial para a estratégia da instituição. A **aquisição do conhecimento** ocorre pelo incentivo que a instituição promove internamente, oferecidos para capacitação de todos. Os funcionários são encorajados a participar de eventos, feiras e congressos, tanto regional quanto nacional. Essa participação permite trocas de experiências e a **aquisição de novos conhecimentos**, que são posteriormente compartilhados e aplicados na instituição.

Sobre **aquisição do conhecimento**, foi perguntado a todos os entrevistados sobre como a instituição **incentiva** e investe em seus colaboradores para qualificar as estratégias organizacionais.

A gerente de comunicação e *marketing* destaca que:

[...] uma das principais estratégias adotadas pela instituição para **aquisição de novos conhecimentos** é a promoção de treinamentos e capacitação, tanto internos quanto



externos. Os colaboradores são **incentivados** a participar de programas de qualificação em ambientes externos, além de terem a oportunidade de aprender com especialistas convidados para ministrar treinamentos. Essas capacitações são fundamentais para manter a equipe atualizada com as tendências e práticas mais recentes do mercado, contribuindo significativamente para a eficiência organizacional (Entrevistado P4).

A instituição encoraja e **incentiva** ativamente a participação de seus colaboradores em eventos, feiras e congressos, tanto em âmbito regional quanto nacional. Essa participação não só facilita a troca de experiências, mas também a aquisição de novos conhecimentos, que são posteriormente compartilhados e aplicados dentro da instituição, enriquecendo o ambiente organizacional com novas perspectivas e ideias.

Essas práticas coletivas refletem o compromisso da instituição com o **incentivo** no desenvolvimento profissional contínuo de seus colaboradores, destacando a importância da capacidade absorptiva na aquisição e aplicação do conhecimento para o sucesso e a diferenciação no setor educacional.

A Instituição B também valoriza as pessoas e **incentiva** e investe no conhecimento e na qualificação contínua de seus colaboradores. Segundo a gerente administrativa, a instituição demonstra uma crença institucional na educação como uma ferramenta poderosa para o crescimento e aprimoramento de pessoas e da instituição. A instituição reconhece claramente que a qualificação dos colaboradores é fundamental para a realização de sua missão.

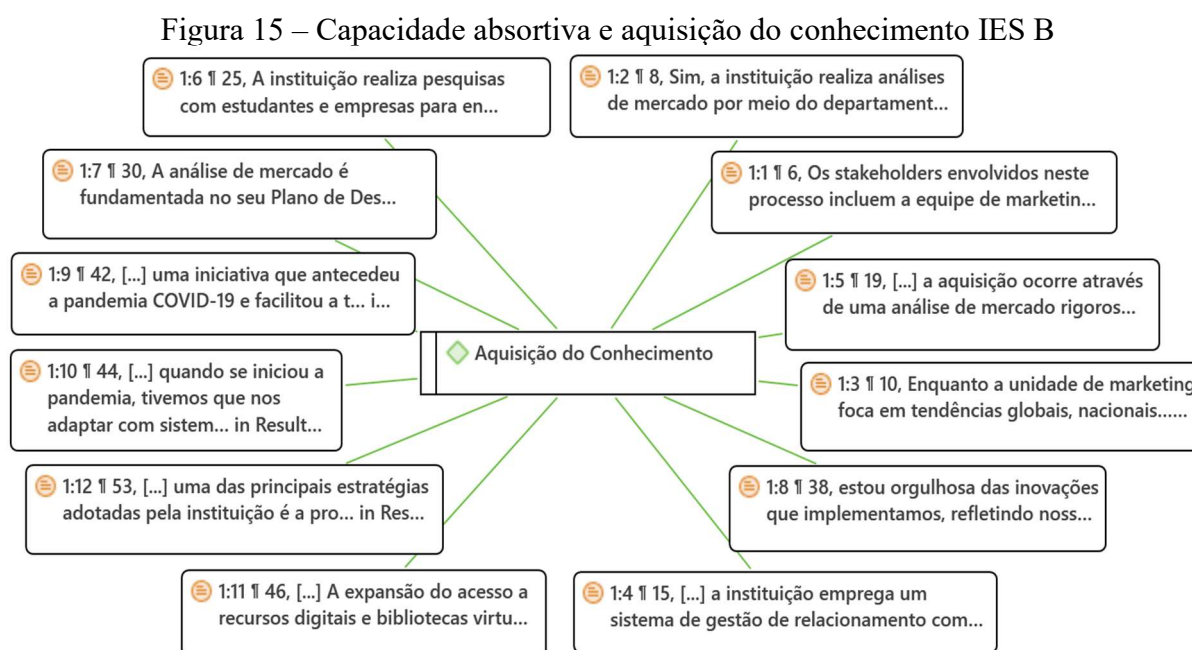
Ao investir no desenvolvimento profissional, a Instituição B assegura que seus funcionários não apenas entendam, mas também sejam capazes de contribuir efetivamente para os objetivos e valores da instituição. Este reconhecimento e valorização do desenvolvimento profissional ressoam em todos os níveis da organização, criando um ambiente onde o aprendizado contínuo é uma parte integral da cultura institucional.

Os gestores entrevistados compreendem e complementam que existe o reconhecimento da importância do **conhecimento adquirido**, e que cada pessoa contribui para a missão institucional. A Instituição B compreende que o avanço da instituição e o cumprimento de sua missão dependem diretamente do nível de conhecimento e qualificação de seus funcionários. Isso se reflete na forma como a Instituição B incentiva a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, vendo-os como fundamentais para a eficácia organizacional.

O **conhecimento adquirido** por cada pessoa integrante a instituição tem um impacto direto na capacidade da instituição em se manter inovadora e adaptável às mudanças. Segundo os entrevistados isso ficou evidente durante a pandemia, quando a Instituição B precisou se adaptar rapidamente a novos métodos de ensino. A familiaridade prévia com plataformas

digitais e outras tecnologias, impulsionada pela formação contínua, permitiu uma transição rápida.

A Figura 15, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções dos entrevistados referentes à aquisição do conhecimento, com base no roteiro de entrevistas no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

Por fim, a Instituição B destaca que a qualificação dos colaboradores contribuiu significativamente para a capacidade absorptiva da instituição, especialmente na aquisição do conhecimento. Ao capacitar constantemente suas equipes, a Instituição B assegura que seus funcionários estejam equipados com as competências e informações necessárias para responder efetivamente às demandas do ambiente educacional e do mercado, e assim, estarem preparados para enfrentarem possíveis incertezas do mercado.

## b) Assimilação

A capacidade absorptiva da Instituição B por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o processo de assimilação do conhecimento. A abordagem da

Instituição B de como **interage** com outras IES reflete a dimensão de assimilação do conhecimento na perspectiva do conceito da CA. A Instituição B demonstra habilidades em interagir com o ambiente externo, e torna-se aberta para assimilar informações que contribuem para a sua manutenção estratégica. Isso ocorre por meio da **interação** de fontes externas, em parcerias com outras universidades, parcerias de negócios, participação em feiras e eventos educacionais, visitas técnicas a outras universidades do COMUNG, e parcerias com empresas.

Sobre a assimilação do conhecimento da Instituição B, foi perguntado aos entrevistados como a instituição **interage** com outras IES, e quais formas são assimilados os conhecimentos. A instituição se engaja ativamente com outras IES, participando de eventos, feiras e reuniões, como as organizadas pelo COMUNG. Nestas ocasiões, a Instituição B não só compartilha, mas também adquire *insights* e conhecimentos valiosos, especialmente em estratégias de ensino e ferramentas inovadoras. Um exemplo notável dessa assimilação é a implementação do sistema CRM em 2022, inspirado pelas interações com outras IES, trazendo melhorias significativas no acompanhamento dos estudantes e na análise de mercado.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) como ocorre a assimilação do conhecimento na Instituição A.

Do ponto de vista da gerente administrativo destaca em sua fala:

A instituição **interage** ativamente com outras instituições em busca conhecimento e tecnologias de diferentes segmentos. Participa de feiras e eventos educacionais, visitas técnicas a outras universidades, especialmente aquelas no COMUNG, estabelece parcerias com empresas e organizações diversas. Essas práticas garantem que a instituição se mantenha atualizada com as práticas mais recentes e eficazes do mercado (Entrevistada P6).

A **assimilação do conhecimento** é evidenciada por meio de **interações** internas e externas. As interações internas ocorrem por meio do portal interno, *e-mails* e *WhatsApp*, reuniões e seminários, que auxiliam no processo de **compartilhamento do conhecimento**. Na assimilação do conhecimento externo, ocorre visitas técnicas, participação em feiras e eventos educacionais, e a colaboração entre membros do COMUNG, são fundamentais para a assimilação eficaz do conhecimento.

As gerentes de comunicação e *marketing*, institucional e administrativa destacam:

A instituição utiliza canais de comunicação interna, como um portal interno, *e-mails* e grupos de *WhatsApp*, para facilitar o fluxo de informações. Além disso, realiza seminários e reuniões regulares com professores e técnicos para discutir estratégias

de *marketing* e operacionais, reforçando a **assimilação do conhecimento** dentro da instituição (Entrevistado P4).

[...] acredito que exista uma importância da interação com outras instituições e a utilização de conhecimentos e tecnologias de diversos segmentos. Nos destacamos pela **assimilação do conhecimento**, demonstrando um compromisso com a inovação e melhoria contínua. As atividades de troca de ideias, visitas técnicas, participação em feiras e eventos educacionais, e a colaboração interdepartamental são fundamentais para a assimilação eficaz do conhecimento. A instituição utiliza ferramentas como o *Google* Planilhas para planejamento estratégico e realiza reuniões regulares, garantindo que o conhecimento adquirido seja integrado nas operações diárias (Entrevistado P5).

[...] eu acredito que isso vai ao encontro do propósito da **assimilação do conhecimento** da nossa instituição. Internamente, fazemos reuniões, discussões utilizamos os canais de comunicação para disseminar os aprendizados obtidos, adaptando-os às suas necessidades de um contexto específico. [...] a colaboração entre departamentos é incentivada, e programas de *endomarketing* e eventos internos promovem o compartilhamento do conhecimentos e experiências entre os funcionários (Entrevistada P6).

A Instituição B demonstra uma abordagem proativa e integrada na **assimilação do conhecimento**, interagindo ativamente com outras IES, utilizando conhecimentos e tecnologias de diferentes segmentos, e promovendo uma cultura interna de colaboração e comunicação eficaz. Essas práticas enriquecem suas estratégias educacionais e mantêm a instituição alinhada com as inovações e demandas do mercado educacional.

Neste sentido, a **assimilação do conhecimento** é uma prática institucionalizada, refletida em uma série de encontros e iniciativas que facilitam a troca de informações entre funcionários e departamentos, conforme relatado pela gerente de comunicação e *marketing*. Essas práticas são fundamentais para a CA da instituição, especialmente na dimensão da assimilação do conhecimento. A frequência e a forma desses encontros variam e são adaptadas às necessidades específicas de cada grupo dentro da instituição.

Segundo a gerente de comunicação e *marketing* destaca em sua fala:

[...] acontecem encontros em reuniões semanais que são realizadas entre o departamento de *marketing* e a reitoria para discutir atualizações e estratégias em andamento, mantendo a gestão superior informada e envolvida nas operações do departamento que ajudam na **assimilação do conhecimento** (Entrevistado P4).

Além disso, a Instituição B organiza seminários (chamados pelos entrevistados de encontros) de formação específicos para professores, focados em estratégias e operações relacionadas ao EAD. Esses seminários são fontes importantes para discutir processos de *marketing* e prospecção, além de estratégias específicas para programas de ensino.

Para os professores e outros membros da instituição, a Instituição B organiza seminários e formações específicas, onde são explicados os processos de *marketing* e prospecção, com foco em programas como o EAD que **auxiliam na assimilação do conhecimento**. Há também um fluxo contínuo de informações com os coordenadores de curso, que repassam os insights e informações relevantes para suas equipes.

A integração dos funcionários administrativos e de *marketing* é realizada através de treinamentos e ações de *endomarketing*, que incluem ações integrativas, comunicação, sensibilização e formações. Além disso, a Instituição B incentiva a geração de ideias inovadoras por meio de um sistema onde os funcionários podem enviar sugestões.

Os entrevistados: gerente de comunicação e *marketing*, gerente institucional e gerente administrativo, destacam sobre a **assimilação e compartilhamento do conhecimento**:

Sobre essa questão da **assimilação** os temas abordados nesses encontros variam de acordo com o público. Com a gestão superior, o foco recai sobre estratégias de *marketing*, desempenho de campanhas e operações institucionais. Nos seminários para professores, são discutidos os processos de *marketing* e prospecção, bem como estratégias específicas para programas como EAD. [...] há também uma discussão contínua sobre metas, desempenho de inscrições e estratégias de cursos com coordenadores de curso, que posteriormente repassam as informações para suas equipes (Entrevistado P4).

A instituição realiza encontros entre departamentos para discussões estratégicas, utilizando diversas ferramentas e plataformas para organizar e conduzir esses encontros que contribuem sim para **assimilação** do conhecimento de todos [...] o **compartilhamento do conhecimento** envolve funcionários em todos os níveis e mantém um diálogo constante com os alunos, reforçando a cultura de aprendizado contínuo e colaboração (Entrevistado P5).

[...] são realizados encontros regulares para facilitar essa **assimilação** e ajudam na troca de conhecimento entre os funcionários de diferentes departamentos aqui dentro. Esses encontros variam em frequência conforme a necessidade e o contexto, abrangendo reuniões departamentais periódicas, como os fóruns de gestão e reuniões de planejamento e desenvolvimento estratégico. Além disso, a instituição vai além, pois valoriza o *feedback* dos alunos, organizando eventos e programas especiais que envolvem diretamente os alunos né, e no meu ponto de vista isso proporciona a eles oportunidades para compartilhar suas experiências e perspectivas [...] (Entrevistado P6).

Essas práticas coletivas ocorrem nos encontros em reuniões na Instituição B demonstram um esforço contínuo para manter uma comunicação aberta e efetiva entre os diferentes membros da comunidade acadêmica e administrativa. Contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa, focada na inovação e na excelência educacional, elementos essenciais para a CA na dimensão da assimilação do conhecimento.

A Instituição B preocupa-se com importância do **compartilhamento do conhecimento** regular e integrado de conhecimento entre todos os níveis da organização, utilizando encontros, seminários e plataformas de comunicação para promover a colaboração e a assimilação do conhecimento, essenciais para a inovação e a excelência educacional.

Na Instituição B, o **compartilhamento do conhecimento** é uma prática integrada e essencial que permeia todas as áreas, desde a gestão até os membros do corpo docente e administrativo. Os entrevistados citaram exemplos de como ocorre o compartilhamento do conhecimento com as áreas de gestão da IES:

Nas áreas de gestão, a comunicação é direta e regular, e o **compartilhamento do conhecimento** ocorre por meio de reuniões semanais envolvendo a presidência do Conselho Universitário e a Reitoria para atualizar sobre atividades e estratégias em andamento. Essas reuniões são caracterizadas pela transparência e pelo compartilhamento diário de informações, abrangendo tópicos como desempenho de campanhas de *marketing* e processos seletivos (Entrevistado P4).

[...] o **compartilhamento do conhecimento** nas áreas de gestão envolve o uso de ferramentas de gestão e planejamento estratégico, reuniões regulares e comitês. Os professores são integrados através de capacitações e reciclagem, participando ativamente no processo de compartilhamento do conhecimento. Os funcionários administrativos e de *marketing* são envolvidos em processos de planejamento e implementação de estratégias, com oportunidades para cursos e treinamentos alinhados com as necessidades da instituição (Entrevistado P5).

[...] o **compartilhamento do conhecimento** ocorre principalmente através de reuniões de estratégia, colaboração interdepartamentais, reuniões de departamento para professores e canais de comunicação interna para funcionários administrativos e de *marketing*. [...] iniciativas de *endomarketing* são utilizadas para engajar esses funcionários em atividades que promovem a colaboração e o compartilhamento do conhecimento entre diferentes áreas (Entrevistada P6).

Internamente, a Instituição B promove uma política de transparência e abertura no **compartilhamento do conhecimento** entre suas subunidades e departamentos. Informações cruciais, como desempenho de campanhas e metas de inscrição, são regularmente compartilhadas, assegurando todos os membros estejam informados e alinhados com os objetivos organizacionais.

A Instituição B utiliza ferramentas e canais de comunicação para facilitar o **compartilhamento do conhecimento**, enfatizando a importância da socialização para **trocas de conhecimento** do aprendizado assimilado obtido em capacitações e treinamentos externos. Esta abordagem holística e integrada fortalece a instituição como um todo, permitindo uma adaptação e evolução contínuas no setor educacional.

A instituição promove uma cultura de compartilhamento que evidencia as **trocas de conhecimentos** por meio de encontros regulares entre seus funcionários e departamentos,

criando um ambiente colaborativo que favorece o desenvolvimento estratégico e inovador. Essas reuniões, ocorrem periodicamente, são fundamentais para o alinhamento entre as diversas áreas da instituição.

Os participantes desses encontros das **trocas de conhecimento**, incluem profissionais das áreas administrativas, profissionais de *marketing*, docentes e demais pessoas envolvidas em processos estratégicos da IES, discutem temas variados, desde planejamento estratégico até inovações educacionais, passando por desenvolvimento profissional e operações da instituição. Esta abordagem colaborativa não só promove a integração entre os diferentes setores da instituição, mas também, estimula a inovação e a melhoria contínua dos processos internos.

A gerente de comunicação e *marketing* destaca que as **trocas de conhecimento** ocorrem com mais frequência por meio do programa *endomarketing*, uma iniciativa importante para a comunicação interna e o engajamento de todas as pessoas compostas na instituição. Inclui ações integrativas, sensibilização e formações, promovendo uma cultura de compartilhamento de informações e ideias entre diferentes departamentos e níveis da organização.

As políticas de desenvolvimento profissional, com fundos de qualificação para docentes e técnicos administrativos, incentivam a atualização e o aprimoramento contínuos. A colaboração entre diferentes departamentos e a socialização de aprendizados adquiridos em formações externas são encorajadas, facilitando a **troca de conhecimentos** e experiências.

Estes procedimentos que permitem o compartilhamento demonstram o compromisso da Instituição B em criar um ambiente que favorece o compartilhamento e a assimilação do conhecimento, tanto em nível organizacional quanto entre as diferentes subunidades. A abordagem integrada e colaborativa à gestão do conhecimento reflete a dedicação da instituição à excelência e inovação educacional, garantindo sua sustentabilidade e relevância no cenário educacional atual.

A Instituição B adota uma abordagem holística e integrada para o **compartilhamento do conhecimento**, envolvendo todos os membros da instituição e utilizando ferramentas e plataformas digitais. Esses encontros não só facilitam a **troca de informações** e ideias, mas também reforçam a cultura de aprendizado contínuo e colaboração, fortalecendo a capacidade da instituição de assimilar conhecimento, promover inovação e manter-se alinhada com suas metas e com as necessidades de seus alunos.

Na Instituição B, a gerente de *marketing* e comunicação, a gerente institucional e a gerente administrativa destacam a implementação por meio de políticas e **procedimentos que permitem o compartilhamento**, como os estratégicos para facilitar o compartilhamento do conhecimento, a comunicação e a assimilação do conhecimento em todos os níveis

organizacionais. Estas práticas são fundamentais para a capacidade absorptiva da instituição, especialmente na dimensão da assimilação conforme a pergunta 10.

A instituição B também se destaca por seu programa de *endomarketing*. É uma iniciativa chave na Instituição B, incluindo ações integrativas, sensibilização e formações, promovendo uma cultura de compartilhamento de informações e ideias entre diferentes departamentos e níveis da organização. Este programa é vital para fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, é um dos **procedimentos que permitem o compartilhamento**.

Conforme a gerente de comunicação e marketing destaca:

O *endomarketing* é utilizado para reforçar a comunicação interna e o engajamento dos funcionários. Seminários e formações para professores e outros funcionários focam em estratégias específicas de ensino e *marketing* (Entrevistado P4).

O *endomarketing* se torna essencial para a comunicação interna conforme a Entrevistada P4. Neste sentido, a política de transparência na comunicação assegura que todos os membros da organização estejam bem-informados e alinhados com os objetivos institucionais. A integração de tecnologias, como sistemas de CRM, facilita uma gestão de dados mais eficiente, permitindo uma análise e assimilação mais eficazes de informações relevantes, e auxiliam na **recombinação de recursos** que possam mudar a viabilidade financeira institucional.

Por último os entrevistados apontaram a situação atual da oferta do Ensino Superior em termos de sustentabilidade econômica e a importância da **incorporação de novos conhecimentos** na instituição.

Conforme os gerentes da Instituição B, destacam:

A instituição utiliza sistemas como o CRM para melhorar o acompanhamento dos estudantes e a análise de mercado, otimizando processos e maximizando resultados (Entrevistado P4).

A instituição está adotando estratégias inovadoras e integradas para garantir sua sustentabilidade econômica no competitivo mercado do ensino superior (Entrevistado P5).

[...] a participação em eventos e a colaboração com outras instituições de ensino superior são práticas essenciais para se manter atualizada com as tendências do mercado e adaptar-se a um ambiente educacional em constante mudança (Entrevistado P6).

A **incorporação de novos conhecimentos** nas atividades da Instituição B é uma prioridade, refletida nas práticas de compartilhamento e assimilação do conhecimento, como reuniões regulares, seminários de formação e o programa de *endomarketing*. A transparência na comunicação e a integração de novas tecnologias destacam a importância dada à atualização



e inovação contínua. A instituição reconhece que a capacidade de absorver e aplicar novos conhecimentos é vital para manter a qualidade do ensino, responder às necessidades do mercado e promover a inovação educacional.

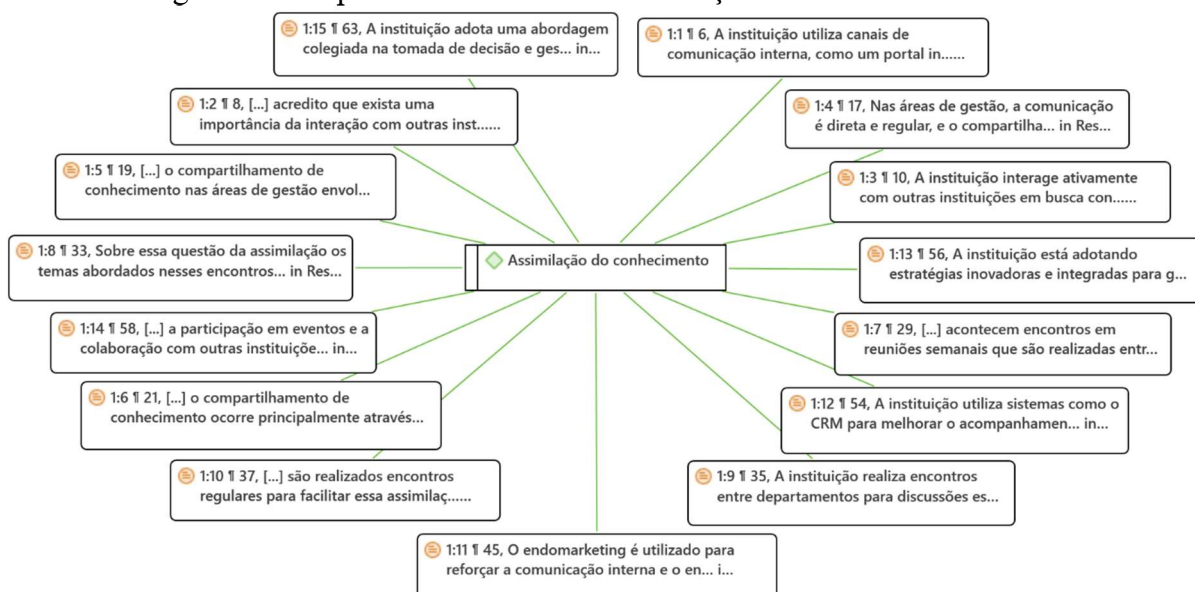
A Instituição B enfrenta o desafio de manter a sustentabilidade econômica adaptando-se suas estratégias para manter-se economicamente viável. Isso envolve a captação eficiente de alunos, a otimização de recursos e uma revisão contínua de sua oferta de cursos para garantir alinhamento com as demandas do mercado.

A instituição adota uma abordagem colegiada na tomada de decisão e gestão de pessoal, participando em comitês e conselhos, incluindo o Conselho Universitário e o comitê de gestão de pessoas, para uma administração mais eficaz dos recursos humanos. O desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores é uma área de foco, contribuindo significativamente para a sustentabilidade a longo prazo da instituição (Entrevistado P5).

A instituição também se empenha em adaptar os programas de ensino e as estratégias de captação de alunos às mudanças no mercado educacional e às necessidades dos estudantes, buscando ativamente inovar em seus métodos de ensino e práticas administrativas.

A Figura 16, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções dos entrevistados referentes à assimilação do conhecimento, com base no roteiro de entrevistas no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.

Figura 16 – Capacidade absorptiva e assimilação do conhecimento IES B



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A instituição se beneficia do uso eficiente de tecnologias e ferramentas de gestão, mantendo relações colaborativas com outras universidades e utilizando canais de comunicação eficazes para garantir a socialização de conhecimentos e informações. A capacidade de adaptação e flexibilidade, ao transitar rapidamente para o ensino remoto, é uma medida crucial para a continuidade do ensino de qualidade em tempos de crise.

Portanto, a Instituição B se empenha em manter sua sustentabilidade econômica e relevância no ensino superior por meio de estratégias e práticas inovadoras, incluindo planejamento estratégico adaptável, gestão colegiada, desenvolvimento profissional contínuo, uso avançado de tecnologias, colaboração interinstitucional, comunicação eficiente e uma destacada capacidade de adaptação. Essas abordagens refletem o compromisso da instituição com a excelência e a inovação educacional, garantindo sua sustentabilidade e relevância no cenário educacional atual.

Contudo, a assimilação do conhecimento é essencial pois fundamenta o desenvolvimento intelectual e profissional, permitindo-lhes compreender e aplicar informações novas em contextos variados. Esse processo enriquece o fortalecimento das estratégias, fomenta a inovação e a solução de problemas, além de preparar para possíveis mudanças constantes do ambiente externo.

### **c) Transformação**

A capacidade absorptiva da Instituição B por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o processo de transformação do conhecimento adquirido. A abordagem da Instituição B de como isso corre, é evidenciado após a assimilação do conhecimento, compartilhado e discutido com pessoas envolvidas nas estratégias institucionais, e transformando em *insights* para melhorias internas para tornar-se mais competitiva. Esse processo de transformação do conhecimento, reflete na perspectiva do conceito da CA. A Instituição B demonstra habilidades em buscar inovações no mercado, e fazer possíveis implementações nas suas estratégias internas.

A transformação do conhecimento é evidenciada na Instituição B por meio da colaboração fomentada entre departamentos administrativos, *marketing* e docentes, cria um ambiente rico para a troca de ideias, essenciais para absorver e assimilar novas informações.

É relevante destacar que Instituição B possui seu programa de *endomarketing* estruturado, e em conjunto existe o programa de “Ideias Premiadas” para promover o incentivo de todos os membros compostos na instituição, sejam encorajados a contribuir com ideias que resultam no fortalecimento estratégico, e promover a **colaboração** entre os funcionários, e equipes.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado 4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) como ocorre à transformação do conhecimento na Instituição B.

Existe o programa como ideias premiadas e reuniões regulares, que servem como plataformas para a **troca de ideias**. Quando ideias inovadoras surgem, a instituição possui um processo estruturado para avaliá-las e implementá-las. Isso inclui discussões em reuniões de equipe, fóruns de gestão e comitês específicos, como o de gestão de pessoas (Entrevistado P4).

Projetos como ideias premiadas que incentivam a participação ativa dos funcionários no processo de inovação. O *feedback* contínuo e a abertura para diálogo são práticas valorizadas, permitindo que as **trocas de ideias** sejam refinadas antes de sua implementação, o que resulta em mudanças significativas no ambiente interno (Entrevistado P5).

Aqui na instituição é aceito novas **ideias** por meio de um programa criado para isso, como o programa Ideias Premiadas acontecem reuniões regulares para discussão de inovações, se as ideias são aceitas o funcionário ganhará uma bonificação por isso. Acredito que isso exemplificam como o conhecimento é efetivamente transformado em mudanças práticas que aqui ocorrem (Entrevistado P6).

A gerente administrativa ainda complementa sobre a **colaboração** espontânea, que ocorre em reuniões e discussões informais, bem como através de plataformas de comunicação interna.

[...] quando ideias inovadoras surgem, o processo de avaliação e implementação dessas ideias começa com discussões em reuniões de equipe ou fóruns de gestão, seguido de experimentação em projetos piloto. A instituição também utiliza intensivamente tecnologias de gestão e ferramentas digitais para suportar a comunicação cotidiana, **colaboração** e implementação de mudanças (Entrevistado P6).

Na Instituição B, observa-se um contexto de uma cultura organizacional fortemente ancorada na **colaboração** interdepartamental, envolvendo funcionários administrativos, de *marketing* e docentes. Esta **colaboração** é espontânea e fundamental para a inovação e transformação interna. A **troca de ideias** e informações ocorre em diversas formas, como reuniões regulares, programas de *endomarketing* e através do uso de ferramentas digitais, e programas internos para estimular a transformação do ambiente.

Com base na **colaboração e trocas de ideias**, a gerente administrativa destaca:

[...] essa combinação de **colaboração**, inovação estruturada e uso estratégico de tecnologia reflete a capacidade da instituição não apenas de absorver conhecimento novo, mas também de aplicá-lo de maneira eficaz para manter-se competitiva (Entrevistado P6).

A implementação de programas inovadores e a adoção de **meios tecnológicos** avançados demonstram o compromisso da instituição em fomentar um ambiente de constante evolução e adaptação. As iniciativas, como as ideias premiadas conforme apontado pelos entrevistados, faz o uso eficiente de sistemas de CRM e soluções para eventos híbridos e ensino *online*, não apenas incentivam a participação ativa dos funcionários no processo de inovação, mas também garantem novas metodologias e práticas implementadas na instituição.

Este enfoque estruturado na avaliação e implementação de ideias, juntamente com a valorização do *feedback* contínuo e do diálogo aberto, resulta em melhorias significativas no ambiente interno. Tais práticas posicionam a instituição preparada para enfrentar desafios futuros com resiliência e flexibilidade, conforme evidenciado pelas adaptações bem-sucedidas durante a pandemia, em que precisou dos **meios tecnológicos** avançados para o funcionamento da instituição.

Conforme a gerente institucional, destaca:

Existe uma cultura de *feedback* e melhoria contínua que assegura uma abordagem reflexiva e adaptativa, crucial para integrar novas informações e experiências [...] (Entrevistado P5).

A adoção de um processo sistemático para avaliar e implementar ideias, aliado à ênfase no *feedback* constante e na comunicação aberta, contribui para avanços notáveis no ambiente organizacional da Instituição B. Essas práticas equipam a instituição com a capacidade de enfrentar futuros desafios de maneira adaptável, como demonstrado durante a pandemia, quando a adoção de tecnologias avançadas se mostrou essencial.

A gerente de comunicação e *marketing*, gerente institucional e gerente administrativo, destacam sobre as tecnologias:

a Instituição faz a adoção de **tecnologias** avançadas, como sistemas de CRM e ferramentas de comunicação interna, facilita essa transformação, permitindo a aplicação eficiente do conhecimento na modernização dos processos internos (Entrevistado P4).

[...] existe um processo estruturado para avaliar e implementar novas ideias, envolvendo discussões em reuniões regulares e comitês específicos, e ainda, para a

transformação do ambiente interno dentro da instituição, fazemos o uso de sistemas CRM, ferramentas de gestão, plataformas de comunicação para adaptação de metodologias **tecnológicas** de ensino (Entrevistado P5).

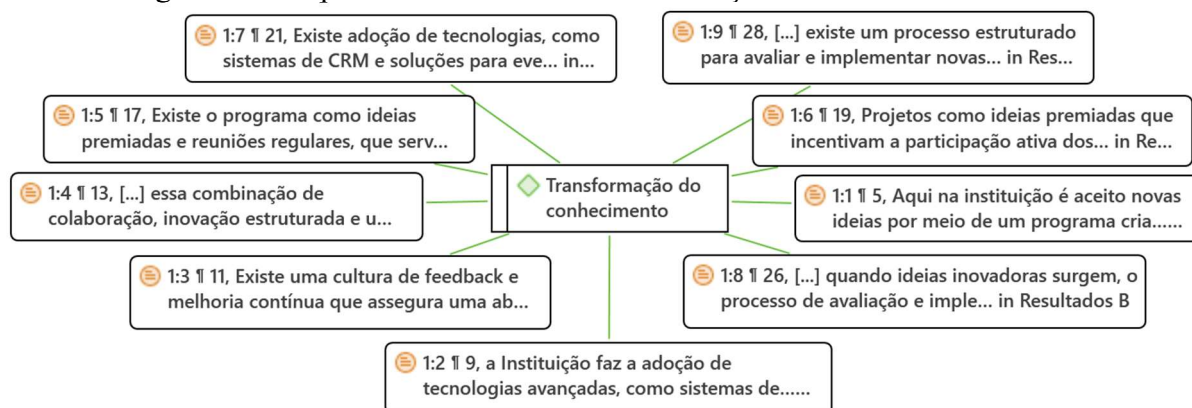
Existe adoção de **tecnologias**, como sistemas de CRM e soluções para eventos híbridos e ensino online, são exemplos de como a instituição se adapta e melhora seu ambiente interno, como evidenciado pela transição suave para o ensino online durante a pandemia (Entrevistado P6).

A integração de **meios tecnológicos**, como mencionado pelos entrevistados: sistemas como CRM, *Google Planilhas* e sistemas de informação internos, são fundamentais para a manutenção do planejamento estratégico e gerenciamento da instituição. A rápida adaptação ao ensino remoto é um testemunho da capacidade da instituição de ter empregado tecnologias para transformar seu ambiente operacional e educacional.

Este ambiente colaborativo, onde a inovação e a criatividade são incentivadas, reflete um compromisso com a melhoria contínua e a excelência no ensino superior. A promoção de um ambiente onde a colaboração é não apenas encorajada, mas também apoiada por processos formais e interações espontâneas, é um aspecto central da cultura da Instituição B, crucial para a transformação contínua e melhoria dos processos internos.

A Figura 17, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções dos entrevistados referentes à transformação do conhecimento, com base no roteiro de entrevistas no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.

Figura 17 – Capacidade absorptiva e transformação do conhecimento IES B



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição B exemplifica de maneira notável a capacidade de absorção e transformação do conhecimento em práticas inovadoras, sustentadas por uma cultura de

**colaboração** e incentivos alinhados, como demonstrado pelo programa 'Ideias Premiadas'. Existem **trocas de ideias** que são realizados por meio de reuniões regulares, programas de *endomarketing*, uso de ferramentas digitais, e programas internos para estimular a transformação do ambiente. O **processo de transformação** ocorre por meio de programas internos que facilitam na melhoria dos processos institucionais. A adoção estratégica por **meios tecnológicos** avançadas, incluindo sistemas de CRM e ferramentas de comunicação interna, não só facilita a transformação do ambiente interno, mas também, impulsiona a modernização de processos.

#### **d) Aplicação**

A capacidade absorptiva da Instituição B por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o **processo de aplicação do conhecimento** adquirido. A capacidade da Instituição B em aplicar conhecimento efetivamente, permite à instituição manter-se competitiva, enfatizando a grande importância da capacidade absorptiva na sustentação organizacional.

A Instituição B incentiva à **aplicação do conhecimento** por meio do programa de *endomarketing*. Este programa facilita o **processo de informação** e comunicação dentro da instituição, utilizando treinamento e capacitação de funcionários para qualificar a eficiência organizacional.

Em questão de implementação de **novos modelos de processos** oriundos da aquisição do conhecimento, a reitoria e diretoria dão suporte para desenvolvimentos de novos produtos e serviços surgidos pela pesquisa e demanda do mercado com os departamentos e *marketing* e prospecção estudantil que surgem *insights* captados no ambiente externo. A Instituição B segundo os entrevistados, os gerentes e diretoria desempenham um papel crucial no apoio ao desenvolvimento **de novos modelos de processos** e serviços, uma prática fundamental para manter a inovação.

Na Instituição B, a gerência e a diretoria assumem um papel decisivo no suporte ao desenvolvimento de **novos modelos de processos** e serviços, evidenciando uma abordagem proativa na absorção e **aplicação do conhecimento** para impulsionar a inovação.

O apoio tecnológico é evidenciado pela implementação de sistemas de CRM e a adoção de tecnologias para ensino híbrido e *online*, reflete o compromisso da gerência com a

modernização dos **processos de informação** e a melhoria da qualidade do ensino. Ademais, a gestão faz uso de pesquisas de mercado e análises de dados internos para desenvolver e ajustar seus cursos e programas, assegurando que as ofertas educacionais atendam às exigências atuais e futuras do setor.

Essa dinâmica de inovação e suporte gerencial contribui significativamente para o posicionamento estratégico da Instituição B. Através da implementação de novos **processos de informação** e serviços que refletem o conhecimento adquirido e as tendências educacionais emergentes, a instituição se diferencia no mercado e reforça sua capacidade de adaptação às mudanças, garantindo resultados competitivos sustentáveis.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado 4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) como ocorre o processo de informação/aplicação do conhecimento na Instituição B:

A instituição participa ativamente de redes colaborativas e associações, como o COMUNG, incentivando a troca de experiências e conhecimentos entre reitorias e colaboradores. Após a reitoria participar de reuniões do COMUNG, sempre vem alguma ideia que possamos ajustar internamente, seja um curso, **processos**, mapeamento, expectativas de mercado, entre outros assuntos que são nos compartilhado (Entrevistado P5).

Essa interação é facilitada através de uma variedade de plataformas, incluindo encontros presenciais, grupos de *WhatsApp*, e reuniões virtuais, como as realizadas no *Google Meet*, promovendo uma comunicação eficaz entre diferentes departamentos e instituições de ensino superior (Entrevistado P6).

Nota-se pelas falas das gerentes, a Instituição B promove o processo de informação por meio de plataformas tecnológicas. No ambiente interno o processo de informação da instituição ocorre por meio de reuniões presenciais e virtuais, grupos de *WhatsApp*, garantindo uma comunicação eficaz que auxiliam na aplicação do conhecimento. No ambiente externo o processo de informação ocorre por meio do COMUNG, a reitoria participa das reuniões e interações com outros reitores de outras IES, e compartilha informações com diretores e gerentes de equipes. A Instituição B exemplifica um comprometimento com a promoção da aplicação e transferência de conhecimento, tanto internamente entre seus membros quanto externamente com instituições parceiras.

A capacidade absorptiva, na sua dimensão de **aplicação do conhecimento**, é um pilar fundamental para as práticas inovadoras na Instituição B segundo os entrevistados. A ativa participação da gerência, juntamente com mecanismos estruturados como o sistema de incentivar os colaboradores por meio do programa de *endomarketing* e programa de “Ideias

Premiadas” e a adoção de tecnologias avançadas, demonstra uma estratégia consciente de incorporar e **aplicar conhecimento** para promover a inovação contínua.

Por meio do programa de “Ideias Premiadas”, a Instituição B destaca-se por promover um ambiente organizacional incentivador e valorizador de ideias perante as inovações, sustentado por reuniões regulares entre departamentos para a avaliação e aprovação de novas propostas de processos e ensino. Este ambiente facilitador de discussão de ideias fornece o diálogo contínuo e a colaboração entre gestores e equipes, fomentando um cenário propício ao surgimento e à aplicação de inovações.

