



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Gustavo Aguiar

**Relações entre Capital Social, Capacidade Absortiva e Desempenho Individual no Setor
Público**

Florianópolis
2026

Gustavo Aguiar

**Relações entre Capital Social, Capacidade Absortiva e Desempenho Individual no Setor
Público**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientador: Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.

Coorientadora: Profa. Kátia Dalcerro, Dra.

Florianópolis

2026

Ficha de identificação da obra

Aguiar, Gustavo

Relações entre capital social, capacidade absorptiva e desempenho individual no setor público / Gustavo Aguiar ; orientador, Valmir Emil Hoffmann, coorientadora, Kátia Dalcerro, 2026.

120 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Administração Pública. 3. Capital Social. 4. Capacidade Absortiva. 5. Desempenho individual. I. Hoffmann, Valmir Emil . II. Dalcerro, Kátia. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. IV. Título.

Gustavo Aguiar

Relações entre Capital Social, Capacidade Absortiva e Desempenho Individual no Setor Público

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 16 de dezembro de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Eduardo Carvalho, Dr.
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.



Documento assinado digitalmente
Carlos Eduardo Facin Lavarda
Data: 11/02/2026 15:20:41-0300
CPF: ***.990.490-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br> –

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.

Coordenador do Programa



Documento assinado digitalmente
Valmir Emil Hoffmann
Data: 11/02/2026 15:11:54-0300
CPF: ***.987.299-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br> –
PROF. VALMIR EMIL HOFFMANN, DR.

Orientador



Documento assinado digitalmente
Katia Dalcero
Data: 11/02/2026 20:52:42-0300
CPF: ***.904.239-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Profa. Kátia Dalcero, Dra.

Coorientadora

Florianópolis, 2026.

Dedico este trabalho à minha família, cujo apoio incondicional e incentivo constante tornaram possível a realização desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar meu caminho, fortalecer minha fé e me acompanhar em cada etapa desta jornada.

Expresso minha profunda gratidão à minha família, especialmente à minha mãe, Claudete Alves da Silva, por acreditar em mim mesmo quando eu duvidava. Seu amor, sua força e sua confiança foram fundamentais para que eu permanecesse firme e seguisse em frente.

Agradeço com muito carinho à minha namorada e companheira de vida, Yasmin Pamplona Krautz. Obrigado por estar comigo desde o início da trajetória acadêmica, por compreender minha ausência em muitos momentos, por me incentivar nos dias de cansaço e por me lembrar, sempre, da importância de continuar.

Sou grato também pelo apoio institucional recebido. Em especial, agradeço ao Consultor de Gestão de Administração Tributária (COGAT) Felipe dos Passos, ao auditor Werner Gerson Dannebrock e à gerente da primeira gerência, Aline Lucia Baroni. Cada um contribuiu de maneira importante para o desenvolvimento desta pesquisa, oferecendo suporte, confiança e abertura para que o trabalho pudesse avançar.

Meu agradecimento se estende aos participantes do grupo IOR2C. Obrigado por me acolherem no grupo e por contribuírem para as reflexões teóricas e metodológicas que enriqueceram o estudo. As discussões e trocas ali vividas foram valiosas para meu crescimento.

Registro minha sincera gratidão ao meu orientador, Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, e à minha coorientadora, Profa. Dra. Kátia Dalcero. Obrigado pela paciência, pela dedicação e por todas as orientações que moldaram este trabalho. Suas contribuições foram essenciais para meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Agradeço aos membros da banca de defesa desta dissertação por aceitarem o convite desde a fase de qualificação e por dedicarem parte do tempo de vocês para contribuir com o aperfeiçoamento da pesquisa. As sugestões e observações apresentadas foram fundamentais para aprimorar este estudo.

À turma de mestrado de 2023 do PPGC-UFSC, agradeço pelas conversas, pela parceria e pelas vivências compartilhadas ao longo do caminho. Estar ao lado de pessoas tão especiais tornou a experiência mais leve e significativa.

Agradeço também a todos aqueles que, de alguma forma, me apoiaram durante o mestrado. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada demonstração de compreensão contribuíram para que eu pudesse chegar ao fim desta etapa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Ter paciência e respeitar os processos, é essencial para alcançar a melhor versão de cada um.

(Abel Fernando Moreira Ferreira, 2022)

RESUMO

Este estudo objetiva determinar a influência do capital social como antecedente organizacional da capacidade absorptiva e sua relação com o desempenho individual de servidores públicos, particularmente auditores fiscais da receita estadual de Santa Catarina. O capital social, operacionalizado em suas dimensões estrutural, relacional e cognitiva, constitui o conjunto de recursos acessíveis por meio das redes de relacionamento estabelecidas entre os atores organizacionais. Já a capacidade absorptiva é compreendida como o processo de reconhecimento, assimilação, transformação e exploração de conhecimento externo, divide-se em duas dimensões: potencial e realizada. Por fim, o desempenho individual manifesta-se através do desempenho da tarefa e contextual. A pesquisa utiliza abordagem quantitativa mediante modelagem de equações estruturais, com 164 respondentes. Os resultados indicam que o capital social influencia parcialmente ambas as dimensões da capacidade absorptiva, a qual medeia parcialmente a relação entre capital social e desempenho individual. A dimensão cognitiva do capital social apresenta-se como relevante para o contexto público, pois o compartilhamento de valores e visão comum favorece a transformação e exploração do conhecimento. A pesquisa contribui para o avanço teórico, ao validar empiricamente as inter-relações entre esses construtos em organizações públicas, preenchendo lacunas identificadas na literatura que historicamente concentra investigações no setor privado. Os achados oferecem contribuições práticas para a gestão pública contemporânea, permitindo compreender os mecanismos internos que articulam as redes de relacionamento à capacidade de assimilação e aplicação de conhecimento, bem como seus efeitos no desempenho dos servidores públicos. Esta investigação reforça a importância de políticas de gestão do conhecimento e desenvolvimento de relações cooperativas como elementos estratégicos para potencializar a aprendizagem organizacional e o desempenho institucional no setor público.

Palavras-chave: Capital social. Capacidade absorptiva. Desempenho individual. Setor público.

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of social capital as an organizational antecedent of absorptive capacity and its relationship with the individual performance of public servants, particularly state tax auditors in Santa Catarina. Social capital, operationalized through its structural, relational, and cognitive dimensions, comprises the set of resources accessible through the networks of relationships established among organizational actors. Absorptive capacity, in turn, is understood as the process of recognizing, assimilating, transforming, and exploiting external knowledge and is divided into two dimensions: potential and realized. Finally, individual performance is manifested through task performance and contextual performance. The research adopts a quantitative approach using structural equation modeling, with a sample of 164 respondents. The results indicate that social capital partially influences both dimensions of absorptive capacity, which in turn partially mediates the relationship between social capital and individual performance. The cognitive dimension of social capital proves to be particularly relevant in the public sector context, as the sharing of values and a common vision facilitates the transformation and exploitation of knowledge. This study contributes to theoretical advancement by empirically validating the interrelationships among these constructs in public organizations, addressing gaps identified in the literature, which has historically concentrated investigations in the private sector. The findings also offer practical contributions to contemporary public management by enhancing the understanding of internal mechanisms that link relational networks to the capacity to assimilate and apply knowledge, as well as their effects on the performance of public servants. This investigation reinforces the importance of knowledge management policies and the development of cooperative relationships as strategic elements to foster organizational learning and institutional performance in the public sector.

Keywords: Social capital. Absorptive capacity. Individual performance. Public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceitual da CA segundo Cohen e Levinthal (1990).....	25
Figura 2 - Modelo Conceitual da CA segundo Zahra e George (2002)	26
Figura 3 - Modelo Conceitual da CA segundo Lane et al (2006).....	27
Figura 4 - Modelo Conceitual da CA segundo Todorova e Durisin (2007)	28
Figura 5 - Modelo Conceitual da CA segundo Engelman e Schreiber (2018).....	29
Figura 6 - Modelo Conceitual da CA segundo Crespi et al., (2020)	30
Figura 7 - Modelo Teórico da pesquisa	49
Figura 8 - Frequência de respostas ao questionário.....	52
Figura 9 - Modelo de mensuração	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distinções entre capital social estrutural, cognitivo e relacional	33
Tabela 2 - Conceitos de Capital Social.....	34
Tabela 3 - Construtos da pesquisa.....	54
Tabela 4 - Questionário a partir dos construtos	55
Tabela 5 - Questionário a partir dos construtos	58
Tabela 6 - Questionário a partir dos construtos	60
Tabela 7 - Questionário a partir dos construtos	62
Tabela 8 - Modelo de mensuração original	63
Tabela 9 - Modelo de mensuração ajustado	65
Tabela 10 - Teste de hipóteses	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC Análise Fatorial Confirmatória

AVE Variância Média Extraída

CA Capacidade Absortiva

CAP Capacidade Absortiva Potencial

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAR Capacidade Absortiva Realizada

CH Capital Humano

CI Capital Intelectual

CO Capital Organizacional

COGAT Consultor de Gestão de Administração Tributária

CS Capital Social

CSC Capital Social Cognitivo

CSE Capital Social Estrutural

CSR Capital Social Relacional

DED Desempenho Contextual

DET Desempenho da Tarefa

DIT Desempenho Individual no Trabalho

DI Desempenho Individual

DP Desvio Padrão

ESG *Environmental, Social, and Governance*

IOR2C *Innovation; Competitiveness; ESG; Resilience; Inter-organizational Relationships*

MEE Modelagem de Equações Estruturais

PLS-SEM *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

PPGC Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	32
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	36
1.2	OBJETIVOS.....	37
1.2.1	Objetivo Geral	37
1.2.2	Objetivos Específicos.....	37
1.3	JUSTIFICATIVA	38
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	39
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	40
2.1	CAPACIDADE ABSORTIVA	40
2.2	CAPITAL SOCIAL.....	47
2.3	DESEMPENHO INDIVIDUAL	51
2.4	HIPÓTESES DE PESQUISA	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.2	ESCOLHA DO CASO	65
3.3	COLETA DE DADOS	65
3.3.1	Instrumento de pesquisa	67
3.4	TRATAMENTO DE DADOS	71
3.4.1	Análise Descritiva	71
3.4.2	Análise Fatorial Confirmatória.....	72
3.4.3	Modelagem de Equações Estruturais	72
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA	73
4.1.1	Perfil dos respondentes	73
4.1.2	Estatística Descritiva.....	74

4.2	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	78
4.2.1	Modelo de Mensuração	78
4.3	MODELO ESTRUTURAL	81
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	82
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	87
5.1	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	88
5.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	91

1. INTRODUÇÃO

No final do século XX, a crescente demanda por novas políticas públicas desencadeou discussões sobre a necessidade de uma reforma estatal orientada à prestação de serviços de qualidade que atendessem às expectativas da sociedade (Hood, 1991). Assim, a literatura acadêmica em administração pública passou a propor abordagens para atender a essa demanda, considerando as aspirações sociais como variável determinante na reformulação de políticas e estruturas organizacionais (Dunleavy & Hood, 1994).

No contexto ocidental, identificou-se a necessidade de buscar inovações na administração pública, adaptando estudos da administração privada, posteriormente denominada de Nova Gestão Pública (Hood, 1991). Dessa forma, a gestão passa a ser orientada pelo alto desempenho, priorizando a redução de custos, otimização da produtividade e prestação de serviços de qualidade, enquanto os cidadãos são inseridos como "clientes" e os servidores públicos assumem o papel de gestores especializados com maior autonomia operacional (Denhardt & Denhardt, 2000). Essa abordagem desencadeou inovações tanto teóricas quanto práticas entre organizações e servidores públicos (Lynn, 1996), englobando inovações em processos administrativos, em produtos e serviços, em modelos de governança e inovações conceituais (De Vries et al., 2016).

Desta forma, é relevante articular vínculos entre a organização e seus servidores, quando estes atuam de maneira integrada e colaborativa com o ambiente institucional, impulsionando o cumprimento das metas organizacionais (Santos et al., 2018). Para isso, o servidor precisa desenvolver habilidades e adotar comportamentos adequados, aplicando seus conhecimentos de maneira eficaz e inovadora no ambiente de trabalho (Gholami et al., 2021). Piening (2013) destacou os desafios relacionados ao setor público, como a necessidade de constante produtividade decorrente da gestão por desempenho.