Neste contexto, à **aplicação do conhecimento** a gerente de comunicação e *marketing* evidência em sua fala:

A Instituição se destaca por seu compromisso em promover a **aplicação do conhecimento** entre seus membros e a transferência de conhecimento com instituições parceiras, acredito que isso seja uma estratégia essencial para o desenvolvimento contínuo e faz com que sejamos inováveis em nossos **processos** e ensino (Entrevistado P4).

Para a gerente administrativa, existem **produtos e serviços** ofertados aos alunos que são frutos da **aplicação dos conhecimentos adquiridos** no ambiente externo, aprimorado com o compromisso da instituição com a inovação e o aperfeiçoamento contínuo da educação.

Na sequência foi perguntado aos gerentes sobre principais produtos/serviços que são oferecidos aos alunos da IES que se originaram da **aplicação do conhecimento** adquiridos no ambiente externo, conforme as falas:

[...] a **aplicação dos conhecimentos externos** resultou em inovações significativas nos serviços oferecidos aos alunos. A transição eficiente para o ensino *online* durante a pandemia, facilitada pela adoção prévia de tecnologias digitais, exemplifica a integração de práticas externas na educação EAD. A análise de mercado e pesquisas de demanda influenciaram a criação de novos cursos e programas, atendendo às necessidades emergentes dos estudantes e do mercado (Entrevistado P4).

[...] programas de *endomarketing* e treinamento de funcionários refletem a adoção de estratégias de outras organizações para melhorar o atendimento ao estudante e a eficiência organizacional. Além disso, a implementação de um sistema CRM em 2022 para gestão de dados de estudantes e análise de mercado demonstra a abertura da instituição para integrar soluções inovadoras e eficazes, mantendo-se alinhada com as tendências atuais e as necessidades dos alunos. Isso surgiu por meio da **aquisição dos conhecimentos** de alguns gestores e docentes das áreas administrativa e psicologia [...] (Entrevistado P5).

Os programas de cursos da instituição são regularmente atualizados para integrar novos temas, tecnologias emergentes e metodologias de ensino inovadoras. Essas atualizações foram inspiradas em tendências e conhecimentos obtidos além do ambiente acadêmico tradicional, e atende às demandas atuais do mercado de trabalho e aos desafios sociais (Entrevistado P6).



A instituição demonstra um compromisso notável com a inovação e a adaptação às necessidades emergentes, evidenciado pela transição eficiente para o ensino *online*, adoção de tecnologias digitais, estratégias de *endomarketing*, treinamento de funcionários, e a implementação de um sistema CRM. A atualização constante dos programas de cursos para incorporar novidades e metodologias inovadoras reflete a abertura da instituição a tendências externas, garantindo sua relevância e excelência no cenário educacional atual.

Entre as principais iniciativas, posso destacar os programas de ensino, que refletem as tendências e demandas atuais do mercado, moldados possivelmente por *insights* obtidos através de colaborações externas e pesquisa. A implementação de tecnologias de aprendizagem digital, especialmente visível durante a transição para o ensino remoto na pandemia, é outro exemplo significativo, melhorando a experiência de aprendizagem e preparando os alunos para um futuro digital (Entrevistado P5).

A gestora institucional destaca a importância das estruturas de comunicação interna, como *e-mails* institucionais e plataformas digitais, que desempenham um papel crucial na disseminação de informações sobre oportunidades de desenvolvimento e parcerias. Esses canais, juntamente com sistemas de *feedback*, permitem uma avaliação contínua das iniciativas, garantindo que sejam eficazes e alinhadas com os objetivos da instituição.

Existe aqui na instituição alguns programas para desenvolvimento profissional como possibilidade de intercâmbio, visitas técnicas que facilitam na aquisição do conhecimento. Tais programas não apenas facilitam a troca de conhecimentos entre instituições parceiras, mas também **incentivam a aplicação** prática desses conhecimentos para a melhoria contínua dos processos e o desenvolvimento de novos programas educacionais (Entrevistado P5).

A instituição oferece uma gama abrangente de serviços de suporte ao aluno, incluindo aconselhamento de carreira, suporte psicológico e orientação acadêmica. Estes serviços são continuamente aprimorados com práticas e abordagens inovadoras adotadas de outras instituições ou setores, garantindo que os alunos recebam o apoio necessário para seu sucesso educacional e pessoal (Entrevistado P6).

A tecnologia na educação surgida por meio da **aplicação do conhecimento**, também desempenha um papel significativo na Instituição B, com a implementação de plataformas de aprendizagem *online* e ferramentas de colaboração digital. Estas tecnologias refletem os avanços e práticas do ambiente educacional contemporâneo, proporcionando um ambiente de aprendizagem mais interativo e acessível para os alunos.

Aqui na instituição visamos sempre aumentar que os alunos aproveitem ao máximo de sua jornada acadêmica, seja por meio de cursos, ou uso da tecnologia. Aqui no *marketing* temos a missão em aumentar o engajamento dos alunos por meio de

participações ativas deles. O próprio grêmio estudantil, diretório acadêmico são nossos porta vozes para fazer isso acontecer, além de claro, promover eventos, que possam engajar os alunos cada vez mais dentro da nossa instituição (Entrevistado P4).

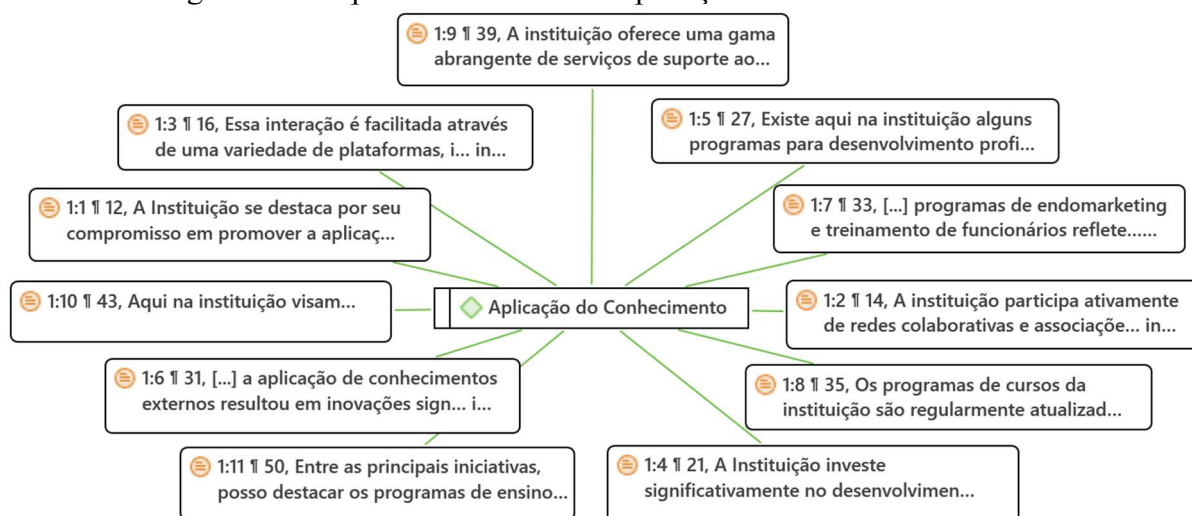
Os produtos e serviços que são ofertados aos alunos da IES por meio da **aplicação do conhecimento adquiridos no ambiente externo** ocorre por meio de iniciativas destinadas a aumentar o engajamento estudantil, como a formação de clubes, sociedades e a organização de eventos especiais, são frequentemente inspiradas por ideias **adquiridas** através de colaborações e parcerias externas. Essas atividades são projetadas para enriquecer a experiência universitária dos alunos e desenvolver habilidades importantes para o seu futuro profissional.

Programas de intercâmbio e parcerias internacionais são um aspecto chave da oferta educacional da Instituição B. Estes programas são oriundos de discussões com grupos externos como o COMUNG através da aquisição e aplicação do conhecimento. Desenvolvidos a partir de relações e conhecimentos estabelecidos no cenário internacional, esses programas oferecem aos alunos experiências valiosas em diferentes culturas e sistemas educacionais, ampliando suas perspectivas e preparando-os para um mercado de trabalho globalizado.

Além disso, a Instituição B aprimorou os serviços de apoio ao estudante, como aconselhamento e orientação profissional, incorporando práticas e conhecimentos de outras instituições. Estes serviços foram aprimorados por meio da **aplicação do conhecimento** resultados das visitas técnicas em outras IES no Brasil, e demanda de cursos que precisam aprimorar o conhecimento prático dos alunos da instituição. Isso assegura um suporte abrangente aos alunos, abordando suas necessidades acadêmicas, pessoais e profissionais. As atividades de extensão e projetos de pesquisa também são aspectos cruciais, muitas vezes refletindo parcerias e colaborações com outras entidades, enriquecendo o aprendizado prático e a pesquisa aplicada dos estudantes.

A Figura 18, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à aplicação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado 4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.

Figura 18 – Capacidade absorptiva e aplicação do conhecimento IES B



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição B demonstra um comprometimento com a inovação e a sustentabilidade organizacional através da implementação de **novos modelos de processos** e a eficaz aplicação do conhecimento adquirido. Este processo é evidenciado pelo incentivo à aplicação do **processo de informação** interna e externa, incentivando a **aplicação do conhecimento** por meio de programas de *endomarketing* e a colaboração ativa em redes como o COMUNG. Essas estratégias resultam em **produtos e serviços originados do conhecimento adquirido**, refletindo a capacidade da instituição de adaptar-se e responder às demandas do mercado educacional. A gerência desempenha um papel crucial, suportando o desenvolvimento de novos serviços e processos que sustentam a inovação contínua, garantindo a competitividade e relevância da instituição no setor educacional.

#### 4.2.3 Comunicação Organizacional

A partir dos fundamentos teóricos abordados neste estudo, foram identificados comportamentos e habilidades presentes na instituição estudada, que conduz ao desenvolvimento da comunicação organizacional. A análise foi realizada com base nas categorias que emergiram do referencial teórico definidas na Figura 03 (p. 69) - Modelo Conceitual de Pesquisa, e no Quadro 15 (p. 78) – Dimensões e categorias da Comunicação Organizacional.

Na sequência serão apresentadas as categorias da comunicação organizacional, detalhando como ocorrem na Instituição B.

### a) Compartilhamento e Transferência do conhecimento

A comunicação organizacional da Instituição B por meio das entrevistas contribui para este estudo de como ocorre o **compartilhamento e transferência do conhecimento**. A abordagem da Instituição B de como ocorre o compartilhamento por meio de **redes colaborativas internas e externas**, corrobora com a capacidade absorptiva através de suas dimensões por intermédio do compartilhamento do conhecimento entre pessoas e organizações.

O **compartilhamento e a transferência de conhecimento** são primordiais, e as **redes colaborativas** desempenham um papel importante nesse processo. As **redes colaborativas** são indispensáveis para fortalecer as estratégias institucionais e assegurar uma comunicação com o ambiente interno e externo.

Na Instituição B, o **compartilhamento e a transferência do conhecimento** ocorrem por meio de **redes colaborativas**, tanto internas quanto externas. Essa transferência é essencial para o fortalecimento das estratégias institucionais da Instituição B, refletindo um compromisso com a promoção do conhecimento compartilhado e fornece uma inovação contínua por meio da transferência do conhecimento.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) sobre as redes colaborativas.

Conforme a gerente de comunicação e *marketing* e gerente institucional, destacam em suas falas sobre as redes colaborativas:

Existe sim uma **colaboração interna**. Essa colaboração é fomentada por meio de reuniões regulares, comitês interdisciplinares e o uso efetivo de tecnologias de comunicação, como sistemas de *intranet* e plataformas digitais, que facilitam o intercâmbio de ideias e a solução conjunta de desafios (Entrevistado P4).

Internamente, a instituição cultiva um ambiente de comunicação aberta e colaborativa entre suas diversas subunidades, incluindo departamentos administrativos, acadêmicos e de suporte (Entrevistado P5).

Do ponto de vista **interno**, as **redes colaborativas** facilitam compartilhar e transferir conhecimentos. A comunicação da Instituição B ocorre entre comunicação entre

departamentos. A instituição promove a comunicação e colaboração entre diferentes departamentos e subunidades, facilitando a troca de conhecimento e experiências. Reuniões e Fóruns Internos acontecem de maneira regular que permitem aos membros de diferentes subunidades compartilharem *insights*, discutir desafios e desenvolver soluções conjuntas estratégicas.

Do ponto de vista **externo**, as **redes colaborativas** facilitam criar parcerias com outras IES. A Instituição B mantém parcerias com outras instituições de ensino, empresas e projetos sociais, permitindo a troca de conhecimento e experiências que podem beneficiar suas estratégias educacionais e operacionais, estabelecendo uma rede de intercâmbio de conhecimentos que beneficia não apenas a própria instituição, mas também seus parceiros. A Instituição B incentiva a participação em eventos, conferências e *workshops* externos, proporcionando oportunidades para seus membros adquirirem e compartilharem novos conhecimentos, oportunizando a transferência do conhecimento internamente.

A gerente administrativa destaca as relações externas:

[...] e por meio de relações externas, se manifestam através de projetos de pesquisa conjuntos, programas de intercâmbio, participação em eventos acadêmicos e iniciativas colaborativas diversas, todas visando à ampliação e ao aprofundamento do conhecimento e da experiência institucional (Entrevistado P6).

A estrutura de comunicação da Instituição B com o ambiente externo e suas subunidades internas é multifacetada, combinando métodos formais e informais de interação. Para a comunicação externa, a instituição utiliza *e-mails*, reuniões oficiais, participação em eventos e plataformas digitais, incluindo mídias sociais, para compartilhar informações e novidades. Internamente, a comunicação é assegurada por meio de *e-mails* institucionais, sistemas de gestão e plataformas de comunicação digital, além de reuniões departamentais, garantindo que todos os membros estejam informados e engajados nas diretrizes e objetivos da instituição.

Segundo a gerente de comunicação e *marketing* destaca que:

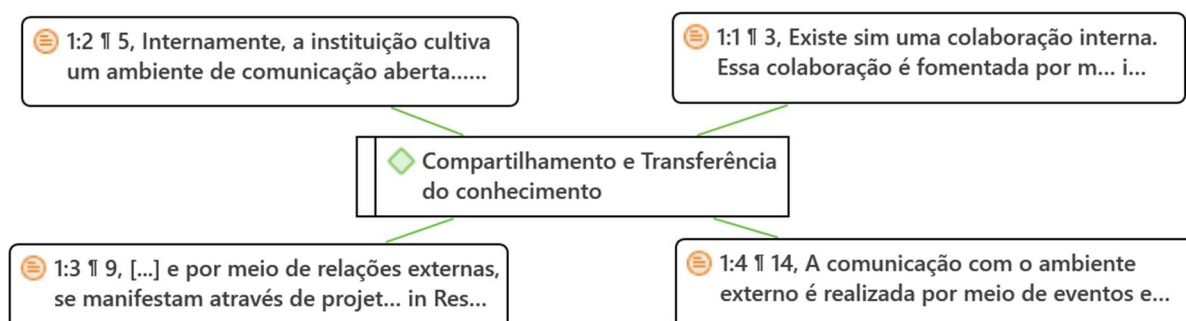
A comunicação com o **ambiente externo** é realizada por meio de eventos e ferramentas digitais, como *e-mails* e plataformas de videoconferência, facilitando a interação com instituições parceiras, *stakeholders* e a comunidade acadêmica externa. Dentro da instituição, a comunicação entre as subunidades é efetuada através de *e-mails* institucionais, grupos de *WhatsApp* e um portal interno, garantindo que as informações circulem de maneira eficiente entre os diferentes setores da instituição (Entrevistado P4).

Neste quesito, a política de transparência na comunicação de metas e desempenho assegura que todos os membros da organização estejam bem-informados e envolvidos nos processos e decisões, complementado pela gerente administrativa e institucional.

Essa abordagem integrada à comunicação e colaboração, tanto dentro da instituição quanto em sua interação com o ambiente externo, demonstra o empenho da Instituição B em manter-se na ativa no desenvolvimento educacional e institucional. Através dessas **redes colaborativas**, a instituição não só promove o desenvolvimento profissional contínuo e a inovação em suas práticas, mas também reforça seu compromisso com a excelência educacional e a relevância no cenário acadêmico e profissional global.

A Figura 19, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente ao compartilhamento e transferência do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.

Figura 19 – Comunicação Organizacional e compartilhamento e transferência do conhecimento IES B



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição B destaca-se por seu compromisso com a promoção do conhecimento compartilhado e a inovação contínua, por meio de uma cultura de colaboração interna e externa. O engajamento ativo em **redes colaborativas**, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo, gera programas como intercâmbio, fortalecendo as estratégias institucionais e promovendo um ambiente de aprendizado enriquecido. Este cenário é potencializado por TICs avançadas e resulta a parcerias estratégicas, e amplia as fronteiras do conhecimento e da experiência institucional, e contribui significativamente para o desenvolvimento acadêmico e profissional de seus membros e da comunidade acadêmica em geral.

A Instituição B emprega **redes colaborativas internas** para fomentar um ambiente de comunicação aberto e participativo entre suas diversas subunidades. Estas redes internas são cruciais para o **compartilhamento e a transferência dos conhecimentos** dentro da instituição, permitindo a solução conjunta de desafios e o desenvolvimento de estratégias inovadoras. Paralelamente, as **redes colaborativas externas** estendem esse **compartilhamento e transferência do conhecimento** para além dos limites da instituição, através de parcerias com outras IES, empresas e organizações sociais. Essa abertura para o mundo externo, e contato com IES do exterior por meio de intercâmbio, enriquece o ambiente interno organizacional e operacional da Instituição B, permitindo uma absorção de novos conhecimentos e surgem novas ideias e práticas que sustentam sua competitividade da Instituição B.

As **trocas de conhecimentos**, tanto interna quanto externa, é facilitada por um tipo de comunicação que varia entre métodos formais e informais que ocorrem na Instituição B. A comunicação organizacional é transmitida por e-mails, plataformas de videoconferência, e redes sociais, e também, por interações mais tradicionais, como reuniões e eventos, esta comunicação assegura a fluidez das informações entre os membros da instituição e seus parceiros externos. Através dessas práticas comunicativas, a Instituição B não apenas promove uma cultura de aprendizado contínuo e inovação, mas também se posiciona como uma IES que valoriza e investe no compartilhamento e na transferência de conhecimento. Assim, as **redes colaborativas internas e externas**, junto com as **trocas de conhecimento**, são fundamentais para a sustentação da missão educacional e do desenvolvimento estratégico da Instituição B.

## **b) Relacionamento**

A comunicação organizacional da Instituição B por meio das entrevistas contribui para este estudo de como acontece o **relacionamento interno e externo**. A abordagem da Instituição B de como ocorre o **relacionamento**, corrobora com a capacidade absorptiva através de suas dimensões por intermédio a facilitar a comunicação e a transferência do conhecimento que ocorrem através de **redes colaborativas**. Neste sentido, a comunicação organizacional associada à assimilação do conhecimento, transfere conhecimentos que facilitam a manutenção estratégica da IES, cria relacionamento com todos os membros, internos e externos, gerando cooperação e sentimentos de empatia que são ratificadas pela cultura organizacional.

O **relacionamento** da Instituição B, tanto interno quanto externo, é intensamente apoiado por **mecanismos** de redes colaborativas e uma comunicação organizacional eficaz que promove a transferência de conhecimento. A instituição emprega estratégias internas como programas de *endomarketing*, “Ideias Premiadas” e estratégias externas com participação ativa em grupos de *WhatsApp* com gestores de outras IES para obter **relacionamento** e realizar transferências do conhecimento sobre diversos aspectos que contribuem estrategicamente.

O **relacionamento interno**, acontece por meio de reuniões regulares, seminários de formação, e programas de *endomarketing* incentivam o compartilhamento do conhecimentos e o engajamento entre funcionários e equipes, criando vínculos entre as pessoas compostas no ambiente institucional da Instituição B. A Instituição B também incentiva o compartilhamento de ideias através do programa “Ideias Premiadas”, que funciona como um incentivo à inovação, permitindo que colaboradores submetam propostas inovadoras a processos e serviços. Essas ideias passam por uma avaliação e, se consideradas implementáveis, são recompensadas. Neste sentido, existe o meio de colaboração entre funcionários, e contribui para o relacionamento interno para compartilhamento do conhecimento através de *insights* das pessoas e equipes.

O **relacionamento externo**, ocorre por meio de políticas de transparência e o uso de ferramentas digitais garantem que funcionários e a comunidade estejam bem-informados sobre eventos, parcerias e novos cursos. Plataformas digitais como *Google*, e a prática de compartilhar *insights* de treinamentos externos, além do uso de portais e canais de comunicação institucional, são fundamentais para a disseminação de informações e reforçam um ambiente de aprendizado contínuo e de colaboração. Esta abordagem holística à comunicação e ao relacionamento reflete o compromisso da instituição com a inovação e o sucesso contínuo no cenário educacional.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) sobre o relacionamento no ambiente interno:

A instituição mantém uma rede colaborativa internas quanto externas, crucial para o fortalecimento de suas estratégias institucionais. Internamente, promove a colaboração através do programa de *endomarketing* e de outras iniciativas que incentivam o engajamento e a comunicação eficaz entre os membros de diferentes áreas, e externa é a comunicação com demais instituições ativamente. Hoje tenho contatos de outras gestoras de outras IES que fazem parte do COMUNG, temos um grupo de *WhatsApp* em que compartilhamos algumas informações relevantes para o nosso departamento, e ali trocamos informações (Entrevistado P4).

Existe redes colaborativas tanto interna como externa. Interna porque realizamos reuniões regulares e seminários de formação para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre professores, funcionários administrativos, e equipes de *marketing*. Externamente, acredito que é engajado ativamente com outras instituições



de ensino e participa de eventos e congressos, enriquecendo suas práticas através do intercâmbio de novos conhecimentos (Entrevistado P5).

A instituição com certeza se apega as redes colaborativas, tanto interna como externa. Interna temos o nosso *endomarketing* e alguns programas como mencionei anteriormente, e externamente adotamos uma política de transparência para que tanto os colaboradores como a comunidade fiquem informados sobre o que está acontecendo aqui na instituição, desde eventos, parcerias, novos cursos, tudo que possa impactar na instituição é repassado de forma transparente (Entrevistado P6).

A comunicação da Instituição B é fortificada por meio de redes colaborativas. As redes desempenham um papel importante tanto internamente quanto externamente, fortalecendo suas estratégias. Internamente, programas como o *endomarketing* fomentam a colaboração e a comunicação entre diferentes áreas, enquanto externamente, a instituição se engaja com outras IES e participa ativamente de eventos e congressos, promovendo a troca de conhecimentos. Além disso, a política de transparência garante que colaboradores e a comunidade estejam informados do que ocorre na instituição como: divulgação de eventos e parcerias, facilitando assim um ambiente de colaboração.

Para relacionar-se com o ambiente externo, a instituição emprega ferramentas digitais e realiza eventos, promovendo interações com parceiros, *stakeholders*, e a comunidade acadêmica. Internamente, a comunicação é assegurada por *e-mails* institucionais, grupos de *WhatsApp*, e um portal interno, garantindo uma circulação eficiente de informações entre as subunidades. A Instituição B também emprega uma política de transparência para manter todos informados sobre metas e desempenho da IES através das campanhas de vestibulares por meio de convenção institucional.

A Instituição B faz uso de várias plataformas digitais, e utiliza **mecanismos** por meio de **sistemas de TI** para a socialização do conhecimento, que cria vínculos de relacionamento por meio de reuniões e fóruns de discussão, *workshops*.

Os gestores de comunicação e *marketing* e gerente administrativo ressaltam:

Para aprimorar o **relacionamento**, fazemos reuniões e fóruns de discussão, tanto em níveis departamentais quanto mais amplos, plataformas de comunicação interna, *workshops*, e sessões de treinamento são fundamentais para o desenvolvimento profissional e a troca de ideias (Entrevistado P4).

[...] para o **relacionamento**, existem sistemas de *feedback*, eventos de *endomarketing*, e o uso de mídias sociais e canais digitais ampliam o alcance da comunicação e do compartilhamento do conhecimento, e utilizamos o *google* planilhas para compartilhar o planejamento estratégico com demais gestores que tem acesso e poder em suas tomadas de decisão (Entrevistado P6).

A instituição faz uso intensivo de tecnologia digital por meio de sistemas de CRM, as TICs e LMS. Ademais, utilizam *Google* Planilhas para compartilhar informações e dados que facilitam para o planejamento estratégico e utilizam plataformas de aprendizagem *online*, reconhecendo também a importância de canais de comunicação informal para uma troca de informações com mais agilidade. Investimentos em programas de desenvolvimento profissional e a prática de compartilhar conhecimentos adquiridos em treinamentos externos são incentivados, assim como a produção e distribuição de relatórios que detalham progressos e inovações são incentivados pela Instituição.

A adoção intensiva de tecnologia digital por meio de **sistemas de TI** pela instituição, juntamente com a valorização dos canais de comunicação e o investimento em desenvolvimento profissional, reflete um compromisso com a inovação e o aprendizado contínuo. O uso de ferramentas como o *Google* Planilhas para planejamento estratégico e plataformas de aprendizagem *online*, além da prática de compartilhar conhecimentos, exemplifica como ocorre o **relacionamento** na Instituição B.

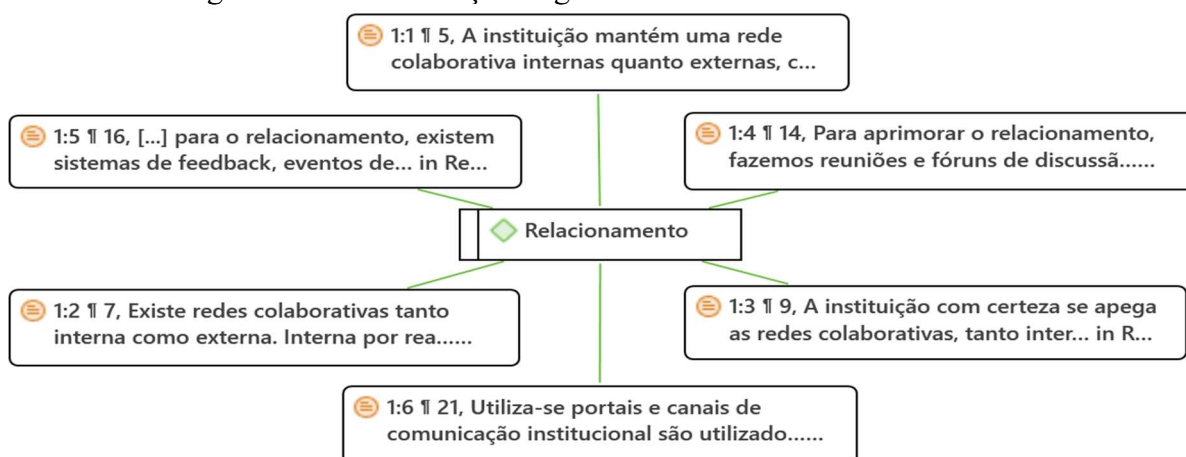
A estratégia de comunicação da Instituição B, inclui portais institucionais e canais para divulgação de informações com o ambiente externo, reforça um ambiente colaborativo para o sucesso contínuo da instituição. As trocas de informações ocorrem com mais facilidade e agilidade entre os membros da instituição, mas também sustenta uma cultura de inovação constante, para se manter à frente em um cenário educacional e profissional em rápida evolução.

A gerente institucional destaca em sua fala:

Utiliza-se portais e canais de comunicação institucional são utilizados para divulgar informações importantes, reforçando um ambiente colaborativo de aprendizado contínuo. Isso reflete o compromisso da instituição com uma troca de conhecimentos constante eficaz, e acredito que é essencial para o sucesso e a inovação contínua da nossa instituição (Entrevistado P5).

A Figura 20, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente ao relacionamento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.

Figura 20 – Comunicação Organizacional e relacionamento IES B



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

As práticas de comunicação organizacional incluem a participação em redes colaborativas com gestores de outras IES e a promoção de uma política de transparência, garantem que todas as partes interessadas estejam bem-informadas e envolvidas. Além disso, a ênfase na formação contínua, no compartilhamento do conhecimento adquirido em treinamentos externos, e na utilização de canais institucionais para disseminar informações sobre resultados da instituição e inovações, sublinha o compromisso da Instituição B com a inovação e a excelência educacional. Esse enfoque integrado não só melhora a troca de informações e o relacionamento entre membros do ambiente interno e com ambiente externo, mas também sustenta uma cultura de inovação constante, essencial para manter a relevância e o sucesso no dinâmico cenário educacional.

### c) Interação do conhecimento

A comunicação organizacional da Instituição B garante a **interação do conhecimento** que contribuem para a dimensão de assimilação e transformação do conhecimento, que resultam em modificações no ambiente interno. Estas transformações são difundidas para reestruturação de processos, implementação de novas estratégias envolvendo tecnologias, métricas que mensuram os esforços da instituição. Neste contexto, a comunicação dentro da Instituição B é estruturada de forma a garantir que todos os funcionários estejam constantemente atualizados e engajados para ajustes positivos no ambiente interno.

Na Instituição B, a **interação do conhecimento** acontece com a facilidade na transmissão de informações por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes são alcançadas através de uma comunicação interna eficaz e estratégias de *endomarketing*, empregado para fortalecer a comunicação interna e o engajamento dos funcionários por meio de canais digitais.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) sobre a **interação do conhecimento**:

O uso do programa de *endomarketing* na promoção da comunicação efetiva entre os funcionários, integrando ações de sensibilização e engajamento. A utilização de canais digitais, como e-mails, grupos de *WhatsApp* e um portal interno, é essencial para a disseminação rápida das informações que precisam ser compartilhadas e interagidas com demais pessoas (Entrevistado P4).

Através de uma fluidez na comunicação interna e estratégias de *endomarketing*, a instituição assegura que as **informações fluam com facilidade**, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo (Entrevistado P5).

Fazemos o uso de reuniões e encontros, e ainda temos sistemas de comunicação interna e o programa de *endomarketing* que ajuda na **interação do conhecimento** e faz com que tenhamos uma comunicação mais fluída e menos engessada (Entrevistado P6).

O *endomarketing* é crucial na instituição para assegurar uma comunicação interna efetiva e o engajamento dos funcionários, utilizando canais digitais e encontros para promover um ambiente colaborativo. Essas estratégias facilitam a rápida disseminação de informações e incentivam uma cultura de trabalho inclusiva, onde a fluidez e a interação do conhecimento são prioritárias.

A gerente institucional enfatiza que as **informações transitam com facilidade** por meio de reuniões e encontros regulares, sistemas de comunicação interna e programas de *endomarketing* como chaves para o fluxo eficaz de informações. Exemplos de introdução de novas tecnologias ou processos ilustram como a instituição comunica mudanças e coleta *feedback* dos funcionários, promovendo um diálogo que contribui para a melhoria contínua da IES.

A comunicação organizacional da Instituição B foi readequada por meio de fatores externos. Através de fatores externos que as organizações não possuem controle, fica evidente que as IES precisam estar preparadas estrategicamente para enfrentar mudanças que possam afetar o ambiente interno organizacional.

A comunicação e a interação da Instituição B sofreram adaptações para migração no universo *online*. Conforme a gerente de comunicação e *marketing* menciona, a Instituição B já estava implementando processos tecnológicos para disseminar a comunicação interna. Sistemas de informação como CRM, TICs no ambiente institucional já estavam implementados, o que facilitou na migração do trabalho remoto, e comunicação por meio de ferramentas tecnológicas.

A gerente de comunicação e *marketing*, gerente institucional, e gerente administrativo, destacam em suas falas:

**A interação do conhecimento** teve um baque quando iniciou a pandemia em março de 2020. A nossa sorte na instituição é que já estávamos migrando praticamente tudo *online*, documentos em nuvem, havíamos implementados alguns sistemas um tempo antes, e ficou mais fácil essa adaptabilidade. A comunicação e a **interação do conhecimento**, continuou sendo reforçada no ambiente online (Entrevistado P5).

Sim, cito um exemplo que me marcou foi da capacidade de comunicação da instituição, ah foi sua resposta ágil à pandemia de COVID-19, onde a transição para o ensino *online* demonstrou a robustez e adaptabilidade dos sistemas de comunicação estabelecidos em três dias, aqui rolou várias interações, trocas de conhecimento, mapeamento, tivemos reuniões que duraram mais de quatro horas só para reestruturar a nova modalidade de aulas presenciais para híbridas, foram convocados diversas pessoas pra essa reunião, e no final deu tudo certo, mas porque todos estavam engajados para fazer dar certo (Entrevistado P4).

Sem dúvidas foi o início da pandemia, onde tivemos que pegar nossos notebooks e ir trabalhar de casa pensando em maneiras rápidas de voltarmos as aulas, e como seria a nossa nova rotina de trabalho em casa, longe dos demais colegas. Acredito que foi nesse momento que tivemos de repensar como seriam as novas interações tanto com nós colaboradores, como com o nosso público externo, e para quem é gestor também teve o desafio com sua equipe, além disso, nós gestores com demais gestores, professores, público externo, nesse dia rolou um misto de emoções que jamais vão ser esquecidas (Entrevistado P6).

Com base nas entrevistas, nota-se que a Instituição B demonstrou uma capacidade de comunicação e adaptabilidade diante da pandemia de COVID-19, evidenciado por seus sistemas de comunicação. A ágil transição para o ensino *online*, realizada em apenas três dias, destaca a preparação da instituição com a migração de documentos para a nuvem e a implementação de sistemas digitais que se originaram da comunicação e **interação do conhecimento**.

Esse período desafiador também forçou a instituição a repensar as **interações** internas e externas gerando uma reinvenção das práticas de trabalho interligados à comunicação. A experiência, marcada por desafios conforme os relatos dos entrevistados, reforça a resiliência da instituição e sua capacidade de manter a continuidade e a qualidade educacional, solidificando seu compromisso com a inovação.

Conforme a gerente institucional e gerente administrativo destacam em suas falas:

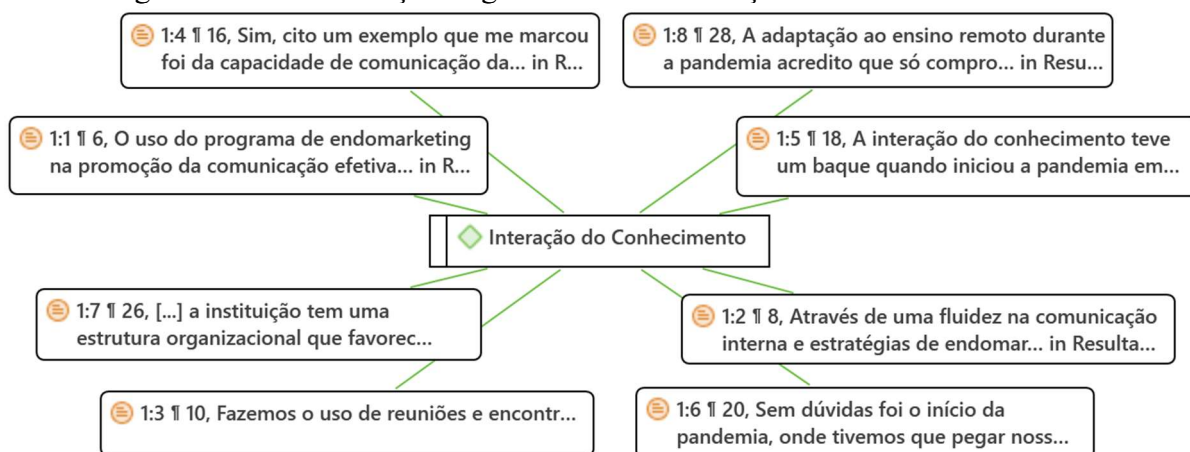
[...] a instituição tem uma estrutura organizacional que favorece a comunicação aberta e colaborativa, utilizando uma combinação de reuniões, comitês, sistemas de *intranet*, *e-mails* institucionais e plataformas de comunicação *online* (Entrevistado P5).

A adaptação ao ensino remoto durante a pandemia acredito que só comprovou que a nossa comunicação é eficiente, enfatizando a importância da rapidez e eficiência na nossa gestão (Entrevistado P6).

Através destas estratégias de comunicação, a Instituição B garante que as informações não apenas sejam transmitidas de forma eficiente, mas que também haja espaço para *feedback* e contribuições dos funcionários, criando um ambiente onde todos se sentem valorizados e integrantes da instituição. A combinação de comunicação interna, *endomarketing*, e o uso estratégico de tecnologias digitais e plataformas *online* facilitam a superação de barreiras físicas, promovendo uma cultura de colaboração e inovação contínua.

A Figura 21, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à interação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.

Figura 21 – Comunicação Organizacional e interação do conhecimento IES B



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

Para a Instituição B garantir a eficácia na **interação do conhecimento** e na comunicação interna, abrangendo todos os níveis hierárquicos, departamentos e equipes, existem programas de *endomarketing*, em que, a instituição fomenta uma comunicação efetiva e inclusiva, corrobora com o engajamento das pessoas. A utilização de canais digitais, como *e-mails*, grupos de *WhatsApp* e portais internos, é destacada como crucial para a disseminação rápida e eficiente

de informações conforme os entrevistados para situações que ocorrem no ambiente externo e impactam no ambiente interno.

Além disso, a prática regular de reuniões e encontros complementa esses esforços digitais, assegurando uma comunicação fluida e adaptável, onde **as informações transitam com facilidade** em diferentes níveis hierárquicos. Essas estratégias coletivas promovem um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, essencial para a transferência eficaz de conhecimento dentro da organização, refletindo o compromisso da Instituição B com a inovação contínua e o desenvolvimento institucional.

#### **d) Cultura organizacional**

A **cultura organizacional** e a comunicação estão intrinsecamente interligadas. Por meio da comunicação, o ambiente organizacional é moldado pelas interações entre as pessoas que compõem a organização. A **cultura organizacional**, por sua vez, melhora esta comunicação e satisfaz as necessidades das pessoas em compartilhar experiências, interagir com grupos e equipes. A **comunicação organizacional** desempenha um papel primordial no envolvimento e no compartilhamento do conhecimento entre os membros das IES. Esta colaboração na troca de conhecimento facilita a comunicação organizacional e leva ao desenvolvimento de novas estratégias.

A **cultura organizacional** da Instituição B é caracterizada por uma forte ênfase no **compartilhamento do conhecimento**, colaboração entre departamentos e membros da reitoria e promove um ambiente de aprendizado contínuo. Este ambiente estimula o crescimento pessoal e profissional, fundamentando-se na crença de que a **troca de informações e ideias** entre os membros da instituição é fundamental para a **motivação e engajamento**.

A cultura organizacional da Instituição B é caracterizada por um forte compromisso com o **compartilhamento do conhecimento** e a comunicação aberta, criando um ambiente de trabalho motivador e engajador para todos os membros, incluindo administração, *marketing* e docentes.

A Instituição B possui uma cultura organizacional em que, o **compartilhamento do conhecimento** é fundamental para criar um ambiente de trabalho **motivado e engajado**, refletindo um compromisso institucional com a comunicação e a colaboração entre todos os membros, incluindo administração, *marketing* e docentes.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) sobre a **cultura organizacional**:

O programa de *endomarketing* é valioso para nós, pois promove ações que melhoram a comunicação interna e o **engajamento** dos funcionários, mantendo-os alinhados e **motivados** em relação aos objetivos da instituição. Temos também a cultura do *feedback* que direciona os colaboradores para onde querem chegar, e *feedback* com os alunos para ver como estão nossos cursos (Entrevistado P4).