A preocupação com o desempenho levou Easterby-Smith et al. (2008), a partir de um estudo no setor privado, a indicarem que a Capacidade Absortiva (CA) e sua aplicação eram de interesse para a pesquisa em ciências sociais, sendo um ambiente fundamental para a compreensão desse fenômeno. Inserido nessa discussão, o conceito de CA destaca-se por seu potencial explicativo das dinâmicas organizacionais voltadas à inovação e ao desempenho (Zahra & George, 2002). A CA pode ser compreendida como o conjunto de processos organizacionais responsáveis por reconhecer, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento proveniente do ambiente externo, sendo amplamente estudada por sua relevância na promoção da adaptabilidade estratégica e da inovação organizacional (Schneider, 2022). Embora sua

aplicação seja tradicionalmente associada ao setor privado, estudos recentes (Butler & Ferlie, 2020; Harvey et al., 2010) apontam para sua pertinência também no contexto do setor público, onde ainda se verificam lacunas na compreensão dos fatores que favorecem seu desenvolvimento (Schneider, 2022).

Assim, a CA facilita uma adaptação fluida e eficiente da circulação de conhecimento em toda a organização, por meio de interações contextuais, relações entre indivíduos e colaborações (Aribi & Dupouët, 2015). Estudos de Crespi et al. (2020) e Murray et al. (2011) buscaram aplicar esse conceito no setor público, demonstrando que organizações públicas consolidam rotinas e processos de absorção de conhecimento em níveis intraorganizacional e interorganizacional (Crespi et al., 2020), enquanto que mecanismos como conhecimento prévio relacionado internamente, transferência informal de conhecimento, motivação e gestores organizacionais são essenciais para o funcionamento eficaz da CA em ambientes públicos (Murray et al., 2011).

Estudos recentes, como o de Sánchez-García et al. (2023), têm procurado compreender os fatores que potencializam a CA, especialmente aqueles relacionados às dinâmicas sociais e estruturais que favorecem a aquisição e disseminação do conhecimento. Entre os antecedentes da CA, o Capital Social (CS) tem ganhado destaque na literatura por representar os recursos mobilizados a partir das redes de relacionamento internas à organização. O CS exerce influência significativa na circulação de ideias, no compartilhamento de informações e na construção de confiança entre os membros organizacionais, especialmente em ambientes públicos caracterizados por estruturas hierárquicas rígidas e normas institucionais complexas (Schneider, 2022). Nessas circunstâncias, os vínculos sociais tornam-se canais privilegiados para a difusão e mobilização do conhecimento, atuando como facilitadores da aprendizagem organizacional (Schneider, 2022).

O CS é entendido como o conjunto de recursos disponíveis a partir das redes de relacionamento estabelecidas entre os atores organizacionais. O CS desempenha papel estratégico ao facilitar os fluxos de conhecimento (Miguélez et al., 2011), promover o acesso e compartilhamento de informações (Mikiewicz, 2021), impulsionar processos de inovação (Martínez-Martínez & Ventura, 2020) e, conseqüentemente, contribuir para a elevação do desempenho organizacional (Wardhani, 2017; Portes, 1998).

Conforme argumentam Wegner et al. (2011), o CS favorece a criação de um ambiente colaborativo voltado ao desenvolvimento conjunto, fortalecendo a geração e circulação do conhecimento. Essa perspectiva implica uma reconfiguração das práticas organizacionais, promovendo a transição de modelos hierárquicos tradicionais para formas de gestão baseadas

nas relações e interações sociais (Quandt, 2012). Desse modo, o CS apresenta-se como elemento-chave na compreensão dos mecanismos que sustentam a CA, especialmente em contextos que demandam constante inovação, aprendizagem organizacional e adaptabilidade estratégica.

Estudos empíricos têm corroborado essa perspectiva, a exemplo da pesquisa conduzida por Schneider (2022), que analisou os antecedentes intraorganizacionais da CA em uma organização pública brasileira. Com base no modelo de Capital Intelectual de Engelman e Schreiber (2018), o autor considerou o CS como uma das dimensões centrais para a formação da CA, juntamente com o Capital Humano e o Capital Organizacional. Os achados indicaram que a incorporação coletiva do CS no ambiente institucional favorece um espaço colaborativo e propício à aprendizagem contínua, impulsionando o intercâmbio de ideias e a circulação de conhecimentos existentes e emergentes (Schneider, 2022).

Além disso, os resultados da referida pesquisa demonstraram a importância de fatores como a cultura organizacional, os incentivos institucionais e as práticas de aprendizagem como componentes essenciais à constituição da CA, reforçando a ideia de que a atuação cooperativa entre diferentes grupos especializados dentro da organização contribui significativamente para esse processo (Schneider, 2022). Apesar da relevância do CS, ainda existem lacunas na compreensão quanto aos seus antecedentes, e não se sabe ao certo como esse capital é desenvolvido (Payne et al., 2011; Pio, 2020).

Estudos demonstram que o CS está presente em diferentes tipos de organizações, tanto públicas (Barros & Hoffmann, 2023) quanto privadas (Cohen & Prusak, 2001; Visentin et al., 2021), e até mesmo no desempenho econômico brasileiro (Pio, 2020). As pesquisas sobre o CS no setor público datam do início do século XXI. Fernandes (2002) foi pioneiro ao abordar o contexto relacional baseado em confiança e fidelidade, mostrando que ele é capaz de melhorar o desempenho e aumentar a responsabilidade dos governos e organizações democráticas.

No setor público, onde só se deve fazer aquilo que a Lei permite, as conexões entre as condutas organizacionais e as dos indivíduos são moldadas pela lógica institucional, considerando o contexto social em que os indivíduos estão inseridos, configurando-se de maneira formal e informal (Thornton e Ocasio, 1999). Esse contexto é influenciado por diversos mecanismos sociais que compõem a organização (Thornton & Ocasio, 2008). As lógicas institucionais podem ser entendidas como a maneira de o indivíduo perceber o seu entorno, impactando sua forma de agir (Rao et al., 2003).

O CS tem sido relacionado a outros temas como competências (Barros & Hoffmann, 2023), inovação (Landry & Amara, 2002) e aprendizagem organizacional (Inkpen & Tsang,

2005). Quanto à CA, o estudo de Hughes et al. (2014) evidenciou que as diferenças de desempenho entre empresas inseridas em redes de cooperação são explicadas pela interação entre CS e CA. Os resultados indicaram que empresas com níveis mais elevados de CS, em especial aquelas que desenvolvem maior interdependência de recursos e intensidade de networking, alcançam níveis superiores de aprendizado baseado em rede. Todavia, constatou-se que esse aprendizado, de forma isolada, não se traduz em desempenho superior e pode, inclusive, comprometer a capacidade de resposta das organizações.

Nesse contexto, a CA desponta como elemento central, atuando como mediadora completa entre o aprendizado em rede e os resultados empresariais (Hughes et al., 2014). Evidências empíricas demonstraram que organizações com maior CA apresentam não apenas desempenho de mercado e capacidade de resposta superiores, mas também incrementos significativos em indicadores financeiros (Kostopoulos et al., 2011). Crucialmente, a CA opera como um mecanismo de filtragem capaz de selecionar e transformar em valor organizacional os conhecimentos oriundos das redes de relacionamento (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Assim, apenas empresas com elevada CA conseguem converter efetivamente o capital social em vantagem competitiva, o que explica as diferenças persistentes de desempenho observadas entre participantes de redes de cooperação (Mata et al., 2024).

A partir dessas evidências, verifica-se que o CS desempenha um papel de mediação nos mecanismos internos que sustentam a CA, particularmente nas etapas de assimilação e transformação do conhecimento. Compreender essa relação no contexto do setor público corroboram para o avanço teórico das investigações sobre gestão do conhecimento, bem como para o desenvolvimento de práticas administrativas mais eficazes, que favoreçam ambientes organizacionais inovadores, colaborativos e orientados a resultados (Schneider, 2022).

Nesse sentido, a CA auxilia na transformação do conhecimento adquirido por meio do CS em resultados de aprendizagem para atividades e desempenho dentro da organização (Volberda, Foss e Lyles, 2010). Na ausência da CA, tende-se a aceitar informações sem questionamento crítico, resultando em falhas na implementação (Hughes et al., 2014).

Ao observar o impacto da CA, a avaliação do desempenho individual (DI) foca na aplicação prática dessa relação, objetivando alcançar metas. Isso envolve o cumprimento das funções e o comportamento do indivíduo, que impactam tanto o ambiente organizacional quanto o social (Santos et al., 2018). O DI é uma das variáveis amplamente estudadas nos campos da gestão industrial e do comportamento organizacional (López-Cabarcos et al., 2022). Refere-se à capacidade de executar tarefas de trabalho de modo eficaz, utilizando de forma eficiente os recursos disponíveis (Aftab et al., 2022).

A CA contribui para um maior desempenho por meio da compreensão e execução de conhecimentos disponíveis externamente (Wardhani, 2017). Enquanto o CS utiliza o contexto das interações sociais para que o compartilhamento de informações se transforme em desempenho para a organização (Brézillon et al., 2004). Assim, percebe-se que estes três construtos: Capital Social, Capacidade Absortiva e Desempenho Individual estão intrinsecamente relacionados.

Com base no estudo de Aribi e Dupouët (2015), há evidências de que regras e procedimentos bem concebidos desempenham papel na melhoria da fase inicial do processo de absorção de novas ideias. Fayad e El Ebrashi (2022) avançaram na literatura ao propor um modelo integrativo que examina o papel do capital social e os efeitos mediadores e moderadores da capacidade absorativa, contribuindo para preencher lacunas teóricas e ampliar a compreensão sobre a dinâmica entre esses construtos.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência do Capital Social como antecedente organizacional da Capacidade Absortiva e sua relação com o desempenho individual de servidores públicos. Ao explorar a articulação entre esses construtos, pretende-se preencher lacunas existentes na literatura, além de oferecer contribuições práticas para a gestão pública contemporânea (Schneider, 2022).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto organizacional, especialmente no setor público, observa-se um interesse crescente em compreender os fatores que influenciam o DI dos servidores.

A formulação do problema de pesquisa busca direcionar a investigação dos mecanismos internos que articulam as redes de relacionamento (CS) à capacidade de assimilação e aplicação do conhecimento (CA), bem como seus efeitos sobre o desempenho individual.

A literatura especializada destaca a CA como uma competência organizacional para a assimilação e aplicação de novos conhecimentos, considerada essencial para a inovação, a aprendizagem organizacional e a adaptabilidade estratégica das instituições públicas (Versiani et al., 2021; Butler & Ferlie, 2020; Crespi et al., 2022; Easterby-Smith et al., 2008). Paralelamente, o Capital Social (CS), entendido como o conjunto de relações interpessoais e redes de cooperação estabelecidas no ambiente organizacional, tem sido reconhecido como um possível antecedente da CA. Uma vez que facilita o compartilhamento de informações, a circulação de ideias e a construção de confiança entre os membros da organização (Miguélez et al., 2011; Mikiewicz, 2021; Martínez-Martínez & Ventura, 2020).

Apesar dos avanços teóricos, ainda são escassos os estudos quantitativos que validam empiricamente a relação entre o CS como antecedente da CA e o impacto dessa dinâmica no desempenho individual, sobretudo no âmbito do serviço público. A maioria das investigações concentra-se em análises qualitativas ou em contextos do setor privado (Crespi et al., 2020; Mahmood & Mubarik, 2020; Siachou et al., 2021), o que evidencia uma lacuna quanto à mensuração e à validação estatística desses construtos em ambientes públicos.

Diante desse cenário, emerge o seguinte problema de pesquisa: em que medida o capital social, enquanto antecedente organizacional, influencia a capacidade absorativa e, consequentemente, o desempenho individual dos servidores públicos?

Tal abordagem contribui para o avanço teórico na área, uma vez que, no contexto do setor público, a literatura sobre capacidade absorativa permanece majoritariamente ancorada em estudos de caráter exploratório e qualitativo, sendo escassas as pesquisas que utilizam modelagem de equações estruturais para testar hipóteses de mediação e moderação (Lima & Moreira, 2021).

1.2 OBJETIVOS

A partir das lacunas identificadas na literatura, estrutura-se um conjunto de objetivos que orientam a investigação empírica, contribuindo para a validação de modelos teóricos e o avanço do conhecimento na área de gestão pública. Esses objetivos permitem uma análise integrada das variáveis, respeitando a complexidade e particularidades do ambiente organizacional público.

1.2.1 Objetivo Geral

Determinar a influência do Capital Social (CS) como antecedente organizacional da Capacidade Absortiva (CA) e sua relação com o desempenho individual (DI) de servidores públicos, em específico, auditores fiscais da receita estadual do Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar a influência do Capital Social (CS) na Capacidade Absortiva (CA).
- b) Avaliar o impacto da Capacidade Absortiva (CA) no desempenho individual.
- c) Examinar a influência do Capital Social (CS) sobre o desempenho individual.
- d) Avaliar o efeito mediador da Capacidade Absortiva (CA) na relação entre Capital Social (CS) e desempenho individual.

Ao integrar os construtos, este estudo busca não apenas validar empiricamente os vínculos entre CS, CA e desempenho individual, mas também contribuir teoricamente para o avanço da literatura sobre gestão pública, especialmente no que tange às investigações quantitativas aplicadas ao contexto das organizações estatais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta investigação justifica-se pela necessidade de preencher uma lacuna teórica relevante, conforme apontado por Crespi et al. (2020), que destacam a carência de validações quantitativas de modelos envolvendo a Capacidade Absortiva (CA). A maioria dos estudos concentra-se em abordagens qualitativas ou em contextos do setor privado, limitando a generalização dos resultados para organizações públicas. Corroborando, Lima e Moreira (2021) ressaltam a escassez de pesquisas que explorem antecedentes e mediadores da CA, como a influência de redes de relacionamentos organizacionais. Assim, o contexto específico do setor público torna essa escolha ainda mais pertinente.

Estudos apontam que a dinâmica da CA em organizações estatais exige integração contínua de fontes externas de conhecimento para lidar com ambientes regulatórios e múltiplas pressões institucionais (Murray et al., 2011; Crespi et al., 2020; Silva, 2020). Do mesmo modo, investigações sobre CS no setor público confirmam a relevância da rede de relações sociais como recurso institucional estratégico para promover colaboração e confiança (Putnam, 1995; Fernandes, 2002; Claridge, 2018). No que tange ao desempenho individual, a escala de Santos et al. (2018) encontra respaldo empírico por sua aderência cultural e já tem sido utilizada em pesquisas subsequentes para análise de servidores públicos, reforçando sua adequação metodológica (Veiga & Cortez, 2020; López-Cabarcos et al., 2022).

Evidências empíricas reforçam essa premissa: estudos como os de Mahmood e Mubarik (2020) e Siachou et al. (2021) demonstram que organizações com maior Capital Social (CS) tendem a desenvolver níveis elevados de CA. Contudo, essa relação permanece insuficientemente explorada no setor público, onde por particularidades institucionais, como estruturas hierárquicas rígidas e normas legais restritivas, podem modular dinâmicas de compartilhamento de conhecimento e desempenho individual.

A ausência de estudos empíricos que relacionem esses fatores à melhoria do desempenho institucional reforça tanto a pertinência científica quanto a relevância prática desta pesquisa para o campo da administração pública.

Dessa forma, acredita-se que se assegura o rigor científico e confiabilidade de mensuração, e aderência às demandas contemporâneas da literatura, que tem apontado tanto a carência de estudos quantitativos sobre CA (Crespi et al., 2020) quanto a necessidade de avançar na investigação de antecedentes e mediadores deste construto em contextos institucionais específicos (Lima & Moreira, 2021).

Além disso, esta pesquisa contribui para o projeto Innovation; Competitiveness; ESG; Resilience; Inter-organizational Relationships (PQ 308051/2022-0), ao qual o autor faz parte, que investiga a interação entre práticas ESG, inovação, resiliência e redes de atores em setores industriais, considerando tanto o nível organizacional quanto o territorial com a utilização de análise quantitativa por modelagem de equações estruturais e regressão, e análise qualitativa por conteúdo assistido por software, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre inovação, competitividade e resiliência em contextos institucionais e organizacionais complexos.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está delimitado ao contexto do setor público. A abordagem metodológica será quantitativa, com aplicação de instrumentos estatísticos para avaliar as relações entre CS, CA e DI. O estudo não se propõe a analisar outras variáveis organizacionais, como cultura ou estrutura formal. Além disso, não serão utilizadas metodologias qualitativas, como entrevistas, concentrando-se exclusivamente em dados obtidos por meio de questionários padronizados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

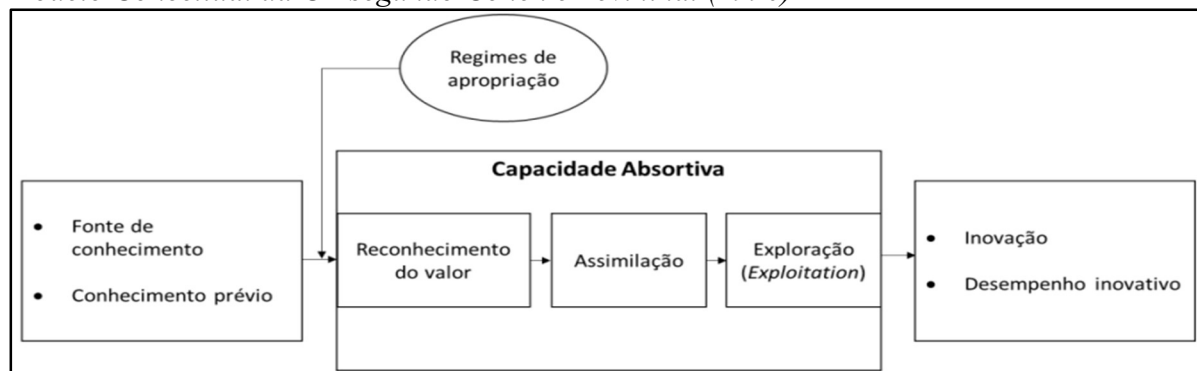
Este capítulo tem como objetivo apresentar o embasamento conceitual que sustenta a presente pesquisa, por meio de uma revisão da literatura acerca dos principais construtos envolvidos no estudo. A fundamentação teórica visa estabelecer as bases para a compreensão das relações entre capacidade absorviva, capital social, e desempenho individual. Ao longo deste capítulo, serão discutidos estudos empíricos e modelos teóricos que fundamentam as inter-relações entre esses construtos, possibilitando a construção de um referencial teórico robusto e consistente para a análise proposta.

2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

O conceito de CA foi introduzido por Cohen e Levinthal (1990), com o estudo *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, os autores definiram CA como a habilidade de adquirir, assimilar, transformar e aplicar novos conhecimentos de maneira que contribuam para o desempenho inovador. Cohen e Levinthal (1990) relacionam três dimensões ao conceito: o reconhecimento do valor do conhecimento externo, sua assimilação pela organização e sua transformação em aplicações práticas, formando um ciclo dinâmico de aprendizagem e inovação, onde sua condição ocorre de maneira processual. Além disso, Cohen e Levinthal (1990) abordaram duas variáveis nas organizações que afetam positivamente a CA: os canais de comunicação externos e o conhecimento já existente. Dessa forma, o estudo teve impacto nas teorias organizacionais passando a introduzir uma abordagem voltada para a aprendizagem e o conhecimento, conforme Figura 1.

Figura 1

Modelo Conceitual da CA segundo Cohen e Levinthal (1990)

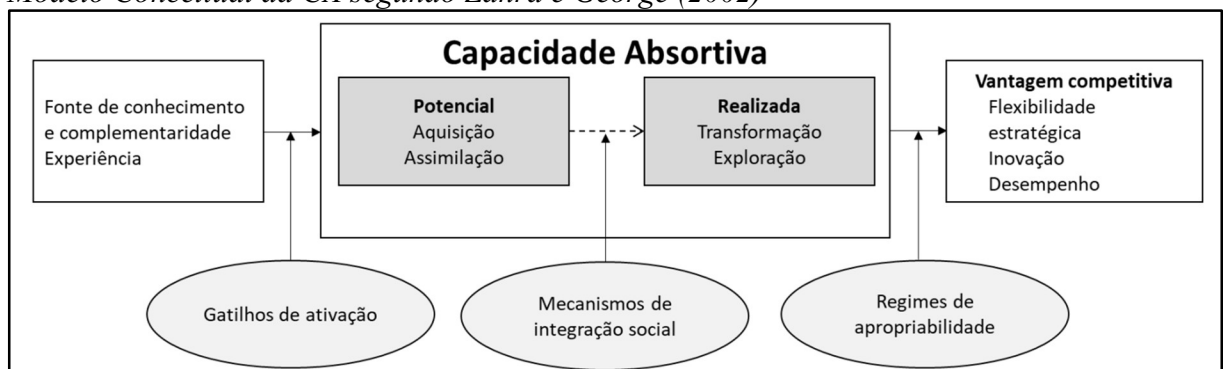


Fonte: Todorova e Durisin (2007, p. 775).

Doze anos depois, Zahra e George (2002) aprimoraram o conceito do modelo CA, ao incluir a Capacidade Absortiva Potencial (CAP) e a Capacidade Absortiva Realizada (CAR). A CAP refere-se ao conjunto de conhecimentos adquiridos e assimilados pela organização ao longo do tempo, que ainda não foram utilizados operacionalmente. Por outro lado, a CAR está focada na transformação e aplicação prática desses conhecimentos pré-existentes, conforme Zahra e George (2002). Além disso, Zahra e George (2002) indicaram que os resultados da CA não estão apenas relacionados à inovação, conforme Cohen e Levinthal (1990) afirmaram, mas incluem também a melhoria do desempenho, a vantagem estratégica e a flexibilidade. Com isso, Zahra e George (2002) propuseram que pesquisas futuras buscassem compreender os antecedentes da CA.

Figura 2

Modelo Conceitual da CA segundo Zahra e George (2002)

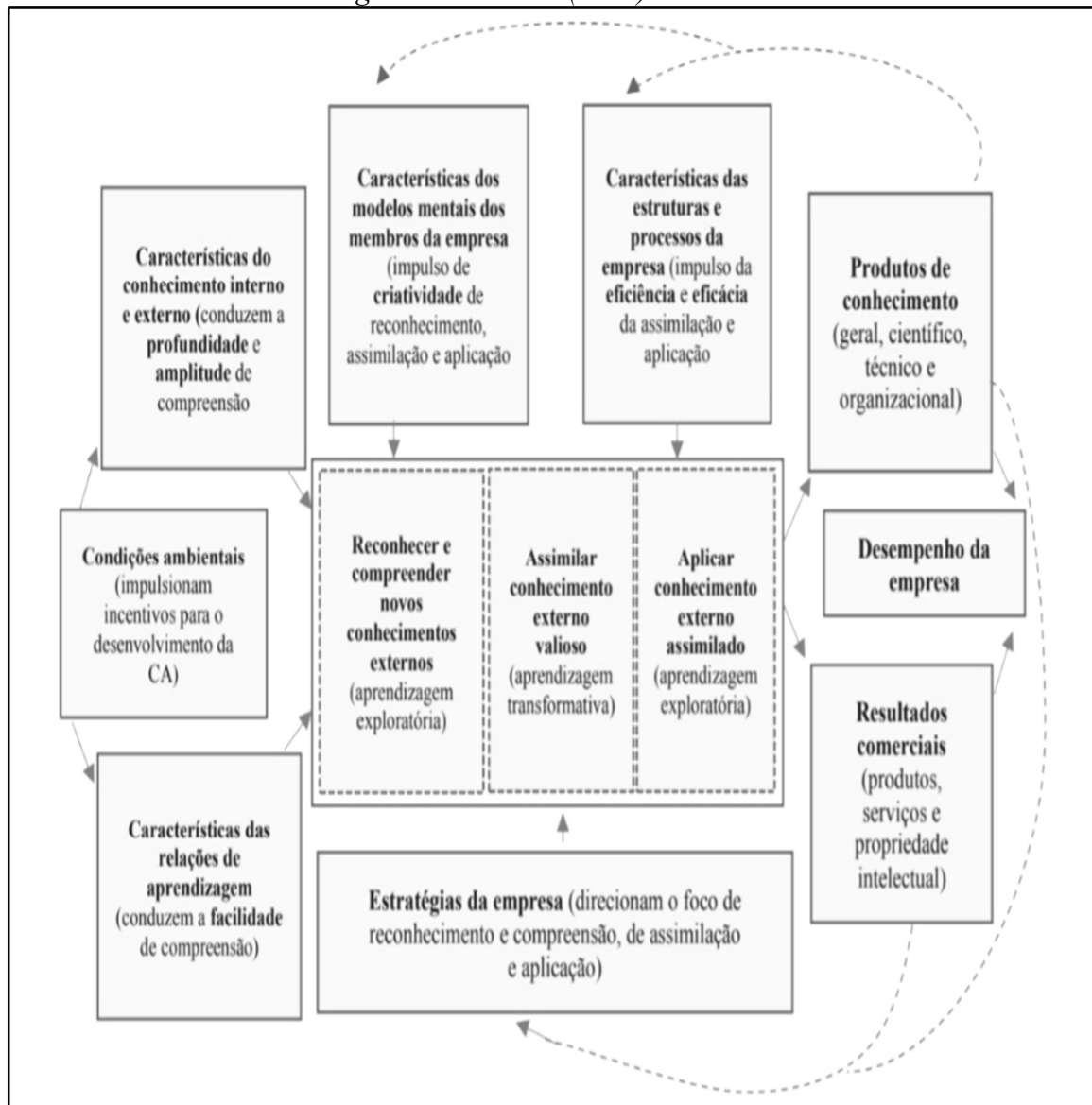


Fonte: Zahra e George (2002, p. 192).