Existe aqui uma cultura organizacional que valoriza o **compartilhamento do conhecimento** e a **transferência de informações** como meios de enriquecer o ambiente de trabalho e incentivar a inovação e o crescimento profissional. São realizados reuniões, comitês, treinamentos e o uso de plataformas digitais de comunicação são fundamentais para disseminar conhecimento eficientemente em toda a instituição no meu ponto de vista (Entrevistado P5).

O **compartilhamento do conhecimento** é uma força para o **engajamento e a motivação**, com a instituição priorizando a troca de informações e conhecimentos em todos os níveis. A cultura organizacional é orientada para a partilha aberta de conhecimentos e experiências, com sistemas e práticas estabelecidos para facilitar essa troca de maneira eficaz, promovendo um ambiente colaborativo e enriquecedor (Entrevistado P6).

A cultura de **compartilhamento do conhecimento** da Instituição B é uma faceta central de sua identidade organizacional, refletida através de práticas e políticas que promovem a comunicação interna, a **motivação e engajamento** dos funcionários com a inovação. O *endomarketing*, destaca-se como um componente valioso na cultura institucional para o compartilhamento de informações, ilustra o compromisso da instituição em manter seus membros informados, alinhados e motivados em relação aos objetivos compartilhados. Além disso, a Instituição B valoriza o *feedback*, tanto de colaboradores quanto de alunos, como uma ferramenta para o desenvolvimento contínuo e a melhoria da oferta educacional.

As gerentes de comunicação e marketing e institucional mencionam:

Existem as reuniões e seminários regulares são realizados para facilitar a troca de ideias e experiências, reforçando a inclusão e a participação ativa de todos os membros da comunidade acadêmica. Além disso, a instituição também tem os canais de comunicação digital, como *e-mails* institucionais, grupos de *WhatsApp* e um portal interno, para assegurar uma distribuição rápida e eficaz de informações (Entrevistado P4).

A cultura de abertura e *feedback* é também um componente chave dessa abordagem, criando um ambiente onde o diálogo é encorajado, permitindo que sugestões e ideias contribuam para a inovação e o desenvolvimento institucional contínuo (Entrevistado P5).



A cultura do **compartilhamento do conhecimento** é reconhecida por incentivar à inovação e ao crescimento profissional. Por meio de reuniões, comitês, treinamentos e o uso de plataformas digitais, a Instituição B assegura a disseminação do conhecimento, estabelecendo um ambiente colaborativo e propício ao desenvolvimento. Esta cultura organizacional, focada em compartilhar e reter conhecimentos e experiências, resulta em **engajamento e a motivação** das pessoas e traduz para o sucesso contínuo e inovação constante na Instituição B.

Na Instituição B, a **transferência do conhecimento** e a comunicação organizacional são pilares essenciais que sustentam a sua cultura organizacional. Estas práticas são implementadas por meio de estratégias, buscando promover a inclusão e o desenvolvimento contínuo de todos os envolvidos na comunidade acadêmica.

A gerente institucional reforça a visão de que a disseminação de conhecimento serve como catalisador para o **motivação e engajamento** dentro da instituição, que coloca em alta estima a circulação de informações e saberes em todas as camadas organizacionais.

A **cultura** da organização é moldada pela distribuição aberta de conhecimentos e vivências, com a implementação de sistemas e metodologias destinados a otimizar essa partilha de forma efetiva e produtiva, fomentando um espaço de colaboração e enriquecimento mútuo, e serve como catalisador para o **engajamento e motivação** das pessoas (Entrevistado P6).

A **cultura** da organização enfatiza a importância de disseminar conhecimento e circular informações para enriquecer o ambiente profissional, bem como para fomentar a inovação e o desenvolvimento de carreira das pessoas. O uso de estratégias como reuniões, comitês, sessões de treinamento e plataformas de comunicação digital desempenha um papel crucial na eficaz distribuição de saberes por toda a entidade.

Essas abordagens refletem o compromisso da Instituição B com a criação de um ambiente inclusivo e colaborativo, onde a comunicação eficaz e o **compartilhamento do conhecimento** não apenas melhoram a experiência de trabalho para todos os membros, mas também contribuem significativamente para o avanço e aprimoramento contínuos da instituição como uma entidade educacional líder.

Na Instituição B, a cultura organizacional e as práticas administrativas refletem um equilíbrio entre **descentralização** e participação ativa, com uma estrutura que favorece a inovação, a comunicação aberta e a colaboração interdepartamental. As gerentes de comunicação e *marketing*, institucional e administrativa destacam aspectos importantes que ilustram como a instituição opera e fomenta um ambiente propício ao **compartilhamento do conhecimento** e à tomada de decisões autônomas.

A instituição é democrática até demais, e é **descentralizada** ao poder e uma estrutura organizacional departamentalizada que, apesar de sua natureza burocrática, é simplificada para promover eficiência e flexibilidade. Isso sugere um ambiente onde a participação é encorajada, e todos os membros têm a oportunidade de contribuir com ideias e sugestões, independentemente de sua posição ou departamento (Entrevistado P4).

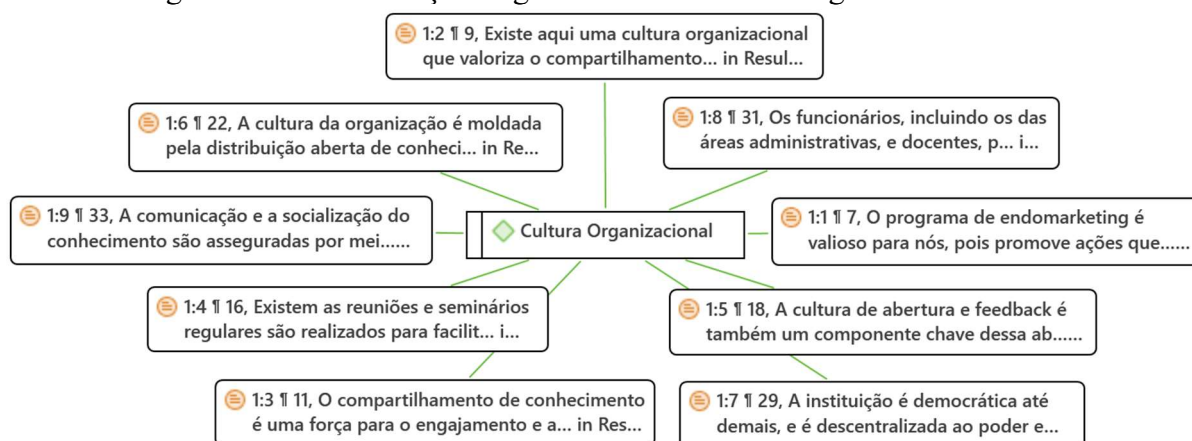
Os funcionários, incluindo os das áreas administrativas, e docentes, possuem autonomia significativa para tomar decisões e aplicar novos conhecimentos, um fator crucial para a promoção da inovação e a adaptação às necessidades do ensino superior (Entrevistado P5).

A comunicação e a socialização do conhecimento são asseguradas por meio de várias práticas e canais, incluindo programas de *endomarketing*, reuniões regulares, canais de comunicação digital e políticas de transparência. Essas práticas garantem que informações relevantes circulem livremente e que o conhecimento seja compartilhado entre todos os níveis e departamentos, apesar da estrutura departamentalizada (Entrevistado P6).

A comunicação e a **transferência do conhecimento** são facilitadas por programas de *endomarketing*, reuniões regulares e canais digitais, asseguram a livre circulação de informações e o **compartilhamento do conhecimento**, reforçando a cultura de transparência e colaboração. Programas como as ideias premiadas exemplificam como a instituição valoriza e implementa contribuições inovadoras de seus funcionários. Nota-se que a Instituição B mesmo com a departamentalização, a instituição mantém uma cultura de comunicação aberta, superando os desafios potenciais à socialização do conhecimento.

A Figura 22, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à cultura organizacional, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6), que foram utilizados para análises.

Figura 22 – Comunicação Organizacional e cultura organizacional IES B



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A **cultura organizacional** da Instituição B destaca-se pelo seu compromisso com o **compartilhamento do conhecimento**, o que é fundamental para a **motivação e o engajamento** das pessoas. Esta cultura promove uma **estrutura organizacional** que equilibra a centralização de poder com a **autonomia para tomar decisões**, permitindo uma aplicação eficaz do conhecimento em todos os níveis.

As práticas de comunicação interna, incluindo o uso de plataformas digitais e programas de *endomarketing*, facilitam a **transferência de informações**, assegurando que todos os membros estejam bem-informados e alinhados com os objetivos institucionais. Esse ambiente colaborativo enriquece a experiência profissional dos envolvidos, mas também serve como formas de inovação e o desenvolvimento contínuo da instituição.

### 4.3 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR C

A seguir serão apresentados e discutidos os principais achados e conclusão recorrentes a investigação da Instituição C, com base na sua caracterização geral, capacidade absorptiva e cultura organizacional.

#### 4.3.1 Caracterização geral da Instituição C

A Instituição C é uma instituição de ensino superior localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Fundada na década de 60 era reconhecida por fundação, e na década de 80 foi credenciada universidade. A criação da fundação universitária

originou-se da iniciativa de líderes comunitários e educadores da região, que reconheceram a necessidade de uma instituição de ensino superior para atender às demandas locais.

A história da Instituição C tem origens na Associação da cidade de Santa Cruz do Sul, fundada em 1962. Inicialmente dedicada ao sonho de uma universidade, a Associação deu início a seus esforços com a criação da Faculdade de Ciências Contábeis nos meados da década de 60, seguida por outras faculdades nos anos seguintes.

A falta de um patrimônio próprio levou as faculdades a começarem suas atividades em salas cedidas por colégios locais, e obteve-se aprovação para criar Faculdades Integradas, e originou em união de faculdades e formou-se a Universidade na década de 90, a partir de um processo participativo que envolveu a comunidade acadêmica.

Após a criação, a Instituição C experimentou um rápido desenvolvimento, com novas obras no Campus e a transferência de todos os cursos para lá até o final da década de 90. A Universidade expandiu sua oferta acadêmica, introduzindo mestrados e doutorados em diversas áreas, e estabeleceu campi fora de sede em municípios gaúchos. Ao longo dos anos, a Instituição C fortaleceu seu compromisso com a comunidade, desenvolvendo áreas como Saúde e Engenharias, destacando-se em avaliações nacionais e promovendo parcerias tecnológicas.

A Instituição C expandiu significativamente suas atividades e se tornou uma referência no cenário educacional da região. A universidade oferece uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, incluindo ciências sociais, exatas, humanas, saúde e tecnologia que atendem a região.

A Instituição C destaca-se não apenas pelo seu compromisso com a excelência acadêmica, mas também pela forte atuação em pesquisa e extensão. Projetos de pesquisa desenvolvidos pelos docentes e alunos contribuem para a produção de conhecimento e para o desenvolvimento regional. Além disso, a Instituição C mantém parcerias nacionais e internacionais, proporcionando aos estudantes oportunidades de intercâmbio e colaboração acadêmica em diversos contextos.

A infraestrutura da Instituição C inclui laboratórios modernos, bibliotecas, espaços esportivos e outras instalações que visam proporcionar um ambiente propício para o aprendizado e desenvolvimento integral dos estudantes. Atualmente está localizada em cinco cidades no norte e noroeste do Rio Grande do Sul, e é integrante ao COMUNG.

A Instituição C oferta tem sua rede de ensino ampla em diversos níveis com cursos de graduação, graduação a distância, tecnólogos, tecnólogos a distância, pós-graduação, especialização e aperfeiçoamento, mestrados, doutorados, cursos técnicos, cursos de curta duração e oferecem um centro de idiomas.

A Instituição C oferta quarenta e nove cursos de diversos níveis de graduação como: cursos de bacharelado, licenciaturas e superiores de tecnologia. São trinta e três cursos de graduação bacharéis em diversas áreas do conhecimento, ofertados nos seguintes cursos como: administração, agronomia, arquitetura e urbanismo, biomedicina, ciência da computação, ciências biológicas, ciências contábeis, ciências econômicas, direito, educação física, enfermagem, engenharia agrícola, engenharia ambiental, engenharia civil, engenharia de computação, engenharia de controle e automação, engenharia de produção, engenharia elétrica, engenharia mecânica, engenharia química, farmácia, fisioterapia, jornalismo, medicina, medicina veterinária, nutrição, odontologia, produção em mídia audiovisual, psicologia, publicidade e propaganda, química, relações internacionais e serviço social.

Os cursos de licenciatura ofertados pela Instituição C totalizam em doze áreas de conhecimento como: ciências biológicas, computação, educação física, física, geografia, história, letras portuguesas, letras português/espanhol, letras português/inglês, matemática, pedagogia e química. Para os cursos superiores de tecnologias são ofertados apenas quatro como: design gráfico, estética e cosmética, fotografia e gastronomia.

A Instituição C oferta graduação e superiores em tecnologia na modalidade à distância totalizando sete cursos de graduação entre bacharéis e licenciaturas e nove cursos superiores de tecnologia. Os cursos de graduação ofertados na área de educação a distância são: administração, ciências contábeis, educação física, engenharia de produção, letras/português, pedagogia e serviço social. Para os cursos superiores de tecnologia a Instituição oferta os seguintes cursos: análise e desenvolvimento de sistemas, gestão comercial, gestão de produção industrial, gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão pública, logística, *marketing* e processos gerenciais.

A Instituição C oferece uma ampla variedade de cursos de pós-graduação e especialização distribuídos em diversas linhas de conhecimento, abrangendo áreas como educação a distância, estética e saúde, gestão e negócios, direito, saúde e bem-estar, engenharia, esporte, finanças e estratégia empresarial, arquitetura e construção, psicologia e educação, além de programas voltados para o social e humanitário, totalizando sessenta e oito opções de cursos de pós-graduação e especialização.

Na área de educação a distância, os cursos abordam temas como assessoria e consultoria em políticas públicas, auditoria contábil, avaliação escolar, coordenação pedagógica e supervisão escolar, eficiência energética e energias renováveis, gestão pública, lei geral de proteção de dados, licitações e contratos administrativos, metodologias criativas e

interdisciplinaridade na escola, orientação educacional, políticas públicas e intersetorialidade, prática previdenciária.

No âmbito da estética e saúde, destacam-se cursos como aromaterapia e cromoterapia, cosméticos naturais, cosmetologia estética avançada, estética corporal avançada, estética facial avançada, fitoterapia aplicada à estética e ao esporte, gerontologia e envelhecimento saudável, *marketing* estratégico e performance em vendas, psicologia hospitalar e saúde, restauranter: gestão na gastronomia, terapia cognitivo-comportamental, terapia floral.

Gestão e negócios são contemplados com cursos como gerenciamento em alimentação coletiva, gestão de pessoas, gestão de pessoas e remuneração estratégica, manufatura lean, *marketing* estratégico e comunicação digital, práticas integrativas e complementares, produção de conteúdos e análise de mídias digitais, qualidade e análise de alimentos, segurança do paciente.

Na área do direito, a oferta engloba temas como direito das famílias e sucessório, direito do trabalho e previdenciário, direito e processo penal contemporâneo com ênfase na advocacia criminal, direito eleitoral, direito imobiliário, urbanístico, registral e notarial na perspectiva da advocacia, direito médico e da saúde.

Saúde e bem-estar são abordados em cursos como análises clínicas e toxicológicas, dança: corpo e consciência, endodontia, enfermagem clínica de alta complexidade, enfermagem do trabalho, enfermagem em terapia intensiva adulto, enfermagem em urgência e emergência, enfermagem na atenção integral à saúde do adulto com doenças crônicas não-transmissíveis, enfermagem oncológica, engenharia de segurança do trabalho, esporte: da reabilitação física ao treinamento desportivo para fisioterapeutas, esporte: da reabilitação física ao treinamento desportivo para profissionais da educação física, fisioterapia hospitalar com ênfase em UTI, fisioterapia na atenção integral à saúde do adulto com doenças crônicas não-transmissíveis, gerontologia, nutrição clínica com ênfase nas doenças crônicas e obesidade, nutrição na atenção integral à saúde do adulto com doenças crônicas não-transmissíveis, odontopediatria, órteses e próteses, ortodontia, saúde estética, serviços farmacêuticos e farmácia clínica.

Finanças e estratégia empresarial são contempladas com cursos como controladoria estratégica e finanças corporativas, finanças empresariais, gestão de investimentos e finanças pessoais, gestão estratégica de negócios, gestão estratégica tributária, história da alimentação e patrimônio cultural. cursos como liderança e desenvolvimento pessoal oferecem cursos como liderança 4.0 e gestão de talentos.

Na área de arquitetura e construção, a instituição c destaca cursos como história da alimentação e patrimônio cultural, qualidade do ambiente construído: projeto, estratégias e

métodos. psicologia e educação são ofertadas com cursos como juventudes e currículo escolar, metodologias criativas e interdisciplinaridade na escola, psicologia junguiana e educação: arte e espiritualidade. Na vertente social e humanitária, os cursos abordam temas como direitos humanos e das minorias sociais, gerontologia e envelhecimento saudável, políticas públicas e intersetorialidade, serviço social na educação, serviço social na educação básica, terapia cognitivo-comportamental.

A instituição C se distingue pela oferta abrangente de cursos de mestrado, total de nove mestrados, e seis doutorados, abordando áreas como desenvolvimento regional, direito, educação, letras, promoção da saúde, tecnologia ambiental, sistemas e processos industriais, administração e psicologia. Esses programas refletem o compromisso da instituição em proporcionar uma educação avançada e especializada, preparando os estudantes para desafios específicos em cada campo. Com uma abordagem teórica e prática, os cursos de mestrado e doutorado da Instituição C contribuem significativamente para o avanço do conhecimento e para a formação de profissionais altamente qualificados em diversas áreas do conhecimento.

Os programas de mestrado e doutorado em desenvolvimento regional, direito, educação, letras, promoção da saúde, tecnologia ambiental, sistemas e processos industriais, assim como os mestrados profissionais em administração e psicologia, destacam-se por oferecer uma educação de qualidade, preparando os alunos para enfrentar desafios contemporâneos e contribuir ativamente para o progresso em suas respectivas áreas de atuação na comunidade que está inserida.

A Instituição C ainda oferta uma variedade de cursos de curta duração para atender às necessidades de diferentes perfis profissionais. Destacam-se os programas de Atualização de Instrutor de Trânsito em parceria com o DETRAN/RS, proporcionando uma reciclagem essencial para instrutores, e cursos técnicos como técnico em condomínio, técnico em massoterapia, técnico em enfermagem e técnico em *marketing*, abrangendo diversas áreas e promovendo a qualificação em setores específicos. A Instituição C oferece cursos técnicos de curta duração em áreas como Administração, Agropecuária, Contabilidade, Vendas, Informática, Radiologia, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho, visando fornecer conhecimentos práticos e especializados para uma rápida inserção no mercado de trabalho.

Além disso, a Instituição C oferece oportunidades de formação de instrutores de trânsito, incluindo o curso profissional de panificação e confeitaria, que adota uma abordagem prática e profissionalizante. A Instituição C também disponibiliza o curso de suporte básico à vida, abrangendo áreas como administração, agropecuária, contabilidade e enfermagem. Esses cursos de curta duração destacam o compromisso da instituição em proporcionar uma educação

flexível e alinhada às demandas do mercado, oferecendo oportunidades rápidas e eficientes de aprimoramento profissional.

A Instituição C amplia ainda mais sua oferta de cursos de curta duração abrangendo diversas áreas de conhecimento. Entre as opções disponíveis, destacam-se cursos em agricultura/meio ambiente e engenharia, beleza e estética, ciência e tecnologia, ciências exatas da terra e engenharias, comunicação, concursos, direito, educação, formação profissional, fotografia, gastronomia, gestão, informática, línguas e cultura, políticas sociais, saúde, bem-estar e estética. Essa diversidade reflete o compromisso da instituição em atender às demandas variadas do mercado e oferecer oportunidades de aprendizado rápido e especializado em diversas áreas do conhecimento.

Finalizando sua oferta educacional, a Instituição C proporciona uma escola de idiomas, abrangendo cursos de alemão, árabe, espanhol, francês, inglês, italiano, português, além de um programa especial denominado tempo. O Programa Tempo foi concebido para proporcionar uma oportunidade única de manutenção do desenvolvimento cultural, linguístico, social e psicológico para o público com mais de 50 anos. Essa diversidade de opções linguísticas evidencia o compromisso da instituição em promover a competência multilíngue, capacitando os alunos a se destacarem em um mundo cada vez mais globalizado. O programa Tempo, em particular, pode oferecer uma abordagem diferenciada para o aprendizado de idiomas, proporcionando uma experiência personalizada e adaptada às necessidades individuais dos estudantes que possuem mais de 50 anos, proporcionando a toda comunidade possibilidade de aprendizagem em diferentes idiomas.

A estrutura organizacional da Instituição C, conforme ilustrado na Figura 07 do organograma, é composta por diversas camadas funcionais. No topo, encontram-se as reitorias, seguidas pelas pró-reitorias, diretorias, assessorias, coordenações, departamentos, núcleos e centros. Essa hierarquia delinea a distribuição eficaz de responsabilidades e funções dentro da instituição, permitindo uma gestão integrada e eficiente. Cada nível desempenha um papel crucial no cumprimento das metas e na promoção do sucesso acadêmico e administrativo da Instituição C.

Juntamente com a reitoria e pró-reitoria, existem dois conselhos: o conselho universitário (CONSU), e conselho acadêmico. O Conselho Acadêmico e o Conselho Universitário atuam como órgãos consultivos e deliberativos, focados em questões acadêmicas e institucionais, respectivamente. A Reitoria, por sua vez, é responsável por implementar e administrar as decisões desses conselhos, assegurando a gestão eficaz da universidade. A



colaboração entre essas instâncias é fundamental para o funcionamento e desenvolvimento bem-sucedidos da instituição de ensino superior.

O Conselho Universitário é um órgão de deliberação superior da Instituição C, é composto por uma diversidade de membros, incluindo a reitoria, pró-reitores, chefes de departamento, coordenadores de curso, representantes de cursos de pós-graduação, escola de educação básica educar-se, associações de professores e funcionários, coordenadores de campi, representantes da comunidade local e do corpo discente. A estrutura abrangente do conselho visa garantir a representação e participação de diversos setores na tomada de decisões estratégicas e políticas da universidade.

Compete ao Conselho Universitário uma série de atribuições cruciais, incluindo a definição de diretrizes e políticas da universidade, aprovação de alterações estatutárias e regimentais, posse e destituição do reitor e vice-reitor, criação e extinção de cursos, habilitações, departamentos, programas e cursos de pós-graduação, além de centros e núcleos de pesquisa e extensão. O Conselho também tem responsabilidades na fixação de vagas, normatização da administração econômica, financeira e de pessoal, aprovação do orçamento anual, regulamentação de taxas e encargos educacionais, entre outros. Além disso, o Conselho exerce o papel de instância superior para recursos, intervenção em setores administrativos, aprovação de títulos honoríficos, análise do relatório anual de atividades e regulamentação de políticas de ensino, pesquisa e extensão, demonstrando uma ampla gama de responsabilidades na gestão e governança universitária.

Além do conselho universitário, existe o conselho acadêmico, órgão superior voltado para deliberações em ensino, pesquisa, extensão e relações comunitárias, é composto pelo pró-reitor acadêmico como presidente, diretores da pró-reitoria acadêmica, coordenadores de cursos de graduação e de programas de pós-graduação *stricto sensu*, chefes de departamento, Coordenador da Assessoria para Educação a Distância (AEaD), Coordenador do Centro de Educação Profissional da UNISC (CEPRU), Diretor da Escola de Educação Básica Educar-se, Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), Coordenador da Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA) e representantes discentes indicados pelo Diretório Central de Estudantes (DCE), proporcionalmente ao total de Conselheiros. Essa composição reflete a abrangência e diversidade de atores envolvidos na tomada de decisões acadêmicas na instituição.

Compete ao Conselho Acadêmico da Instituição C uma ampla gama de responsabilidades, incluindo a proposição de políticas nas áreas de ensino, pesquisa, inovação, empreendedorismo, extensão e relações comunitárias. Além disso, o Conselho tem a atribuição

de fixar normas sobre processos seletivos, currículos, programas, matrículas, transferências e avaliação de rendimento, tanto para cursos de graduação quanto para programas de pós-graduação. Ele também aprova projetos pedagógicos, currículos, projetos de extensão, e normatiza questões relativas a cursos, coordenação didática, estágios, trabalhos de curso, entre outros. O Conselho Acadêmico é responsável por propor a criação, suspensão ou extinção de cursos e departamentos, aprovar docentes, supervisionar atividades de pós-graduação, pesquisa e extensão, normatizar bolsas de ensino e iniciação científica, além de gerenciar recursos financeiros destinados ao Fundo de Pesquisa e de Extensão. Essa instância também atua como última instância para apreciar recursos de estudantes de graduação e pós-graduação.

A Reitoria é instância executiva máxima, direciona, gerencia, organiza e supervisiona todas as atividades universitárias, liderada pela reitora e pelo vice-reitor, incluindo as seguintes instâncias: pró-reitoria acadêmica e pró-reitoria administrativa. A pró-reitoria acadêmica gerencia questões acadêmicas, como elaboração e implementação de políticas educacionais, desenvolvimento de currículos e supervisão de programas acadêmicos. Já a pró-reitoria administrativa foca em aspectos operacionais, abrangendo gestão financeira, recursos humanos, infraestrutura e serviços, garantindo o suporte necessário para o bom funcionamento da instituição. Ambas desempenham papéis complementares para promover uma administração eficiente e a qualidade acadêmica na instituição.

A Pró-Reitoria Acadêmica desempenha um papel central na gestão das atividades acadêmicas, contando com quatro diretores, cada um incumbido de atribuições específicas. A diretora de ensino assume a responsabilidade pela supervisão e coordenação das atividades relacionadas ao ensino de graduação. Seu papel inclui o desenvolvimento de estratégias para aprimorar continuamente a qualidade acadêmica, assim como a colaboração na elaboração e implementação de políticas pedagógicas.

O diretor de extensão, pesquisa, pós-graduação e *stricto sensu* lidera e supervisiona as atividades nessas áreas cruciais. Sua atuação envolve o estímulo à integração entre ensino, pesquisa e extensão, além da coordenação de programas de pós-graduação *stricto sensu*.

A gestão das iniciativas de formação continuada para docentes e colaboradores é confiada ao diretor de formação continuada e tecnologia educacional. Essa diretoria desempenha um papel crucial no desenvolvimento de estratégias para integrar efetivamente tecnologias educacionais no ambiente acadêmico, buscando inovações e melhores práticas na formação profissional.

Já o Diretor de Inovação e Empreendedorismo é encarregado de promover uma cultura de inovação e empreendedorismo na instituição. Suas responsabilidades incluem a coordenação

de programas e iniciativas que estimulem a criatividade e o espírito empreendedor entre os estudantes, além do estabelecimento de parcerias e colaborações para impulsionar a inovação no âmbito acadêmico.

Em conjunto, esses diretores desempenham funções cruciais na promoção da excelência acadêmica, na integração de atividades de ensino, pesquisa e extensão, na formação continuada dos colaboradores e na busca por soluções inovadoras que contribuam para o desenvolvimento educacional e tecnológico da instituição.

A Pró-Reitoria Administrativa, peça central na gestão institucional, abriga o diretor de finanças, incumbido de funções cruciais. Gerindo o orçamento, esse profissional assegura a alocação eficaz de recursos, mantendo registros contábeis transparentes e em conformidade. Controlando os recursos financeiros, implementa políticas de integridade e eficiência. Responsável pelo relacionamento com órgãos reguladores, garante a conformidade legal da instituição. O Diretor de Finanças contribui estrategicamente para o planejamento financeiro, alinhando metas institucionais. Na gestão de equipes e recursos humanos, promove o desenvolvimento profissional. Sua orientação financeira embasa decisões estratégicas, e sua atuação em auditorias assegura a conformidade e identifica melhorias. Essas atribuições destacam a grande importância do diretor de finanças na estabilidade e transparência financeira da instituição de ensino superior.

Dentro dos órgãos vinculados à reitoria, pró-reitorias e diretorias, destacam-se a chefia de gabinete, assessoria de relações interinstitucionais, assessoria jurídica, assessoria internacional, assessoria técnica, núcleo de avaliação institucional da graduação, ouvidoria, setor de *marketing* e comunicação, e televisão. Essas instâncias desempenham papéis específicos na coordenação e suporte das atividades acadêmicas e administrativas da universidade.

Para atender de forma exclusiva e específica à reitoria e vice-reitor, a chefia de gabinete assume um papel central na instituição de ensino superior, coordenando atividades administrativas e prestando suporte à alta direção. A assessoria de relações interinstitucionais fortalece laços externos, facilitando parcerias e colaborações estratégicas. A assessoria jurídica assegura a conformidade legal, oferecendo suporte jurídico e regulatório.

A assessoria internacional promove a expansão global da instituição, facilitando intercâmbios e parcerias internacionais. A assessoria técnica fornece suporte técnico especializado, otimizando processos internos e incentivando a inovação. O núcleo de avaliação institucional da graduação monitora a qualidade acadêmica, contribuindo para aprimoramentos contínuos e a excelência educacional.

O setor de *marketing* e comunicação impulsiona a visibilidade institucional, divulgando conquistas, eventos, avisos para a comunidade acadêmica. Dentre as responsabilidades do setor de *marketing* incluem a ouvidoria, televisão e rádio. A ouvidoria atua como um canal crucial de comunicação, recebendo *feedback* da comunidade acadêmica e trabalhando para solucionar demandas. Por fim, o setor de *marketing* e comunicação engloba a televisão e rádio expande as formas de comunicação, proporcionando uma plataforma audiovisual para disseminar informações e promover a instituição. Em conjunto, esses órgãos desempenham funções complementares, contribuindo para o sucesso e a eficácia da instituição de ensino superior.

A Instituição C possui em sua estrutura organizacional seis departamentos, que são unidades mais específicas e especializadas, focados em uma disciplina ou área de conhecimento para manter a qualidade acadêmica, e respondem a Pró-reitoria acadêmica. Cada departamento costuma estar associado a uma única disciplina ou conjunto de disciplinas afins. São eles: ciências da saúde; ciências da vida; ciências jurídicas; ciências, humanidades e educação; engenharias, arquitetura e computação; gestão de negócios e comunicação.

O departamento de ciências da saúde, concentra-se na formação de profissionais da área médica e de saúde, contribuindo para a promoção do bem-estar e a prestação de cuidados de saúde. Já o departamento de ciências da vida dedica-se ao estudo biológico e biotecnológico, fomentando pesquisas e formando especialistas nesses campos.

O departamento de ciências jurídicas é responsável por oferecer cursos de direito, capacitando juristas e advogados, e desempenha um papel fundamental na compreensão e aplicação das leis na sociedade. O departamento de ciências, humanidades e educação abrange disciplinas como sociologia, psicologia e pedagogia, formando profissionais dedicados à educação, humanidades e pesquisa social.

Na área de engenharias, arquitetura e computação, o departamento é essencial para a formação de engenheiros, arquitetos e profissionais de tecnologia da informação, impulsionando avanços tecnológicos, inovação e desenvolvimento sustentável. Por fim, o departamento de gestão de negócios e comunicação concentra-se na formação de profissionais em administração, comunicação social e *marketing*, desempenhando um papel vital na preparação de líderes empresariais e comunicadores qualificados. Esses seis departamentos compostos na Instituição C são imprescindíveis para proporcionar uma formação abrangente, atender às demandas do mercado de trabalho e contribuir significativamente para o avanço do conhecimento em suas respectivas áreas.

A Instituição possui seis centros que desempenham papéis cruciais para o funcionamento e desenvolvimento acadêmico da instituição, e assim como os departamentos,

respondem para a Pró-reitoria acadêmica. São compostos por: centro de documentação; centro de ensino e pesquisa; centro de estudos contábeis; centro de desenvolvimento regional; centro de estudos econômicos; centro de estudos literários. Além disso, os centros da Instituição C desempenham um papel fundamental ao concentrar esforços em áreas específicas de conhecimento, promovendo a especialização acadêmica e incentivando a pesquisa e inovação. Essas estruturas contribuem para a integração com a comunidade, aprimorando a qualidade do ensino e fomentando a diversidade de abordagens, enriquecendo o ambiente acadêmico.

O Centro de documentação é responsável pela organização e preservação de acervos, garantindo acesso à informação e contribuindo para pesquisas e trabalhos acadêmicos. O centro de ensino e pesquisa é o núcleo central para o desenvolvimento acadêmico, englobando diversas disciplinas e fornecendo suporte aos cursos oferecidos. Já o centro de estudos contábeis foca na formação de profissionais da área contábil, promovendo pesquisas e atualizações constantes para alinhar os conhecimentos às demandas do mercado.

O centro de desenvolvimento regional atua em parceria com a comunidade local, visando o desenvolvimento sustentável da região por meio de projetos e ações conjuntas. Enquanto isso, o centro de estudos econômicos abrange disciplinas relacionadas à economia, formando especialistas e promovendo pesquisas para entender e contribuir para os desafios econômicos contemporâneos.

Por fim, o centro de estudos literários dedica-se ao campo da literatura, promovendo a análise crítica, pesquisa e difusão da produção literária, enriquecendo o ambiente acadêmico e cultural da instituição. A existência desses centros reflete a diversidade de áreas de conhecimento e a necessidade de uma abordagem multidisciplinar para atender às demandas da comunidade acadêmica e da sociedade em geral.

A Instituição C possui em sua estrutura organizacional quatorze núcleos que são fundamentais para promover a excelência acadêmica, impulsionar a pesquisa e inovação, além de fortalecer os vínculos com a comunidade por meio de ações sociais e de integração, contribuindo para uma formação abrangente e alinhada aos desafios contemporâneos. São compostos os seguintes núcleos: núcleo de ação comunitária, núcleo de apoio acadêmico, núcleo de apoio pedagógico, núcleo de avaliação institucional, núcleo de ciência tecnológica, núcleo de educação básica, núcleo de empreendedorismo, núcleo de estudos e pesquisa, núcleo de gestão pública, núcleo de inovação, núcleo de integração e estágios, núcleo de pesquisa social, núcleo de saúde coletiva e núcleo de artes e cultura.

O núcleo de ação comunitária na Instituição C concentra-se em iniciativas de responsabilidade social, promovendo a interação entre a instituição e a comunidade local. O

núcleo de apoio acadêmico oferece suporte aos estudantes, abrangendo serviços como tutoria e orientação acadêmica. O núcleo de apoio pedagógico desenvolve estratégias pedagógicas inovadoras para aprimorar a qualidade do ensino. O núcleo de avaliação institucional monitora e aprimora a qualidade acadêmica e administrativa da instituição.

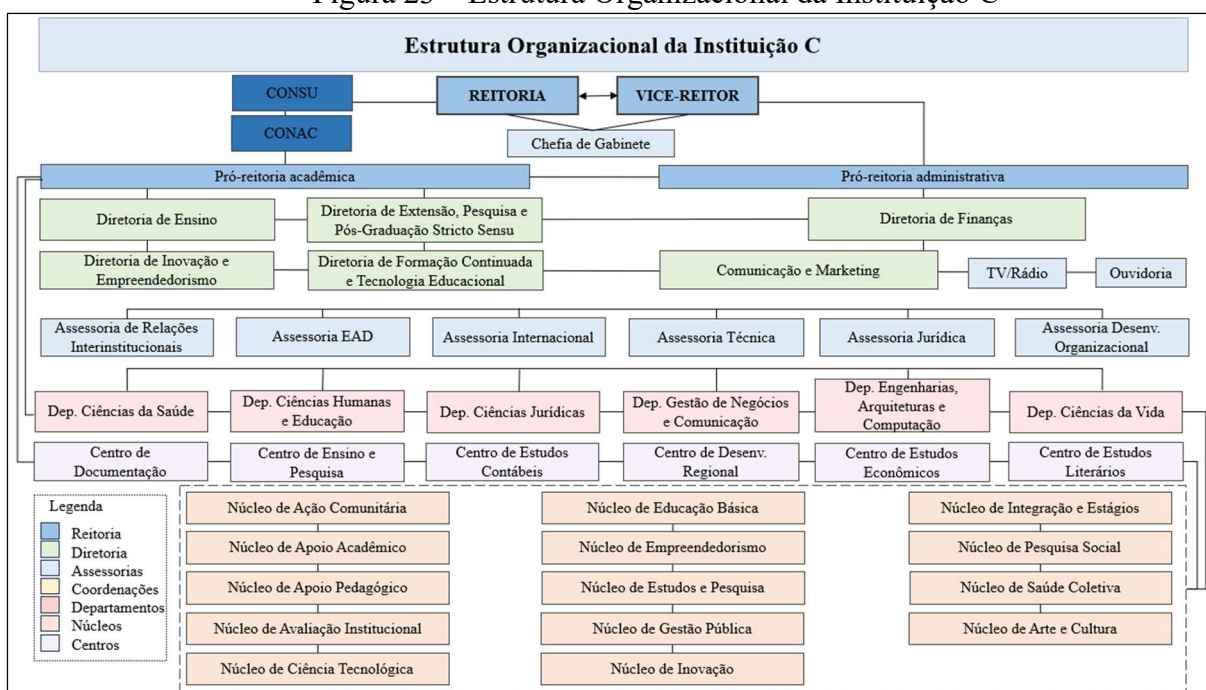
O núcleo de ciência tecnológica impulsiona a pesquisa e a aplicação de tecnologias avançadas para a comunidade e empresas locais. O núcleo de educação básica está voltado para práticas e projetos na educação fundamental. O núcleo de empreendedorismo fomenta o espírito empreendedor entre estudantes e colaboradores. O núcleo de estudos e pesquisa promove a investigação acadêmica em diversas áreas.

O núcleo de gestão pública concentra-se em aprimorar práticas administrativas na esfera pública. O núcleo de inovação estimula a criatividade e o desenvolvimento de projetos inovadores. O núcleo de integração e estágios facilita a transição dos estudantes para o mercado de trabalho. O núcleo de pesquisa social aborda questões sociais relevantes por meio da pesquisa acadêmica.

O núcleo de saúde coletiva abrange iniciativas relacionadas à saúde da comunidade. O núcleo de artes e cultura promove expressões artísticas e culturais, enriquecendo o ambiente acadêmico. Portanto, cada núcleo desempenha um papel essencial na estrutura organizacional da Instituição C, contribuindo para sua missão educacional e impacto na sociedade.

A Figura 23 está representada pela estrutura organizacional da Instituição C.

Figura 23 – Estrutura Organizacional da Instituição C



Fonte: Elaborada pela Autora (2024).

### 4.3.2 Capacidade absorptiva

A partir dos fundamentos teóricos abordados neste estudo, foram identificados comportamentos e habilidades presentes na instituição estudada, que conduz ao desenvolvimento da capacidade absorptiva. Na sequência serão apresentadas as dimensões da capacidade absorptiva, detalhando como ocorrem os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação da Instituição C.

#### a) Aquisição

A capacidade absorptiva da Instituição C por meio das entrevistas revelou considerações de como ocorre o processo de aquisição do conhecimento na instituição. A abordagem da Instituição C de como ocorre a **análise de mercado** reflete a dimensão de aquisição do conhecimento na perspectiva do conceito da CA. A Instituição C emprega uma estrutura interna específica para **análise de mercado**, complementada por uma área de inteligência com o mercado, em específico o departamento de comunicação e *marketing*, e uma área de inteligência de mercado que trabalha em colaboração com agências externas.

A Instituição C utiliza dados de *feedback* dos alunos com base nas avaliações institucionais para verificar o andamento de cursos, pesquisa com outras IES comunitárias como COMUNG, e fontes de dados governamentais como o INEP e IBGE que fornecem *insights* sobre demanda de mercado, crescimento populacional, e tendências de empregabilidade em vários segmentos empresariais.

Conforme a gerente de comunicação e *marketing* destaca que a **análise de mercado** é realizada com base sob demanda de novos cursos, verificar possibilidades de oferta de novos cursos, e analisar o andamento de satisfação dos estudantes. Este processo é conduzido pelo setor de inteligência do mercado, que realiza pesquisas de mercado para cada novo serviço ou produto que a universidade planeja lançar.

O departamento de inteligência com o mercado é responsável por identificar ofertas existentes no mercado e analisar métricas trazidas pelo departamento de *marketing* com base

em dados de redes sociais, e *site* da instituição por exemplo, para identificar perfis dos estudantes, verificação de preços praticados e condições de pagamento em outras Instituições quando pretende-se lançar um novo curso. Conforme a gerente de comunicação e *marketing* e o reitor, esse fator é considerado importante para a oferta e aumento de *portfólio* da instituição.

A **análise de mercado** é realizada sob demanda, sem uma periodicidade fixa definida, mas segundo a gerente de comunicação e *marketing*, estas análises são realizadas no mínimo uma vez ao ano, e quando existem necessidades de analisar o mercado de serviços educacionais. A instituição realiza essas análises e coletas de dados conforme existem novas demandas, seja para o lançamento de novos cursos ou para a identificação de novas oportunidades de mercado, que são solicitados pela reitoria e pró-reitoria acadêmica.

Foi perguntado aos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8) e reitor (Entrevistado P9) como a instituição realiza sua análise de mercado.

Do ponto de vista da gerente de comunicação e *marketing* e gerente financeiro, destacam nas falas:

Analisamos o **mercado** por meio de um esforço coletivo que visa captar tendências de **mercado**, necessidades dos alunos, e oportunidades de crescimento através de mecanismos e rotinas como pesquisas de **mercado**, colaboração com agências externas, participação em eventos e feiras, e a realização de pesquisas de opinião desenvolvidas internamente (Entrevistado P7).

A instituição estabeleceu uma área específica dedicada às informações de mercado, evidenciando um compromisso profundo com a compreensão das dinâmicas de **análise de mercado** e a identificação de oportunidades e ameaças. Esta equipe colabora com agências externas e um especialista dedicado, empregando uma variedade de métodos incluindo as pesquisas de mercado e análise de tendências sob demanda (Entrevistado P8).

A reitoria complementa essa visão, destacando o papel do setor de inteligência com o mercado na condução de pesquisas de mercado detalhadas para novos serviços ou produtos.

Para **análise de mercado** utilizamos dados estatísticos, juntamente com formulários desenvolvidos internamente em foco de pesquisas de opinião dos nossos alunos, que permite à instituição faça uma compreensão profunda das necessidades do mercado e das preferências dos estudantes. A interação direta com os vestibulandos por meio de instrumentos específicos de coleta de dados, assegura que a instituição permaneça relevante e alinhada com as expectativas de seus potenciais alunos (Entrevistado P9).



Com base nisso, a abordagem flexível é baseada na demanda para realizar análises de mercado indica uma capacidade institucional de adaptar-se às mudanças e aos desafios do setor educacional de forma ágil.

Do ponto de vista do gestor financeiro, a Instituição C adota uma postura proativa e colaborativa para entender o mercado.

Temos aqui na instituição a existência de uma área de inteligência de mercado que **analisa o mercado**, juntamente com um envolvimento significativo com a comunidade e parceiros externos, que facilita a identificação concisa de oportunidades de crescimento e desenvolvimento. A instituição também se beneficia da capacitação contínua de seus colaboradores e da colaboração interna entre departamentos e pró-reitorias (Entrevistado P8),

Este esforço coletivo para captar e analisar informações de mercado reflete em um entendimento claro de que o sucesso no ambiente competitivo de ensino superior depende da capacidade de responder prontamente às tendências e exigências do mercado, e enfatiza a importância de uma cultura organizacional que valoriza a inovação e a troca de conhecimentos.

Para realizar as **análises de mercado** existem *stakeholders* envolvidos neste processo que são mencionados pelos gestores: alunos, ex-alunos, e futuros alunos por meio do cadastro de vestibular, e interesse e sugestões de cursos que estão localizados no *site* da Instituição C. Para isso, existe a realização de pesquisas de opinião desenvolvidas pelo departamento de comunicação e *marketing* em parceria com a inteligência com o mercado. Estas pesquisas são realizadas tanto em relação a cursos que a instituição ainda não oferta, quanto em cidades onde a universidade ainda não tem uma atuação mais presente, como por exemplo, análise de cadastro dos alunos que possuem naturalidade de outras cidades, e estudam na instituição.

Conforme a gerente de comunicação e *marketing* e gestor financeiro, destacam:

Diversos *stakeholders* são abordados no processo de coleta de informações, incluindo a comunidade local, empresas parceiras, e vestibulandos, utilizando dados estatísticos do INEP e formulários próprios para entender as demandas do mercado e as expectativas dos estudantes (Entrevistado P7).

A instituição valoriza a interação direta com o mercado e seu público-alvo, empregando ferramentas e estratégias eficazes de comunicação para coletar e analisar dados relevantes [...] e os principais *stakeholders* para buscar estas informações são nossos alunos e potenciais alunos (Entrevistado P8).

Sobre os **mecanismos e rotinas** utilizadas para buscar informações de mercado, existe a periodicidade anual e semestral, e reuniões com o reitor e vice-reitor que participam das reuniões do COMUNG, quando surgem oportunidades de entender melhor o mercado, em que

ocorrem a cada trimestre. A Instituição C utiliza colaboração com agências externas, participação em eventos e feiras, e avaliação institucional que ocorrem a cada semestre.

A execução dessas rotinas destaca a agilidade e a flexibilidade da instituição em adaptar-se às oportunidades emergentes e às mudanças no ambiente educacional, mantendo-se firme em seu compromisso com a excelência e a **inovação** no ensino superior.

A frequência e os métodos de **análise de mercado** estão em constante desenvolvimento e adaptação, refletindo um compromisso com a **inovação** e a competitividade no setor educacional.

Foi perguntado aos entrevistadores para apontar as **inovações** que foram desenvolvidas a partir da **aquisição do conhecimento** externo, ou que foram surgidas a partir de sugestões dos membros internos que diferenciam a IES das demais que existem na região.

A gerente de *marketing* e comunicação e gerente financeiro destacam:

Temos a implementação de parcerias estratégicas para o desenvolvimento de cursos em colaboração com empresas e órgãos públicos, além de uma abordagem colaborativa em campanhas de vestibular. A instituição também explora o uso de tecnologia e laboratórios para fins educacionais e comerciais, expandindo o alcance prático da educação oferecida e implementando práticas para melhorar a comunicação interna e o engajamento dos funcionários (Entrevistado P7).

Temos a criação de uma área dedicada à inteligência de mercado, o investimento na capacitação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, e a promoção de um ambiente colaborativo interno como **inovações** que contribuem para a diferenciação da instituição (Entrevistado P8).

Estas práticas não apenas permitem à Instituição C adaptar-se às mudanças no ambiente educacional, mas também promovem a geração de ideias **inovadoras** e a melhoria contínua dos processos internos.

O reitor destaca no ano de 2019 a instituição precisou fazer uma reinvenção pedagógica para aprimorar os currículos.

Tivemos que fazer uma reinvenção pedagógica e administrativa ocorrida em 2019 como uma **inovação** fundamental para a instituição. Esta reinvenção envolveu uma revisão abrangente dos currículos acadêmicos e uma reestruturação administrativa significativa, visando uma organização mais ágil e eficiente (Entrevistado P9).

A instituição enfatiza a **aquisição dos conhecimentos externos** e a valorização de iniciativas internas, como a formação de equipes multidisciplinares e grupos de trabalho temáticos, para enfrentar desafios e desenvolver soluções inovadoras. Essas mudanças refletem um compromisso constante em buscar e oferecer uma educação diferenciada no mercado.

A Instituição C demonstra uma cultura organizacional que enfatiza a importância da **aquisição do conhecimento** como meio de manter-se atualizada com as tendências do mercado, responder às ameaças e oportunidades de forma eficaz, e promover um ambiente de aprendizado contínuo. A colaboração interna e externa, juntamente com uma abordagem estratégica para a análise de mercado, posiciona a instituição como adaptável no cenário educacional.

Para manter-se competitiva no mercado, analisa-se a existência de **incentivos** por parte da instituição na **aquisição do conhecimento** de seus funcionários na obtenção do conhecimento, que possam qualificar as estratégias organizacionais. Na Instituição C, a **aquisição do conhecimento** é um elemento chave, refletindo o compromisso da instituição com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores e a busca por inovações que a diferenciam no mercado educacional.

A Instituição C **incentiva** seus técnicos administrativos e docentes por meio de capacitação contínua dos colaboradores, através de cursos e treinamentos, garantindo que as equipes estejam preparadas para implementar novas ideias e estratégias baseadas nas informações adquiridas.

A instituição dá sua importância da **qualificação dos colaboradores**, apesar das oportunidades existentes para o desenvolvimento profissional, há espaço para aprimoramento, especialmente quando comparado a outras indústrias, como o agronegócio. [...] reconheço a existência de uma cultura de melhoria contínua que visa adaptar-se às necessidades do mercado e dos alunos (Entrevistado P7).

Tivemos uma implementação de um programa de capacitação permanente, que oferece cursos mensais e permite que coordenadores sugiram treinamentos específicos, evidenciando uma abordagem inclusiva que abrange todos os níveis de funcionários. A existência de um setor dedicado ao desenvolvimento organizacional para ajudar na **qualificação dos funcionários**, acredito que é importante para facilitar a implementação de novas ideias e melhorias, sugerindo um ambiente propício à **inovação** e ao aprimoramento dos processos internos e da qualidade do ensino (Entrevistado P8).

Possuímos programas específicos de formação tanto para técnicos administrativos quanto para docentes, incluindo capacitação para trabalho em ambientes de coworking e cursos focados no uso de tecnologias e novas metodologias de ensino [...] a promoção da interação e troca de conhecimento através de grupos de trabalho reflete um esforço institucional para incentivar a colaboração e a inovação interna (Entrevistado P9).

Esta abordagem multifacetada para a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores indica um esforço contínuo da Instituição C para se manter à frente no cenário educacional, adaptando-se às tendências contemporâneas e atendendo às expectativas de um mercado em constante evolução.

Ainda, foi investigado na Instituição C se as pessoas envolvidas no Ensino Superior têm o entendimento de que o **conhecimento adquirido que possuem** é importante para o cumprimento da missão institucional. A percepção da importância do **conhecimento adquirido** pelos funcionários administrativos, de *marketing* e docentes está bem enraizada, refletindo diretamente no cumprimento da missão institucional.

Os gestores de comunicação e *marketing* e institucionais destacam:

Reconheço sim que cada colaborador possui seu campo de conhecimento e domínio que são compartilhados enriquecem o ambiente organizacional. Existe uma cultura de melhoria contínua, evidenciada pela ênfase na educação contínua e no desenvolvimento profissional, embora mencione que a instituição poderia ampliar o suporte para a qualificação dos colaboradores (Entrevistado P7).

Temos o programa de capacitação permanente que funciona como um sinal da valorização da qualificação contínua. A iniciativa não só demonstra o compromisso da instituição com a capacitação de seus colaboradores, mas também, reforça a ideia de que o quadro funcional bem qualificado é essencial para manter a qualidade do ensino e dos serviços oferecidos (Entrevistado P8).

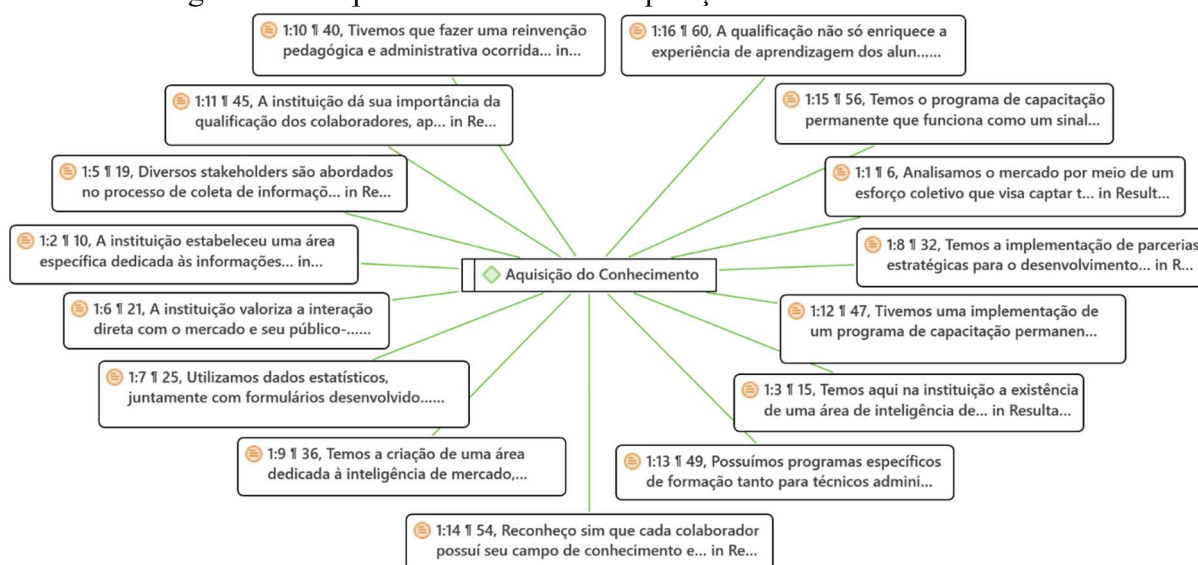
A inclusão de funcionários de diferentes setores nos programas de capacitação ilustra um reconhecimento abrangente da importância do **conhecimento adquirido** em todos os níveis da organização para o cumprimento dos seus objetivos. Por sua vez, a reitoria sublinha a conexão direta entre a **qualificação das pessoas** e a missão da instituição, destacando os docentes qualificados impactam diretamente a qualidade do ensino e contribuem para a **inovação** e o desenvolvimento institucional.

O reitor destaca sobre a qualificação das pessoas:

A **qualificação** não só enriquece a experiência de aprendizagem dos alunos, mas melhora o desempenho organizacional e a competitividade da instituição no mercado educacional. Esse enfoque no desenvolvimento profissional e na atualização constante dos colaboradores é fundamental para a absorção eficaz de conhecimento, **inovação** e manutenção de uma reputação forte no setor educacional (Entrevistado P9).

A Figura 24, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à aquisição do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9), que foram utilizados para análises.

Figura 24 – Capacidade absorptiva e aquisição do conhecimento IES C



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição C exemplifica uma abordagem estratégica e dinâmica para a aquisição do conhecimento, alinhando-se proativamente às exigências e oportunidades do mercado educacional. Através de uma cultura organizacional que enfatiza a colaboração interna e externa, a instituição se destaca pela sua capacidade de integrar análises de mercado detalhadas e insights de inteligência competitiva em sua tomada de decisão e estratégias de inovação. Com áreas dedicadas à inteligência de mercado e uma forte ênfase na capacitação contínua dos colaboradores, a Instituição C promove um ambiente de aprendizado contínuo, adaptabilidade e inovação. As parcerias estratégicas, a reinvenção pedagógica e administrativa, e a implementação de programas específicos de formação, refletem um compromisso com a excelência educacional, diferenciando a instituição no cenário competitivo do ensino superior.

## b) Assimilação

A capacidade absorptiva da Instituição C por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o processo de assimilação do conhecimento. A abordagem da Instituição C de como **interage** com outras IES reflete a dimensão de assimilação do conhecimento na perspectiva do conceito da CA. A Instituição C demonstra habilidades em interagir com o ambiente externo, e torna-se aberta para assimilar informações que contribuem para a sua manutenção estratégica.

A Instituição C **interage** ativamente com outras IES. No ambiente organizacional, as pessoas adquirem conhecimentos externos através dos programas de capacitação contínua oportunizado pela IES, e utilizam a comunicação interna como meio facilitador para assimilar e aplicar conhecimentos. Essas práticas não apenas facilitam a inovação e o aprimoramento contínuo, mas também reforçam a missão institucional, destacando o compromisso da instituição com a melhoria da qualidade do ensino e a competitividade no setor educacional.

Na Instituição C, a **interação** com outras IES ratifica a absorção de conhecimento tecnológico de diversos segmentos de negócios, são componentes chave para o desenvolvimento e a inovação institucional.

Foi perguntado aos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8) e reitor (Entrevistado P9) como a instituição realiza sua análise de mercado.

Do ponto de vista destes entrevistados, são apontados nas falas sobre a interação da instituição com o mercado externo:

A instituição participa de reuniões com outras instituições do grupo do COMUNG. Existe a participação em eventos e a promoção da comunicação interna são práticas importantes para **interação**, indicando um esforço para disseminar conhecimento e informações relevantes dentro da instituição (Entrevistado P7).

A participação ativa da Instituição em eventos e feiras soa como uma oportunidade para troca de conhecimentos e experiências entre diferentes universidades. Esta participação de **interagir** é vista como uma maneira de se manter atualizado com as tendências do setor e de assimilar novas práticas e tecnologias que possam ser aplicadas internamente (Entrevistado P8).

A **interação** com outras instituições ocorre através de participação em feiras e eventos, visitas técnicas e colaborações e parcerias para projetos de pesquisa e desenvolvimento de programas. Estas atividades são complementadas pela formação de redes específicas para a formação de professores e a criação de grupos de trabalho, que facilitam o compartilhamento do conhecimento e experiências entre docentes de diferentes instituições (Entrevistado P9).

Conforme o posicionamento dos entrevistados, é evidente que a assimilação do conhecimento ocorre por meio da **interação** da IES com demais instituições parceiras do COMUNG. Existe a participação da Instituição C em feiras e eventos que oferecem *networking* e *insights* valiosos, que são compartilhados com grupos internos, aprimorando a capacidade do conhecimento assimilado ser transferido aos demais membros das equipes.

O gestor financeiro complementa essa visão, destacando:

[...] a participação da instituição em eventos e feiras como uma forma de **interação** com outras instituições e a **assimilação do conhecimento** externo. Além disso, a existência de programas de capacitação e desenvolvimento torna um ambiente que valoriza a aprendizagem contínua e a aplicação de novos conhecimentos para melhorar processos e práticas internas. A colaboração e comunicação entre diferentes departamentos são fundamentais para esse processo, facilitadas por setores dedicados ao desenvolvimento organizacional (Entrevistado P8).

A utilização de tecnologia e a eficiência da comunicação interna são apontadas como essenciais para garantir que o conhecimento adquirido seja bem assimilado e integrado às práticas institucionais. A ênfase na capacitação contínua dos colaboradores e a colaboração entre departamentos são destacados como fundamentais para a assimilação e aplicação eficaz do conhecimento dentro da instituição.

O reitor destaca os programas de capacitação específicos para funcionários e docentes, visando adaptá-los a modelos de trabalho colaborativos e modernizar os métodos de ensino. Grupos de trabalho promovem a **interação** entre diferentes áreas, enquanto o uso de tecnologia para comunicação interna assegura a disseminação eficiente do conhecimento.

Temos programas de capacitação para nossos funcionários como um todo para busca contínua de inovação. [...] também existe a **interação** com vestibulandos e a realização de pesquisas de opinião são práticas que demonstram a integração do conhecimento adquirido externamente na melhoria das estratégias organizacionais (Entrevistado P9).

Além da participação da IES com membros do COMUNG e feiras, é realizada interação com vestibulando aplicando pesquisas de opinião para verificar as estratégias institucionais. Essas estratégias refletem um compromisso da Instituição C com a inovação e a melhoria contínua, reconhecendo a importância da **interação** com o ambiente educacional mais amplo e de outros setores para enriquecer sua oferta educativa e operacional.

A abordagem prática da Instituição C obter a aquisição e **assimilação do conhecimento** por meio das **interações** internas e externas, a instituição empenha-se na busca ativamente para manter-se relevante e competitiva no setor educacional. Para que o conhecimento adquirido

seja efetivamente assimilado dentro da instituição, é essencial ter uma comunicação interna eficiente para haja a **assimilação do conhecimento**. Isto é facilitado pelo uso de *intranets*, *e-mails* institucionais, *newsletters* e reuniões regulares que disseminam informações e conhecimentos relevantes através das diferentes subunidades da instituição.

Essas **interações** e estratégias de **assimilação do conhecimento** são fundamentais para o desenvolvimento contínuo das IES, permitindo que a instituição mantenha-se atualizada, acompanhando tendências de mercado, inovações competitivas no setor educacional. Existe na Instituição C uma comunicação para a disseminação e **assimilação do conhecimento** dentro da instituição, ocorrendo por meio do **compartilhamento do conhecimento**.

Neste contexto, o compartilhamento, a comunicação e a **assimilação do conhecimento** em nível organizacional são fundamentais para a integração e o aprimoramento contínuo das práticas institucionais e reduz barreiras no compartilhamento do conhecimento através da **interação**, conforme abordado pelos autores Jansen, Van Den Boch e Volberda (2005), envolvendo funcionários de todas as áreas, incluindo administrativos, *marketing* e docentes.

O **compartilhamento do conhecimento** entre gestão, professores, funcionários administrativos e de *marketing* é uma prática essencial, refletindo a integração da teoria da capacidade absorptiva no seu funcionamento.

Existe uma importância da comunicação interna e do engajamento dos funcionários. Realizamos reuniões regulares muitas vezes com o uso de tecnologia para facilitar o intercâmbio de ideias e **compartilhamento** de informações (Entrevistado P7).

O **compartilhamento do conhecimento** não envolve apenas a gestão e os docentes, mas também integra os técnicos e especialistas de todas as áreas, promovendo uma cultura de melhoria contínua e inovação. Exemplos específicos incluem a antecipação de informações sobre campanhas no meio interno, e é compartilhado com o uso do *WhatsApp* para discutir estratégias e inovações. Neste contexto, a Instituição C empenha-se em promover um ambiente em que o conhecimento é assimilado e compartilhado, e após aplicá-lo para melhorar continuamente a qualidade do ensino e a eficiência operacional.

A Instituição C promove grupos de trabalho temáticos para a **interação** e **compartilhamento** de ideias. Existem grupos de trabalho que reúnem profissionais de diferentes setores para discutir e resolver problemas específicos. Esses grupos permitem o **compartilhamento do conhecimento** e experiências entre as diversas áreas da instituição, utilizando ferramentas como as do *Google* para facilitar a comunicação e permitir o compartilhamento do conhecimento.



A gerente de comunicação e *marketing* menciona a utilização de ferramentas tecnológicas como *e-mail* e *chat* do *Google* para a comunicação interna, além de reuniões regulares dentro de departamentos específicos para discutir estratégias e desenvolvimentos.

Utilizamos ferramentas do *google* para comunicação e transferência de arquivos, documentos e assuntos relevantes. Estas práticas são complementadas por iniciativas que buscam melhorar o engajamento dos funcionários, indicando um esforço para manter todos informados e envolvidos nos processos da universidade (Entrevistado P7).

A IES realiza encontros para **trocas de conhecimento** entre funcionários, e o que é abordado nestes encontros. A troca de conhecimento entre funcionários de diferentes áreas, incluindo administrativos, *marketing* e docentes, é facilitada por encontros esporádicos e reuniões regulares, refletindo a importância da capacidade absorptiva na dimensão da aquisição do conhecimento.

Embora a gerente de comunicação e *marketing* destaca que dentro de seu departamento é realizado reuniões regulares para discussão que englobam o setor, a instituição não possui rotinas de reuniões periódicas formais, mas sim, comunicação informal por meio de *e-mail* e *WhatsApp*.

A gerente de comunicação e gerente financeiro ressaltam sobre as trocas de informações:

[...] embora haja reuniões específicas dentro de departamentos como o de *marketing* para discussão de estratégias e planejamento para **trocas de informações**, a instituição não possui uma rotina estabelecida para encontros interdepartamentais formais, sugerindo uma oportunidade para estruturar melhor essas interações. Além disso, a comunicação informal, por meio de canais como *e-mail* e *WhatsApp*, desempenha um papel significativo na disseminação de informações e conhecimentos entre os membros da instituição (Entrevistado P7).

Existem reuniões regulares focadas para **trocas de conhecimento** em estratégias de mercado, desenvolvimento de processos e colaborações interdepartamentais. A existência de programas de capacitação contínua evidencia um ambiente que valoriza a aprendizagem e o desenvolvimento profissional, contribuindo para a troca de conhecimentos e experiências relevantes (Entrevistado P8).

O reitor reforça a importância de reuniões, mencionando grupos de trabalho que discutem e abordam questões específicas, facilitando a **trocas de conhecimento** e experiências e conhecimento entre diferentes setores da instituição.

[...] esses grupos se reúnem com frequências variadas, dependendo dos temas tratados, e cobrem uma ampla gama de assuntos, desde inovação pedagógica até gestão de recursos e estratégias de *marketing* que são importantes para **trocas de conhecimento**

e de informações. Além disso, a instituição promove capacitações específicas e utiliza *feedback* e avaliações como ferramentas para identificar áreas de melhoria. Todos os compartilhamentos de ideias, com certeza é assimilado por todos para trocas conjuntas (Entrevistado P9).

Além das trocas de conhecimento, Instituição adota **procedimentos que permitem o compartilhamento** da Instituição C, e **assimilação do conhecimento** do nível organizacional são alcançadas através de programas internos. Esses programas incluem atividades mensais que variam desde bem-estar até aspectos mais específicos relacionados às áreas de atuação de cada pessoa. A instituição oferece treinamento específico para seus funcionários administrativos para trabalharem em ambientes colaborativos, como espaços de *coworking*, mencionados pela gerente de comunicação e *marketing*. Isso indica um esforço para adaptar os funcionários a modelos de trabalho mais modernos e interativos.

A gerente de comunicação e *marketing*, gerente financeiro e reitor, destacam nas falas:

Fazemos o uso de ferramentas de tecnologia para comunicação interna e a realização de reuniões regulares dentro de departamentos específicos, como o de *marketing* e comunicação. Esses **procedimentos que permitem trocas de conhecimento** entre diferentes subunidades, mas também incentivam a implementação de novos processos e estratégias, aprimorando a utilização de recursos tanto tangíveis quanto intangíveis (Entrevistado P7).

A instituição também mantém um programa de capacitação permanente, indicando um compromisso com o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Estes **procedimentos** não apenas promove a inclusão e o desenvolvimento de habilidades diversas, mas também é crucial para a **assimilação do conhecimento** entre as subunidades (Entrevistado P8).

A utilização de grupos de trabalho para discussão e resolução de problemas específicos, e sistemas de gestão do conhecimento que facilitam a comunicação rápida e eficiente. [...] A realização de programas regulares de capacitação e desenvolvimento para funcionários e professores demonstra um esforço contínuo para manter a força de trabalho atualizada com as últimas tendências e práticas, acredito que isso sim é um **procedimento** que a instituição implementa (Entrevistado P9).

A ideia principal dessas falas enfoca a adoção de estratégias integradas para fomentar a comunicação, o desenvolvimento de competências e a inovação dentro da instituição. Utilizando ferramentas para a comunicação interna e reuniões entre departamentos, a Instituição C busca promover a **troca de conhecimentos** e a implementação de novas estratégias, que são **procedimentos que permitem o compartilhamento do conhecimento**.

Além disso, o compromisso com o desenvolvimento contínuo de todos da instituição é realizado por meio de programas de capacitação, o que não apenas aprimora habilidades diversas nas pessoas, mas também, facilita a **assimilação do conhecimento** e facilita **trocas de conhecimento** entre as subunidades e departamentos. A formação de grupos de trabalho

específicos e a utilização de sistemas de gestão do conhecimento destacam-se como práticas fundamentais para manter a equipe atualizada com as tendências e práticas mais recentes, ressaltando a importância da educação continuada e da inovação organizacional.

A Instituição C atribui ao crescimento e aprimoramento profissional de seus funcionários, ofertando um programa abrangente de capacitação. Este programa não se limita apenas ao desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também inclui a atualização sobre novas tendências de mercado e inovações, evidenciando um compromisso com a educação contínua.

Além disso, existem procedimentos gerenciais voltados para a tomada de decisão colaborativa em grupos, sugerindo que a instituição favorece um ambiente de trabalho onde o compartilhamento do conhecimento e a integração de recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis, são recombinações, promovendo uma cultura de colaboração.

Sobre a **recombinação dos recursos**, o gestor financeiro e o reitor acrescentam:

A instituição valoriza a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, promovendo um programa de capacitação permanente que abrange desde habilidades técnicas até atualizações sobre tendências de mercado e inovações. Além disso, a existência de procedimentos gerenciais para a tomada de decisões em grupos de trabalho compostos por membros de diferentes setores sugere um ambiente colaborativo e interdisciplinar que facilita a **recombinação de recursos** tangíveis e intangíveis (Entrevistado P8).

A gestão baseada em *feedback* contínuo, aprimoramento das competências pessoais e a sistematização de conhecimentos e procedimentos, são estratégias-chave para o aprimoramento das **recombinações de recursos**, contribuindo para a inovação pedagógica e administrativa (Entrevistado P9).

Por último, foi abordado a sustentabilidade econômica do ensino superior e a **incorporação de novos conhecimentos** são vistas como essenciais para o desenvolvimento e a competitividade institucional. A gerente de comunicação e *marketing* reconhece os desafios econômicos enfrentados pelo setor educacional, comparando-os com suas experiências anteriores no agronegócio e destacando a necessidade de inovação e desenvolvimento profissional.

É preciso adotar novas estratégias de comunicação e *marketing*, além de explorar tecnologias e instalações para fins educacionais e comerciais, como formas de adaptação às necessidades do mercado para manter a instituição viável para sua saúde financeira (Entrevistado P7).

O gestor financeiro complementa essa visão, mencionando a criação de uma área de inteligência de mercado para identificar oportunidades e ameaças, indicando uma abordagem proativa aos desafios econômicos.

A valorização da capacitação contínua dos colaboradores reflete o entendimento de que a incorporação de novos conhecimentos é vital para a melhoria da qualidade do ensino e para a inovação frente às mudanças do mercado educacional. As parcerias e colaborações são destacadas como estratégias para superar desafios econômicos e enriquecer o processo educacional (Entrevistado P8).

O reitor enfatiza a necessidade de adaptação e inovação, apontando para a reinvenção pedagógica e administrativa, a revisão dos currículos e a reestruturação administrativa como exemplos de esforços para manter a instituição economicamente sustentável e relevante.

Acredito que o investimento no capital humano, através da capacitação e desenvolvimento de funcionários e professores, é fundamental para a **incorporação de novos conhecimentos**. Também, claro destaque que é preciso ter boas ações de *marketing* né, um olhar aprofundado ao mercado, e reinvenção nos currículos são formas nas quais tornam as instituições sustentáveis, pois precisamos estar abertos as mudanças, acredito que isso é um desafio que todas as universidades enfrentam (Entrevistado P9).

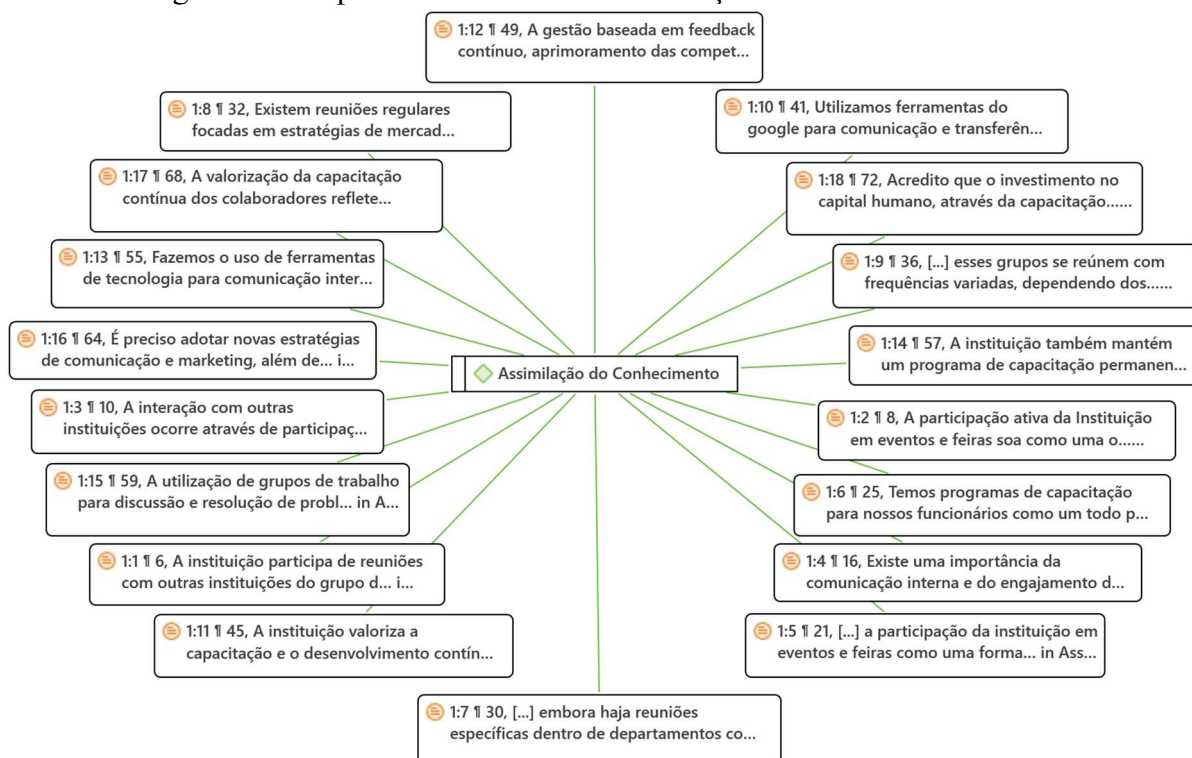
A sustentabilidade econômica e a **incorporação de novos conhecimentos** emergem como pilares essenciais para a competitividade e o desenvolvimento institucional no ensino superior. A adoção de novas estratégias de comunicação e *marketing*, a exploração de tecnologias avançadas e instalações para usos educacionais e comerciais, bem como a criação de uma área de inteligência de mercado conforme mencionado pelos entrevistados, representam abordagens proativas para manter a viabilidade financeira da instituição. A valorização e capacitação contínua dos colaboradores, são vistas como fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a promoção da inovação em resposta às dinâmicas do mercado educacional.

Parcerias estratégicas e uma constante reinvenção pedagógica e administrativa são enfatizadas como estratégias chave para enfrentar os desafios econômicos e enriquecer o processo educacional. Este conjunto de iniciativas reflete um compromisso com a adaptação e a inovação, sublinhando a necessidade de investir no capital humano e manter uma perspectiva aberta e renovada frente às mudanças, assegurando a sustentabilidade e relevância contínua das instituições de ensino superior.

A Figura 25, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à assimilação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos

entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9), que foram utilizados para análises.

Figura 25 – Capacidade absorptiva e assimilação do conhecimento IES C



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição C exemplifica um modelo proativo de assimilação. As práticas institucionais, como a promoção de programas de capacitação contínua e o uso eficaz da comunicação interna, são fundamentais para a assimilação e aplicação efetiva desse conhecimento, impulsionando a inovação e o aprimoramento contínuo. Essa abordagem não só reforça a missão institucional de melhorar a qualidade do ensino e a competitividade no setor educacional, mas também destaca o compromisso da Instituição C com o desenvolvimento e a inovação institucional. Através de participações em eventos, feiras, colaborações para pesquisa e desenvolvimento, e a formação de redes específicas para a capacitação docente, a Instituição C mantém-se atualizada com as tendências do setor, assimilando novas práticas e tecnologias que beneficiam tanto a comunidade interna quanto o cenário educacional.

### c) Transformação

A capacidade absorptiva da Instituição C por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o processo de transformação do conhecimento adquirido. A abordagem da Instituição C de como isso corre, é evidenciado após a assimilação do conhecimento, compartilhado e discutido com pessoas envolvidas nas estratégias institucionais possibilitando *insights* para melhorias internas para tornar-se mais competitiva. Esse processo de transformação do conhecimento, reflete na perspectiva do conceito da CA. A Instituição C demonstra habilidades em buscar inovações no mercado, e fazer possíveis implementações nas suas estratégias internas.

A transformação do conhecimento é evidenciada na Instituição C por meio da colaboração fomentada entre departamentos administrativos, *marketing* e docentes, cria um ambiente rico para a troca de ideias, essenciais para absorver e assimilar novas informações.

Existem processos que facilitam a **colaboração** espontânea entre funcionários, incluindo administrativos, *marketing* e docentes, para a troca de ideias e o aprimoramento de processos por meio do conhecimento adquirido. As ideias que surgem a partir do conhecimento captado pelas equipes, são implementadas para transformar o ambiente interno.

Existe **colaboração** espontânea entre funcionários, e o compartilhamento de ideias entre os funcionários de diferentes departamentos. Isso é evidenciado pela formação de grupos de trabalho que reúnem membros de diversas áreas para trabalhar em problemas e encontrar soluções comuns, e oportunizam compartilhar conhecimento e experiências.

Na Instituição C, no que tange a transformação do conhecimento, a **colaboração** entre funcionários de diferentes setores é reconhecida como um elemento vital para a **troca de ideias** e a inovação. Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado 4), gerente institucional (Entrevistado P5) e gerente administrativo (Entrevistado P6) como ocorre à transformação do conhecimento na Instituição B.

O gestor financeiro enfatiza a existência de um ambiente propício à comunicação e à **colaboração** espontânea:

Existe a formação de grupos de trabalho como um meio de promover a troca de conhecimentos e experiências, sugerindo um processo estabelecido para avaliar e implementar inovações surgidas das equipes, e ocorre a **colaboração** entre todos (Entrevistado P8).

Este enfoque na **colaboração** e no compartilhamento de *insights* remete o valor atribuído à integração de novos conhecimentos e à aplicação de tecnologias para facilitar a comunicação e disseminação do conhecimento. A Instituição C demonstra um compromisso com a inovação, buscando ativamente implementar conhecimentos adquiridos externamente.

Este esforço para absorver e aplicar novas ideias e práticas, reflete um desejo contínuo da Instituição C de evoluir e melhorar em seus processos colaborativos, alinhando-se com as tendências globais, e enriquecendo o ambiente educacional e organizacional.

Neste contexto, a formação de grupos de trabalho na instituição ressalta um mecanismo dinâmico para as **trocias de ideias** do conhecimento e experiências, evidenciando um processo para avaliar e adotar inovações das equipes.

A gerente de comunicação e *marketing* destaca em sua fala:

A instituição enfrenta desafios, especialmente na adoção de novas tecnologias para a transformação interna, indicando uma mistura de esforços para implementar mudanças baseadas em **trocias ideias** e o reconhecimento da necessidade de melhorias na estrutura organizacional para facilitar essas transformações (Entrevistado P7).