Estudos como o de Jansen et al. (2005) abordaram empiricamente a validação do modelo proposto por Zahra e George (2002) e chegaram à conclusão de que as unidades organizacionais podem ser capazes de adquirir e assimilar novos conhecimentos externos, porém não serem capazes de transformar e explorar com sucesso, por conta dos antecedentes organizacionais. Outro estudo que abordou o escopo organizacional foi o de Lane et al. (2006), que buscaram trazer a captura da complexidade do modelo, incluindo o dinamismo do ambiente como componente importante da relação, tanto por parte de antecedentes externos, quanto dos internos, contribuindo para uma melhor compreensão de suas implicações e seus resultados organizacionais, conforme Figura 3.

Figura 3

Modelo Conceitual da CA segundo Lane et al (2006)

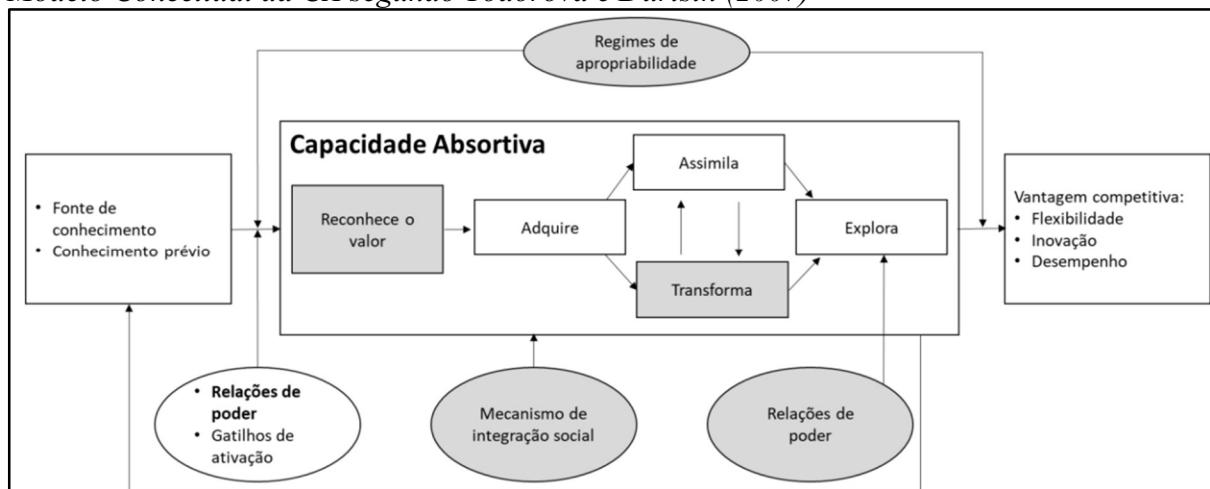


Fonte: Lane et al (2006, p. 856).

Seguindo essa mesma linha de pesquisa, Todorova e Durisin (2007) propuseram uma nova revisão do conceito, com o objetivo de integrar as contribuições de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002). No modelo foram introduzidas novas variáveis, como o reconhecimento do valor de informação, além de adicionar o poder do relacionamento (relações de poder), como forma de explorar o conhecimento em um conjunto de rotinas organizacionais, conforme modelo (Figura 4).

Figura 4

Modelo Conceitual da CA segundo Todorova e Durisin (2007)



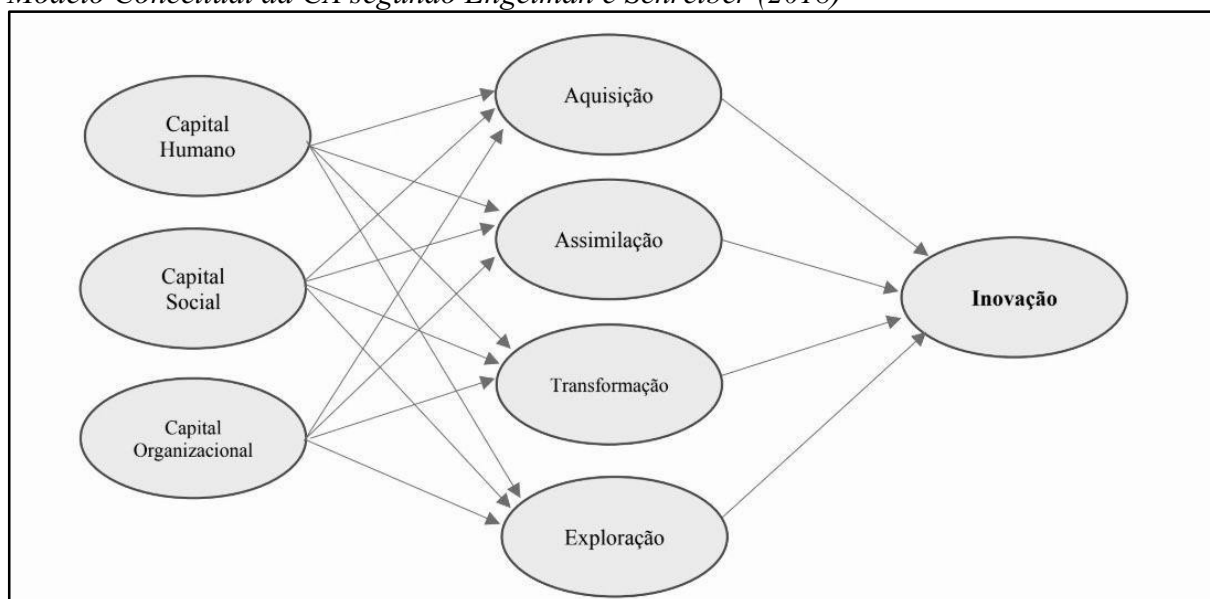
Fonte: Todorova e Durisin (2007, p. 776).

Com o reconhecimento do papel dos relacionamentos e da estrutura organizacional como elementos facilitadores da CA, autores como Volberda et al. (2010) ampliaram a discussão ao destacar a relevância da estrutura organizacional e do fluxo de comunicação como elementos para a consolidação da CA. Nessa perspectiva, Murray et al. (2011) aplicaram o conceito ao contexto do setor público, argumentando que os modelos propostos por Zahra e George (2002) e por Todorova e Durisin (2007) se adaptam de forma natural a esse tipo de organização. Assim, enfatizam que instituições públicas devem ser capazes de avaliar e integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento, tomar decisões fundamentadas em informações qualificadas e comunicá-las de maneira eficaz, com o objetivo de aprimorar a eficácia organizacional e promover o bem público.

Ebers e Maurer (2014), por sua vez, trouxeram o debate sobre como a integração e o empoderamento relacional se articulam com a Capacidade Absortiva, observando a relevância dos vínculos sociais no processo de absorção do conhecimento. Com o intuito de contribuir para a compreensão dos relacionamentos como antecedentes da CA, Engelman e Schreiber (2018) recorreram ao conceito de Capital Intelectual (CI), subdividido em Capital Humano (CH), Capital Social (CS) e Capital Organizacional (CO), como uma abordagem integradora capaz de explicar de forma mais abrangente os fatores que influenciam a CA no ambiente organizacional. Dessa forma, a CA facilita uma adaptação fluida e eficiente da circulação de conhecimento em toda a organização, por meio de interações contextuais, relações entre indivíduos e colaborações (Aribi & Dupouët, 2015).

Figura 5

Modelo Conceitual da CA segundo Engelman e Schreiber (2018)



Fonte: Engelman e Schreiber (2018, p.106).

Do mesmo modo, Sjödin et al. (2019) buscaram compreender como o envolvimento dos indivíduos impacta diretamente na CA. De forma complementar, Selivanovskikh et al., (2020) investigaram o papel do capital social intra-organizacional na facilitação da CA, destacando as dimensões estruturais, relacionais e cognitivas. Nesse estudo, Selivanovskikh et al., (2020) identificaram que a partir das relações, a intensidade das interações e a força dos laços de comunicação entre os membros de uma equipe favorecem uma troca eficaz de conhecimento. Essas interações estimulam a cooperação, a comunicação e a confiança, criando um ambiente propício para a assimilação e exploração do conhecimento.

Quanto maior for a confiança entre os funcionários, mais intenso será o fluxo de novos conhecimentos individuais, contribuindo para a construção do conhecimento organizacional coletivo (Selivanovskikh et al., 2020). Assim, Selivanovskikh et al., (2020) identificaram como lacuna de pesquisa o impacto das características organizacionais na CA. Dessa forma, estudos comparativos entre diferentes países e setores poderiam oferecer uma análise mais abrangente, permitindo compreender as variações na forma como as práticas contextualizadas influenciam os processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento dentro das organizações.

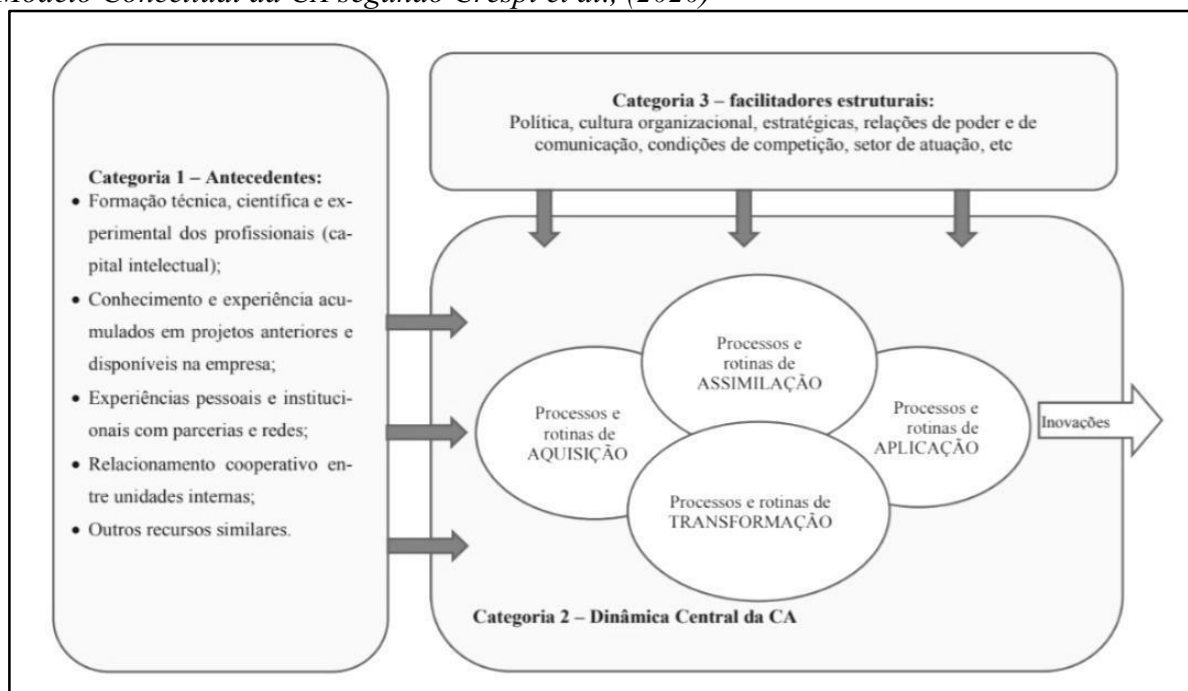
Ao partir desse pressuposto, Crespi et al. (2020) destacam-se pelo estudo empírico no setor público, com a inclusão dos antecedentes intraorganizacionais no modelo relacionados a

CA, ampliando a compreensão dos fatores que influenciam a absorção do conhecimento. O estudo contribui para a identificação de comportamentos descritos na literatura, evidenciando a consolidação de práticas de absorção do conhecimento e reforçando a necessidade de mais estudos empíricos sobre o tema. Como lacuna, Crespi et al. (2020) encontraram a necessidade de validação de modelo por meio de estudo quantitativo, que dessa forma busca maior avanço teórico do conceito. Nesse mesmo sentido, Lima e Moreira (2021) identificaram na literatura uma lacuna voltada para a compreensão de antecedentes e mediadores da CA, como a identificação de existência de relacionamentos, fortes ou fracos, na organização.