Na Instituição C, o **processo de transformação** e mudanças internas ocorrem quando ideias inovadoras surgem a partir do conhecimento captado pelas equipes, a instituição tem processo para avaliar e implementar essas ideias. Isso pode incluir a revisão de políticas e procedimentos existentes e a adaptação de estratégias para incorporar novos métodos ou tecnologias. Por exemplo, a instituição passou por uma "reinvenção pedagógica e administrativa", indicando uma abordagem proativa para integrar novos conceitos e práticas.

O reitor ainda destaca que:

A reinvenção pedagógica e administrativa exemplifica o compromisso das pessoas que trabalham aqui na instituição como pessoas que são adeptas às mudanças, no processo de transformação. Fazemos o uso de sistemas de *e-mail* institucional, chat do *Google* e *intranets* que foram criados por meio da nossa Ti e do departamento de *marketing*, são fundamentais para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações, essenciais para a transformação do ambiente interno no **processo de transformação** (Entrevistado P9).

Na Instituição C, o uso de **meios tecnológicos** é um componente chave no **processo de transformação** e reinvenção pedagógica e administrativa, destacando a capacidade da instituição de se adaptar e incorporar inovações. No que tange o **processo de transformação** mencionado pelo reitor revela um ciclo contínuo de captação, avaliação e implementação de ideias inovadoras na revisão e adaptação de políticas e estratégias existentes para abraçar novas tecnologias e métodos de ensino.

Este ciclo contínuo de captação é alimentado por ferramentas como *e-mails* institucionais, *chats* do *Google* e *intranets*, desenvolvidos pela equipe de tecnologia da instituição e pelo departamento de *marketing*, são vitais para a comunicação eficaz e o compartilhamento do conhecimento e informações alcançar todos os níveis da estrutura organizacional. Tal abordagem não só facilita a transformação interna, mas reflete o compromisso dos colaboradores com a mudança e a inovação, reforçando o posicionamento da instituição como adaptável no cenário educacional e administrativo.

Segundo o reitor, a instituição enfatiza a adoção e aplicação de **meios tecnológicos** avançadas como suporte fundamental para a assimilação e aplicação de novos conhecimentos dentro da organização. Embora o recurso aos **meios tecnológicos** para promover transformações internas ainda seja considerado em estágio inicial e limitado pois envolve investimentos, há um esforço contínuo e determinado para incorporar e adaptar inovações externas ao ambiente interno. Essa estratégia reflete o compromisso da instituição com a inovação e a melhoria contínua, buscando sempre trazer para dentro da organização as melhores práticas e conhecimentos disponíveis globalmente.

Conforme o reitor, os meios tecnológicos:

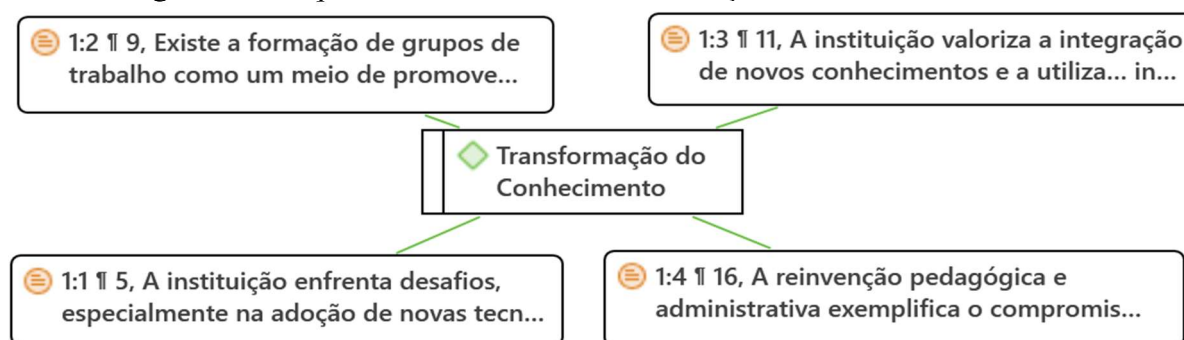
A instituição valoriza a integração de novos conhecimentos e a utilização de tecnologias para apoiar essa integração, embora o uso de **meios tecnológicos** para transformação interna seja limitado devido a altos investimentos financeiros, mas buscamos inovar e tentar implementar internamente conhecimentos adquiridos no mundo lá fora (Entrevistado P9).

Segundo o reitor, a instituição enfatiza a adoção e aplicação de tecnologias avançadas como suporte fundamental para a assimilação e aplicação de novos conhecimentos dentro da organização. Embora o recurso aos **meios tecnológicos** para promover mudanças internas ainda seja considerado em estágio inicial, há um esforço contínuo e determinado para incorporar e adaptar inovações externas ao ambiente interno. Essa estratégia reflete o compromisso da instituição com a inovação e a melhoria contínua, buscando trazer internamente organização as melhores práticas e conhecimentos disponíveis globalmente.

A Figura 26, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à transformação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9), que foram utilizados para análises.



Figura 26 – Capacidade absorptiva e transformação do conhecimento IES C



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

Em síntese, a Instituição C está em um caminho de transformação e adaptação, buscando aprimorar a **colaboração** entre seus funcionários e integrar novos conhecimentos e tecnologias para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. A existência de grupos de trabalho e o incentivo à comunicação, são passos positivos nessa direção, mas reconhece-se que ainda há desafios a serem superados, especialmente na implementação efetiva de novas tecnologias avançadas para a transformação interna.

A **colaboração** e as **trocas de conhecimento** formam a base para o **processo de transformação** na Instituição C, promovendo um ambiente em inovação e aprendizado contínuo. Os membros de diferentes setores, incluindo administrativos, *marketing* e docentes, engajam-se em *feedback* e melhoria contínua, essenciais para a assimilação e aplicação efetiva de novas práticas. Este ciclo dinâmico de captação, avaliação e implementação de ideias inovadoras é essencial para a adaptação proativa da instituição às novas tendências e demandas.

Os **meios tecnológicos** utilizados por meio de ferramentas como *e-mails* institucionais, *chats* do Google e *intranets*, desempenham um papel crucial nesse processo, facilitando a comunicação e o compartilhamento de informações. Essas ferramentas, desenvolvidas pela equipe de TI e o departamento de *marketing*, refletem o compromisso da instituição com a inovação e a melhoria contínua quando possível de aplicá-la. Assim, a Instituição C demonstra como a integração entre **colaboração**, troca de conhecimentos, uso de tecnologias avançadas e um **processo de transformação** bem estruturado enriquece seu ambiente educacional e organizacional, mantendo-se alinhada com as tendências globais.

#### d) Aplicação

A capacidade absorptiva da Instituição C por meio das entrevistas evidenciou considerações de como ocorre o **processo de aplicação do conhecimento** adquirido. A capacidade da Instituição C em aplicar conhecimento, consiste à instituição manter-se competitiva, enfatizando a grande importância da capacidade absorptiva na sustentação organizacional.

A Instituição C incentiva à **aplicação do conhecimento** por meio de práticas adotadas que refletem à aplicação direta do conhecimento na criação de novos processos e serviços, destacando a importância da inovação e da adaptação às demandas do mercado educacional. Em questão de implementação de **novos modelos de processos** oriundos da aquisição do conhecimento, existe a colaboração entre setores, acompanhada pela gerência e diretoria, facilitam a transformação de ideias inovadoras em soluções práticas que reforçam a competitividade e relevância da instituição.

A **aplicação do conhecimento** adquirido no ambiente externo é evidenciada na oferta de produtos e serviços inovadores aos alunos. Segundo a gerente de comunicação e *marketing*, a instituição responde ativamente às demandas do mercado e tendências educacionais, desenvolvendo cursos técnicos e profissionalizantes em parceria com empresas e órgãos públicos.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado 7), gerente financeiro (Entrevistado P8) e reitor (Entrevistado P9) como ocorre o processo de **aplicação do conhecimento** na Instituição C:

A instituição responde às rápidas demandas do mercado [...] estas iniciativas garantem que os cursos estejam alinhados com as necessidades atuais do mercado de trabalho, proporcionando aos alunos habilidades práticas e relevantes, como criação de cursos técnicos e profissionalizantes em parceria com empresas e órgãos públicos. A exploração de laboratórios para fins educacionais e comerciais reflete uma abordagem prática para a **aplicação dos conhecimentos técnicos e práticos** (Entrevistado P7).

A instituição promove um ambiente colaborativo, onde ideias inovadoras são discutidas em grupos, incluindo membros de várias diretorias e departamentos, facilitando a troca de informações e o desenvolvimento de novas iniciativas. Essa abordagem colaborativa é crucial para a **aplicação do conhecimento** em novos produtos ou serviços que mantêm a instituição competitiva (Entrevistado P8).

[...] a implementação dessas inovações, especialmente em resposta às mudanças do mercado e às necessidades dos alunos, envolve a criação de novos cursos e programas e proporciona a atualização de currículos, explorando laboratórios para fins além do educacional, como negócios, indicando uma abordagem prática à **aplicação do conhecimento** adquirido (Entrevistado P9).

Conforme a fala da gerente de comunicação e *marketing*, a Instituição C desenvolveu cursos técnicos e profissionalizantes em resposta às demandas e tendências do mercado. Esses cursos são projetados para atender às necessidades específicas dos alunos e do mercado de trabalho, indicando a **aplicação dos conhecimentos externos** sobre as demandas profissionais atuais.

A Instituição C estabelece parcerias com empresas e órgãos públicos para o desenvolvimento de novos cursos. Essas parcerias permitem que a instituição integre conhecimentos e experiências do setor externo, garantindo que os cursos oferecidos estejam alinhados com as necessidades do mercado e as tendências da indústria.

Por meio da atualização contínua dos currículos, a Instituição C assegura que os alunos desenvolvam habilidades práticas e relevantes, refletindo a importância de alinhar a educação às necessidades do setor. A utilização de laboratórios tanto para fins educacionais quanto comerciais exemplifica a ênfase na **aplicação** prática do conhecimento, proporcionando aos alunos experiências valiosas que transcendem o aprendizado teórico.

Além disso, a instituição cultiva um ambiente colaborativo, promovendo a interação entre departamentos para dissipar a inovação. Esse esforço conjunto facilita o desenvolvimento de novas ideias, produtos e serviços, mantendo a instituição competitiva. O reitor reforça a importância do apoio da gestão à inovação, detalhando **processos de informação** pelo qual novas ideias são avaliadas e implementadas, incluindo a utilização de *feedback* dos alunos e pesquisa de mercado para desenvolver serviços que atendam às demandas atuais.

O reitor destaca em sua fala:

A integração de novos conhecimentos e tecnologias acredito que seja uma estratégia-chave para criar serviços educacionais atrativos e eficazes para a comunidade. A colaboração é **incentivada** para o desenvolvimento de novos serviços, destacando a importância da adaptabilidade e do pensamento inovador em todas as áreas da instituição (Entrevistado P9).

As estratégias adotadas pela Instituição C demonstram um esforço coletivo da instituição para não apenas responder às necessidades imediatas do mercado educacional, mas também para antecipar futuras demandas e tendências. Ao promover a colaboração, a inovação e a **aplicação do conhecimento** adquirido, a instituição busca aprimorar seus **processos** e serviços existentes, e desenvolver novas ofertas que garantam sua sustentabilidade econômica e obtenha sucesso competitivo no setor da IES.

Na Instituição C, a **aplicação do conhecimento** é incentivada internamente entre membros da equipe e externamente com instituições parceiras através do COMUNG, refletindo assimilar conhecimentos para aplicar no ambiente interno e promover melhoria contínua dos processos institucionais.

A gestora de comunicação e *marketing* revela um ambiente onde a gerência e diretoria apoiam a inovação, mas a tecnologia ainda é desafiadora. Segundo a gestora, a instituição precisa fortalecer mais as interações internas, principalmente para compartilhar conhecimentos que possam aprimorar pesquisa do mercado, sugestões e melhorias do *site*, canais de comunicação, entre outros que possam beneficiar o departamento de *marketing*.

A gestora de comunicação e *marketing* destaca em sua fala:

A instituição utiliza tecnologia, como *e-mails* e *chats* do *Google*, para apoiar a comunicação e a troca de conhecimento, embora é enfrente desafios na incorporação de novas tecnologias para a transformação interna. Este cenário sugere um esforço contínuo para adaptar-se e responder às necessidades do mercado educacional (Entrevistado P7).

Com base nesta informação, nota-se que a Instituição C possui resistência interna quanto as tecnológicas avanças que contribuem para melhorias. Foi questionado a gestora de comunicação e *marketing* sobre os desafios na incorporação de novas tecnologias, porém, ela não sentiu confiança em ressaltar se havia resistência da reitoria, diretoria e gestão para implementação tecnológica.

O gerente financeiro complementa uma visão diferente, indicando que a instituição **incentiva a aplicação do conhecimento** através do programa de capacitação contínua e mantém um departamento de inteligência de mercado para identificar oportunidades.

Temos hoje um programa de capacitação contínua e um departamento específico de inteligência com o mercado, em que analisa o mercado da educação como um todo. Isso implica um ambiente que favorece a **aplicação prática de conhecimentos** e ideias novas, que são mencionados com reuniões regulares servindo como mecanismos essenciais para a inovação (Entrevistado P8).

O reitor destaca o **incentivo a aplicação do conhecimento** ocorre por meio de programas de capacitação e grupos de trabalho como fontes de promover a colaboração interna e a troca de conhecimento e menciona redes colaborativas:

[...] a participação em redes de colaboração com outras instituições e o uso de tecnologia são fundamentais para a transferência de conhecimento. Em meu ponto de vista como membro da reitoria, essas práticas não apenas enriquecem o ambiente

educacional da própria instituição, mas também contribuem para a competitividade [...] (Entrevistado P9).

A Instituição C demonstra um comprometimento com melhorias, evidenciado por suas práticas voltadas à **aplicação do conhecimento** tanto internamente quanto em colaboração com instituições parceiras. O apoio da gerência e diretoria à inovação, aliado a uma comunicação eficaz, facilita a implementação de novas ideias. Embora exista reconhecimento da necessidade de fortalecer ainda mais as interações interdepartamentais. O uso de tecnologias como *e-mails* e *chats* do *Google* apoia esses esforços, apesar dos desafios enfrentados na incorporação de novas tecnologias para a transformação interna.

Internamente, existe o programa de capacitação contínua e a existência de um departamento de inteligência de mercado ressaltam um ambiente propício à **aplicação de conhecimentos práticos** e à identificação de oportunidades no mercado educacional. As reuniões regulares e os grupos de trabalho são destacados como mecanismos essenciais para a promoção da inovação e da colaboração interna.

Essas estratégias não apenas enriquecem o ambiente educacional da Instituição C, mas também fortalecem sua competitividade no mercado. A participação em redes colaborativas e o uso efetivo de tecnologia são fundamentais nesse processo, indicando uma abordagem para a transferência de conhecimento.

O reitor destaca a criação de cursos e programas inovadores que refletem as últimas tendências do mercado e as necessidades dos alunos, sugerindo uma abordagem proativa na integração de novas metodologias de ensino e tecnologias educacionais. Programas de intercâmbio e parcerias com outras instituições enriquecem ainda mais a experiência educacional, oferecendo aos alunos uma perspectiva ampla e globalizada. Estes programas nasceram a partir da **aplicação do conhecimento adquirido no ambiente externo** com demais IES.

Na nossa instituição, estamos sempre em busca de inovar e nos manter à frente das tendências do mercado educacional. A criação de cursos e programas inovadores é um reflexo direto desse nosso compromisso. Nos esforçamos para entender e atender às necessidades emergentes dos nossos alunos, integrando novas metodologias de ensino e as mais recentes tecnologias educacionais. Isso nos permite oferecer uma educação que não apenas prepara os estudantes para o presente, mas também nos prepara para os desafios futuros (Entrevistado P9).

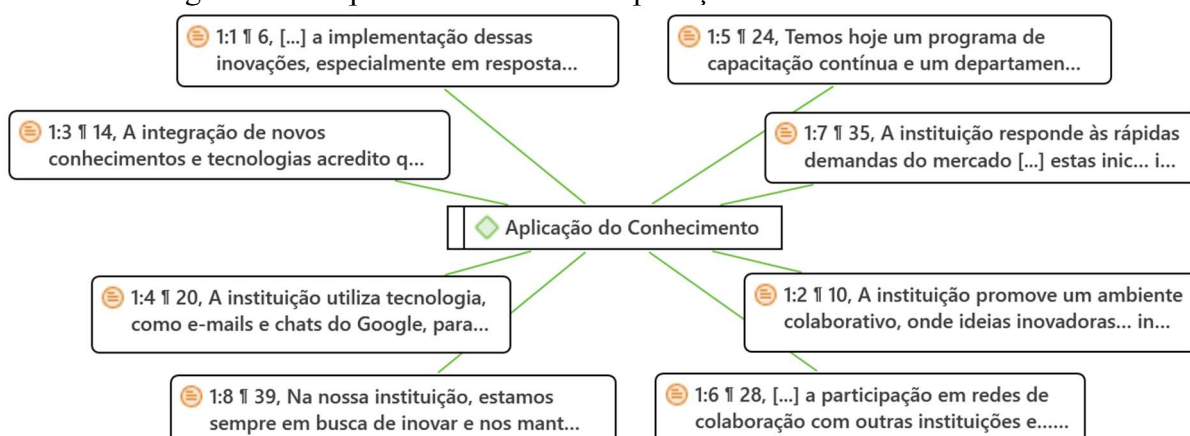
Dentro da Instituição C, existe uma necessidade da instituição em promover aos seus clientes metodologias de ensino modernas. A gerente de comunicação e *marketing* destaca que por meio da **aplicação do conhecimento adquirido no ambiente externo** com demais IES,

foi assimilado por programas de curta duração que são resultados da identificação de necessidades específicas do mercado e tendências educacionais. Esses programas permitem aos alunos adquirirem habilidades e conhecimentos em um período mais curto, adequado às demandas contemporâneas de aprendizado rápido e eficaz.

Esses produtos e serviços demonstram a capacidade da Instituição C de integrar e aplicar conhecimentos adquiridos do ambiente externo para enriquecer sua oferta educacional e atender melhor às necessidades de seus alunos.

A Figura 27, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à aplicação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9), que foram utilizados para análises.

Figura 27 – Capacidade absorptiva e aplicação do conhecimento IES C



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

Portanto, essas estratégias ilustram o compromisso da Instituição C em manter sua oferta educacional atualizada e competitiva, utilizando conhecimento e práticas de fora para enriquecer o currículo e os serviços disponíveis aos alunos. Tais esforços não apenas aprimoram a qualidade do ensino, mas também preparam os alunos para as exigências do mercado de trabalho, destacando a importância da capacidade absorptiva na melhoria contínua e no sucesso institucional.

### 4.3.3 Comunicação Organizacional

A partir dos fundamentos teóricos abordados neste estudo, foram identificados comportamentos e habilidades presentes na instituição estudada, que conduz ao desenvolvimento da comunicação organizacional. A análise foi realizada com base nas categorias que emergiram do referencial teórico definidas na Figura 03 (p. 69) - Modelo Conceitual de Pesquisa, e no Quadro 15 (p. 78) – Dimensões e categorias da Comunicação Organizacional.

Na sequência serão apresentadas as categorias da comunicação organizacional, detalhando como ocorrem na Instituição C.

#### a) Compartilhamento e Transferência do conhecimento

A comunicação organizacional da Instituição C por meio das entrevistas contribui para este estudo de como ocorre o **compartilhamento e transferência do conhecimento**. A abordagem da Instituição C de como ocorre o compartilhamento por meio de **redes colaborativas internas e externas**, corrobora com a capacidade absorptiva através de suas dimensões por intermédio do compartilhamento do conhecimento entre pessoas e organizações.

A abordagem da Instituição C em promover **redes colaborativas** evidencia uma comunicação eficaz essencial para facilitar o **compartilhamento e transferência do conhecimento**. Essas práticas incentivam a aprendizagem contínua e a inovação, integrando novos conhecimentos às suas estratégias, o que é crucial para seu desenvolvimento, competitividade e adaptação às mudanças do setor educacional.

O **compartilhamento e a transferência do conhecimento** são primordiais, e as **redes colaborativas** desempenham um papel importante nesse processo. As **redes colaborativas** fortalecem as estratégias institucionais, e assegura uma comunicação com o ambiente interno e externo.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado 7), gerente financeiro (Entrevistado P8) e reitor (Entrevistado P9) como ocorre as **redes colaborativas** na Instituição C:

Nossa instituição tem um compromisso firme com a construção e manutenção de **redes colaborativas**, o que consideramos essencial para o fortalecimento de nossas

estratégias institucionais. Essas **redes colaborativas, tanto internas quanto externas**, são vitais para a nossa abordagem holística, permitindo-nos não apenas compartilhar conhecimento, mas também absorver inovações e práticas eficazes de outras instituições e setores. É uma via de mão dupla, onde contribuímos para a comunidade enquanto crescemos internamente (Entrevistado P7).

Promovemos ativamente trocas de ideias e conhecimento entre os membros da equipe, o que tem sido muito bom. As reuniões regulares e departamentais são espaços estratégicos onde discutimos não apenas o cotidiano operacional, mas também visões e estratégias de longo prazo. Esses encontros são fundamentais para nos mantermos alinhados e coesos na direção dos nossos objetivos comuns. A sinergia criada por essas interações tem sido um pilar no nosso processo de inovação e desenvolvimento aqui na instituição por meio de **redes colaborativas** (Entrevistado P8).

As **trocias do conhecimento** da Instituição C entre os membros da equipe, ocorrem de maneiras regulares e específicas que cada departamento constitui espaços estratégicos para discussões sobre visões e estratégias de longo prazo. Esses encontros são imprescindíveis para assegurar o alinhamento e a coesão na direção dos objetivos compartilhados pela instituição. A sinergia gerada a partir dessas interações constitui-se como um pilar essencial no processo de inovação e desenvolvimento institucional, demonstrando impacto das **redes colaborativas** no avanço acadêmico e profissional da instituição.

As **redes colaborativas** da Instituição C ocorrem por meio interno e externo. Internamente, promove a colaboração interna por meio de equipes que reúnem membros de diferentes departamentos e áreas de especialização para trabalhar em questões comuns. Programas de capacitação e desenvolvimento para todos os funcionários e docentes, também funcionam como meios de colaboração e troca de conhecimentos adquiridos. A Instituição C promove o compartilhamento e transferência do conhecimento por meio de reuniões, ferramentas digitais como *e-mails*, *chats* do *Google*, *WhatsApp*, seminários e *workshops* que ocorrem na instituição para compartilhar e interagir com demais equipes.

As **redes colaborativas no ambiente externo**, permitem a instituição participar de redes colaborativas com outras IES, como a participação da reitoria no COMUNG. Essas redes externas permitem a troca de conhecimentos, experiências e melhores práticas com outras instituições, enriquecendo as estratégias e operações da instituição. O reitor participa ativamente com os membros do COMUNG, e compartilha informações com os pró-reitores, diretorias e gerentes de cada área da instituição sobre eventuais questões do mercado educacional, novas ferramentas *e-learning*, TICs e demais demandas do setor.

O reitor exemplifica como existem as **redes colaborativas internas**:

A instituição promove a colaboração interna por meio de grupos de trabalho, que reúnem membros de diferentes departamentos e áreas de especialização para trabalhar



em questões comuns e compartilhar conhecimento. Tais iniciativas são complementadas por ferramentas de comunicação digital como *e-mails*, *chats* do *Google* e *WhatsApp*, além de reuniões e workshops, para assegurar uma comunicação interna rápida e eficaz (Entrevistado P9).

A fala do reitor destaca a essência do compromisso da instituição com o **compartilhamento e a transferência do conhecimento** de maneira prática e integrada com demais membros da instituição, destacando a abordagem colaborativa adotada para superar os desafios e promover a excelência educacional da Instituição C, o que resulta em um ambiente propício ao compartilhamento de informações que levam à inovação.

No que tange à colaboração com o ambiente externo através do **compartilhamento e transferência do conhecimento**, a instituição engaja-se em parcerias estratégicas com outras IES, empresas e órgãos públicos, participando também de eventos, feiras e interações com o COMUNG. Neste contexto, ocorrem **trocãs de conhecimentos** e experiências que oportunizam a inserção da Instituição C no ambiente externo, promovendo parcerias estratégicas.

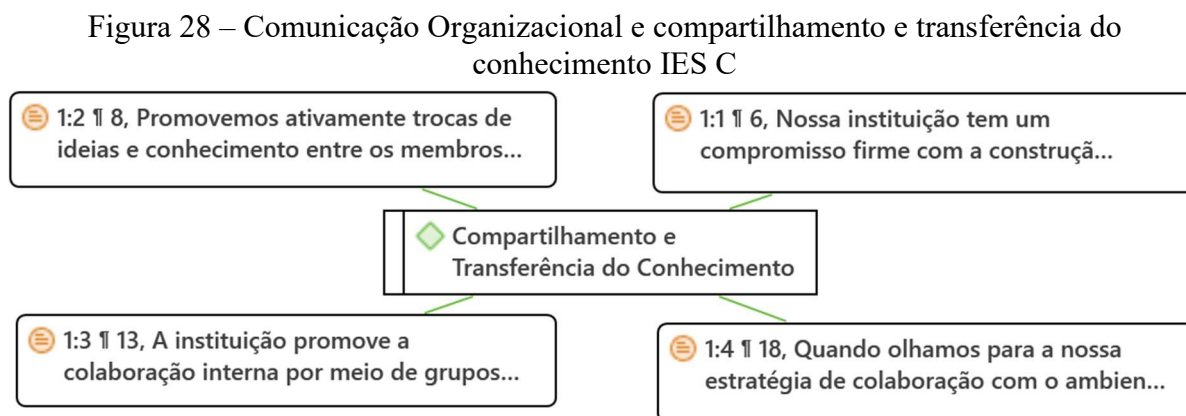
A gerente de comunicação e *marketing* destaca em sua fala:

Quando olhamos para a nossa estratégia de colaboração com o ambiente externo, é claro que a instituição não mede esforços para estabelecer e cultivar parcerias estratégicas. Estamos constantemente buscando sinergias com outras instituições de ensino, empresas e órgãos públicos. A participação em eventos, feiras, participação da reitoria com o COMUNG, é uma parte fundamental da nossa estratégia para promover a troca de conhecimentos, experiências e melhores práticas. Essas atividades não apenas enriquecem nossas estratégias e operações institucionais, mas também ampliam nosso horizonte e nos inserem em um diálogo mais amplo com o setor educacional (Entrevistado P7).

Essas interações permitem a **troca de conhecimentos**, experiências e melhores práticas, enriquecendo as estratégias e operações institucionais. O uso de canais digitais, como redes sociais e *websites*, além da participação em eventos educacionais, facilita a comunicação com o ambiente externo, promovendo a visibilidade e o engajamento da instituição no cenário educacional mais amplo.

Essa abordagem integrada de comunicação e colaboração, que engloba tanto esforços internos quanto externos, reflete o compromisso da Instituição C com a melhoria contínua e a inovação educacional. Ao manter todos os membros da instituição informados e engajados, e ao se manter atualizada com as práticas e tendências do setor, a Instituição C assegura sua posição competitiva e sua capacidade de adaptar-se às dinâmicas do setor educacional que ocorrem por meio do **compartilhamento e transferência do conhecimento**.

A Figura 28, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente ao compartilhamento e transferência do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9), que foram utilizados para análises.



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição C exemplifica um modelo eficaz de como o **compartilhamento e a transferência de conhecimento** podem ser catalisadores para o crescimento e a inovação dentro do ambiente educacional. Por meio de suas redes colaborativas internas e externas, bem como uma estratégia de comunicação multifacetada, a instituição não apenas promove um ecossistema de aprendizado contínuo entre seus membros, mas também absorve e aplica *insights* e práticas do exterior para enriquecer sua oferta educacional e operacional.

## b) Relacionamento

A comunicação organizacional da Instituição C por meio das entrevistas contribui para este estudo de como acontece o **relacionamento interno e externo**. A abordagem da Instituição C de como ocorre o **relacionamento**, corrobora com a capacidade absorptiva através de suas dimensões por intermédio a facilitar a comunicação e a transferência do conhecimento. Neste sentido, a comunicação organizacional associada à assimilação do conhecimento, transfere conhecimentos que facilitam a manutenção estratégica da IES, cria relacionamento com todos os membros, internos e externos, gerando cooperação que são ratificadas pela cultura organizacional.

Na Instituição C, a comunicação organizacional e as redes colaborativas são elementos fundamentais para promover **relacionamentos** e corroboram para o desenvolvimento e a estratégia institucional. Nos **relacionamentos internos**, a instituição promove a colaboração através de reuniões regulares e grupos de trabalho multidisciplinares, além de programas de capacitação contínua, visando facilitar a troca de informações e o compartilhamento do conhecimento entre diferentes departamentos.

Nos **relacionamentos externos**, a Instituição C se engaja ativamente com parceiros e outras instituições por meio de participação em eventos, feiras e parcerias estratégicas, reuniões da reitoria com o COMUNG, buscando incorporar práticas e conhecimentos externos. Essa abordagem dual não apenas fortalece a comunicação interna, mas também expande o leque de interações com o ambiente externo, contribuindo significativamente para a atualização, competitividade e alinhamento da instituição com as tendências do setor educacional.

A adoção de **mecanismos** utilizados para a realização da comunicação e socialização dos conhecimentos, acontecem por ferramentas tecnológicas avançadas para comunicação oficial e informal. No ambiente interno estes mecanismos acontecem juntamente com a ênfase em reuniões regulares e grupos de trabalho interdepartamentais, que busca facilitar o fluxo de informações e qualificar o relacionamento entre as pessoas da instituição. Esses **mecanismos** de comunicação e socialização do conhecimento são fundamentais para construir e manter relacionamentos saudáveis e produtivos, permitindo que a instituição conduza de maneira coesa e alinhada aos seus objetivos estratégicos.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado 7), gerente financeiro (Entrevistado P8) e reitor (Entrevistado P9) como ocorrem a comunicação na Instituição C:

Aqui na instituição, nós realmente valorizamos a comunicação eficaz entre todos os níveis da nossa equipe. Utilizamos uma variedade de ferramentas como o uso de *e-mails*, *chats* do *Google* e *WhatsApp*, para garantir que a comunicação, tanto oficial quanto informal, flua sem obstáculos. Além disso, realizamos reuniões regulares e temos iniciativas específicas em andamento para socializar conhecimentos entre os funcionários. Essas práticas refletem nosso compromisso em manter todos bem-informados e engajados com o que está acontecendo na instituição. No entanto, é importante mencionar que, até o momento, não temos um programa de *endomarketing* específico em vigor. [...] estamos na fase de planejamento de um programa de *endomarketing* que será desenhado e moldado para atender às nossas metas de 2024/2025 (Entrevistado P7).

A presença de um departamento exclusivamente dedicado à inteligência de mercado dentro da nossa instituição é um testemunho da nossa estratégia focada na análise e na disseminação de informações. Isso desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura de aprendizado contínuo entre nós. É uma maneira de assegurar que estamos sempre um passo à frente, compreendendo as tendências do mercado, as

necessidades emergentes e como podemos adaptar nossas estratégias para atender melhor aos nossos objetivos (Entrevistado P8).

Na Instituição C, a comunicação é diversificada por meio de ferramentas utilizadas, que inclui *e-mails*, *chats* do *Google*, *WhatsApp*, e reuniões regulares, sublinha o compromisso da instituição em promover uma comunicação em todos os níveis hierárquicos. Essa abordagem facilita a troca de informações oficiais e informais, e gera um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento.

É destacado pela gerente de comunicação e *marketing* que a Instituição C ainda está lenta em **processos de comunicação** interna, como não ter estruturado um programa de *endomarketing* específico para disseminar informações internas relevantes. Esse processo de comunicação está em fase de planejamento, pois precisam de reuniões estratégicas para a elaboração.

Adicionalmente, a Instituição C possui um departamento dedicado à inteligência de mercado destacando a importância dada à análise e disseminação de informações, assegurando que a instituição permaneça atualizada com as tendências e necessidades do mercado, alinhando suas estratégias para atender de forma eficaz aos seus objetivos.

Por sua vez, o reitor destaca a implementação de processos de comunicação interna, como reuniões regulares e programas de desenvolvimento, sublinhando a preocupação com a eficácia na transferência de informações entre diferentes áreas. A comunicação externa, ocorre por meio da participação em eventos e feiras, também é vista como um canal importante para a socialização do conhecimento com o ambiente externo.

O reitor destaca em sua fala:

[...] quero destacar a importância que damos à implementação de processos de comunicação interna robustos em nossa instituição. Através da organização de reuniões regulares e do desenvolvimento de programas específicos, estamos constantemente em busca de aprimorar a eficácia com que as informações são compartilhadas entre as diferentes áreas de nossa instituição. É crucial para nós garantirmos que todos estejam bem-informados e em sintonia, para que possamos trabalhar de maneira coesa em direção aos nossos objetivos (Entrevistado P9).

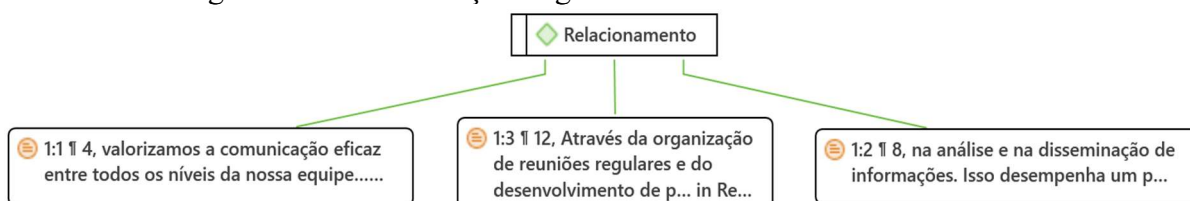
Por meio da organização de reuniões regulares e do desenvolvimento de **processos de comunicação** específicos, a Instituição C incentiva um comprometimento contínuo com o aprimoramento da comunicação entre os diversos departamentos. Esta abordagem sublinha a importância de manter todos os membros da equipe bem-informados e alinhados para alcançar objetivos institucionais. Neste contexto, é notável que a Instituição C preocupa-se em garantir

que os funcionários de diferentes áreas recebam as informações necessárias. A Instituição C destaca a importância de manter todos os funcionários envolvidos e informados.

A Instituição C adota um ambiente dinâmico, onde a tecnologia e as interações pessoais se complementam para promover não apenas a comunicação eficiente, mas também a criação e compartilhamento do conhecimento. A integração desses métodos demonstra um entendimento de que a comunicação e a socialização do conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento institucional, a inovação e a capacidade de resposta às necessidades da comunidade acadêmica e do mercado.

A Figura 29, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente ao relacionamento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9), que foram utilizados para análises.

Figura 29 – Comunicação Organizacional e relacionamento IES C



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição C demonstra um compromisso com a comunicação organizacional e na construção de redes colaborativas, fundamentais para o fortalecimento do relacionamento interno e externo. No **relacionamento** com ambiente interno a instituição promove a colaboração visando facilitar a troca de informações e o compartilhamento do conhecimento entre diferentes departamentos. No **relacionamento** com ambiente externo a instituição se engaja ativamente com parceiros com outras instituições buscando incorporar práticas e conhecimentos externos. Através de uma abordagem que enfatiza tanto os **mecanismos** de TI quanto os **processos de comunicação** tradicionais, como reuniões regulares, desenvolvimento de programas específicos e o uso de *e-mails*, *chats* do *Google* e *WhatsApp*, a instituição adota troca de informações.

### c) Interação do conhecimento

A comunicação organizacional da Instituição C garante a **interação do conhecimento** que contribui para a dimensão de assimilação e transformação do conhecimento, que resultam em modificações no ambiente interno. Estas transformações são difundidas para reestruturação de processos, implementação de novas estratégias envolvendo tecnologias, métricas que mensuram os esforços da instituição. Neste contexto, a comunicação dentro da Instituição C é estruturada de forma a garantir que todos os funcionários estejam atualizados e engajados para ajustes positivos no ambiente interno.

A **interação do conhecimento** na Instituição C é caracterizada por um robusto processo de comunicação, tanto interna quanto externamente. Internamente, a comunicação é efetivada por meio de ferramentas como *e-mails* e *chats* do *Google*, reforçada por reuniões regulares e grupos de trabalho que promovem diálogo estratégico e troca de informações. Esta estrutura facilita não apenas a disseminação de conhecimentos entre os funcionários de diferentes áreas, mas também incentiva a colaboração e o engajamento coletivo.

Externamente, a instituição se destaca pela interação com parceiros, empresas e órgãos públicos, utilizando *e-mails*, plataformas digitais e participando ativamente em eventos e feiras, além de contribuições significativas por meio do COMUNG. Essas ações ampliam a visibilidade da instituição no cenário educacional em promovem trocas de conhecimentos com entidades externas.

O uso de ferramentas digitais, como *WhatsApp*, plataformas de EAD como *Moodle*, além da *intranet* e TICs, evidencia um compromisso com a otimização da comunicação e gestão da informação. Esses recursos são fundamentais para garantir que todos os membros da comunidade tenham acesso a informações relevantes, fortalecendo a base de conhecimento compartilhado e a eficiência operacional. Os processos de comunicação da Instituição C, tanto internos quanto externos, refletem uma abordagem estratégica e multifacetada.

A interação do conhecimento está conectada com o relacionamento, pois as redes colaborativas tanto internas como externas geram interação do conhecimento, por meio dos grupos de trabalho e capacitação continuada resultam em interações obtendo-se o compartilhamento do relacionamento.

Foi perguntado aos entrevistados como: gerente de comunicação e marketing (Entrevistado P7), gerente institucional (Entrevistado P8) e gerente administrativo (Entrevistado P9) sobre a **interação do conhecimento**:

Internamente, o processo de comunicação é formalizado e realizado por meio utilização de *e-mails* e *chats* do *Google* para comunicação entre diferentes áreas, complementada por reuniões regulares e grupos de trabalho interdepartamentais que facilitam o diálogo estratégico e a troca de informações, para a interação do conhecimento (Entrevistado P7).

A comunicação externa, a instituição se engaja em interações com parceiros externos, empresas e órgãos públicos, utilizando *e-mails*, plataformas digitais e a participação em eventos e feiras como canais principais, além da participação da reitoria pelo COMUNG (Entrevistado P8).

Em termos de tecnologia da informação, a instituição emprega uma gama de ferramentas digitais, incluindo o uso informal do *WhatsApp*, sistemas de gestão acadêmica e plataformas de ensino à distância, visando otimizar a comunicação e a gestão da informação para trocas de interação do conhecimento. Além disso, a *intranet* e sistemas de gestão de aprendizado são mencionados como recursos valiosos para centralizar informações e procedimentos, garantindo que todos os membros da comunidade tenham acesso fácil a dados relevantes (Entrevistado P9).

A integração consciente de conhecimentos e tecnologias modernas nos processos de comunicação sublinha o esforço da Instituição C em manter a eficiência e eficácia, garantindo que a comunicação interna e externa seja realizada de forma eficaz. Esta abordagem não só fortalece o relacionamento entre funcionários de diferentes departamentos, promovendo uma colaboração efetiva e um ambiente de trabalho coeso, mas também assegura uma interação produtiva com o mundo externo, refletindo a adaptabilidade e a orientação estratégica da instituição no dinâmico campo educacional.

A gerente de comunicação e marketing ressalta que:

**A interação do conhecimento** ocorre por meio das reuniões, e também quando há informações relevantes a serem compartilhados com demais gestores presentes, e por meio de canais como e-mail. Existe sempre algum assunto que buscamos fazer trocas de conhecimento, seja de um departamento específico, ou de um curso relevante (Entrevistado P7).

A Instituição C utiliza ferramentas digitais, como o *WhatsApp*, *e-mail* e plataformas de EAD, com o objetivo de otimizar a comunicação e a gestão da informação. A *intranet* e os LMS também são destacados como recursos valiosos para centralizar informações e procedimentos, garantindo que todos os membros da comunidade tenham acesso fácil a dados relevantes.

Não existe dentro da Instituição C um *endomarketing* voltado para a promoção interna do conhecimento e engajamento dos funcionários. Embora a instituição incentive diversas estratégias de comunicação interna e externa, a falta de um programa de *endomarketing* pode

representar uma oportunidade perdida para maximizar o engajamento interno e a cultura de compartilhamento do conhecimento.

A Figura 30, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à interação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados: gerente de comunicação e marketing (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8) e reitor (Entrevistado P9).

A Figura 30, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente a interação do conhecimento, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9), que foram utilizados para análises.

Figura 30 – Comunicação Organizacional e interação do conhecimento IES C



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A Instituição C demonstra um compromisso com a comunicação organizacional e na construção de redes colaborativas, fundamentais para o fortalecimento do relacionamento interno e externo. Através de uma abordagem que enfatiza tanto os **mecanismos** de TI quanto os **processos de comunicação** tradicionais, como reuniões regulares, desenvolvimento de programas específicos e o uso de *e-mails*, *chats* do *Google* e *WhatsApp*, a instituição adota troca de informações.

#### d) Cultura organizacional

A **cultura organizacional** e a comunicação estão intrinsecamente interligadas. Por meio da comunicação, o ambiente organizacional é moldado pelas interações entre as pessoas que compõem a organização. A **cultura organizacional**, por sua vez, melhora esta comunicação e satisfaz as necessidades das pessoas em compartilhar experiências, interagir com grupos e equipes. A **comunicação organizacional** desempenha um papel primordial no envolvimento e no compartilhamento do conhecimento entre os membros das IES. Esta colaboração na troca



de conhecimento facilita a comunicação organizacional e leva ao desenvolvimento de novas estratégias.

A **cultura de compartilhamento do conhecimento** na Instituição C é um pilar central da sua cultura organizacional, refletindo um compromisso com a colaboração, o engajamento e a inovação. Essa abordagem promove um ambiente inclusivo e motivador, onde a troca de informações é fundamental para o desenvolvimento contínuo e o sucesso coletivo da instituição.

A cultura organizacional da Instituição C é caracterizada por uma abordagem multifacetada à comunicação interna, incorporando reuniões regulares, *e-mails*, *chats* do *Google* e *WhatsApp* para garantir que todos estejam bem-informados e engajados. Este sistema de comunicação promove um ambiente de inclusão essencial para o engajamento com a missão institucional. A colaboração ativa e o **compartilhamento do conhecimento** são pilares desta cultura, exemplificados pela transformação bem-sucedida das campanhas de vestibular, demonstrando que o sucesso institucional depende da capacidade coletiva de trabalhar em conjunto e compartilhar ideias.

Além disso, a instituição enfatiza a colaboração através de reuniões e grupos de trabalho, bem como, a importância da capacitação continuada para todos os membros internos. A interação com outras instituições através do COMUNG, amplia o **compartilhamento do conhecimento** para além das fronteiras da Instituição C, enriquecendo o ambiente educacional e colaborativo. O compromisso com a comunicação e **transferência do conhecimento**, o desenvolvimento profissional contínuo e a colaboração externa, refletem uma **cultura organizacional** que valoriza o sucesso coletivo.

Foram entrevistados a gerente de comunicação e *marketing* (Entrevistado P7), gerente financeiro (Entrevistado P8), e reitor (Entrevistado P9) sobre a **cultura organizacional**:

Nossa estratégia para manter uma comunicação interna eficaz é multifacetada. Recorremos a reuniões regulares, e-mails e *chats* do *Google* para assegurar que todos na universidade estejam a par das últimas notícias e desenvolvimentos. Para comunicações mais rápidas e informais, o *WhatsApp* tem sido uma ferramenta excelente. Essas ações vão além de simplesmente manter nossos funcionários informados, elas criam um ambiente de inclusão e são fundamentais para fomentar o engajamento de todos com a nossa missão [...] um exemplo claro da eficácia dessa abordagem é visto na transformação das nossas campanhas de vestibular. Através da colaboração ativa e do **compartilhamento do conhecimento**, conseguimos inovar e alcançar sucessos significativos, reforçando a ideia de que o sucesso institucional é profundamente enraizado na nossa capacidade de trabalhar juntos e compartilhar ideias e soluções (Entrevistado P7).

A instituição adota uma **cultura de colaboração**, evidenciada em reuniões e grupos de trabalho, e temos uma capacitação continuada que é estendida para todos os membros da instituição (Entrevistado P8).

A interação com outras instituições, por meio de redes como o COMUNG, amplia o escopo do **compartilhamento do conhecimento** para além das fronteiras da instituição, enriquecendo ainda mais o ambiente educacional e colaborativo. Sempre que venho das reuniões do COMUNG, procuro compartilhar com demais diretores e gerentes dos departamentos. Acredito que o compartilhamento e interação com estes assuntos, fazem parte uma cultura organizacional já enraizada (Entrevistado P9)

A existência do **compartilhamento do conhecimento** como um motor fundamental para a **motivação e o engajamento**, cultivado por uma **cultura organizacional** que prioriza a troca ativa de informações entre administração, *marketing*, docentes, é sustentado por práticas e iniciativas, conforme descrito pelos gestores.

Na Instituição C, o **compartilhamento do conhecimento** é uma prática enraizada através da **cultura organizacional** manifestando-se por meio de uma comunicação interna dinâmica e multifacetada. Como formas de disseminar as informações ocorrem reuniões regulares, *e-mails*, *chats* do *Google* e *WhatsApp*, ouvidoria e programas de rádio e televisão, promovendo um ambiente engajado e motivado com sua missão institucional.

A colaboração ativa e a **troca de informações** são cruciais, como demonstrado nas campanhas de vestibular, evidenciando a crença de que o sucesso é alcançado coletivamente. Além disso, a interação com outras instituições através de redes colaborativas, como o COMUNG, expande o compartilhamento do conhecimento, enriquecendo o ambiente educacional e reforçando uma cultura de colaboração contínua.

A gerente de comunicação e marketing menciona:

[...] o ambiente da **cultura organizacional** é ótimo, pois estamos sempre em busca de conhecimento, sempre há comunicações relevantes, e existem **trocas de conhecimento** que pra mim são essenciais em um ambiente corporativo (Entrevistado P7).

A **cultura organizacional** da Instituição C, ressalta um ambiente corporativo comprometido com o desenvolvimento contínuo, aprendizado e com comunicação efetiva. Um dos pilares dessa cultura é a busca incessante por conhecimento que a instituição promove. A Instituição C incentiva seus colaboradores a se engajarem em processos de aprendizagem contínua, demonstrando investimento no desenvolvimento profissional.

A prática de compartilhar informações importantes e pertinentes entre os membros cria um ambiente de trabalho transparente e colaborativo. Essa cultura de colaboração e troca de informações é fundamental para o sucesso da instituição, refletindo seu compromisso não apenas com a excelência educacional, mas também com a criação de um ambiente de trabalho harmônico.

Dentro da Instituição C existem programas de capacitação contínua e a participação em eventos e feiras como evidência do compromisso da instituição com a educação continuada e a disseminação de conhecimento. É enfatizado a importância de grupos de trabalho e programas de capacitação, que tornam o ambiente institucional colaborativo.

A **centralização de poder**, mencionada pelos gestores, coexiste com uma cultura de tomada de decisão compartilhada em alguns contextos, como evidenciado pela formação de grupos de trabalho que fomentam a autonomia e a colaboração. Esta abordagem evidencia uma direção estratégica centralizada e a valorização da *expertise* e iniciativa individuais, permitindo a aplicação dos conhecimentos e inovadores no ensino superior.

A **estrutura organizacional** e a centralização do poder, juntamente com a autonomia dos funcionários nas áreas administrativa, de *marketing* e docência, desempenham papéis significativos na maneira como o conhecimento é compartilhado e aplicado. A instituição opera sob uma estrutura departamentalizada, que, segundo a gerente de comunicação e *marketing*, apresenta certo grau de centralização de poder, embora haja autonomia para a tomada de decisões e inovação no departamento de *marketing* e comunicação. Essa variação na autonomia sugere que a liberdade para implementar novas ideias e práticas pode depender da área ou do departamento específico dentro da universidade.

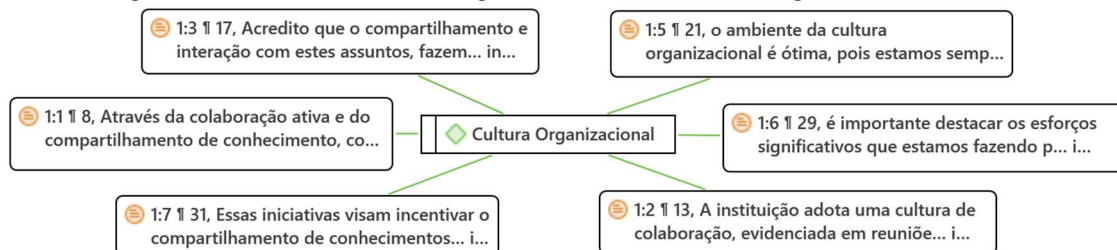
Embora reconheçamos a existência de departamentalização dentro da nossa instituição, é importante destacar os esforços significativos que estamos fazendo para promover uma maior colaboração para uma comunicação eficaz. Esses esforços são fundamentais para a socialização do conhecimento em toda a comunidade acadêmica (Entrevistado P7).

[...] temos uma departamentalização de poder, mas a criação de grupos de trabalho específicos e a nossa ênfase contínua em programas de capacitação são exemplos claros de como estamos tentando superar os desafios comunicacionais que muitas vezes acompanham as estruturas departamentalizadas. Essas iniciativas visam incentivar o **compartilhamento do conhecimento** e experiências entre diferentes segmentos da nossa comunidade, garantindo que, apesar da especialização, haja um fluxo contínuo de informações e ideias que enriquecem o ambiente acadêmico e promovem a inovação e o crescimento coletivos (Entrevistado P9).

Apesar dos desafios potenciais à comunicação que uma estrutura departamentalizada pode apresentar, a instituição emprega estratégias como reuniões regulares, uso de tecnologias digitais e programas de desenvolvimento profissional para assegurar que a comunicação e a socialização do conhecimento sejam eficientes. Tais práticas indicam um reconhecimento da importância do **compartilhamento do conhecimento** para a **motivação e o engajamento**, bem como para a qualidade do ensino e da pesquisa, refletindo um compromisso institucional alcançando a excelência acadêmica.

A Figura 31, obtida com auxílio do *Software Atlas TI*, apresenta as principais percepções referente à cultura organizacional, com base nas entrevistas realizadas pelos entrevistados P7, P8 e P9, que foram utilizados para análises.

Figura 31 – Comunicação Organizacional e cultura organizacional IES C



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do *Software Atlas TI* (2024).

A **cultura organizacional** na Instituição C é marcada por **compartilhamento do conhecimento**. Esta **cultura organizacional** reflete um compromisso com a colaboração, a **motivação e engajamento** dos funcionários. O reconhecimento da **transferência de informações** como essencial para o desenvolvimento contínuo e o sucesso coletivo permeia todas as hierarquias da Instituição C. Apesar de ter uma **estrutura organizacional** departamentalizada, nota-se que os funcionários sentem-se receptivos por trabalhar na instituição.

A Instituição C, portanto, se destaca por priorizar o **compartilhamento do conhecimento**, e essa abordagem é sustentada por práticas e iniciativas estratégicas, incluindo, reuniões regulares e o uso de ferramentas de comunicação para que a comunicação seja fluída e alcançada por todos. A Instituição C não possui um departamento de *endomarketing* estruturado, mas informa sua preocupação para implementação nos objetivos estratégicos para os próximos anos.

#### 4.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS CASOS DAS INSTITUIÇÕES

Nesta seção, evidencia-se as comparações da capacidade absorptiva e comunicação organizacional com base nas entrevistas realizadas nas IES analisadas, que fornecem *insights* para responder o objetivo desta pesquisa.

##### a) Capacidade absorptiva

Após análise dos dados, apresenta-se a comparação dos resultados referente a capacidade absorptiva nas Instituições de Ensino Superior comunitárias deste estudo. A análise das capacidades absorptivas das Instituições A, B e C revelam que as IES são complexas e diversificadas em termos de como cada uma adquire, assimila, transforma e aplica o conhecimento. Essa análise é crucial para entender como essas instituições se adaptam e se mantêm competitivas no mercado educacional.

A Instituição A é caracterizada por sua forte integração regional, diversidade de ofertas educacionais, e compromisso com o desenvolvimento local, destacando-se por sua abordagem estratégica à aquisição e aplicação do conhecimento, colaboração no ambiente interno e externa, e inovação em processos e serviços.

Na fase de aquisição do conhecimento, a Instituição A se destaca por sua abordagem sistemática na coleta de informações de mercado, que lhe permite identificar oportunidades e ameaças com precisão. Através de pesquisas de mercado e análises de tendências, esta instituição adapta suas estratégias e operações de maneira proativa. Por outro lado, a Instituição B, embora também se dedique à análise de mercado educacional, diferencia-se pela utilização de uma combinação de mecanismos e rotinas, incluindo pesquisas de mercado e um sistema de CRM, para coletar e analisar dados relevantes. Já a Instituição C adota uma estratégia mais colaborativa, contando com uma estrutura interna específica para análise de mercado e uma área de inteligência de mercado, e trabalha em conjunto com agências externas para capturar tendências e necessidades dos alunos.

No que se refere à assimilação do conhecimento, a Instituição A promove o compartilhamento do conhecimento através de reuniões regulares e plataformas digitais, facilitando a integração de novas informações às estratégias organizacionais. A Instituição B, entretanto, enfatiza a interação ativa com outras instituições de ensino superior (IES) e a participação em eventos, além de promover uma comunicação interna eficaz para disseminar o conhecimento adquirido. A Instituição C, por sua vez, valoriza a interação com outras instituições e o mercado, mas suas interações são mais pontuais e não se baseiam em grupos formais para comunicação constante.

Quando observamos a transformação do conhecimento, a Instituição A sobressai pela sua ênfase no desenvolvimento e implementação de inovações, utilizando a colaboração interdepartamental e a tecnologia para transformar ideias em práticas operacionais. A Instituição B foca na implementação de tecnologias educacionais e comerciais, além de buscar melhorias na comunicação interna e no engajamento dos funcionários. A Instituição C, contudo,

enfrenta alguns desafios internos na adoção de novas tecnologias para a transformação interna, indicando uma reconhecida necessidade de melhorias na estrutura organizacional.

Por fim, na aplicação do conhecimento, a Instituição A demonstra sua capacidade de utilizar o conhecimento adquirido para desenvolver novos cursos e programas, adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos alunos. A Instituição B, similarmente, aplica o conhecimento adquirido para criar processos e serviços, não limitando o uso de laboratórios a fins estritamente educacionais e implementando estratégias inovadoras de comunicação e *marketing*. A Instituição C foca na aplicação prática de conhecimentos e ideias novas, com o suporte da gerência e diretoria no desenvolvimento de novos modelos de processos e serviços.

Em síntese, cada instituição adota uma abordagem única em relação à sua capacidade absorptiva, refletindo seus contextos e estratégias institucionais específicos. Enquanto as Instituições A e B exibem fortes práticas de aquisição e assimilação com uma clara ênfase na transformação e aplicação do conhecimento para a inovação, a Instituição C destaca a importância de realizar melhorias estruturais para maximizar suas capacidades conforme o Quadro 16.

Quadro 16 – Comparativo das IES conforme as categorias da Capacidade Absortiva

CAPACIDADE ABSORTIVA			
DIMENSÃO	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B	INSTITUIÇÃO C
<b>AQUISIÇÃO</b>	<p>Realiza análises constantes do mercado utilizando <b>mecanismos e rotinas</b>, como: buscas de informações relevantes do mercado para colaborar com estratégias institucionais (mensal e bimestral);</p> <p>Apropriam-se de <i>benchmarking</i>;</p> <p>Realiza coletas de informações com base em <b>análise de mercado</b> para identificar oportunidades e ameaças;</p> <p>Realiza <b>análise de mercado</b> através de <i>feedback</i> com alunos por meio de pesquisas institucionais para análise;</p> <p>Interações com fontes externas com parcerias com outras IES por meio de realização de cursos EAD em conjunto;</p> <p>Os <i>stakeholders</i> que buscam informações de mercado são: gestores e diretores da própria IES, profissionais especialistas do mercado, comunidade local;</p> <p>Relacionamento com outras IES por meio da participação no COMUNG para compartilhar informações de vestibulares, perfil de alunos, cursos, serviços e promover parcerias que contribuem para <b>aquisição do conhecimento</b>;</p> <p>Utilização das TICs contribuí para um ensino <b>inovador</b>, proporcionando aos alunos experiências diferenciadas;</p>	<p>Realiza análises constantes do mercado utilizando <b>mecanismos e rotinas</b> como: buscar informações relevantes do mercado para colaborar com estratégias institucionais (trimestral);</p> <p>Realiza análises constantes do mercado utilizando <b>mecanismos e rotinas</b>, como: pesquisas de mercado e um sistema de CRM, para coletar e analisar dados;</p> <p>Apropriam-se de <i>benchmarking</i>;</p> <p>Realiza <b>análise de mercado</b> com pesquisas em escolas de ensino médio e técnico para analisar a demanda de cursos;</p> <p>Realiza <b>análise de mercado</b> em parcerias com empresas corporativas para demandas de cursos de pós-graduação e especialização;</p> <p><b>Análise de mercado</b> é fundamentada por meio do PDI (revisado conforme as demandas);</p> <p>Os <i>stakeholders</i> que buscam informações de mercado são os departamentos: marketing (tendências globais) e captação e prospecção estudantil (mercado educacional) em conjunto;</p> <p>Relacionamento com outras IES por meio da participação no COMUNG para compartilhar informações de vestibulares, perfil de alunos, cursos, serviços e promover parcerias que</p>	<p>Realiza análises constantes do mercado utilizando <b>mecanismos e rotinas</b> como: buscar informações relevantes do mercado para colaborar com estratégias institucionais (semestral);</p> <p>Realiza <b>análise de mercado</b> com base na demanda de novos cursos;</p> <p>Realiza <b>análise de mercado</b> através de <i>feedback</i> com alunos por meio de pesquisas institucionais para análise;</p> <p>Realiza <b>análise de mercado</b> através de dados governamentais como INEP e IBGE;</p> <p>Parcerias com agências externas para captar tendências e necessidades de mercado regional;</p> <p>Os <i>stakeholders</i> que buscam informações de mercado são os departamentos: relações de inteligência com o mercado (analisam métricas por meio de interações em redes sociais e IES concorrentes);</p> <p>Os <i>stakeholders</i> que colaboram para pesquisa de mercado são: alunos, ex-alunos e potenciais alunos;</p> <p>Relacionamento com outras IES por meio da participação no COMUNG para compartilhar informações de vestibulares, perfil de alunos, cursos, serviços</p>

	<p><i>Podcasts</i> educacionais como forma de <b>aquisição</b> e assimilação do conhecimento no ambiente interno;</p> <p><b>Incentiva</b> a obtenção do conhecimento tanto no ambiente interno como no ambiente externo;</p> <p>Qualificação dos envolvidos nas estratégias contribuem para o compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Aprimoram-se das metodologias de aprendizagem inovadoras para qualificação de todos na IES;</p> <p>Reconhecem que o <b>conhecimento adquirido</b> das pessoas é essencial para o fortalecimento das estratégias corrobora com a missão institucional.</p>	<p>contribuem para <b>aquisição do conhecimento</b>;</p> <p>Apropriam-se de inovações por meio da aquisição do conhecimento com demais IES;</p> <p>Utilizam a aquisição do conhecimento para implementar inovações com sistema de CRM e ferramentas como o <i>Google</i>;</p> <p>Parcerias com consultorias externas para fortalecimento estratégico institucional;</p> <p><b>Incentiva a aquisição do conhecimento</b> tanto no ambiente interno como no ambiente externo;</p> <p>Programas de <i>endomarketing</i> contribuí para <b>aquisição do conhecimento</b>;</p> <p>Qualificação dos envolvidos nas estratégias contribuem para o compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Aprimoram-se das metodologias de aprendizagem inovadoras para qualificação de todos na IES;</p> <p>Reconhecem que o <b>conhecimento adquirido</b> das pessoas é essencial para o fortalecimento das estratégias corrobora com a missão institucional.</p>	<p>e promover parcerias que contribuem para <b>aquisição do conhecimento</b>;</p> <p><b>Incentiva</b> a obtenção do conhecimento tanto no ambiente interno como no ambiente externo;</p> <p>Qualificação dos envolvidos nas estratégias contribuem para o compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Reconhecem que o <b>conhecimento adquirido</b> das pessoas é essencial para o fortalecimento das estratégias corrobora com a missão institucional.</p>
--	--	---	---



<b>ASSIMILAÇÃO</b>	<p><b>Assimilação do conhecimento</b> ocorre por meio de <b>interação</b> com outras IES do COMUNG;</p> <p>Assimila conhecimento por meio de capacitação e desenvolvimento profissional das pessoas através do incentivo ao conhecimento;</p> <p>Adquire conhecimentos através da participação em feiras e eventos de <i>networking</i> educacionais;</p> <p>O <b>compartilhamento do conhecimento</b> ocorre em reuniões regulares e plataformas digitais;</p> <p>O <b>compartilhamento do conhecimento</b> ocorre através de sistemas de comunicação interno como: <i>newsletters</i>, <i>intranet</i>, para disseminar informações e conhecimentos;</p> <p><b>Assimilam novos conhecimentos</b> por meio de visitas técnicas, cursos, <i>workshops</i>, feiras e eventos;</p> <p>Estimula a criação de comitês internos para o <b>compartilhamento do conhecimento</b> entre departamentos;</p> <p>Incentiva a <b>troca de conhecimentos</b> por meio <i>brainstorming</i>;</p> <p>Incentiva a <b>troca de conhecimento</b> por meio de grupos de mentoria para assimilação;</p> <p>Incentiva grupos de formação acadêmica de periodicidade semestral;</p> <p>A <b>assimilação do conhecimento</b> é incentivada entre e dentro das subunidades do ensino superior;</p>	<p><b>Assimilação do conhecimento</b> ocorre por meio de <b>interação</b> com outras IES do COMUNG;</p> <p>Assimila conhecimento por meio de capacitação e desenvolvimento profissional das pessoas através do incentivo ao conhecimento;</p> <p>Assimila conhecimento para implementas sistemas tecnológicos, TICs e ferramentas de comunicação;</p> <p>Adquire conhecimentos através da participação em feiras e eventos de <i>networking</i> educacionais;</p> <p>O <b>compartilhamento do conhecimento</b> ocorre em reuniões regulares (semanais) e plataformas digitais;</p> <p>O <b>compartilhamento do conhecimento</b> ocorre através de sistemas de comunicação interno como: portal interno, <i>e-mails</i>, <i>WhatsApp</i>, reuniões e seminários;</p> <p><b>Assimilam novos conhecimentos</b> por meio de visitas técnicas, cursos, <i>workshops</i>, feiras e eventos;</p> <p>A <b>assimilação do conhecimento</b> ocorre por meio de seminários de formação específica para diversas áreas;</p> <p><b>Compartilham conhecimentos</b> com todos os níveis hierárquicos;</p> <p><i>Endomarketing</i> promove uma política de transparência no fluxo de informações;</p> <p><i>Endomarketing</i> promove uma política de trocas de conhecimento e</p>	<p><b>Assimilação do conhecimento</b> ocorre por meio de <b>interação</b> com outras IES do COMUNG;</p> <p>Assimila conhecimento por meio de capacitação e desenvolvimento profissionais das pessoas através do incentivo ao conhecimento;</p> <p>Adquire conhecimentos através da participação em feiras e eventos de <i>networking</i> educacionais;</p> <p>Assimila conhecimento por meio de interações internas e externas;</p> <p>O <b>compartilhamento do conhecimento</b> ocorre através de sistemas de comunicação interno como: <i>intranet</i>, <i>e-mails</i>, <i>chats</i>, <i>newsletters</i>, reuniões e seminários;</p> <p><b>Assimilam novos conhecimentos</b> por meio de visitas técnicas, cursos, <i>workshops</i>, feiras e eventos;</p> <p>Incentiva a <b>troca de conhecimentos</b> por meio reuniões;</p> <p>Oferece treinamentos específicos para aquisição e assimilação do conhecimento entre pessoas;</p> <p>Oferece espaços de <i>coworking</i> que facilitam a <b>assimilação do conhecimento</b> (infraestrutura de colaboração e compartilhamento);</p> <p>Promove parcerias estratégicas para a reinvenção pedagógica e administrativa</p>
--------------------	--	--	--

	<p>Adota rotinas como reuniões para facilitar o compartilhamento do conhecimento e informações.</p>	<p>experiências no ambiente interno;</p> <p>Utilizam o CRM para análises de <i>marketing</i> e assimilação informações de forma eficaz;</p> <p>Assimilam o conhecimento por meio de tecnológicas TICs.</p>	<p>facilitando a assimilação do conhecimento.</p>
TRANSFORMAÇÃO	<p>Valoriza a colaboração entre os funcionários para que ocorram <b>trocas de conhecimento</b> para inovação de processos;</p> <p>A <b>transformação do conhecimento</b> ocorre por meio de discussões em reuniões, <i>e-mails</i>;</p> <p>O processo de transformação ocorre por meio de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação;</p> <p><i>Feedback</i> contínuo sobre os processos modificados;</p> <p>Enfatiza a importância do desenvolvimento e implementação de inovações, utilizando a colaboração interdepartamental e tecnologia para transformar ideias em práticas operacionais;</p>	<p>Valoriza a colaboração entre os funcionários para que ocorram <b>trocas de conhecimento</b> para inovação de processos;</p> <p>A <b>transformação do conhecimento</b> ocorre por meio de reuniões;</p> <p>A <b>transformação do conhecimento</b> ocorre por meio do <i>endomarketing</i>;</p> <p>Promove gratificação premiadas aos funcionários que contribuírem com ideias para a <b>transformação do ambiente</b> interno;</p> <p>Incentiva troca de ideias e colaboração para novas mudanças;</p> <p>Foca na implementação de tecnologias para fins educacionais e comerciais;</p> <p>Foca na implementação tecnológica para melhorar a comunicação interna e o engajamento dos funcionários;</p>	<p>Valoriza a colaboração entre os funcionários para que ocorram <b>trocas de conhecimento</b> para inovação de processos;</p> <p>A <b>transformação do conhecimento</b> ocorre por meio de reuniões;</p> <p><b>Processo de transformação</b> acontece por ciclos contínuos de captação do conhecimento no ambiente externo;</p> <p>Enfrenta desafios na adoção de novas tecnologias para a transformação interna, apesar de reconhecer a necessidade de melhorias na estrutura organizacional para facilitar essas transformações;</p>

<b>APLICAÇÃO</b>	<p>Os <b>processos de aplicação do conhecimento adquirido</b> acontecem por incentivo de comitês de inovação;</p> <p>Aplica <b>novos modelos de processos</b> após o processo de transformação;</p> <p><b>Processos de conhecimento</b> ocorrem por meio de introdução e aplicação de tecnologias avançadas trazidas do ambiente externo;</p> <p><b>Incentivo</b> ao desenvolvimento profissional e contínuo para aplicação prática de novos conhecimentos;</p> <p>Utiliza o conhecimento adquirido para desenvolver novos <b>produtos e serviços que se originaram do conhecimento adquirido</b>;</p> <p><b>Aplicação do conhecimento</b> através da transferência do conhecimento com IES parceiras;</p> <p><b>Aplica conhecimento</b> para criação de cursos e programas, adaptando-se às mudanças do mercado e às necessidades dos alunos.</p>	<p>Os processos de <b>aplicação do conhecimento adquirido</b> acontecem por incentivo dos programas de <i>endomarketing</i> e Ideias Premiadas;</p> <p>Novos <b>modelos de processos</b> oriundos da aquisição do conhecimento;</p> <p><b>Processos de informação</b> e compartilhamento são melhorados a partir da aplicação do conhecimento;</p> <p><b>Aplicação do conhecimento</b> através da transferência do conhecimento com IES parceiras;</p> <p><b>Aplica o conhecimento</b> na criação de novos processos e serviços, explorando e implementando novas estratégias de comunicação e <i>marketing</i>.</p>	<p>Os processos de <b>aplicação do conhecimento</b> adquirido acontecem por colaboração entre as pessoas;</p> <p><b>Aplicação do conhecimento</b> através da transferência do conhecimento com IES parceiras;</p> <p>A <b>aplicação do conhecimento</b> é estimulada por grupos de melhoria contínua;</p> <p>Incentiva a <b>aplicação do conhecimento</b> por intermédio do programa de capacitação contínua;</p> <p>Promove a <b>aplicação do conhecimento</b> por meio de práticas de conhecimentos e ideias novas, com suporte da gerência e diretoria no desenvolvimento de novos modelos de processos e serviços.</p>
------------------	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2024).

As comparações dos resultados apresentados no Quadro 16 permitem compreender como ocorre a capacidade absorptiva das organizações estudadas neste estudo, detalhadas conforme as dimensões da capacidade absorptiva da teoria proposto por Zahra e George (2002). Os processos ocorrem quando existem ambientes incertos e turbulentos, cujos elementos estão em contantes mudanças.

A dimensão da aquisição do conhecimento foca na habilidade da organização em identificar e adquirir conhecimento externo segundo autores Tu et al. (2006), Vega-Jurado, Gutierrez-Gracia e Fernandes (2008), e Camargo (2012). A aquisição conforme as IES estudadas, resultam que ambas as instituições aproveitam oportunidades, analisam e estudam o mercado no qual estão inseridas, obtém *feedback* dos potenciais clientes, e estabelecem rotinas para buscar informações externas, como pesquisas de mercado, aquisição de empresas e contratação de profissionais qualificados. Ambas as Instituições fazem análise e pesquisa de mercado para obtenção de respostas para compreender o ambiente em que estão inseridas e traçar estratégias para a captação de novos alunos.

A comparação detalhada das estratégias de **aquisição do conhecimento** pelas IES A, B e C revelam um panorama diversificado de abordagens e práticas. Cada IES adota metodologias específicas para captar e integrar conhecimentos que contribuam para suas estratégias institucionais, inovação educacional e qualificação de seus membros internos como administrativos, *marketing* e docentes.

A Instituição A destaca-se pela realização de análises de mercado constantes, com uma frequência mensal e bimestral, utilizando *feedback* de alunos por meio de pesquisas institucionais. A Instituição A também valoriza o relacionamento com outras IES, participando de redes colaborativas como o COMUNG para compartilhar informações sobre vestibulares, perfil de alunos, cursos e serviços, além de promover parcerias acadêmicas em cursos EAD. A utilização das TICs é ressaltada como um meio de proporcionar um ensino inovador, com a aplicação de *podcasts* educacionais e a promoção de experiências diferenciadas para os alunos. A instituição incentiva a qualificação interna e externa dos seus funcionários, reconhecendo a importância do conhecimento adquirido para o fortalecimento das estratégias institucionais.

A Instituição B destaca-se pela realização de suas análises de mercado com uma periodicidade trimestral, incorporando pesquisas de mercado e o uso de um sistema de CRM para coleta e análise de dados. A análise de demanda por cursos é realizada por meio de pesquisas em escolas de ensino médio e técnico, bem como em parcerias com empresas corporativas para entender as necessidades de cursos de pós-graduação e especialização. Similarmente à Instituição A, a B participa do COMUNG, buscando a troca de informações e o fomento de parcerias. A Instituição B também aplica inovações tecnológicas, como o uso de ferramentas do *Google* e sistemas de CRM, para implementar inovações e fortalecer suas estratégias através de parcerias com consultorias externas.

A Instituição C obtém uma abordagem focada na análise semestral do mercado, a Instituição C utiliza *feedback* de alunos e dados governamentais, como os do INEP e IBGE,

para suas análises. Além disso, busca tendências e necessidades do mercado regional por meio de parcerias com agências externas. A Instituição C incentiva a aquisição de conhecimento tanto no ambiente interno quanto externo, valorizando a qualificação dos envolvidos nas estratégias para o compartilhamento do conhecimento. Como as Instituições A e B, a Instituição C também participa do COMUNG, evidenciando o valor da cooperação e das redes colaborativas realizando compartilhamento de informações entre as IES para a aquisição de conhecimento.

Em síntese, enquanto a Instituição A foca na inovação educacional por meio de TICs e *feedback* direto dos alunos, a B enfatiza a análise de mercado e a colaboração com o setor corporativo para definir suas ofertas de cursos, a Instituição C, por sua vez, combina análises baseadas em dados governamentais com o *feedback* dos alunos para adaptar suas estratégias educacionais às necessidades regionais. Todas reconhecem a importância das parcerias, seja com outras IES, setor corporativo ou agências externas, como fundamental para a ampliação de sua capacidade absorptiva e aprimoramento contínuo de suas ofertas educacionais.

A segunda dimensão **assimilação do conhecimento** aborda como as informações adquiridas são assimiladas internamente. As categorias envolvem comunicação efetiva dentro da organização, rotinas de discussão para solução de problemas, transferência de conhecimento entre membros, e formação de equipes dinâmicas e diversificadas. A interação social e reuniões são mecanismos importantes para essa dimensão e são aprimoradas pelos autores como Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005), e Flatten *et al.* (2011).

A Instituição A foca em compartilhamento através de reuniões e plataformas digitais, além de estimular comitês internos e grupos de mentoria. Enfatiza a interação com outras IES do COMUNG e a capacitação profissional, utilizando reuniões regulares e plataformas digitais para compartilhar conhecimentos. A Instituição A destaca-se das demais pela promoção de *brainstorming* e grupos de mentoria, visando estimular a troca de conhecimentos internamente.

A Instituição B também valoriza a interação com o COMUNG e foca no desenvolvimento profissional, mas utiliza um portal interno e outras ferramentas de comunicação digital para a disseminação do conhecimento. A instituição promove seminários de formação específica e adota uma política de *endomarketing* para incentivar a troca de conhecimentos, e investe em tecnologias da informação e comunicação para realizar a transferência do conhecimento.

A Instituição C compartilha estratégias similares de interação e desenvolvimento profissional, mas destaca-se pela infraestrutura de colaboração, como espaços de *coworking*, e adota treinamentos específicos para facilitar a assimilação do conhecimento. Ademais,

incentiva reuniões para a troca de conhecimentos e promove parcerias estratégicas para a reinvenção pedagógica. Cada instituição reconhece a importância de estratégias colaborativas e inovadoras para a assimilação do conhecimento, adaptando suas práticas para atender às necessidades institucionais e promover um ambiente de aprendizado contínuo.

Na dimensão da **transformação do conhecimento** o foco é na capacidade da organização de transformar o conhecimento assimilado em algo aplicável internamente. Isso inclui a comunicação entre membros da equipe, aceitação de propostas e opiniões, cooperação e interação entre colaboradores e formação de grupos de trabalho. A utilização da tecnologia da informação e táticas de socialização, como o *endomarketing*, são consideradas essenciais conforme reforçado em estudos por autores como Versiani *et al.* (2010) e Camargo (2012), e foram encontrados nas Instituição A e B. Na Instituição C não existe um programa de *endomarketing* específico, porém, segundo os entrevistados, a criação do *endomarketing* é uma das estratégias a serem implementadas para o ano de 2024/2025.

No que tange a transformação do conhecimento, a Instituição A valoriza a colaboração entre funcionários para inovação de processos, com transformação do conhecimento através de discussões em reuniões e *e-mails*. Enfatiza o desenvolvimento e implementação de inovações utilizando colaboração interdepartamental e tecnologia.

A Instituição B similarmente valoriza a colaboração para inovação de processos, mas foca a transformação do conhecimento através de reuniões e do programa de *endomarketing*. Promove gratificações a funcionários que contribuem com ideias por meio de “Ideias Premiadas”, incentivando troca de ideias e colaboração, com um foco especial na implementação de tecnologias para fins educacionais e comerciais, visando melhorar a comunicação interna e a motivação e engajamento dos funcionários nos processos.

A Instituição C também valoriza a colaboração para inovação, com a transformação do conhecimento ocorrendo em reuniões presenciais e por meio de ciclos contínuos de captação do conhecimento externo. Enfrenta desafios na adoção de novas tecnologias para transformação interna, reconhecendo a necessidade de melhorias na estrutura organizacional para facilitar as transformações. Cada instituição pesquisa reconhece a importância da colaboração interna para a inovação de processos, adotando diferentes métodos e enfrentando desafios únicos na transformação do conhecimento para aprimoramento institucional.

Portanto, a transformação do conhecimento está diretamente relacionada às práticas descritas pelas Instituições A, B e C, pois ilustra como o conhecimento adquirido e transformado é colocado em uso para gerar resultados tangíveis dentro de uma organização. A Instituição A destaca-se ainda, por utilizar o conhecimento adquirido para desenvolver novos

cursos e programas que respondem às exigências do mercado e às necessidades dos alunos, e a Instituição A exemplifica a "Aplicação" ao traduzir o conhecimento em ações concretas que agregam valor à sua oferta educacional.

A última dimensão diz respeito à **aplicação do conhecimento** transformado em processos, produtos/serviços e procedimentos novos, que incluem o desenvolvimento de novos processos, e estabelecimento de padrões e procedimentos. Autores como Zahra e George (2002), Vega-Jurado, Gutierrez-Gracia e Fernandes (2008), e Flatten *et al.* (2011) contribuíram para essa discussão, e foram encontrados nas respostas dos entrevistados de ambas as instituições, que promovem a aplicação como prática de conhecimentos e ideias que auxiliam nas estratégias da IES como um todo.

A Instituição A incentiva a aplicação do conhecimento adquirido através de comitês de inovação e desenvolvimento profissional contínuo, aplicando novos modelos de processos e tecnologias avançadas, além de desenvolver novos produtos e serviços. A Instituição B, aplica o conhecimento na criação de novos processos e serviços, alavancando novas estratégias de comunicação e *marketing*. Isso está em harmonia com a dimensão de aplicação do conhecimento, onde a implementação prática do conhecimento transformado em processos, produtos e serviços é enfatizada. A Instituição B aplica o conhecimento adquirido por meio de programas de *endomarketing* e Ideias Premiadas, melhorando processos de informação e compartilhamento, e cria cursos e programas adaptados às mudanças do mercado, explorando novas estratégias de comunicação e marketing.

Por fim, a Instituição C destaca-se pela promoção da aplicação prática de novos conhecimentos e ideias, com o suporte da gestão para o desenvolvimento de novos modelos de processos e serviços, promove a aplicação do conhecimento através da colaboração interna, grupos de melhoria contínua, e capacitação contínua, visando o desenvolvimento de novos modelos de processos e serviços com o apoio da gerência e diretoria.