Um desses possíveis antecessores é o CS. Estudos como o de Mahmood e Mubarik (2020) e Siachou et al. (2021) concluíram que empresas com maior capital social têm maior capacidade de absorção, do que empresas com menor capital social. Ao parecer, a lacuna persistente é entender essa relação entre CA, CS e o desempenho em um contexto de administração pública. Dessa forma, este estudo pode contribuir com o aprofundamento teórico, ao validar quantitativamente e aprofundar o conceito de capital social como antecedente organizacional da capacidade absorviva e sua influência no desempenho individual.

Figura 6

Modelo Conceitual da CA segundo Crespi et al., (2020)



Fonte: Crespi et al., (2020, p. 9).

Assim, para o presente estudo, será utilizado o conceito de CA proposto por Zahra e George (2002), por apresentar sólida validação empírica e robustez metodológica, o que justifica sua ampla utilização em pesquisas de caráter quantitativo. Estudos como o de Camisón e Forés (2010) e Flatten et al. (2011) desenvolveram escalas multidimensionais para operacionalizar a distinção entre capacidade absorptiva potencial e realizada, confirmando sua consistência estatística por meio de análises fatoriais confirmatórias. Estudos como o de Versiani et al. (2021), realizado com empresas do setor elétrico brasileiro por meio da técnica de *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), confirmaram a pertinência do modelo ao demonstrar que a inovação e as fontes externas de conhecimento estão diretamente relacionadas ao construto de CA.

O modelo de Zahra e George (2002) é amplamente reconhecido na literatura de gestão estratégica, sendo considerado um marco teórico de referência. Lane et al. (2006) destacam que o conceito de CA já foi utilizado em milhares de publicações indexadas, abrangendo domínios como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, alianças estratégicas e inovação. Em estudo bibliométrico, Apriliyanti e Alon (2017) evidenciam ainda que o construto tem sido integrado a diferentes teorias organizacionais, incluindo teoria das redes, teoria baseada em conhecimento e capacidades dinâmicas, o que reforça sua flexibilidade teórica e aplicabilidade multidisciplinar.

No setor público, o modelo também apresenta aplicabilidade confirmada. Murray et al. (2011) defendem que tanto a estrutura proposta por Zahra e George (2002) quanto a revisão de Todorova e Durisin (2007) se adaptam naturalmente ao contexto das organizações públicas. Os autores destacam a importância da capacidade dessas instituições de integrar múltiplas fontes de conhecimento. Empiricamente, Crespi et al. (2020) identificaram no setor público brasileiro a necessidade de compreender antecedentes e mediadores da CA, enquanto Silva (2020), em estudo na Embrapa, e pesquisas recentes no Ministério da Saúde reforçam a validade do construto neste campo.

A principal contribuição de Zahra e George (2002) reside na distinção entre Capacidade Absortiva Potencial (CAP), que se refere à capacidade do indivíduo de adquirir e assimilar o conhecimento, e a Capacidade Absortiva Realizada (CAR), que envolve a transformação e exploração do conhecimento adquirido. Jansen et al. (2005) validaram empiricamente essa diferenciação ao demonstrar que unidades organizacionais podem assimilar novos conhecimentos, mas nem sempre conseguem transformá-los e explorá-los de forma efetiva. Todorova e Durisin (2007), por sua vez, reconhecem a relevância dessa abordagem, ainda que

proponham ajustes conceituais, reforçando que a reconceptualização reduziu ambiguidades nos estudos empíricos ao oferecer dimensões operacionalizáveis.

Além disso, a literatura demonstra que a CA mantém relação direta com o capital social (CS) e o desempenho organizacional. Hughes et al. (2014) corroboram essa perspectiva ao identificar que diferenças de desempenho entre empresas inseridas em redes de cooperação podem ser explicadas justamente pela interação entre CS e CA, indicando a existência de efeitos mediadores relevantes. Pesquisas de Mahmood e Mubarik (2020) e Siachou et al. (2021) evidenciam que organizações com maior nível de capital social tendem a apresentar maior capacidade de absorção de conhecimento.

Por fim, a robustez metodológica do modelo foi validada por diversos estudos empíricos que utilizam técnicas multivariadas de análise dos dados. Frate et al. (2025), em estudo confirmatório baseado em Modelagem de Equações Estruturais (MEE), validaram as relações propostas entre aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, confirmando que a aquisição de conhecimento exerce influência positiva sobre a assimilação, que, por sua vez, exerce influência positiva sobre a transformação, a qual, finalmente, exerce influência positiva sobre a aplicação.

2.2 CAPITAL SOCIAL

O CS foi abordado pela primeira vez de forma sistemática por Bourdieu em 1980, que apresenta uma definição explícita como o CS sendo "conjunto dos recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento mútuos" (Bourdieu, 1980). A ênfase de Bourdieu nos "laços permanentes e úteis" (Bourdieu, 1980) destaca que o CS é orientado para fins práticos, funcionando como um ativo que indivíduos e grupos estrategicamente constroem, mantêm e exploram para auferir benefícios materiais e simbólicos.

Pouco tempo depois, em 1988, Coleman trouxe uma outra visão para explicar o CS, trazendo o conceito de que o CS é produtivo, pois possibilita a realização de objetivos que não seriam alcançáveis na sua ausência, sendo definido por sua função como composto pelas estruturas sociais e pela facilitação das ações dos indivíduos dentro dessas estruturas, as quais são sempre inerentes às relações entre os membros (Coleman, 1988). A partir desse ponto, o tema passa a se relacionar com as ciências sociais, apresentando características como obrigações e expectativas recíprocas entre atores, canais de informação embarcados nas redes

de relacionamento, e normas sociais compartilhadas que facilitam comportamentos cooperativos, que o conectam o conceito tanto às perspectivas utilitaristas quanto funcionalista.

Porém, apenas em 1998 que o conceito seria abordado na gestão de negócios por Nahapiet e Ghoshal, em que definiram que o CS pode ser compreendido a partir de três dimensões distintas, porém inter-relacionadas, que integram suas diferentes facetas: estrutural, relacional e cognitiva (Nahapiet e Ghoshal, 1998) conforme Tabela 1.

Tabela 1

Distinções entre capital social estrutural, cognitivo e relacional

Dimensão Estrutural	Dimensão Cognitiva	Dimensão Relacional
Conexões da rede Configuração da rede Adequação da organização	Códigos e linguagem compartilhados Narrativas compartilhadas	Confiança Normas Obrigações e expectativas Identificação social

Fonte: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

A dimensão estrutural diz respeito à configuração da rede de relações em que os atores sociais estão inseridos, contemplando elementos como presença ou ausência de laços, padrões de conexão, densidade, hierarquia e posição dos indivíduos na rede (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Em essência, representa a arquitetura dessas relações, ou seja, quem está conectado a quem e de que maneira. Estudos indicam que características como densidade e hierarquia influenciam diretamente o acesso a recursos e informações (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Coleman, 1990). Macke et al. (2017) acrescentam que essa dimensão pode ser analisada por variáveis como conectividade, configuração e adequação das redes.

A dimensão relacional refere-se à qualidade e à natureza dos vínculos estabelecidos entre os atores ao longo de suas interações, englobando aspectos como confiança, normas de reciprocidade, obrigações, identificação, respeito e amizade. Trata-se de um componente comportamental do capital social, evidenciado pela intensidade emocional, intimidade e troca de serviços presentes nas relações (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A literatura aponta que essas características favorecem a mobilização de capital humano e o compartilhamento de conhecimento (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Chow & Chan, 2008).

A dimensão cognitiva refere-se aos recursos que emanam de visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significado, como códigos, linguagem comum e narrativas compartilhadas entre os membros da rede (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Em outras palavras,

trata do grau em que os indivíduos compartilham uma linguagem, códigos e uma compreensão coletiva, o que facilita a cooperação, a integração e a comunicação entre membros de um grupo ou organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Cattell, 2001).

Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que a teoria do capital social constitui uma base sólida para compreender a formação do capital intelectual e a natureza das vantagens organizacionais, uma vez que as empresas, como arranjos institucionais, tendem a possuir maior capital social em comparação ao mercado.

Constituída por Melo et al., (2015), a tabela 2 mostra um conjunto de conceitos para capital social com base nos principais autores do tema.

Tabela 2

Conceitos de Capital Social

Fonte	Conceito
Bourdieu (1980, p. 2)	"o conjunto de recursos atuais ou potenciais que são colocados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas pelo convívio e pelo reconhecimento; ou, em outras palavras, ao pertencimento de um grupo, como um conjunto de agentes que não são apenas dotados de propriedades comuns (suscetíveis de serem percebidas pelo observador, por outros e por eles mesmos), mas são também unidos por laços permanentes e úteis";
Coleman (1988, p. 98)	"o capital social é definido por sua função. Ele não é uma entidade individual, mas uma variedade de diferentes entidades com dois elementos comuns: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores sejam pessoas ou atores corporativos dentro da estrutura";
Fukuyama (1996, p. 41; 2000, p. 28)	"uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade"; "um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles";
Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243)	"a soma de recursos atuais ou potenciais imersos nas, disponíveis pelas, e derivados das redes de relacionamentos pertencentes a um indivíduo ou unidade social"
Leana e Van Buren (1999, p. 538)	"um recurso que reflete o caráter das relações sociais dentro da organização e é realizado por meio dos níveis de orientação de metas coletivas e confiança compartilhada dos membros, que criam valor ao facilitar uma ação coletiva de sucesso"
Putnam (2002, p. 177)	"características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas"

Fonte: adaptado de Melo, Regis e van Bellen (2015, p. 146).

Com base no estudo de Putnam (2006), o capital social assume relevância ao contribuir para a compreensão de seu impacto sobre o desempenho do setor público. Nessa perspectiva, é considerado um elemento estratégico, pois está diretamente associado à qualidade da governança, à participação cidadã e ao fortalecimento das instituições (Fukuyama, 2013; Putnam, 2006). Putnam argumenta que, para a estabilidade política, a boa governança e o desenvolvimento econômico, o capital social pode apresentar maior importância do que o capital físico ou humano. Em sua análise das regiões italianas, Putnam identificou que aquelas com maior nível de civismo caracterizavam-se por redes densas de associações locais, participação ativa nos assuntos comunitários, modelos políticos igualitários, altos níveis de confiança e maior observância das leis.

O desempenho governamental está fortemente relacionado ao grau em que a vida social e política de uma região se aproxima do ideal de comunidade cívica, evidenciando uma correlação significativa entre tradições cívicas, desenvolvimento econômico, bem-estar social, desempenho institucional e a eficácia das instituições públicas (Putnam, 2006; Fukuyama, 2013; Kaasa, 2016). De acordo com Putnam (2006), a avaliação do desempenho governamental deve atender a quatro requisitos fundamentais: ser abrangente, apresentar coerência interna, demonstrar confiabilidade e alinhar-se aos objetivos e critérios dos protagonistas e membros da instituição. O autor enfatiza que a eficácia institucional está diretamente relacionada à capacidade da organização de conduzir adequadamente suas atividades internas, o que depende fundamentalmente de mecanismos de confiança, transparência e arranjos institucionais que facilitem a cooperação e o engajamento cívico (Fukuyama, 2013; Putnam, 2006).

Para o presente estudo, é utilizado o conceito de Nahapiet e Ghoshal (1998), devido amplamente reconhecido na literatura anterior como um dos modelos mais aceitos e validados para compreender o capital social organizacional. Pesquisas recentes, como de Eiteneyer et al. (2019), confirmam que o modelo tridimensional do CS continua servindo de base conceitual predominante. Sua pertinência também tem sido comprovada no setor público, Abdi e Hashi (2024), em estudo com servidores públicos, verificaram que o CS organizacional medeia parcialmente a associação entre liderança ética e desempenho.

A principal contribuição teórica do modelo é a operacionalização do CS em três dimensões analiticamente distintas: estrutural, relacional e cognitiva, que, embora interconectadas, permitem mensuração e análise diferenciada. Claridge (2018) observa que tais dimensões funcionam como distinções conceituais úteis, mas ressalta que, na prática, elas se articulam de maneira complexa.

A literatura aponta para a flexibilidade contextual e a validade transcultural, como abordado nos estudos de Nyamori et al., 2012; Suebvises, (2018); Zhang et al., 2020 demonstraram sua adequação em diferentes países e setores. Enquanto Claridge (2018) enfatiza que a utilização integrada das três dimensões é fundamental para compreender os efeitos do CS em contextos organizacionais. Esses achados confirmam que a escolha do modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998) para pesquisas sobre CS é metodologicamente consistente e teoricamente robusta, constituindo um construto amplamente validado em contextos diversos, incluindo o setor público brasileiro.

2.3 DESEMPENHO INDIVIDUAL

O trabalho seminal de Campbell (1990) marcou um ponto de inflexão ao propor uma abordagem multifatorial que expandiu o escopo do desempenho para além dos resultados mensuráveis, estabelecendo o desempenho como um construto multidimensional complexo. O modelo contribuiu para consolidar o desempenho individual no trabalho (DIT) ou também denominado de apenas desempenho individual (DI) como um construto de natureza comportamental, operacionalizado sob o controle do indivíduo, que busca evidenciar sua dimensionalidade com caráter complexo (Sandall & Mourão, 2023).

Esta evolução foi posteriormente enriquecida pelos trabalhos de Borman e Motowidlo (1993), que distinguiram entre desempenho da tarefa e desempenho contextual. Segundo Santos et al. (2018), a dimensão de desempenho na tarefa é avaliada pelas habilidades e competências do indivíduo, corresponde ao papel prescrito que deve ser desempenhado para o alcance das metas organizacionais. Já a dimensão de desempenho contextual refere-se aos comportamentos que, embora não diretamente vinculados ao núcleo técnico da organização, oferece suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico no qual os objetivos institucionais são perseguidos (Santos et al., 2018).

Görgens-Ekermans e Steyn (2016) buscaram ampliar a compreensão sobre a eficácia institucional, destacam que ao investigar características pessoais e estados psicológicos positivos constitui uma agenda crescente para otimização das condições laborais e do DI dos trabalhadores em diferentes contextos organizacionais. Nesse sentido, o DI é entendido como multifacetado e abrangem comportamentos que extrapolam as metas formais, como a assunção de tarefas adicionais, caracterizando o desempenho contextual (Koopmans et al., 2011).

Pesquisas como as de Edwards e Jensen (2014) buscam estabelecer a relação entre DI e desempenho organizacional, ressaltando o impacto direto do primeiro sobre o segundo. No

entanto, a literatura tende a se concentrar na percepção dos trabalhadores sobre suas atividades, negligenciando a análise da efetiva participação e implementação prática das tarefas pelas organizações (Im et al., 2017).

O DI é apurado por meio de indicadores que refletem suas diversas dimensões (Viswesvaran, 2011). No setor público, Santos et al. (2018) definem o DI como a capacidade do servidor público de cumprir suas funções e adotar comportamentos que sustentam o ambiente organizacional e social, contribuindo para o alcance das metas institucionais. Essa abordagem busca preencher lacunas ao focar a perspectiva individual no desempenho laboral.

A pesquisa sobre DI ainda é limitada, especialmente no que se refere aos preditores contextuais que influenciam os resultados individuais (Veiga, 2020). Estudos como os de Peñalver et al. (2019) destacam a influência do afeto positivo do grupo sobre o desempenho em equipes, mediado pelos recursos sociais do grupo, incluindo trabalho em equipe, coordenação, coesão e ambiente. Nesse contexto, a CA contribui para a compreensão e exploração de informações, impactando positivamente o desempenho (Volberda et al., 2010). Enquanto o CS funciona como facilitador na aquisição e compartilhamento de conhecimento, promovendo um ambiente organizacional mais competitivo (Mai & Yuen, 2013).

Dessa forma, o estudo de Santos et al. (2018) é utilizado no estudo considerando que a sua adaptação de instrumentos internacionais atende às especificidades culturais brasileiras, preenchendo uma lacuna importante na literatura nacional. A importância dessa especificidade cultural é reforçada por Veiga e Cortez (2020) e López-Cabarcos et al. (2022), que argumentam que medidas de desempenho são fortemente dependentes de contextos culturais, justificando a adoção de escalas desenvolvidas no Brasil.

A escala também se destaca por operacionalizar a clássica distinção entre desempenho da tarefa e desempenho contextual, conforme proposta por Borman e Motowidlo (1993). Estudos nacionais como os de Cavazotte et al. (2013) que validaram empiricamente essa estrutura bidimensional, confirmando que o DI envolve tanto comportamentos diretamente relacionados às tarefas quanto comportamentos contextuais que sustentam o ambiente organizacional. Essa adequação teórica também é ressaltada por Griffin et al. (2007), que destacam a ausência de um framework único e abrangente sobre desempenho, reforçando a relevância de escalas culturalmente adaptadas como a de Santos et al. (2018).

Assim, a escala de DI desenvolvida por Santos et al. (2018) apresenta não apenas validação metodológica, mas também especificidade cultural e aplicabilidade empírica comprovada, consolidando-se como referência para investigações científicas sobre desempenho no contexto brasileiro, em especial no setor público.

2.4 HIPÓTESES DE PESQUISA

Diante do arcabouço conceitual apresentado e considerando as relações teóricas estabelecidas, formulou-se as seguintes sequências das hipóteses da pesquisa:

Segundo Van Tran et al. (2024), a dimensão estrutural do capital social compreende os processos organizacionais, tecnologia, recursos de informação e propriedade intelectual, funcionando como conhecimento não humano que inclui bancos de dados, organogramas, fluxos de trabalho, estratégias e canais de comunicação. A pesquisa de Lyu et al. (2022) com empresas digitais chinesas corrobora esta perspectiva ao evidenciar que o capital social estrutural identifica os stakeholders conectados às firmas e reflete a extensão dessas conexões. Estas conexões estabelecem canais essenciais para que as organizações adquiram conhecimento heterogêneo, demonstrando um impacto significativo na capacidade de potencial de absorção.

A frequência e a regularidade das afiliações entre colegas, ampliadas pelo capital social, concedem aos colaboradores maiores oportunidades para disseminar dados explícitos e assimilar sabedoria tácita. Van Tran et al. (2024) explicam que quando as conexões são fortes, as firmas podem obter um acervo considerável de conhecimento com valor inovador. As conexões frequentes, sustentadas pelo capital social estrutural, intensificam a propensão para disseminar informação, periodicidade, profundidade e amplitude nas trocas sociais. Consequentemente, o capital social estrutural potencializa a aquisição de conhecimento, primeira fase componente da capacidade absorptiva potencial. Zhou et al. (2022) complementam este entendimento ao apontar que o CS consiste de relações que incorporam recursos entre atores sociais, é conducente à troca de recursos externos e à expansão da base de conhecimento existente. A configuração estruturada das redes sociais cria um ambiente propício para a identificação e reconhecimento de fontes de conhecimento externo, capacidades fundacionais da absorção potencial.

Peng et al. (2024) acentuam que a confiança recíproca constitui a pedra angular na edificação das conexões de CS, sendo a magnitude da confiança mútua e colaboração a essência das filiações de capital social. Esta confiança estabelecida entre colaboradores catalisa uma inclinação elevada em revelar conhecimentos tácitos e inteligência privilegiada, facilitando a transmissão acelerada do entendimento tácito entre os membros da organização.

As relações interpessoais de qualidade e proximidade, derivadas da dimensão relacional do capital social, determinam o grau de interação entre as partes em um negócio. Van Tran et al. (2024) observam que as relações profundas entre firmas são fundamentadas em

confiança, respeito e benefício mútuo, onde um bom capital social relacional significa que uma firma é percebida por seus parceiros como confiável, honesta e digna de confiança. Baseado nesta confiança, as interações entre firmas tornam-se suaves e de baixo custo.

Neste contexto, a confiança elevada entre participantes influencia positivamente a força e eficiência da troca de informação, aumentando a qualidade das interações sociais, criando assim um ambiente propício para o reconhecimento e assimilação de conhecimento (Renzl, 2008). Lyu et al. (2022) enfatiza que firmas com excelente capital social relacional podem adquirir conhecimento heterogêneo de alta qualidade baseado na confiança mútua. A dimensão relacional, portanto, reduz barreiras cognitivas e interpessoais que poderiam impedir a assimilação eficiente de conhecimento externo, contribuindo significativamente para o desenvolvimento da capacidade absorativa potencial.

A dimensão cognitiva do CS, conforme descrito por Van Tran et al. (2024), abrange o entendimento coletivo, o conhecimento compartilhado, as visões comuns e a identificação de oportunidades no interior da organização e em suas interações com agentes externos. As narrativas compartilhadas facilitam a abordagem de questões, a troca de recursos e a transferência eficaz de informação, sustentando comunicação eficiente e uma visão unificada para atividades coletivas. Pertiwi et al. (2024), em sua revisão sistemática da literatura sobre capacidade absorativa, reconhecem que compreender e trocar conhecimento requerem uma referência cognitiva comum.

Zhou et al. (2022) investigaram como a dimensão cognitiva do CS afeta a qualidade do conhecimento transferido em firmas intensivas em conhecimento chinesas. Os achados revelam que tanto o capital relacional quanto o capital cognitivo exercem efeitos positivos sobre o desempenho inovador, mediados pela qualidade do conhecimento. O capital cognitivo compartilhado facilita o reconhecimento de conhecimento externo pertinente e apropriado para os objetivos organizacionais. Lyu et al. (2022) complementa este argumento ao afirmar que a capital cognitiva social se refere ao grau de aceitação comum entre diferentes sujeitos em termos de percepção, reconhecimento e compreensão de coisas iguais.

Firmas com excelente capital social cognitivo podem rapidamente obter e absorver conhecimento heterogêneo de seus parceiros porque o estabelecimento de um mecanismo de busca de conhecimento transcultural quebra a cognição limitada das firmas (Lyu et al., 2022). Quando existe consenso entre as partes envolvidas, as discussões tornam-se mais profundas em diversos estágios tais como produtos, processos, procedimentos, demanda de mercado e canais de vendas. Esta coesão cognitiva fornece a estrutura mental necessária para identificar,

reconhecer e assimilar conhecimento externo de forma significativa, componentes críticos da capacidade absorptiva potencial (Van Tran et al., 2024; Pertiwi et al., 2024).

Desta forma, formula-se a hipótese de pesquisa:

H1: O Capital Social, por meio das dimensões estrutural (H1a), relacional (H1b) e cognitiva (H1c) influencia positivamente a Capacidade Absorptiva Potencial.

Segundo Contreras et al. (2021), a transformação e exploração do conhecimento dependem criticamente de interações entre indivíduos e grupos, e a dimensão estrutural do capital social fornece precisamente estas conexões necessárias. A pesquisa de Elidjen et al. (2025) com empresas de tecnologia na Indonésia corrobora este entendimento ao evidenciar que mecanismos de integração social, particularmente aqueles que envolvem comportamento integrado e valores compartilhados, são essenciais para converter a capacidade absorptiva potencial em realizada. As estruturas organizacionais que caracterizam o capital social estrutural estabelecem a arquitetura por meio da qual o conhecimento transformado pode ser incorporado em rotinas, processos e operações organizacionais.