## **b) Comunicação Organizacional**

Após análise dos dados, apresenta-se a comparação dos resultados referente a comunicação organizacional nas Instituições de Ensino Superior comunitárias deste estudo. A análise da comunicação organizacional das Instituições A, B e C revelam que as IES são complexas e diversificadas em termos de como as informações se propagam por meio da comunicação organizacional. Esta avaliação é fundamental para compreender o modo como essas instituições se beneficiam do uso da comunicação organizacional.

A Instituição A enfatiza a comunicação interdepartamental por meio de reuniões regulares, plataformas digitais e eventos, criando um ambiente para a troca de ideias entre diferentes departamentos. A formação de grupos de trabalho e projetos colaborativos fomenta a aplicação prática do conhecimento. Além disso, a instituição mantém redes colaborativas externas com outras universidades e empresas, ampliando o intercâmbio de conhecimentos. Estratégias de *marketing* e relações públicas gerenciam a comunicação com o ambiente externo, utilizando eventos e plataformas digitais para compartilhar inovações e pesquisas.

A Instituição A prioriza a comunicação interdepartamental e a colaboração externa, utilizando plataformas digitais e eventos para promover o compartilhamento do conhecimento. A Instituição B foca na análise de mercado e engajamento estudantil através de CRM e eventos, aplicando o conhecimento em novos processos e serviços. A Instituição C, por sua vez, concentra-se na estruturação interna e colaboração com agências para captar tendências, enfrentando desafios na adoção de tecnologias para transformação interna. Cada instituição adota estratégias únicas para manter relevância e competitividade no setor educacional.

A Instituição A enfatiza a importância das redes colaborativas internas e externas para o compartilhamento e transferência de conhecimento. Utiliza uma abordagem abrangente para comunicação organizacional, envolvendo plataformas digitais, reuniões regulares e eventos para facilitar a comunicação interdepartamental e com o ambiente externo. Estabelece parcerias com universidades, empresas e organizações, valorizando a troca de conhecimentos e experiências. A cultura organizacional foca no compartilhamento do conhecimento, colaboração interdepartamental e promoção de um ambiente de aprendizado contínuo, com ênfase na inovação e no desenvolvimento profissional contínuo dos membros. A estrutura organizacional combina centralização de decisões estratégicas com descentralização operacional, permitindo autonomia nas decisões específicas de cada departamento.

A Instituição B também foca em redes colaborativas para o compartilhamento e transferência de conhecimento, com uma abordagem integrada que inclui comunicação interna e externa por meio de tecnologias digitais e eventos. Promove a colaboração interna com programas de *endomarketing* e externamente através de parcerias estratégicas. A cultura organizacional valoriza o compartilhamento do conhecimento e a comunicação aberta, e a estrutura organizacional equilibra descentralização com participação ativa, incentivando a inovação e a colaboração interdepartamental.

Instituição C prioriza a construção de redes colaborativas e comunicação eficaz para promover o compartilhamento e transferência de conhecimento, incentivando a aprendizagem contínua e a inovação. Ela adota uma abordagem multifacetada, integrando conhecimentos



novos em suas estratégias para melhorar sua competitividade. Valoriza a colaboração interna e externa, utilizando ferramentas de comunicação digital e participando de eventos para enriquecer suas operações. Sua cultura organizacional enfatiza a troca de conhecimento, inovação e desenvolvimento contínuo, enquanto sua estrutura organizacional equilibra centralização e autonomia departamental, promovendo tomada de decisão compartilhada.

Comparando as três instituições, A, B, e C, todas valorizam redes colaborativas, comunicação eficaz, e cultura de compartilhamento do conhecimento, utilizando estratégias de comunicação interna e externa, e promovendo inovação e aprendizagem contínua. A principal diferença reside na abordagem específica de cada uma para implementar esses valores em suas operações diárias, bem como na forma como equilibram centralização e autonomia dentro de suas estruturas organizacionais.

Quadro 17 – Comparativo das IES conforme as categorias da Comunicação Organizacional

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL			
DIMENSÃO	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B	INSTITUIÇÃO C
<b>COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO</b>	<p>Incentiva cooperação e compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Promove o <b>Compartilhamento e transferência do conhecimento</b> por intermédio de comitês internos;</p> <p>Participa de <b>redes colaborativas externas</b> para compartilhamento do conhecimento, ocorre por meio de: eventos, feiras, IES parcerias, COMUNG, rede pesquisa científica;</p> <p>Promove <b>redes colaborativas internas</b> para compartilhamento do conhecimento, ocorre por meio de: reuniões, plataformas, <i>intranets</i> eventos internos.</p>	<p>Incentiva cooperação e compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Promove o <b>Compartilhamento e transferência do conhecimento</b> por reuniões, fóruns internos;</p> <p>Participa de <b>redes colaborativas externas</b> para compartilhamento do conhecimento, ocorre por meio de: eventos, feiras, <i>workshops</i>, IES parcerias, COMUNG, rede pesquisa científica;</p> <p>Promove <b>redes colaborativas internas</b> para compartilhamento do conhecimento, ocorre por meio de: reuniões, plataformas, <i>intranets</i> eventos internos;</p>	<p>Incentiva a cooperação e compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Promove o <b>Compartilhamento e transferência do conhecimento</b> por reuniões, <i>e-mails</i>, <i>chats</i> do Google, <i>WhatsApp</i>, seminários, <i>workshops</i>;</p> <p>Participa de <b>redes colaborativas externas</b> para compartilhamento do conhecimento, ocorre por meio de: eventos, feiras, <i>workshops</i>, IES parcerias, COMUNG, ferramentas <i>e-learning</i>.</p>

		Integra comunicação interna e externa para a transferência do conhecimento, utilizando programas de <i>endomarketing</i> .	
<b>RELACIONAMENTO</b>	<p>Utiliza-se <b>mecanismos</b> por meio da TI (TICs, LMS);</p> <p><b>Relacionamento</b> é estimulado para promover a transferência do conhecimento;</p> <p><b>Relacionamento interno</b> é estimulado por intermédio do <i>endomarketing</i>;</p> <p><b>Relacionamento interno</b> ocorre por meio de reuniões <i>online</i> e presenciais e plataformas digitais;</p> <p><b>Relacionamento externo</b> ocorre por meio de eventos, visitas técnicas, COMUNG, <i>WhatsApp</i>,</p> <p>Valoriza colaboração interdepartamental e com entidades externas;</p> <p>Incentiva a <b>troca de conhecimentos</b> para gerar relacionamentos e vínculos internos e externos.</p>	<p>Utiliza-se <b>mecanismos</b> por meio da TI (CRM, TICs, LMS);</p> <p><b>Relacionamento</b> é estimulado para promover a transferência do conhecimento;</p> <p><b>Relacionamento interno</b> ocorre por intermédio dos programas de <i>endomarketing</i>;</p> <p><b>Relacionamento externo</b> ocorre por meio de eventos e ferramentas digitais;</p> <p>Incentiva a <b>troca de conhecimentos</b> para gerar relacionamentos e vínculos internos e externos;</p> <p>Valoriza colaboração interdepartamental e com entidades externas;</p> <p>Promove <b>relacionamentos</b> internos e externos com uma abordagem integrada, incluindo tecnologias digitais.</p>	<p>Utiliza-se <b>mecanismos</b> por meio do <i>e-mail</i> formal e informal como google, chats, <i>WhatsApp</i>;</p> <p><b>Relacionamento</b> é estimulado para promover a transferência do conhecimento;</p> <p><b>Relacionamento interno</b> ocorre por intermédio de reuniões, grupos de trabalho direcionados, e capacitação continuada;</p> <p>Valoriza colaboração interdepartamental e com entidades externas;</p> <p>Enfatiza a construção de redes colaborativas e uso de ferramentas digitais para enriquecer operações.</p>
<b>INTERAÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	<p>Interação do conhecimento envolve <i>newsletters</i>, reuniões internas, <i>feedbacks</i>, <i>website</i>;</p> <p>Interação do conhecimento ocorre</p>	<p>Interação do conhecimento ocorre por intermédio do <i>endomarketing</i>;</p> <p>As informações internas transitam com facilidade por meio de reuniões;</p>	<p>Interação do conhecimento ocorre por meio de <i>e-mails</i>, <i>chats</i> do <i>Google</i>;</p> <p>Interação do conhecimento ocorre pela participação em feiras e eventos;</p>

	<p>pela participação em feiras e eventos;</p> <p>As informações internas transitam com facilidade por meio de estratégias de comunicação e <i>endomarketing</i>;</p> <p>Facilita a interação do conhecimento por meio de comunicação organizacional.</p>	<p>A interação do conhecimento também ocorre por meio de sistemas (CRM);</p> <p>Ocorre por meio de reuniões do COMUNG, <i>Whatsapp</i> com demais gestores de outras IES;</p> <p>Interação do conhecimento ocorre pela participação em feiras e eventos;</p> <p>Encoraja a interação do conhecimento através de participação ativa dos colaboradores chave em feiras e eventos externos.</p>	<p>Interação do conhecimento ocorre pelas redes colaborativas;</p> <p>Interação do conhecimento ocorre por intermédio de reuniões, grupos de trabalho direcionados, e capacitação continuada;</p>
<p><b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Valoriza o <i>feedback</i>;</p> <p>Valoriza <i>endomarketing</i>;</p> <p>Contribuí para motivação e <i>engajamento</i>;</p> <p>Contribui para relacionamentos;</p> <p>Fortalece relacionamentos internos e externos;</p> <p>Incentiva a transferência do conhecimento;</p> <p>Incentiva o compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Incentiva trocas de informações por meio tecnológico;</p> <p>Promove capacitação dos membros internos;</p> <p>Promove colaboração e ambiente de aprendizado contínuo;</p>	<p>Valoriza o <i>feedback</i>;</p> <p>Valoriza <i>endomarketing</i>;</p> <p>Valoriza iniciativas de inovação;</p> <p>Valoriza as ideias vindas de todos os níveis hierárquicos;</p> <p>Contribuí para motivação e <i>engajamento</i>;</p> <p>Contribui para relacionamentos;</p> <p>Fortalece relacionamentos internos e externos;</p> <p>Incentiva a transferência do conhecimento;</p> <p>Incentiva trocas de informações por meio tecnológico;</p> <p>Promove capacitação dos membros internos;</p>	<p>Valoriza o <i>feedback</i>;</p> <p>Contribui para relacionamentos;</p> <p>Fortalece relacionamentos internos e externos;</p> <p>Promove capacitação dos membros internos;</p> <p>Incentiva o compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Promove colaboração e ambiente de aprendizado contínuo;</p> <p>Incentiva trocas de informações por meio tecnológico;</p> <p>Incentiva o <i>Coworking</i>;</p> <p>Centralização de poder;</p> <p>Estrutura organizacional departamentalizada.</p>

	<p>Centralização e descentralização de poder;</p> <p>Estrutura organizacional departamentalizada.</p>	<p>Incentiva o compartilhamento do conhecimento;</p> <p>Promove colaboração e ambiente de aprendizado contínuo;</p> <p>Descentralização de poder;</p> <p>Estrutura organizacional departamentalizada.</p>	
--	---	---	--

Fonte: elaborado pela autora (2024).

As comparações dos resultados apresentados no Quadro 17 permitem compreender como ocorre a comunicação organizacional das organizações estudadas neste estudo, detalhadas conforme as categorias e os autores mencionados no Quadro 15 (p. 78).

Com base na primeira categoria do compartilhamento e transferência do conhecimento, a Instituição A incentiva a cooperação e o compartilhamento de conhecimento, participando de redes colaborativas externas e integrando comunicação interna e externa com *endomarketing* para facilitar a transferência de conhecimento. Instituição B promove o compartilhamento e a transferência de conhecimento por meio de reuniões, fóruns internos e redes colaborativas externas, utilizando eventos, feiras, e *workshops* para a interação com o COMUNG e outras instituições. A Instituição C enfatiza o compartilhamento e a transferência de conhecimento através de comitês internos, redes colaborativas internas e eventos internos, utilizando plataformas como *intranets* para facilitar a comunicação. Todas as instituições valorizam a cooperação e a criação de redes colaborativas para o compartilhamento e a transferência do conhecimento.

A categoria do relacionamento, a Instituição A utiliza sistemas tecnológicos como as TICs e LMS para estimular o relacionamento interno e externo, promovendo a transferência do conhecimento por meio de reuniões e eventos, além de valorizar a colaboração interdepartamental. A Instituição B adota em seus meios de relacionamento mecanismos como CRM, TICs e LMS para fortalecer o relacionamento e a transferência de conhecimento, com uma forte ênfase em *endomarketing* para o relacionamento interno e utiliza eventos e ferramentas digitais para relações externas. A Instituição C foca seu relacionamento no *e-mail* formal e ferramentas informais como *Google Chats* e *WhatsApp* para promover relacionamentos, incentivando a transferência do conhecimento através de reuniões e grupos de

trabalho direcionados, além de enfatizar a construção de redes colaborativas. Neste contexto, nota-se que cada instituição demonstra uma abordagem integrada para promover relacionamentos e a transferência do conhecimento, utilizando uma combinação de tecnologias digitais, eventos e práticas de *endomarketing* para fortalecer vínculos internos e externos.

A categoria da interação do conhecimento nas IES A, B, e C é mediada por diferentes estratégias que refletem suas culturas organizacionais únicas. A interação do conhecimento na Instituição A no ambiente interno envolve o uso de *newsletters*, reuniões internas, *feedbacks*, e o *website* da instituição. Essas ferramentas facilitam a comunicação e o compartilhamento de informações entre membros da instituição, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e colaborativo. No ambiente externo a interação do conhecimento ocorre por meio de participação em eventos, feiras e participações do COMUNG.

A interação do conhecimento da Instituição B interage no ambiente interno através de participação em feiras e eventos, estratégias de comunicação e *endomarketing*, além da facilitação da comunicação organizacional interna. Essas estratégias promovem um ambiente onde as informações circulam com facilidade, incentivando a inovação e a troca de ideias. Externamente, a participação em feiras e eventos, juntamente com o uso de sistemas como CRM, faz a Instituição B ser ativa para se conectar e compartilhar conhecimentos com *stakeholders* externos, além de coletar *insights* para a instituição.

A Instituição C promove a interação do conhecimento internamente por meio de *e-mails*, *chats* do *Google*, reuniões, grupos de trabalho direcionados e capacitação continuada. Essas ferramentas permitem uma comunicação eficiente e direta entre os membros, facilitando a colaboração e o desenvolvimento profissional. No ambiente externo, a instituição enfatiza a participação em feiras e eventos e o engajamento em redes colaborativas, fortalecimento de parcerias e a expansão do conhecimento através de colaborações externas.

Portanto, a cultura organizacional das Instituições A, B e C adotam culturas organizacionais distintas, refletindo abordagens diferenciadas ao engajamento, inovação, e compartilhamento de conhecimento. A Instituição A se destaca pelo forte valor dado ao *feedback*, que contribui significativamente para a motivação e o engajamento dos membros, fortalecendo os relacionamentos internos e externos através do *endomarketing*. Esta instituição promove ativamente a transferência e o compartilhamento do conhecimento, especialmente por meio de tecnologias, incentivando a capacitação interna e a colaboração para criar um ambiente de aprendizado contínuo, equilibrando a centralização e descentralização de poder em sua estrutura.

Por outro lado, a Instituição B se diferencia pela ênfase na valorização das iniciativas de inovação e ideias de todos os níveis hierárquicos, mantendo o *endomarketing* e o *feedback* como pilares para o engajamento. Além de promover a transferência de conhecimento e a capacitação interna, a B destaca-se pela descentralização do poder, o que sugere uma abordagem mais flexível na tomada de decisões e no fomento à inovação.

A Instituição C, mantendo a valorização do *feedback* e dos relacionamentos internos e externos, foca na promoção do *coworking*, indicando uma abordagem inovadora e colaborativa ao espaço de trabalho e à troca de conhecimento. Apesar de incentivar a capacitação e o compartilhamento de conhecimentos através de tecnologias, a C apresenta uma centralização de poder. Essas instituições, portanto, ilustram a diversidade de práticas culturais no ambiente acadêmico, demonstrando como diferentes abordagens ao compartilhamento de conhecimento, à inovação, e à gestão organizacional podem coexistir no setor educacional. Cada uma, com suas peculiaridades, contribui para um ecossistema educacional dinâmico e adaptável, refletindo a importância da cultura organizacional na promoção do desenvolvimento institucional e na resposta às demandas contemporâneas do ensino superior.

Em síntese a Instituição A destaca-se pelo seu forte enfoque em redes colaborativas para o compartilhamento e transferência de conhecimento. Isso reflete a dimensão de "Compartilhamento e Transferência do Conhecimento" abordada por autores como Ruão e Kunsch (2014), bem como Van Ta e Zyniger (2018). A abordagem dessa instituição enfatiza a criação e manutenção de parcerias diversas e valoriza a colaboração interdepartamental e com entidades externas, usando plataformas digitais e eventos para reforçar vínculos. A Instituição B integra uma comunicação baseada em suas ações de *endomarketing*, e a Instituição C promove a aprendizagem contínua como formas de trocas de conhecimentos.

Por sua vez, a Instituição B integra comunicação interna e externa e adota programas de *endomarketing* para a transferência do conhecimento. Isso se alinha com a categoria "Relacionamento", onde a importância dos *stakeholders* é ressaltada. As práticas da Instituição B também são influenciadas pelos autores que enfocam na importância do relacionamento com *stakeholders* como Gamboa (2018) e Letlastsa (2022). Além disso, a Instituição B valoriza o compartilhamento do conhecimento e a comunicação aberta, incentivando a inovação e alinhando-se à dimensão de "Cultura Organizacional". Já para a Instituição C, o foco é criar redes colaborativas e usar ferramentas digitais para auxiliar em sua comunicação e relacionamento.

A Instituição C, foca na "Interação do Conhecimento", prioriza a troca de conhecimento e inovação, implementando estratégias para melhorar a competitividade. Isso está em

concordância com autores como Goodman (1994) e Segura-Mariño, Paniagua-Rojano e Piñeiro-Naval (2020), que discutem o fluxo de informações e a implementação de estratégias como parte integral da interação do conhecimento dentro das organizações. A Instituição C também se concentra na construção de redes colaborativas e no uso de ferramentas digitais para enriquecer as operações, demonstrando um alinhamento com a dimensão de "Compartilhamento e Transferência do Conhecimento".

As Instituições A, B e C, embora distintas em suas práticas específicas, partilham uma série de estratégias fundamentais em sua comunicação organizacional que delineiam um padrão comum entre elas. Em primeiro lugar, as instituições enfatizam fortemente o compartilhamento e a transferência de conhecimento como peças centrais de suas operações. Reconhecendo a grande importância de uma comunicação eficaz para o crescimento e inovação, essas instituições se empenham em manter canais abertos e ativos para a troca de informações entre seus membros e com o mundo exterior.

Todas as instituições fazem uso estratégico das tecnologias digitais para potencializar suas comunicações. Plataformas digitais, ferramentas de colaboração *online* e tecnologias de informação não são apenas facilitadores da comunicação diária, mas também servem como alicerce para a construção e manutenção de redes colaborativas. Esta abordagem digital permite que as instituições superem barreiras geográficas, possibilitando a agilidade e a flexibilidade da comunicação interna e externa.

Ademais, existe um claro esforço conjunto para cultivar uma cultura de colaboração e interação em toda as IES. Valorizando a colaboração interdepartamental e incentivando a interação com entidades externas. Essas instituições promovem a interação com o conhecimento. Isso é alcançado por meio de uma comunicação abrangente que não só transmite informações, mas estimula o envolvimento e a contribuição de todos os níveis da organização.

Por fim, as três estudadas neste estudo, compartilham o objetivo de utilizar a comunicação organizacional como um instrumento para reforçar a cultura organizacional. Por meio de suas estratégias de comunicação organizacional, as instituições se esforçam para manter um ambiente onde novas ideias são estimuladas e a criatividade é valorizada, com o intuito de melhorar continuamente a competitividade no mercado. A comunicação organizacional nestas instituições é, portanto, uma força propulsora para a mudança e a melhoria contínua em que todas as instituições demonstram um compromisso para melhorar a comunicação e gestão do conhecimento para fomentar a colaboração, a inovação e o ambiente de aprendizado contínuo dentro de suas estruturas organizacionais.

Existem comparações possíveis entre a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional originam-se por interface da transferência e do compartilhamento do conhecimento. Conforme os autores Veja-Chica e De La Vega-Hernández (2023) enfatizam que a comunicação organizacional alavancada pela transferência do conhecimento entre indivíduos, gera motivação nos processos de aprendizagem, pois a capacidade absorptiva permite por suas dimensões aplicar, assimilar e transferir o conhecimento adquirido com outras pessoas para obter *insights* e resolução de problemas.

Nos estudos de Van Ta e Zyngier (2018) para diminuir as barreiras de gestão burocráticas dentro das IES, é preciso oportunizar e incentivar trocas de conhecimento entre membros internos e externos, para que haja uma fluidez na comunicação organizacional. Para isso, é preciso promover uma cultura organizacional com base no compartilhamento, interação e transferência do conhecimento.

Com esta relação da interação do conhecimento, as IES deste estudo apesar de suas estratégias distintas refletirem culturas organizacionais únicas, compartilham fundamentos comuns na interação do conhecimento que são essenciais para entender a gestão eficaz do conhecimento dentro de organizações educacionais.

Esta interação fomenta um aumento no envolvimento colaborativo e na participação ativa dentro da organização, o que é fundamental para o surgimento de novas ideias capazes de reforçar a vantagem competitiva, conforme indicado por Kim *et al.* (2021). Dessa forma, a comunicação é reconhecida como um pilar fundamental para a operação eficaz das organizações, segundo Kunsch (2003).

A interação do conhecimento dentro das IES estudadas, ocorre por promoção de ambientes colaborativos. Isso reflete o conhecimento tácito compartilhado entre membros da internos, fomentado pelo uso de reuniões internas, grupos de trabalho direcionados e iniciativas de capacitação continuada, que contribuem para a capacidade absorptiva no ambiente interno através da assimilação do conhecimento. A partir disso, podem surgir *insights*, que possam promover a transformação do conhecimento para mudanças institucionais com base em *benchmarking*.

Essas práticas sublinham a importância da colaboração e do aprendizado contínuo, criando espaços onde ideias e experiências são trocadas, fomentando assim, a inovação e o desenvolvimento profissional. No caso das IES pesquisadas, evidencia-se o aprendizado contínuo das pessoas e pela busca do conhecimento para realizar trocas de conhecimento no ambiente interno e externo.



Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) contribuíram para comprovar que a capacidade de assimilação do conhecimento, inclui fatores para identificar capacidades relacionadas ao compartilhamento do conhecimento prévio, que podem facilitar o processo de assimilação. Tu *et al.* (2006) identificaram fatores que impactam na assimilação do conhecimento por parte dos colaboradores das organizações, que buscam conhecimento em diversas formas no processo de aquisição, como feiras, eventos, encontros de *networking* com o intuito de absorver, aplicar, compreender e interpretar o conhecimento adquirido e assimilado.

Observa-se que as Instituições A, B, e C ilustram uma cultura organizacional fortificada em incentivar seus funcionários administrativos, *marketing* e docentes a participarem de atividades externas, como feiras, *workshops* e eventos para oportunizar assimilação do conhecimento e obter interações e trocas de conhecimento valiosas por meio da comunicação, e gera motivação e engajamento o que permite que essas instituições adquiram novos conhecimentos.

Essas interações do conhecimento permitem às instituições se conectar com *stakeholders* externos através de redes colaborativas como o COMUNG para compartilhar o conhecimento e adquirir novos *insights*, essenciais para a inovação e aprimoramento institucional. Além de obter interação com o ambiente externo, é possível aprimorar o ambiente interno, e realizar o compartilhamento do conhecimento por meio de reuniões com outras equipes e pessoas que contribuem a redes colaborativas.

A construção de redes colaborativas e o fortalecimento de parcerias são enfatizados, indicando a valorização da expansão do conhecimento adquirido (oriundos das dimensões da capacidade absorptivas) através de colaborações externas. Essas ações das redes colaborativas favorecem colaborações entre pessoas e organizações, fortificando as relações com o mercado em que as IES atuam, promovendo a cooperação e a criação de redes colaborativas (Vega-Jurado *et al.*, 2017; Allameh; Khozami; Baniyadi, 2020; Cassol *et al.*, 2021).

Essa abordagem não apenas enriquece as operações internas, mas também abre caminhos para inovações significativas, demonstrando uma compreensão profunda da importância das sinergias externas para o crescimento e desenvolvimento institucional do mercado educacional.

A transformação do conhecimento envolve a capacidade de desenvolver novas ideias e conceitos a partir do conhecimento assimilado. As práticas de capacitação continuada, grupos de trabalho direcionados e a promoção de ambientes colaborativos dentro dessas instituições são indicativos de um ambiente propício à transformação do conhecimento, como vistos em implementação de sistemas, tecnologias, meios de comunicação, entre outros. Isso sugere uma

capacidade organizacional de não apenas absorver novas informações, mas também de adaptá-las e transformá-las em melhorias e inovações que irão contribuir no ambiente interno.

Como visto nas três Instituições A, B, e C, compreende-se que o mercado institucional concebido pelas universidades comunitárias através do COMUNG, possuem fortes elos de transferência e comunicação do conhecimento que são adquiridos, assimilados, e depois são transformados e aplicados no contexto interno destas instituições.

A capacidade de aplicar o conhecimento adquirido e transformado em práticas inovadoras é a resultante da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional obtidos por meio do relacionamento, interação do conhecimento e transferência do conhecimento vistos nas categorias da comunicação organizacional. As instituições demonstram essa capacidade através de sua abertura para inovação e a implementação de estratégias que refletem um compromisso com a aplicação e a prática do conhecimento. Isso é evidente na maneira como elas se engajam com o mundo externo e buscam constantemente inovar e melhorar suas ofertas e processos.

A comunicação organizacional pode qualificar a capacidade organizacional em assimilar novos conhecimentos, ampliar a cooperação entre pessoas e demais organizações e obter a transferência do conhecimento. A assimilação do conhecimento é facilitada pelas ferramentas de comunicação e colaboração que estas instituições implementam, como *newsletters*, sistemas CRM, *e-mails* e *chats* do *Google*. Essas ferramentas não apenas ajudam na disseminação do conhecimento adquirido, mas também na sua assimilação, permitindo que os membros da organização compreendam e integrem esse conhecimento em suas práticas existentes.

Neste contexto, o modelo VRIO criado por Barney (1991) fomenta que a comunicação é um recurso valioso nas organizações, pois engloba um conjunto de recursos e habilidades que são difíceis e raros de serem imitados, tornando-se uma vantagem competitiva. A valorização da transferência do conhecimento por meio da comunicação como um recurso valioso para a aquisição e transferência do conhecimento foi destacada por Polanyi (1966) e são vista nas IES.

Tais recursos como o de comunicação organizacional são considerados raros, difíceis de serem imitados e difíceis de substituição, conforme apontado por Foss (1996). No cenário educacional, a comunicação organizacional foi apontada pelos entrevistados como um recurso valioso, e um processo em que todos os membros internos compartilham informações trocam sentimentos e experiências através de interações.

As IES investigadas neste estudo implementam em suas estratégias de CA para adquirir informações de mercado, conhecimentos e informações, uma comunicação organizacional fomentada por uma cultura de colaboração, valorizando ideias de *feedback*, *endomarketing*,

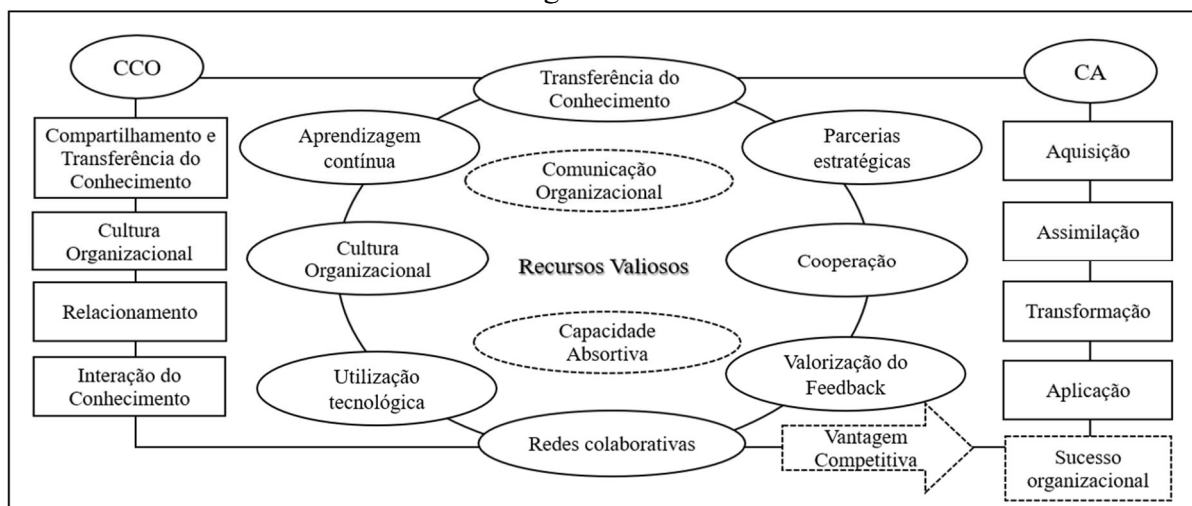
incentiva as transferências do conhecimento, promoção e capacitação de todos os membros internos, o que torna a comunicação organizacional um fator que qualifica as dimensões da CA nas IES.

A comunicação organizacional corrobora, portanto, com a cultura organizacional. Uma cultura que valoriza a transparência e a abertura de comunicação, tende a promover canais de comunicação mais abertos e inclusivos (Murovec; Prodan, 2009), facilitando um fluxo de informações mais livre e eficiente. Isso melhora a comunicação interna, amplia a capacidade da organização de se conectar com fontes externas de conhecimento.

Além disso, a cultura organizacional influencia à disposição da organização para explorar e integrar novas informações. Organizações com culturas que encorajam a aprendizagem contínua e a inovação estão mais preparadas para reconhecer o valor do conhecimento externo, um aspecto fundamental da CA. É notável que a cultura organizacional das IES é consolidada devido ao tempo de permanência dos entrevistados nas IES.

Conforme as análises das IES, é notável o comprometimento com todas as pessoas envolvidas no âmbito institucional em promover a interação e transferência do conhecimento por meio da CA sistematizada pela Figura 32.

Figura 32 – Sistematização dos resultados entre Capacidade Absortiva e Comunicação Organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Figura 32 sistematiza a capacidade absorptiva de uma organização em compartilhar e transferir conhecimento é fundamental para sua competitividade e inovação. Este processo não apenas facilita a disseminação de informações valiosas entre os membros, mas também potencializa a capacidade de adaptação. A interação eficaz do conhecimento, apoiada por uma

cultura organizacional sólida e mecanismos de comunicação, corroboram para vantagem competitiva.

To que tange a capacidade absorptiva, na Instituição A, a aquisição de conhecimento é uma prática constante, caracterizada pela realização de análises de mercado, busca por informações relevantes e estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino superior (IES). Além disso, a instituição utiliza tecnologias da informação e comunicação (TICs) para promover um ensino inovador e atualizado. Na Instituição B, a capacidade absorptiva como a aquisição de conhecimento é realizada por meio de análises constantes de mercado, participação em eventos educacionais e colaboração com outras IES. A instituição também enfatiza o uso de tecnologias para promover uma educação inovadora e alinhada às demandas do mercado. Na Instituição C, a aquisição de conhecimento é promovida pela colaboração entre funcionários, transferência de conhecimento com outras IES e estímulo à aplicação do conhecimento por meio de grupos de melhoria contínua. Programas de capacitação contínua também são incentivados para garantir que os membros da instituição estejam sempre atualizados com as melhores práticas do mercado.

Neste contexto, todas as Instituições A, B, e C, compartilham a ênfase na capacidade absorptiva através da aquisição de conhecimento por meio de análises de mercado, colaboração com outras instituições de ensino superior e o uso de tecnologias da informação e comunicação para promover uma educação inovadora e alinhada com as demandas do mercado. Além disso, todas valorizam a constante atualização e aplicação do conhecimento, seja por meio de parcerias, eventos educacionais ou programas de capacitação contínua.

No que diz respeito à assimilação, a Instituição A valoriza a interação com outras IES, a capacitação profissional e a participação em eventos educacionais. O compartilhamento do conhecimento é incentivado por meio de reuniões e plataformas digitais, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Na dimensão da assimilação, a Instituição B têm a valorização da colaboração entre funcionários e a implementação de tecnologias são práticas comuns. O compartilhamento do conhecimento ocorre através de reuniões e programas de *endomarketing*, contribuindo para uma cultura de aprendizado contínuo. Na dimensão da assimilação, a Instituição C valoriza a colaboração entre funcionários e a transferência de conhecimento com outras IES são práticas comuns. Grupos de melhoria contínua e programas de capacitação contínua contribuem para uma cultura de aprendizado contínuo e compartilhamento de conhecimento.

Ambas as instituições compartilham a ênfase na assimilação do conhecimento por meio da interação entre funcionários, colaboração com outras instituições de ensino superior,

utilização de tecnologias e promoção do compartilhamento de conhecimento em reuniões e programas internos. Ambas instituições também cultivam uma cultura de aprendizado contínuo e valorizam a capacitação profissional como parte essencial de seu ambiente educacional.

Quanto à transformação da Instituição A, estimula a colaboração entre seus membros, implementa novos modelos de processos e utiliza tecnologias avançadas para promover inovação. Desenvolver novos produtos e serviços é uma prática comum, impulsionada pelo conhecimento adquirido e pela criatividade de sua equipe. Quanto à transformação, a Instituição B incentiva a colaboração entre seus membros e a implementação de novos modelos de processos. O foco na utilização de tecnologias é uma estratégia-chave para impulsionar a inovação e melhorar os processos educacionais. À transformação da Instituição C enfatiza a colaboração entre seus membros e a transferência de conhecimento com outras IES. Grupos de melhoria contínua e programas de capacitação contínua são utilizados para promover a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Neste contexto da transformação, ambas as Instituições A e B compartilham a ênfase na transformação através da colaboração entre membros, implementação de novos modelos de processos e utilização de tecnologias avançadas para impulsionar a inovação. Enquanto isso, a instituição C também destaca a colaboração entre seus membros, a transferência de conhecimento com outras IES e a implementação de grupos de melhoria contínua e programas de capacitação para promover a inovação e o desenvolvimento organizacional em seu ambiente educacional.

Na última dimensão da capacidade absorptiva, a aplicação do conhecimento, a Instituição A incentiva comitês de inovação e a utilização de tecnologias avançadas para criar e aprimorar produtos e serviços. Essa abordagem visa garantir que o conhecimento adquirido seja aplicado de forma eficaz, contribuindo para o desenvolvimento contínuo da instituição. Na aplicação do conhecimento, a Instituição B valoriza programas de endomarketing e premiações por ideias inovadoras. A melhoria dos processos de informação e compartilhamento é uma prioridade, garantindo que o conhecimento adquirido seja aplicado de forma eficaz em toda a organização. Na aplicação do conhecimento, a instituição C valoriza a colaboração entre funcionários e a transferência de conhecimento com outras IES. Grupos de melhoria contínua e programas de capacitação contínua são estratégias-chave para garantir que o conhecimento adquirido seja aplicado de forma eficaz em toda a organização.

Portanto, todas as instituições compartilham a ênfase na aplicação do conhecimento através de estratégias como incentivo à inovação, utilização de tecnologias avançadas, programas de endomarketing, colaboração entre funcionários, transferência de conhecimento e

programas de capacitação contínua. Essas práticas visam garantir que o conhecimento adquirido seja aplicado de maneira eficaz para o desenvolvimento contínuo e aprimoramento das instituições de ensino.

No que tange a comunicação organizacional das IES, com base nas categorias compartilhamento e transferência do conhecimento, cultura organizacional, relacionamento e interação do conhecimento, as IES demonstram ser semelhantes e distintas em alguns aspectos.

A Instituição A promove ativamente o compartilhamento do conhecimento por meio de programas de endomarketing e redes colaborativas internas e externas, incluindo comitês internos e participação em redes colaborativas externas. Isso estimula a troca de ideias e experiências entre os membros da equipe, promovendo um ambiente propício para a inovação e o crescimento profissional. A Instituição B incentiva ativamente o compartilhamento do conhecimento por meio de eventos e ferramentas digitais, valorizando as ideias provenientes de todos os níveis hierárquicos e promovendo a inovação. Isso cria um ambiente propício para a troca de experiências e a geração de novas ideias. Na Instituição C, o compartilhamento do conhecimento é incentivado por meio de e-mails, chats do Google e redes colaborativas, enfatizando a transferência e compartilhamento de conhecimento por meio de reuniões e capacitação continuada. Isso cria um ambiente propício para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional.

Com base nisso, as instituições A, B e C compartilham a prática de promover ativamente o compartilhamento de conhecimento entre seus membros internos e externos. Todas incentivam a troca de ideias e experiências por meio de diferentes canais, como programas de endomarketing, redes colaborativas internas e externas, eventos, ferramentas digitais, e-mails, chats, reuniões e capacitação continuada. Essas estratégias visam criar ambientes propícios para a inovação, crescimento profissional, aprendizado contínuo e desenvolvimento profissional dentro de suas organizações educacionais.

A categoria da cultura organizacional da Instituição A é marcada pela valorização do feedback e do compartilhamento do conhecimento como elementos-chave. Além disso, incentiva a colaboração e o aprendizado contínuo, promovendo a capacitação dos membros internos e criando um ambiente onde a troca de informações é incentivada e valorizada. A cultura organizacional da Instituição B é baseada na valorização do *feedback*, do *endomarketing* e de iniciativas de inovação. Incentiva o compartilhamento do conhecimento e a colaboração para promover um ambiente de aprendizado contínuo, onde os colaboradores se sintam motivados a contribuir e crescer profissionalmente. Assim como a Instituição B, a cultura organizacional da Instituição C valoriza o *feedback*, a colaboração e o compartilhamento do

conhecimento como elementos fundamentais. Promove uma cultura de aprendizado contínuo e compartilhamento de informações por meio tecnológico, incentivando os colaboradores a contribuir e crescer dentro da organização.

Neste contexto, compara-se que todas as instituições A, B e C compartilham uma cultura organizacional que valoriza o feedback, o compartilhamento do conhecimento, a colaboração e o aprendizado contínuo como pilares fundamentais. Elas incentivam a capacitação dos membros internos, promovem a troca de informações, valorizam a inovação e criam ambientes onde os colaboradores se sintam motivados a contribuir e crescer profissionalmente. Essa cultura organizacional visa promover um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da instituição.

A Instituição A fortalece seus relacionamentos internos e externos por meio de estratégias de comunicação e endomarketing. Integra a comunicação interna e externa para promover a transferência do conhecimento e estimular relacionamentos sólidos entre os colaboradores e parceiros externos. A Instituição B fortalece relacionamentos internos e externos, promovendo uma abordagem integrada e o uso de tecnologias digitais para facilitar a comunicação. Valoriza a colaboração interdepartamental e com entidades externas, criando vínculos sólidos que contribuem para o sucesso da instituição. O relacionamento da Instituição C, contribui para o fortalecimento de relacionamentos internos e externos por meio de práticas de comunicação eficazes. Valoriza a colaboração e incentiva o *coworking* como parte da cultura organizacional, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e engajados.