A conectividade estrutural intensifica a capacidade de disseminar conhecimento transformado por meio de toda a organização, permitindo que indivíduos em diferentes níveis e departamentos apliquem o conhecimento assimilado em suas atividades. Algarni et al. (2023) explicam que a transformação e exploração do conhecimento requerem rotinas e processos organizacionais refinados que integrem conhecimento existente com novo conhecimento em operações organizacionais concretas. Estas rotinas, fundamentadas pela dimensão estrutural do capital social, criam um ambiente propício para a aplicação sistemática de conhecimento transformado.

Francis et al. (2025) complementam este argumento ao demonstrar que a transformação de conhecimento requer esforços significativos para mudança organizacional e que estes esforços são facilitados quando a organização possui estruturas claras de integração de conhecimento. A dimensão estrutural do capital social, portanto, fornece a infraestrutura necessária para que a capacidade absorptiva realizada se manifeste em resultados comerciais concretos e vantagens competitivas sustentáveis.

Contreras et al. (2021) evidenciam que a transformação e exploração de conhecimento dependem fundamentalmente de relações de confiança que permitam aos colaboradores compartilharem compreensões sofisticadas e implementarem mudanças organizacionais. A confiança recíproca estabelecida entre membros da organização reduz custos de transação

associados à exploração de conhecimento e encoraja a implementação rigorosa de novos processos e práticas. Gonzalez et al. (2023) observam que a aplicação do conhecimento em contextos de projeto requer colaboração intensiva entre membros do time, sendo que relações de qualidade baseadas em confiança mútua facilitam esta colaboração.

Relações de confiança criam um ambiente onde os colaboradores se sentem seguros em experimentar novas abordagens, corrigir equívocos e aprender com fracassos, processos todos críticos para a transformação eficiente de conhecimento. Zamora et al. (2021) demonstram que um clima organizacional favorável, sustentado pela confiança e respeito caracterizadores do capital relacional, medeia significativamente a relação entre capacidade absorptiva potencial e realizada. A confiança facilita ainda a comunicação transparente sobre obstáculos na implementação de conhecimento transformado, permitindo ajustes rápidos e melhorias contínuas. Elidjen et al. (2025) enfatizam que valores compartilhados entre membros da equipe de gestão funcionam como mecanismo de integração social que fortalece a relação entre exploração e exploração de conhecimento. A dimensão relacional do capital social, portanto, fornece o tecido social necessário para que a transformação de conhecimento se torne operacional e sustentável dentro da organização.

Segundo Zamora et al. (2021), a transformação de conhecimento envolve processos grupais e organizacionais para compartilhamento de compreensão, processos estes facilitados quando existe referência cognitiva comum entre os atores. A dimensão cognitiva do capital social estabelece o sistema de significados compartilhados através do qual conhecimento transformado adquire relevância prática e pode ser rotinizado. Algarni et al. (2023) exploram como a aplicação de conhecimento requer que a organização possua estruturas de pensamento compartilhado que permitam aos indivíduos conectarem novos entendimentos a objetivos organizacionais estabelecidos.

Quando existe consenso cognitivo sobre como interpretar e aplicar novo conhecimento, as discussões sobre implementação tornam-se mais profundas e focadas, e as barreiras psicológicas que impedem a adoção de mudanças organizacionais são reduzidas. Elidjen et al. (2025) e Gonzalez et al. (2023) documentam que equipes que compartilham valores e visão comum conseguem transformar e explorar conhecimento externo de forma mais eficiente do que aquelas com compreensões divergentes. A linguagem compartilhada, característica central da dimensão cognitiva, reduz ambiguidades na comunicação sobre como implementar mudanças e sobre qual significado atribuir a novos processos e práticas. Contreras et al. (2021) constata que o clima organizacional para inovação, fortemente ancorado em compreensões cognitivas compartilhadas sobre o valor da aprendizagem, média positivamente

a transição da capacidade absorptiva potencial para realizada. A dimensão cognitiva do capital social fornece, assim, o quadro de referência mental compartilhado que transforma conhecimento transformado em ação organizacional coordenada e orientada a objetivos.

H2. O Capital Social, por meio das dimensões estrutural (H2a), Relacional (H2b) e Cognitivo (H2c) influencia positivamente a Capacidade Absortiva Realizada.

Segundo Agostineto et al. (2022), as atividades de aquisição e assimilação de conhecimento no nível individual são cruciais, dado que indivíduos desempenham papel fundamental na criação, transferência e absorção de conhecimento. Os resultados da pesquisa indicam que quando ocorre a codificação do conhecimento através da assimilação e aquisição, há contribuição direta ao aumento da efetividade organizacional. A pesquisa de Xu et al. (2022) demonstra que o capital humano composto de conhecimento teórico, experiência profissional e nível de habilidade profissional prediz significativamente o desempenho de tarefas.

A capacidade potencial de absorção de conhecimento fornece aos indivíduos a base cognitiva necessária para compreender problemas complexos, identificar soluções inovadoras e implementar práticas mais eficientes em suas atividades rotineiras. Han et al. (2022) observam que o conhecimento compartilhado através de redes sociais permite que indivíduos tenham acesso a expertise e informações não disponíveis isoladamente, aumentando assim sua capacidade de executar tarefas com maior profundidade e qualidade. Al-Kahtani e Sulphery (2022) encontraram relação positiva significativa entre capacidades cognitivas e desempenho de tarefas em contexto organizacional. A dimensão potencial da capacidade absorptiva, portanto, fornece aos indivíduos o repertório de conhecimento e competências que fundamentam a execução competente de suas responsabilidades profissionais, influenciando positivamente o DI na execução de tarefas.

Segundo Agostineto et al. (2022), a transformação e exploração representam fases posteriores da absorção, onde o conhecimento adquirido é aplicado em atividades cotidianas através do estabelecimento de rotinas que incorporam novo aprendizado. Os resultados indicam que capacidade absorptiva realizada exerce influência significativa sobre desempenho de inovação, demonstrando que a aplicação prática do conhecimento gera resultados mensuráveis. Zahra e George (2002), conforme citado por Agostineto et al. (2022), enfatizam que apesar da importância da capacidade absorptiva potencial, a dimensão realizada constitui a fonte principal de melhorias de desempenho.

A transformação e exploração de conhecimento requerem que os indivíduos possuam não apenas compreensão teórica, mas também habilidade prática para integrar novo conhecimento em suas rotinas de trabalho, processos e procedimentos. Han et al. (2022) demonstram que conhecimento compartilhado através de interações sociais, quando internalizado, habilita indivíduos a executarem tarefas com maior criatividade e efetividade. Agostineto et al. (2022) indicam que a exploração de conhecimento adquirido em atividades cotidianas auxilia membros organizacionais a estabelecerem rotinas que executam tarefas com novo conhecimento internalizado. A capacidade absoritiva realizada, assim, converte conhecimento potencialmente absorvido em práticas operacionais que elevam significativamente o desempenho dos indivíduos na execução de suas responsabilidades profissionais, manifestando-se em tarefas executadas com maior qualidade, rapidez e inovação.

H3. A Capacidade Absortiva (CA) por meio das dimensões Potencial (H3a) e Realizada (H3b) influencia positivamente o desempenho individual por meio da dimensão Desempenho da tarefa.

Segundo Zahra e George (2002), a capacidade absoritiva potencial fornece às organizações flexibilidade estratégica e graus de liberdade para adaptar-se e evoluir em ambientes de alta velocidade. No nível individual, esta flexibilidade cognitiva promove comportamentos contextuais quando os indivíduos conseguem compreender como suas ações individuais contribuem para objetivos coletivos. Cassol et al. (2016) demonstram através de estudo de caso que quando organizações desenvolvem capacidade para assimilar tecnologias e conhecimento, observa-se incremento na colaboração entre membros organizacionais e em comportamentos de suporte mútuo.

A capacidade potencial de absorção, ao permitir que indivíduos reconheçam a relevância de conhecimento externo para o desempenho coletivo, cria disposição para compartilharem conhecimento e engajarem-se em atividades colaborativas com pares. Tan (2018) encontrou que a capacidade absoritiva tem influência significativa e positiva no conhecimento compartilhado entre colaboradores de empresas financeiras, comportamento caracterizador de desempenho contextual. Zirena et al. (2024) evidenciam que quando colaboradores possuem compreensão compartilhada sobre objetivos coletivos e significado do conhecimento externo, engajam-se em comportamentos de inovação colaborativa. Versiani et al. (2021) complementam ao demonstrar que assimilação de conhecimento científico e industrial facilita o desenvolvimento de redes de comunicação internas onde informações

circulam facilmente entre diversos níveis hierárquicos. A dimensão potencial da capacidade absorptiva, portanto, habilita indivíduos a compreenderem contexto organizacional e necessidade de colaboração, promovendo comportamentos contextuais que beneficiam todo o sistema organizacional. Segundo Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva realizada representa conhecimento verdadeiramente internalizado e pronto para aplicação imediata em atividades organizacionais. Cassol et al. (2016) demonstra que quando capacidade absorptiva realizada se desenvolve, organizações estabelecem rotinas formalizadas de comunicação interna, programas de treinamento em projetos colaborativos e prática sistemática de compartilhamento de conhecimento.

A exploração de conhecimento transformado em contexto colaborativo promove comportamentos de cidadania organizacional, onde indivíduos voluntariamente engajam-se em atividades que beneficiam a organização além de suas responsabilidades formais. Tan (2018) encontrou que quando a capacidade absorptiva realizada é desenvolvida, verifica-se incremento significativo em comportamentos de compartilhamento de conhecimento entre colaboradores e em iniciativas voluntárias de suporte ao desenvolvimento de pares. Versiani et al. (2021) demonstram que, quando a exploração de conhecimento ocorre através de formalização de rotinas e processos, colaboradores engajam-se em rotação de tarefas e trabalho em projetos colaborativos. Zirena et al. (2024) complementam ao evidenciar que aplicação de conhecimento através de capacidade inovadora promove comportamentos colaborativos onde membros de equipes trabalham sincronizadamente para alcançar objetivos comuns. A capacidade absorptiva realizada, assim, transforma conhecimento em ações colaborativas que elevam significativamente o desempenho contextual dos indivíduos.

H4. A Capacidade Absortiva (CA) por meio das dimensões Potencial (H4a) e Realizada (H4b) influencia positivamente o desempenho individual por meio da dimensão Contextual de desempenho.

Andrews (2010) encontrou evidência empírica de que a dimensão estrutural do capital social é relacionada ao desempenho em organizações, facilitando o acesso a informações vitais e recursos necessários para a execução competente de tarefas. Clausen et al. (2019) descobriram que o capital social entre equipes está significativamente associado com desempenho auto-relatado de tarefas, indicando que conexões estruturais permitem que indivíduos acessem conhecimento disperso entre grupos.

As conexões estruturais estabelecem canais através dos quais informações relevantes circulam rapidamente, reduzindo o tempo necessário para localizar e aplicar conhecimento na execução de tarefas. Xu et al. (2022), revelou que capital social afeta significativamente o desempenho de tarefas através de múltiplas configurações possíveis. Cao et al. (2025) demonstram que o capital social possui influência em comportamentos relacionados ao desempenho, facilitando a colaboração necessária para execução eficiente de tarefas complexas. Lee et al. (2023) complementam ao evidenciar que estrutura social baseada em capital social estrutural facilita compartilhamento de conhecimento que melhora a execução de atividades profissionais. A dimensão estrutural do capital social, assim, fornece a arquitetura relacional necessária para que os indivíduos acessem e mobilizem recursos críticos para o desempenho superior na execução de tarefas.

Andrews (2010) encontrou que a dimensão relacional do capital social exerce influência positiva e significativa sobre desempenho, sugerindo que confiança reduz custos transacionais e encoraja colaboração genuína. Clausen et al. (2019) demonstrou que capital social relacional, medido através de confiança e suporte mútuo, prediz significativamente desempenho de tarefas em análise prospectiva, evidenciando efeito duradouro da confiança.

A confiança estabelecida entre colegas diminui a necessidade de supervisão intensiva e reduz barreiras comunicacionais que de outra forma impediriam a execução eficiente de tarefas. Cao et al. (2025) encontrou que quando capital social é desenvolvido através de confiança mútua, colaboradores engajam-se mais efetivamente em atividades de trabalho colaborativo. Xu et al. (2022) evidencia que o capital social relacional contribui para o desempenho de tarefas facilitando cooperação e reciprocidade. Al-Kahtani e Sulphey (2022) complementam ao demonstrar que relações interpessoais de qualidade baseadas em confiança se relacionam positivamente com desempenho de tarefas. A dimensão relacional do capital social fornece, portanto, o fundamento emocional e normativo que permite aos indivíduos colaborarem efetivamente e executarem tarefas com maior profundidade, qualidade e eficiência.