Ambas as instituições A e B compartilham a prática de fortalecer seus relacionamentos internos e externos por meio de estratégias de comunicação integrada e colaboração. Ambas instituições buscam promover a transferência de conhecimento, estimular vínculos sólidos entre colaboradores e parceiros externos, valorizar a colaboração interdepartamental e utilizar tecnologias digitais para facilitar a comunicação. Essas práticas contribuem para o sucesso e o desenvolvimento das instituições.

Por último, a interação do conhecimento da Instituição A é facilitada por meio de *newsletters*, reuniões internas e *feedbacks*. Além disso, participa em feiras e eventos como parte da interação do conhecimento, proporcionando oportunidades para compartilhar ideias e fortalecer relacionamentos. A Instituição B promove a interação do conhecimento por meio de sistemas de CRM, reuniões do COMUNG e *WhatsApp* com gestores de outras IES. Além disso, incentiva a participação em feiras e eventos externos, proporcionando oportunidades para compartilhar conhecimentos e estabelecer conexões. A interação do conhecimento da Instituição C é facilitada pela interação do conhecimento por meio de reuniões, grupos de

trabalho e redes colaborativas. Participa em feiras e eventos como parte da interação do conhecimento e fortalecimento de relacionamentos, proporcionando oportunidades para compartilhar conhecimentos e experiências.

Comparando todas as instituições A, B e C compartilham a prática de facilitar a interação do conhecimento por meio de diversas estratégias, como *newsletters*, reuniões internas, *feedbacks*, sistemas de CRM, participação em feiras e eventos, *WhatsApp*, grupos de trabalho e redes colaborativas. Essas ações visam promover a troca de ideias, fortalecer relacionamentos, compartilhar conhecimentos e experiências, contribuindo para um ambiente de aprendizado contínuo e desenvolvimento dentro das instituições.

Diante disso, comparando-as IES, nota-se que, a Instituição A quanto a Instituição B, compartilham várias características em comum que refletem seu compromisso com a excelência educacional e a inovação. Ambas as instituições priorizam a constante busca por conhecimento, realizando análises de mercado, participando de eventos educacionais e colaborando com outras instituições do setor. Além disso, reconhecem a importância da tecnologia no ambiente educacional, utilizando-a para melhorar os processos educacionais e promover uma abordagem inovadora no ensino.

Existe pontos variados em alguns pontos destas instituições, como por exemplo, a valorização da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe. Todas as IES incentivam a troca de ideias, a realização de reuniões e programas de endomarketing para estimular a criatividade e o aprendizado contínuo. Além disso, ambas instituições demonstram um forte compromisso com a aplicação prática do conhecimento, implementando novos modelos de processos, desenvolvendo novos produtos e serviços e utilizando tecnologias avançadas para promover a inovação e melhorar a qualidade da educação oferecida.

Essas características em comum destacam o comprometimento tanto da Instituição A quanto da Instituição B em promover uma cultura organizacional centrada no aprendizado, na inovação e no desenvolvimento contínuo, visando sempre aprimorar sua capacidade absorptiva e se manterem relevantes em um ambiente educacional em constante evolução.

As IES analisadas neste estudo adotam estratégias de CA voltadas para a aquisição de informações de mercado e conhecimentos, impulsionadas por uma comunicação organizacional que promove uma cultura de colaboração. Essa cultura valoriza o *feedback*, o *endomarketing* e incentiva a transferência de conhecimento, além de promover a capacitação de todos os membros internos. Essa abordagem fortalece as dimensões da CA nas IES, evidenciando a importância da comunicação organizacional como um elemento qualificador.



A comunicação organizacional, nesse sentido, está intrinsecamente ligada à cultura organizacional. Uma cultura que prioriza a transparência e a abertura na comunicação tende a estabelecer canais mais abertos e inclusivos, facilitando um fluxo de informações mais eficaz. Isso não apenas melhora a comunicação interna, mas também amplia a capacidade da organização de se conectar com fontes externas de conhecimento.

Além disso, a cultura organizacional exerce influência sobre a disposição da organização para explorar e integrar novas informações. Organizações que cultivam uma cultura de aprendizagem contínua e inovação estão mais propensas a reconhecer o valor do conhecimento externo, um aspecto essencial da capacidade absorptiva. É relevante destacar que a cultura organizacional das IES é consolidada ao longo do tempo, refletindo-se na permanência dos entrevistados nessas instituições.

As instituições de ensino destacam-se pelo compromisso com a colaboração e a troca de conhecimento entre seus funcionários, reconhecendo que essa prática é essencial para impulsionar a inovação em suas operações. Além disso, todas as IES pesquisadas valorizam a transferência de conhecimento com outras instituições, reconhecendo a importância de compartilhar boas práticas e experiências.

A promoção da aprendizagem contínua é uma prioridade comum, refletida nos programas de capacitação e desenvolvimento profissional oferecidos por essas instituições. Acreditam que a aplicação prática do conhecimento é fundamental para o sucesso, seja para melhorar processos internos, desenvolver novos produtos e serviços, ou promover a inovação.

A utilização de tecnologia é uma característica presente em todas as instituições, seja para análise de mercado, comunicação interna ou melhoria dos processos educacionais. Além disso, todas demonstram um compromisso com a inovação, seja através da implementação de novos modelos de processos, da adoção de tecnologias avançadas ou da criação de novos produtos e serviços educacionais.

A valorização do *feedback* e a avaliação contínua são valorizados como ferramentas essenciais para aprimorar os processos e serviços de todas as instituições, garantindo que as mudanças implementadas sejam eficazes e alinhadas às necessidades dos stakeholders. Além disso, todas as instituições promovem uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e o desenvolvimento contínuo, incentivando os colaboradores a compartilharem conhecimento, experimentarem novas ideias e se manterem atualizados com as melhores práticas do mercado.

Por fim, as instituições buscam estabelecer parcerias estratégicas com consultorias externas, empresas corporativas e outras organizações para fortalecer suas capacidades e impulsionar a inovação. Essas parcerias são vistas como oportunidades para ampliar o

conhecimento, explorar novas ideias e colaborar em projetos que beneficiem todas as partes envolvidas.

Fica evidente que a comunicação organizacional desempenha um papel crucial na qualificação da CA das IES investigadas. Por meio da promoção de uma cultura que valoriza o compartilhamento e a interação do conhecimento, tanto interna quanto externa, as IES conseguem superar barreiras burocráticas e estimular a inovação e o desenvolvimento profissional. Ferramentas de comunicação e colaboração facilitam a disseminação do conhecimento, enquanto a participação em redes colaborativas e eventos externos ampliam a absorção de novas informações e *insights*. Assim, a comunicação organizacional emerge como um recurso estratégico, valioso, difícil imitação, enriquecendo a CA das instituições e fortalecendo sua posição competitiva no cenário educacional, garantindo a manutenção estratégica das IES gerando vantagens competitivas, e levando ao sucesso organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se os principais resultados e as contribuições deste estudo, bem como as limitações e sugestões para futuras pesquisas sobre as temáticas da capacidade absorptiva e comunicação organizacional.

O objetivo geral deste estudo foi analisar como a comunicação organizacional pode qualificar a capacidade absorptiva em Instituições de Ensino Superior comunitárias no norte do Rio Grande do Sul, com objetivos específicos focados em descrever o processo de comunicação organizacional, investigar a capacidade absorptiva segundo suas dimensões propostos pelo modelo de Zahra e George (2002) aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento, e analisar o processo de comunicação no compartilhamento do conhecimento, além de descrever como se articulam a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional.

A relação entre a capacidade absorptiva e comunicação organizacional em IES é bastante complexa e multifacetada. A capacidade absorptiva é uma abordagem estratégica que permite às organizações adquirirem, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo, melhorando assim o ambiente interno e gerando vantagens competitivas. Este conceito é particularmente relevante no contexto das IES, onde a incerteza e a necessidade de adaptação rápida e eficaz se tornaram prementes.

A comunicação organizacional, por outro lado, desempenha um papel crucial no processo de capacidade absorptiva. A comunicação facilita a assimilação e aquisição do conhecimento, sendo fundamental para a transferência e compartilhamento do conhecimento dentro da organização. Isso inclui a promoção de eventos, treinamentos e *workshops*, além de visitas técnicas, que são essenciais para transformar o ambiente interno das instituições e contribuir para a melhoria e aprimoramento dos conhecimentos obtidos.

A análise da comunicação organizacional nas Instituições de Ensino Superior comunitárias revela uma série de práticas e estratégias fundamentais que são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade dessas instituições no ambiente educacional contemporâneo. Central para essa análise é a compreensão de como a comunicação organizacional facilita o compartilhamento e a transferência de conhecimento, promove a inovação e fomenta a colaboração, tanto internamente entre diferentes departamentos quanto externamente com outras universidades, empresas e organizações.

Um aspecto crucial que emerge é a importância de construir e manter redes colaborativas no contexto das IES. Essas redes colaborativas não apenas permitem a transferência dos conhecimentos e experiências, mas também estendem a capacidade de

inovação das instituições ao integrar diversas perspectivas e recursos. O uso estratégico de tecnologias digitais com plataformas digitais, sistemas e outras ferramentas de comunicação digital, estão sendo utilizadas para superar barreiras geográficas entre pessoas, pois promove a agilidade e a flexibilidade na comunicação e engajar efetivamente tanto os membros da instituição quanto os stakeholders externos.

Além disso, a promoção de uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento do conhecimento e a colaboração interdepartamental é vista como fundamental. Essa cultura apoia a criação de um ambiente propício ao aprendizado contínuo e à inovação, incentivando todos os membros da instituição a contribuir ativamente para o desenvolvimento institucional. As estratégias de comunicação interna e externa implementadas pelas instituições refletem um compromisso com o engajamento e a participação ativa, utilizando eventos, endomarketing e outras iniciativas para promover a inovação e a aprendizagem contínua.

É preciso que as IES possuam um equilíbrio entre centralização e autonomia do poder dentro das estruturas organizacionais das instituições, a fim de promover a tomada de decisão compartilhada e incentivar a inovação e a colaboração interdepartamental. Esse equilíbrio facilita a adaptação e a resposta às demandas do setor educacional dinâmico, permitindo que as instituições se mantenham relevantes e competitivas.

A comunicação organizacional nas IES comunitárias desempenha suas capacidades de inovação vindas por meio da capacidade absorptiva, em adaptar-se e prosperar em um ambiente educacional em constante mudança. As práticas e estratégias destacadas refletem um entendimento profundo da importância da comunicação eficaz para o desenvolvimento institucional, sublinhando a necessidade de abordagens de comunicação bem articuladas que alinhem a cultura organizacional, a estrutura e os objetivos institucionais.

No Brasil, as IES têm buscado soluções metodológicas inovadoras para o ensino como as TICs, LMS, destacando a importância da disseminação do conhecimento em toda a organização. Nesse contexto, a capacidade absorptiva reforça as habilidades individuais e organizacionais, permitindo o desenvolvimento de novas práticas e teorias que facilitam o aprendizado e a formulação de novas estratégias e inovações.

Ao explorar como a comunicação organizacional pode qualificar a capacidade absorptiva, as IES possuem sua eficácia através da aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento externo é significativamente influenciada por suas práticas de comunicação. A capacidade absorptiva, essencial para a inovação e a vantagem competitiva, depende da habilidade de uma IES em não apenas captar novas informações, mas também em integrá-las às operações existentes e utilizá-las para desenvolver novas estratégias e processos. A

comunicação organizacional, por sua vez, é o veículo pelo qual o conhecimento é disseminado internamente, facilitando a assimilação e a aplicação efetiva desse conhecimento. Práticas como a promoção de eventos, treinamentos e o uso estratégico de tecnologias digitais emergem como fundamentais para fomentar um ambiente de aprendizado contínuo e colaboração. Além disso, a construção e manutenção de redes colaborativas ampliam o alcance da inovação, integrando diversas perspectivas e recursos.

Ademais, este estudo sublinha a necessidade de uma comunicação bem articulada que alinhe a cultura organizacional, a estrutura e os objetivos institucionais, enfatizando a comunicação como uma força vital para o desenvolvimento institucional e a adaptação às demandas contemporâneas do ensino superior.

A temática da capacidade absorptiva busca portanto, ampliar o conhecimento nas organizações, com a cultura organizacional emergindo como um elemento estratégico que favorece a cooperação e a comunicação, configurando-se como uma fonte de vantagem competitiva. A aplicação da capacidade absorptiva visa fortalecer a estrutura organizacional, sendo crucial para manter a competitividade e alcançar a excelência na prestação de serviços à comunidade acadêmica.

Os *gaps* teóricos existentes nas áreas relacionadas à capacidade absorptiva, comunicação organizacional e IES indicam a necessidade de mais pesquisas sobre como as organizações buscam e adquirem conhecimento externo em ambientes incertos, e como a comunicação organizacional pode ser utilizada para facilitar este processo.

Contudo, esta dissertação oferece uma análise abrangente e detalhada da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional em instituições de ensino superior comunitárias no Norte do Rio Grande do Sul. Ao longo desta pesquisa, demonstra-se não apenas a importância desses conceitos para o sucesso organizacional, mas também apresenta *insights* práticos e aplicáveis para promover sua efetiva implementação. Por meio da investigação comparativa e da análise dos dados coletados, identifica-se oportunidades significativas de melhoria nas práticas organizacionais dessas instituições.

As recomendações e *insights* apresentados nesta dissertação servem como um norte valioso para os líderes e gestores das instituições de ensino superior comunitárias, capacitando-os a promover mudanças positivas e sustentáveis que contribuam para o fortalecimento e o aprimoramento contínuo do ensino superior nesta região. O conhecimento gerado por esta pesquisa não apenas amplia nossa compreensão teórica sobre capacidade absorptiva e comunicação organizacional, mas também fornece um roteiro prático para aprimorar a eficácia

das práticas organizacionais nas instituições de ensino superior comunitárias, impulsionando-as em direção ao sucesso e à excelência educacional.

Em suma, a capacidade absorptiva e a comunicação organizacional estão intrinsecamente relacionadas e são fundamentais para o sucesso estratégico das instituições de ensino superior, especialmente em tempos de mudanças rápidas e incertezas ocasionadas pelo ambiente externo.

## 5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As limitações e sugestões para futuras pesquisas neste estudo destacam aspectos cruciais que moldam a compreensão da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional nas Instituições de Ensino Superior Comunitárias. A estratégia metodológica adotada, centrada em estudos de caso múltiplos, impõe limitações à generalização dos resultados, confinando as descobertas ao contexto específico dessas instituições. Isso sugere a necessidade de abordagens metodológicas adicionais em pesquisas futuras para ampliar a compreensão desses fenômenos em outros segmentos e contextos organizacionais.

O método qualitativo empregado, embora enriquecedor, restringe o escopo das conclusões, indicando a oportunidade de integrar metodologias quantitativas para uma análise mais abrangente. Outra limitação dos estudos organizacionais é a coleta de dados, muitas vezes baseada em questionários estruturados e entrevistas, que podem levar a respostas subjetivas influenciadas pela percepção individual dos respondentes. Isso pode introduzir viés e limitar a objetividade dos dados coletados, afetando a validade dos resultados. Além disso, o número limitado de respondentes e a dependência de *softwares* de análise de dados como o *Atlas TI* podem não capturar integralmente a diversidade de percepções e experiências dentro das instituições.

Futuras pesquisas poderiam beneficiar-se da exploração de métodos alternativos de coleta de dados, como entrevistas presenciais e observação direta, para obter insights mais profundos sobre as práticas organizacionais. A validação dos constructos da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional em outros ambientes organizacionais representa outra área fértil para investigação.

A expansão desses estudos para incluir uma gama mais ampla de organizações, e não apenas validar os achados desta pesquisa, mas também descobrir novas dimensões e dinâmicas da capacidade absorptiva e da comunicação organizacional. Isso sublinha um campo vasto para a exploração futura das teorias e seus antecedentes em contextos estratégicos variados, prometendo contribuições significativas para a literatura em gestão e estratégia organizacional.

Ademais, quanto à validação dos constructos da capacidade absorptiva e seu desempenho, verifica-se os mesmos podem ser ampliados a partir de novos estudos empíricos, ainda que sua validação possa ser aplicada em outras realidades organizacionais e assim fomentar futuras pesquisas. O mesmo vale ressaltar para a comunicação organizacional e seu desempenho em outras organizações, verifica-se as categorias encontradas os mesmos podem ser ampliados a partir de novos estudos empíricos, ainda que sua validação possa ser aplicada em outras realidades organizacionais e assim fomentar futuras pesquisas.

Os estudos organizacionais, enquanto campo de pesquisa, apresentam limitações inerentes. Uma limitação é a tendência de tais estudos se concentrarem em contextos específicos, como Instituições de Ensino Superior Comunitárias, o que pode restringir a generalização dos achados para outras organizações ou segmentos.

Para superar essas limitações, sugere-se a adoção de abordagens metodológicas mistas em pesquisas futuras, combinando métodos qualitativos e quantitativos para uma análise mais abrangente dos fenômenos organizacionais. Além disso, a expansão do escopo de pesquisa para incluir uma variedade mais ampla de contextos organizacionais e a utilização de amostras maiores e mais diversas podem ajudar a mitigar as limitações associadas à generalização dos resultados. Por fim, a exploração de novos instrumentos de coleta de dados e técnicas analíticas pode oferecer *insights* mais profundos e objetivos sobre as dinâmicas organizacionais, enriquecendo o campo dos estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AKRAM, K.; HAQ, M.A.U.; RAZA, S.; FAZAL, H.; SUHARDI, M. Knowledge Acquisition and Product Development Capability Magnify Competitive Advantage: Insight into Higher Education Institutions of Pakistan. **Jurnal Pengurusan**, Selangor/Malásia, v. 64, n. 1, p. 119-130, 2022.
- AL-GHAZALI, F.R.G.; AL-JANABI, M.A.J.; Absorptive Capacity as an Interaction Variable between Authentic Leadership and Sustainability of Safe Organizational Performance: an Analytical Study. **Webology**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 137-159, 2021.
- ALI, M.; PARK, K. The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. **Journal of Business Research**, Nova Zelândia, v. 69, n. 5, p. 1669-1675, 2016.
- ALLAMEH, S.M.; KHOZANI, M.K.; BANIASADI, B. Consequences of knowledge processes in small businesses: the role of knowledge acquisition, dynamic capabilities, knowledge sharing and creativity. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 48-68, 2020.
- APRILIYANT, I.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, Brighton/Reino Unido, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2017.
- ARGENTI, P.; HOWELLS, R.A.; BECK, K.A. The Strategic Communication Imperative. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 46, n. 3, p. 83-89, 2005.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em Pesquisa Qualitativa. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos. 1ed. São Paulo/SP: Editora Saraiva, 2006. p. 429-460.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Editora Edições 70, 2011.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, p. 771-792, 1991.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo/SP: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BOLÍVAR-CRUZ, A.; FERNÁNDEZ-MONROY, O.; GALVÁN-SÁNCHEZ, I. La cooperación tecnológica universidad-empresa: el rol de la comunicación. **Journal Technology Management and Innovation**, Santiago/Chile, v. 17, n. 3, p. 67-77, 2017.
- BRASIL. **Censo da Educação Superior de 2021**. Brasília/DF: Ministério da Educação (MEC); Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2022. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjUzZjU2YzItY2VlZC00MzcxLTk4OWYtODMzNWEyNzJkM2ZlIiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWVtNGIxZS05NzhmLVVhNGMwNzc0MzRiZiJ9>. Acesso em: 26 jan. 2023.



BRASIL. Lei n. 12.881, de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES), disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. **Diário Oficial da União (DOU)**, Brasília/DF, 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.html). Acesso em: 11 fev. 2023.

BRITAIN, A.C.; CARRINGTON, J.M.A Concept Analysis of Organizational Health and Communication. **Nursing Administration Quarterly**, EUA, v. 43, p. 68-75, 2019.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

BUTLER, M.; FERLIE, E. Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging uk empirical evidence. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 6, n. 6, p. 1-21, 2019.

CAMISÓN; C.; FORES, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, Flórida/EUA, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.

CAPPELLARI, G. **Inteligência de mercado e desenvolvimento de capacidades dinâmicas: relações e interdependências na gestão estratégica dos negócios**. 2016. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento na área de concentração Gestão Empresarial). Universidade Regional Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí/RS, 2016.

CASSOL, A.; MARIETTO, M.L.; TONIAL, G.; WERLANG, N.B. Interorganizational learning and absorptive capacity: Empirical research in small and medium enterprises. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo/SP, v. 22, n. 1, p. 1-28, 2021.

CHAN, J.I.L.; MUTHUVELOO, R. Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Asia, v. 12, n. 3, p. 223-236, 2020.

CHAUDHRY, I.S.; PAQUIBUT, R.; ISLAM, A.; CHABCHOUB, H. Testing the success of real-time online delivery channel adopted by higher education institutions in the United Arab Emirates during the Covid-19 pandemic. **International Journal of Educational Technology in Higher Education**, [S.l.], v. 18, n. 48, 2021.

CHENG, E.C.K. Knowledge transfer strategies and practices for higher education institutions. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [S.l.], v. 51 n. 2, p. 288-301. 2020.

CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: Uma sistematização da literatura. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza/CE, v. 15, n. 3, 2017.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: The two faces of R&D. **The Economic Journal**, Reino Unido, v. 99, p. 569-596, 1989.

COOPER, R.B. The Inertial Impact of Culture on IT Implementation. **Information and Management**, Geórgia/EUA, v. 27, n. 1, p. 17-31, 1994.

CRUZ, M.A. **Mensuração da capacidade absorptiva dos parceiros industriais da Cemig: implicações para inovação no setor elétrico**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2011.

DAGHFOUS, A.; ASHILL, N.; ROD, M. Transferring knowledge for organizational customers by knowledge intensive business service *marketing* firms: An exploratory study. **Marketing Intelligence & Planning**, Reino Unido, v. 31, n. 4, p. 421-442, 2013.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Nova Iorque/EUA, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EDGHIEM F.; ABUALQUMBOZ, M. ; MOUZUGHI, Y. Covid-19 transition, could Twitter support UK Universities? *Knowledge Management Research & Practice*, v. 19, n. 4, p. 439-444, 2020.

ENZ, C.A.; WAY, S.A. Implementing servise innovations in European hotel. **Service Science**, EUA, v. 8, n. 2, p. 97-107, 2016.

FARELL, C.; COBURN, C. Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. **Journal of Educational Change**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 135-152, 2016.

FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale developement and validation. **Europen Management Journal**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FOSS, N.J. Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. **Organization Science**, EUA, v. 7, p. 470-476, 1996.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GAMBOA, P.D.C.A. Las TIC en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en el área Comunicación Organizacional: licenciatura en Ciencias de la Comunicación. **RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo**, Baja California/México, v. 8, n. 16, p. 764-788, 2018.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo/SP: Editora Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, G.; RIBEIRO, T.L.S.; STOROPOLI, J.E.; COSTA, B.K. Capacidade Absortiva das IES nos processos de captação de alunos. In: XXII Seminários em Administração (SEMEAD). 2019, 22, São Paulo/SP. **Anais: [...]**, São Paulo/SP: FEA/USP, 2019. Disponível em: <https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/732.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2023.

GOODMAN, M.B. **Corporate communication: Theory and practice**. New York: Albany; State University of New York Press, 1994.

GRANT, R.M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organisation Science**, EUA, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

GREENHALGH, T. Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). **British Medical Journal**, Reino Unido, v. 315, p. 305-308, 1997.

JANSEN, J.J.P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, Nova Iorque, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

KHRAISHI, A.; PAULRAJ, A.; HUQ, F.; SEEPANA C. Knowledge management in offshoring innovation by SMEs: role of internal knowledge creation capability, absorptive capacity and formal knowledge-sharing routines. **Supply Chain Management: An International Journal**, Inglaterra, v. 28, n. 2, p. 405-422, 2023.

KIM, J.S; JANG, Y.; YOO, M.; SONG, J.H. The mutual impact of university president's leadership and organizational justice on knowledge sharing: the mediating effect of communication. **Industrial and Commercial Training**, Reino Unido, v. 53, n. 3, p. 268-328, 2021.

KIM, L. Absorptive capacity and industrial growth: A conceptual framework and Korea's experience. In: KOO, B.; PERKINS, D. (Eds.). **Social capability and long term economic growth**. London: St. Martin's Press, 1998. p. 266-287.

KIM, L. The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. **California Management Review**, Califórnia, v. 39, n. 3, p. 86-100, 1997.

KUNSCH, M.M.K. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. São Paulo/SP: Editora Mercado Global, 1997.

KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Editora Difusão, 2006. p. 167-190.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo/SP: Editora Summus, 2003.

KUNSCH, M.M.K. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo/SP: Editora Saraiva, 2009.

LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, Nova Iorque/EUA, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, [S.l.], n. 19, p. 461-477, 1998.

LARRANETA, B.; GONZALES, J.; AGUILAR, R. Early efforts to develop absorptive capacity and their performance implications: Differences Among corporate and independent ventures. **The Journal of Technology Transfer**, [S.l.], v. 42, n. 3, p. 485-509, 2017.

LASSWELL, H.D. **Politics: who gets what, when, how**. New York/USA: McGraw Hill, 1936.

LAZAROTTO, E.C. **Processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em organizações do setor hospital**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo/RS, 2017.

LEE, J. Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. **Management Communication Quarterly**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 574-589, 2001.

LETLATSA, R. Towards a communication strategy implementation framework for Higher Education Institutions in Lesotho. **Communitas Bloemfontein.Online**, Bloemfontein, v. 27, p. 169-184, 2022.

LIM, Y.E.; CHUAH, F. The link between Strategic Communication, Strategic Consensus, and Successful Strategy Implementation: Evidence from Higher Education in Malaysia. **Asian Journal of Business Research**, Nova Zelândia, v. 12 n. 3, p. 102-123, 2022.

LO, M. F.; TIAN, F. Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. **Higher Education Quarterly**, [S.l.], p. 1-16, 2019.

LOVELL, D.; DOLAMORE, S.; COLLINS, H. Examining Public Organization communication Misalignments During COVID-19 Through the Lens of Higher Education. **Administration & Society**, [S.l.], n. 54, v. 2, p. 212-247, 2022.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre/RS: Editora Bookman, 2011.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo/SP: editora Atlas, 2003.

MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo/SP: Editora Saraiva, 2010. p. 347-374.

MEDASE, S.L. The impact of the heterogeneity of employees qualifications on firm-level innovation: evidence from nigerian firms. **International Journal of Innovation Management**, [S.l.], n. 2150011, p. 1-57, 2020.

MILAS, Z.; MILAS, D. Preispitivanje interne komunikacije u visokom obrazovanju u ozračju bolesti COVID-19: smjernice za budućnost. **Sociologija i prostor**, Zagreb/Croácia, v. 59, n. 3, p. 577-593, 2021.

MOON, H.; MARIADOSS, B.J.; JOHNSON, J.L. Collaboration with higher education institutions for successful firm innovation. **Journal of Business Research**, Nova Zelândia, 2017.

MULLER, J.M.; BULIGA, O.; VOIGT, K. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models - A comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal**, Reino Unido, v. 39, n. 3, p. 333-343, 2021.

MUROVEC, N.; PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence o innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. **Technovation**, [S.l.], v. 29, n. 12, p. 859-872, 2009.

MURPHY, H. A.; HILDEBRANDT, H. W.; THOMAS, J. P. *Effective Business Communication*. 7. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1997.

OLIVEIRA, D.M.L. **Mensuração da capacidade absorptiva**: proposta e validação de fatores de mensuração para organizações intensivas em conhecimento de Minas Gerais. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2016.

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 de análise. 2009, 257f. Tese (Doutorado em Agronegócio). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2009.

PAIM, J.Q.; YAMAGUCHI, C.K. Papel das Universidades Comunitárias de Ensino Superior de Santa Catarina para o Desenvolvimento Regional. XI Seminário Interinstitucional de pesquisa em administração SIPAD. 11, 2016, Caxias do Sul/RS. **Anais: [...]**, Caxias do Sul/RS, 2016.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago/IL: The University of Chicago Press, 1966.

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução: Ana Cristina Nasser. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2008.

QUEIROZ, T.L.A.; CAVALCANTE, P. As contribuições do software Atlas TI para análise qualitativa de relatos de experiências escritos. In: X Congresso Nacional de Educação e Seminário Internacional de representações sociais, subjetividade e educação, 2011. 10. Curitiba/PR. **Anais: [...]**, Curitiba/PR, 2011.

ROSA, K.C. **O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas como Recurso Estratégico em uma Organização do Segmento do Vestuário**. 2016, 123f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo/RS, 2016.

RUÃO, T.; KUNSCH, M. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. **Comunicação & Sociedade**, São Paulo/SP, v. 26, n. 1, p. 7-13, 2014.

- SANTOS, A.T. **Capacidade absorptiva no contexto do business intelligence 2.0**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale de Itajaí, Biguaçu/SC, 2015.
- SCHEIN, E.H. **Innovative cultures and organizations**. Massachusetts: Institute of Technology, 1988.
- SCHMIDT, J.P. **Universidades comunitárias e terceiro setor: comunitaristas da cooperação em políticas públicas**. 1. ed. Santa Cruz do Sul/RS: Editora EDUNISC, 2018.
- SCROFERNEKER, C.M.A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre/RS, v. 13, n. 31, p. 47-53, 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392>. Acesso em: 02 fev. 2023.
- SEGURA-MARIÑO, A.G.; PANIAGUA-ROJANO, F.J.; PIÑEIRO-NAVAL, V. Comunicación interactiva en sitios web universitarios de Ecuador. **Revista de Comunicación**, Piura/Peru, v. 19, n. 1, p. 259-273, 2020.
- SILVA, R.L. **Análise das capacidades dinâmicas em uma empresa do setor de confecção têxtil: um estudo de caso da empresa MiraSul**. 2016, 113f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo/RS, 2016.
- SPENDER, J.C.; GRANT, R.M. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 5-9, 1996.
- TAYLOR, J. **Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization**. Norwood/NJ: Ablex, 1993.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, Nova Iorque/EUA, v. 32, p. 774-786, 2007.
- TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas**. São Paulo/SP: Editora Summus, 1986.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- TU, Q.; VONDEREMBSE, M.A.; RAGU-NATHAN, T.S.; SHARKEY, T.W. Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 692-710, 2006.
- VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, EUA, v. 10, p. 551-568, 1999.
- VAN TA, C.; ZYNGIER, S. Knowledge Sharing Barriers in Vietnamese Higher Education Institutions (HEIS). **International Journal of Knowledge Management**, EUA, v. 14, n. 1, p. 51-57, 2018.

VEGA-CHICA, M.L.; DE LA VEGA-HERNÁNDEZ, I.M. Transfer of knowledge from universities to organizations in the Ecuadorian context. **Measuring Business Excellence**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 121-142, 2023.

VEGA-JURADO, J.; GUTIERREZ- GARCIA, A.; FERNÁNDES, L. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond. **R & D Management**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.

VEGA-JURADO, J.; POLO-OTERO, J.L., COTES-TORRES, M.A.; VEGA-CÁRCAMO, J.C. La base de conocimiento y su impacto en la capacidad de absorción de pymes de baja tecnología. **Cuadernos de Administración**, Bogotá/Colômbia, v. 30, n. 55, p. 7-35, 2017.

VERSIANI, A.; CRUZ, M.; FERREIRA, M.; GUIMARÃES, L. Mensuração da Capacidade Absortiva: até que ponto a literatura avançou. In: Encontro nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais: [...]**, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

WEICK, K. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre/RS: Editora Penso, 2016.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, Nova Iorque/EUA, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZORLU, K.; KORKMAZ, F. Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. In: DINCER, H.; YÜKSEL, S. (Ed.). **Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: contributions to Management Science**. Berlim/Alemanha: Editora Springer, 2021. p. 306-318.

## **APÊNDICES**



## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

Estamos realizando uma pesquisa sobre capacidade absorviva e comunicação organizacional em Instituições de Ensino Superior, para dissertação de Mestrado, sob a orientação da professora Dra. Cassiana Maris Lima Cruz e coorientação da professora Dra. Ana Claudia Machado Padilha. O assunto da capacidade absorviva é considerado por especialistas como relevante do ponto de vista da área de estudos organizacionais, como administração de empresas. Trata-se de uma teoria que busca explicar como as organizações buscam conhecimentos no ambiente externo para aplicar e melhorar o ambiente interno organizacional. Já a teoria da comunicação organizacional se refere a como a comunicação influencia e impacta em ambientes organizacionais, possibilitando o compartilhamento e transferência dos conhecimentos captados e adquiridos.

O objetivo dessa pesquisa visa: comparar a comunicação organizacional e a capacidade absorviva em Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias no norte do Rio Grande do Sul. Para realização do estudo será necessário o levantamento de informações referente à: a) caracterizar as Instituições estudadas; b) investigar como ocorre a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento nas IES pesquisadas; c) analisar como ocorre as práticas de comunicação organizacional nas IES pesquisadas; d) descrever como a comunicação organizacional pode qualificar a capacidade absorviva nas Instituições neste estudo.

Os dados da entrevista serão utilizados exclusivamente para fins científicos e sua identidade será mantida em sigilo.

Agradecemos por poder contar com o apoio e com sua valiosa participação.

### 1) DADOS GERAIS

Organização: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**ROTEIRO DE ENTREVISTA DA DISSERTAÇÃO**

TEORIA	DIMENSÃO	N. QUESTÃO	PERGUNTA
Capacidade absorptiva	Aquisição	1	A Instituição <b>analisa o mercado</b> para identificar oportunidades e ameaças ao negócio? Quais <b>stakeholders</b> a instituição aborda para buscar as informações? Quais os <b>mecanismos e as rotinas</b> utilizadas para buscar essas informações (pesquisa, busca de profissionais qualificados, aquisição, <i>benchmarking</i> , dentre outros)? Com que frequência acontece?
Capacidade absorptiva	Aquisição	2	Apontar as <b>inovações</b> que foram desenvolvidas a partir da <b>aquisição do conhecimento</b> externo, ou surgidas a partir de sugestões dos membros internos, que diferenciam a IES das demais que existem na região.
Capacidade absorptiva	Aquisição e aplicação	3	A instituição <b>incentiva</b> /investe em seus colaboradores (administrativos, <i>marketing</i> e docentes) na obtenção do conhecimento que possam qualificar as estratégias organizacionais? Se existe, quais ideias já foram implementadas por esse incentivo?
Capacidade absorptiva	Aquisição	4	As pessoas envolvidas no Ensino Superior (envolvendo funcionários administrativos, <i>marketing</i> e docentes) têm o entendimento de que o <b>conhecimento adquirido que elas possuem</b> é importante para o cumprimento da missão institucional? A <b>qualificação dos envolvidos</b> contribuí para a absorção de conhecimento ou não?
Capacidade absorptiva	Assimilação	5	A instituição <b>interage</b> com outras IES, por exemplo: em feiras, eventos, visitas técnicas entre outros e utiliza conhecimento e tecnologia provenientes do mesmo segmento (entre IES) e de outros segmentos? Quais são as formas e como é <b>assimilado o conhecimento</b> entre e dentro das subunidades (funções) do Ensino Superior?
Capacidade absorptiva	Assimilação	6	Cite exemplos de como ocorre o <b>compartilhamento do conhecimento</b> com as áreas de gestão da IES e como é realizado com os demais membros da instituição, por exemplo, os professores e; como os funcionários (administrativos e <i>marketing</i> ) são integrados neste processo.
Capacidade absorptiva	Assimilação	7	De que forma e com que frequência a instituição realiza encontros para <b>trocas de conhecimento</b> entre os funcionários (administrativos, <i>marketing</i> e docentes) e/ou diferentes departamentos? O que é tratado nesses encontros?
Capacidade absorptiva	Assimilação	8	Quais processos/rotinas, políticas e <b>procedimentos que permitem o compartilhamento</b> , comunicação e assimilação do conhecimento nível organizacional? Quais procedimentos de rotinas gerenciais desenvolvidas que aprimoram as <b>recombinações dos recursos</b> tangíveis e intangíveis?

Capacidade absorptiva	Assimilação	9	Identificar processos, políticas e procedimentos que <b>permitem o compartilhamento</b> , comunicação e assimilação do conhecimento do nível organizacional e descrever formas como é assimilado o conhecimento entre e dentro das subunidades (funções) do Ensino Superior.
Capacidade absorptiva	Assimilação	10	Apontar a situação atual da oferta do Ensino Superior em termos de sustentabilidade econômica e a importância que se dá à <b>incorporação de novos conhecimentos</b> na atividade.
Capacidade absorptiva	Transformação	11	Existe <b>colaboração</b> entre os funcionários (administrativos, <i>marketing</i> e docentes) espontaneamente para a <b>troca de ideias</b> que venham a facilitar novos processos por meio do conhecimento adquirido? E quando essas ideias surgem do conhecimento captado pelas equipes, como é o <b>processo de mudança/transformação</b> do ambiente interno? A Instituição utiliza <b>meios tecnológicos</b> para transformação do ambiente interno?
Capacidade absorptiva	Aplicação	12	A gerência/diretoria dá suporte ao desenvolvimento de <b>novos modelos de processos</b> , novos serviços dentro da instituição? Como ocorre esse <b>processo de informação</b> ? Relatar formas de <b>aplicação do conhecimento em novos produtos ou serviços</b> que geram resultados competitivos para a IES.
Capacidade absorptiva	Aplicação	13	A instituição <b>incentiva a aplicação do conhecimento</b> com os membros internos e transferência do conhecimento entre instituições parceiras? Se existe incentivo, como ocorre esse processo de informação?
Capacidade absorptiva	Aplicação	14	Citar principais produtos e/ou serviços que são oferecidos aos alunos da IES que se originaram da <b>aplicação dos conhecimentos adquiridos</b> no ambiente externo.
Comunicação Organizacional	Compartilhamento e Transferência do conhecimento	15	Existe <b>rede colaborativa interna e externa</b> para <b>trocas de conhecimento</b> para fortalecer as estratégias da instituição? Como é a estrutura/ <b>tipo de comunicação</b> com o ambiente externo e subunidades internas da IES?
Comunicação Organizacional	Relacionamento	16	Que <b>mecanismos</b> são utilizados pela IES para a realização da comunicação e socialização dos conhecimentos?
Comunicação Organizacional	Relacionamento	17	Como funcionam os <b>processos de comunicação</b> dentro e fora da IES? Existe preocupação em <b>repassar informações</b> entre os funcionários de diferentes áreas? Quais são os <b>sistemas e tecnologias da informação</b> utilizados?
Comunicação Organizacional	Interação do conhecimento	18	As <b>informações transitam com facilidade</b> por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes? A instituição consegue atingir todos os funcionários de que maneira (comunicação interna, <i>endomarketing</i> )? Exemplifique situações em que isso ocorreu (transformação, fluxos de informações e meios e estratégias de comunicação).
Comunicação Organizacional	Cultura organizacional	19	A Instituição considera que o <b>compartilhamento do conhecimento</b> gera <b>motivação e engajamento</b> ?

			A IES tem a cultura de <b>compartilhar o conhecimento</b> e a <b>transferência de informações</b> com os demais membros da instituição como (administração, <i>marketing</i> e docentes)?
Comunicação Organizacional	Cultura organizacional	20	Existe <b>centralização de poder</b> ? Qual o tipo de <b>estrutura organizacional</b> ? Simples ou departamentalização? Os funcionários (administrativos, <i>marketing</i> e docentes) têm <b>autonomia para tomar decisões e aplicar conhecimentos novos</b> no Ensino Superior? Se a estrutura da IES for organizada em departamentos, isso afeta a comunicação e, por consequência, a socialização de conhecimento entre os envolvidos?