Andrews (2010) encontrou que a dimensão cognitiva do capital social exerce influência positiva significativa sobre desempenho, sugerindo que valores e objetivos compartilhados facilitam alinhamento e execução coordenada. O trabalho de Clausen et al. (2019) revelou que o compartilhamento de entendimento sobre tarefas e procedimentos, caracterizador da dimensão cognitiva, está significativamente associado com melhor desempenho na execução de atividades.

Quando existe consenso cognitivo sobre como executar tarefas e qual significado atribuir aos procedimentos, a comunicação torna-se mais eficiente e os erros de compreensão são reduzidos. Cao et al. (2025) demonstra que capital social cognitivo facilita o estabelecimento de padrões compartilhados que guiam a execução de tarefas. Lee et al. (2023) evidencia que compreensão comum sobre objetivos organizacionais e procedimentos de trabalho melhora a qualidade da execução de tarefas. Xu et al. (2022) complementam ao indicar que valores compartilhados característicos de capital social cognitivo contribuem para orientação coordenada das atividades de trabalho. A dimensão cognitiva do capital social fornece, assim, o quadro de referência mental compartilhado que orienta a execução eficiente e sincronizada de tarefas.

H5. O Capital Social (CS) por meio das dimensões estrutural (H5a), Relacional (H5b) e Cognitivo (H5c) influencia positivamente o desempenho individual por meio da dimensão Desempenho da tarefa.

Clausen et al. (2019) descobriram que o capital social estrutural prediz significativamente comportamentos de engajamento e cidadania organizacional, indicando que conexões estruturadas estimulam disposição para colaboração. Burita et al. (2022) demonstram que capital social estrutural estabelece canais através dos quais comunicação fluida ocorre, reduzindo barreiras para que indivíduos se envolvam em comportamentos de suporte mútuo.

As ligações estruturais entre departamentos e grupos facilitam o desenvolvimento de comportamentos contextuais quando indivíduos compreensivamente entendem como suas ações de ajuda contribuem para objetivos organizacionais coletivos. A pesquisa de Xu et al. (2022), em análise de 458 colaboradores, revelou que capital social estrutural facilita configurações onde contexto de colaboração e suporte mútuo emergem naturalmente. Al-Kahtani e Sulphrey (2022) complementam ao demonstrar que estruturas que facilitam contato frequente e comunicação entre membros promovem comportamentos de voluntarismo e cidadania organizacional. A dimensão estrutural do capital social, portanto, fornece a arquitetura relacional que habilita indivíduos a engajarem-se em comportamentos contextuais através de oportunidades de interação e colaboração facilitadas.

Andrews (2010) evidencia que confiança relacional exerce influência significativa sobre comportamentos colaborativos e disposição para ação coletiva. Clausen et al. (2019) descobriu que quando confiança mútua é desenvolvida, indivíduos engajam-se significativamente em comportamentos de engajamento e cidadania organizacional, com

efeitos duradouros prospectivos. Burita et al. (2022) demonstram que confiança reduz barreiras psicológicas para engajamento em comportamentos de suporte voluntário e ajuda mútua.

A confiança estabelecida por meio do capital social relacional encoraja indivíduos a contribuírem voluntariamente ao bem-estar coletivo, esperando que sua confiança será retribuída através de reciprocidade mútua. Xu et al. (2022) evidencia que quando confiança é presente, indivíduos desenvolvem disposição aumentada para comportamentos extra-papel e cidadania organizacional. Al-Kahtani e Sulphrey (2022) demonstra que relações baseadas em confiança facilitam comunicação aberta sobre necessidades de ajuda mútua, estimulando comportamentos contextuais. A dimensão relacional do capital social fornece, assim, a fundação emocional e normativa que transforma indivíduos em agentes ativos de colaboração e suporte, elevando significativamente o desempenho contextual.

Andrews (2010) encontrou que valores e objetivos compartilhados exercem influência positiva e significativa sobre comportamentos contextuais de cidadania organizacional. Clausen et al. (2019) revelou que quando existem compreensões compartilhadas sobre importância da cooperação, indivíduos engajam-se significativamente em comportamentos de engajamento informal. Burita et al. (2022) demonstra que visão compartilhada sobre objetivos organizacionais estimula engajamento voluntário em atividades colaborativas.

Quando existe consenso cognitivo sobre valores organizacionais e importância da colaboração, indivíduos naturalmente orientam seu comportamento para atividades que beneficiam coletivamente a organização. Xu et al. (2022) evidencia que valores compartilhados funcionam como guia orientador que estimula comportamentos contextuais de cidadania. Al-Kahtani e Sulphrey (2022) complementa ao demonstrar que compreensão comum sobre missão organizacional se relaciona positivamente com comportamentos voluntários de suporte. A dimensão cognitiva do capital social fornece, assim, o referencial de significado compartilhado que transforma atividades de colaboração em expressões de comprometimento pessoal e engajamento organizacional.

H6. O Capital Social (CS) por meio das dimensões estrutural (H6a), Relacional (H6b) e Cognitivo (H6c) influencia positivamente o desempenho individual por meio da dimensão Contextual de desempenho.

Ferreras-Méndez et al. (2015) demonstrou empiricamente que capacidade absorviva atua como mediador completo na relação entre busca de conhecimento externo e desempenho da firma. Este achado é especialmente relevante quando transposto para o nível individual, onde

o capital social cria oportunidades de busca de conhecimento e a capacidade absorptiva potencial permite aos indivíduos reconhecerem valor neste conhecimento. A pesquisa de Cassol et al. (2016) em estudo de caso revelou que adoção de práticas associadas à capacidade absorptiva, incluindo assimilação de tecnologias, benchmarking e formalização de rotinas, funcionam como mediadores da relação entre capital social (representado como capital intelectual) e resultados de inovação. Quando indivíduos possuem capital social suficiente e capacidade absorptiva potencial desenvolvida, conseguem avaliar conhecimento externo relevante e decidirem sobre sua aquisição.

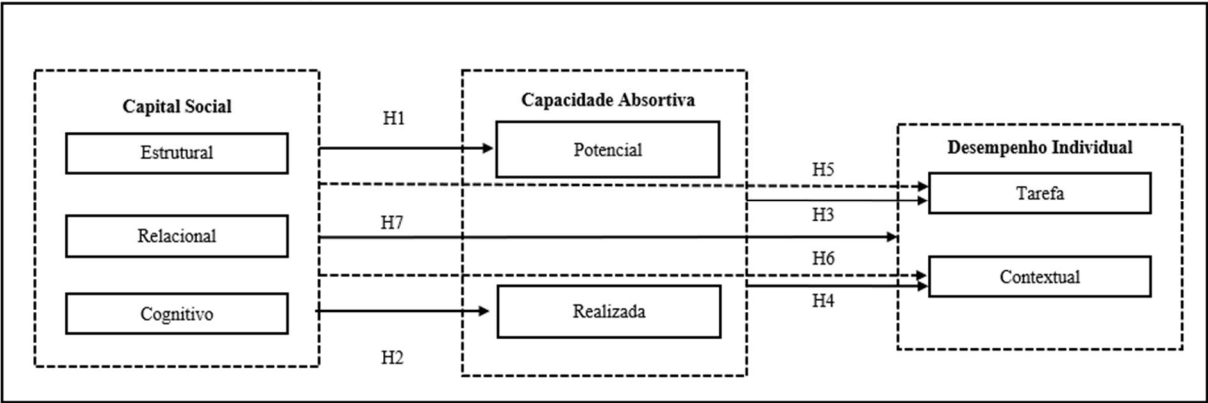
Tutida et al. (2023) fornece suporte empírico ao demonstrar que mecanismos de integração social, característicos do capital social, são necessários para criar ambiente positivo onde indivíduos desenvolvam conhecimento nos níveis individual e organizacional de capacidade absorptiva. A capacidade absorptiva potencial, facilitada por capital social, permite aos indivíduos reconhecerem oportunidades de aprendizagem e compreenderem contextos em que o conhecimento pode ser aplicado. Lyu et al. (2022) evidencia que o capital social facilita a busca de conhecimento que medeia a relação entre capital social e desempenho de inovação, sugerindo que mecanismo similar opera no nível individual onde capacidade absorptiva funciona como mediadora crítica.

H7. A Capacidade Absortiva medeia o efeito do Capital Social sobre o desempenho individual.

Considerando as evidências teórico empíricas expostas e as hipóteses delineadas, a Figura 7, consolida de forma integrada, os construtos e as relações causais propostas, servindo como referência para o desenvolvimento das análises subsequentes.

Figura 7

Modelo Teórico da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados no estudo, incluindo o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra, a descrição dos construtos, o instrumento de coleta e as técnicas de tratamento dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo caracteriza-se como um estudo descritivo, conduzido por meio de abordagem quantitativa, conforme orientam Marconi e Lakatos (2012), e utiliza a estratégia de estudo de caso, adequada para examinar as dinâmicas e especificidades de um contexto organizacional particular, permitindo uma compreensão aprofundada dos fenômenos investigados (Yin, 2015).

3.2 ESCOLHA DO CASO

O presente estudo foi desenvolvido na Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina. A escolha da instituição ocorreu pelos seguintes critérios: (i) a relevância social, já que é uma organização onde o desempenho individual impacta diretamente no financiamento do Estado (Baltazar, 2009), e assim, na geração de bens públicos; (ii) os profissionais são altamente especializados, e são selecionados por meio de concurso público muito competitivo, o que pressupõe que estejam preparados para ter um desempenho alto (Wright & Bonett, 2002); (iii) a falta de concurso para esse cargo faz com que esses profissionais estejam há três anos ou mais na função, o que se associa à autonomia (Cohen, 1991); (iv) o acesso aos participantes e a disponibilidade das informações necessárias à pesquisa, foram os últimos critérios.

3.3 COLETA DE DADOS

A população do presente estudo compreende os auditores fiscais ativos do Estado de Santa Catarina, um total de 380 servidores. A pesquisa foi aplicada em toda população (censo), e a escolha por profissionais desse cargo se deu em função de se tratar de um cargo finalístico dentro do escopo da organização, para o qual não se exige graduação específica. Essa

característica contribui para uma pluralidade de conhecimentos e experiências entre os integrantes, o que se acredita deve enriquecer o contexto a ser estudado.

Foi realizado um pré-teste do questionário em 13 de abril de 2025, com previsão de encerramento em 21 de abril de 2025. O convite foi direcionado a quatro auditores fiscais, sendo dois que ocupavam cargos de chefia, um deles do sexo feminino, garantindo diversidade de perspectivas quanto ao conteúdo e à forma do questionário.

O convite para participação foi inicialmente apresentado de forma presencial, permitindo uma abordagem mais próxima e esclarecedora. Em seguida, foi enviado por e-mail, conforme modelo apresentado no Apêndice A – *E-mail* de convite aos servidores para participação no pré-teste do questionário. A mensagem encaminhada por *e-mail* foi elaborada, contendo uma introdução contextual sobre a pesquisa, seus objetivos, a importância da participação dos respondentes, bem como orientações claras sobre o preenchimento (Apêndice A). O conteúdo também destacou: (i) a clareza da apresentação geral do instrumento, (ii) a clareza no pedido de encaminhamento do formulário, (iii) a objetividade das perguntas e alternativas de resposta, (iv) a adequada identificação do perfil dos respondentes e (v) a estimativa de tempo médio necessário para a conclusão. Os quatro convidados aceitaram fazer parte dessa etapa.

A aplicação do pré-teste foi conduzida por meio de um formulário eletrônico desenvolvido na plataforma *Google Forms*, conforme descrito no Apêndice B – Formulário eletrônico do pré-teste do questionário. O instrumento foi estruturado com base em uma escala do tipo Likert de sete pontos, onde um significa discordo totalmente e sete significa concordo totalmente, acompanhada de um campo de resposta em texto livre para cada pergunta. Esse espaço permitiu que os participantes compartilhassem eventuais dificuldades de compreensão e/ou sugestões de aprimoramento de cada pergunta.

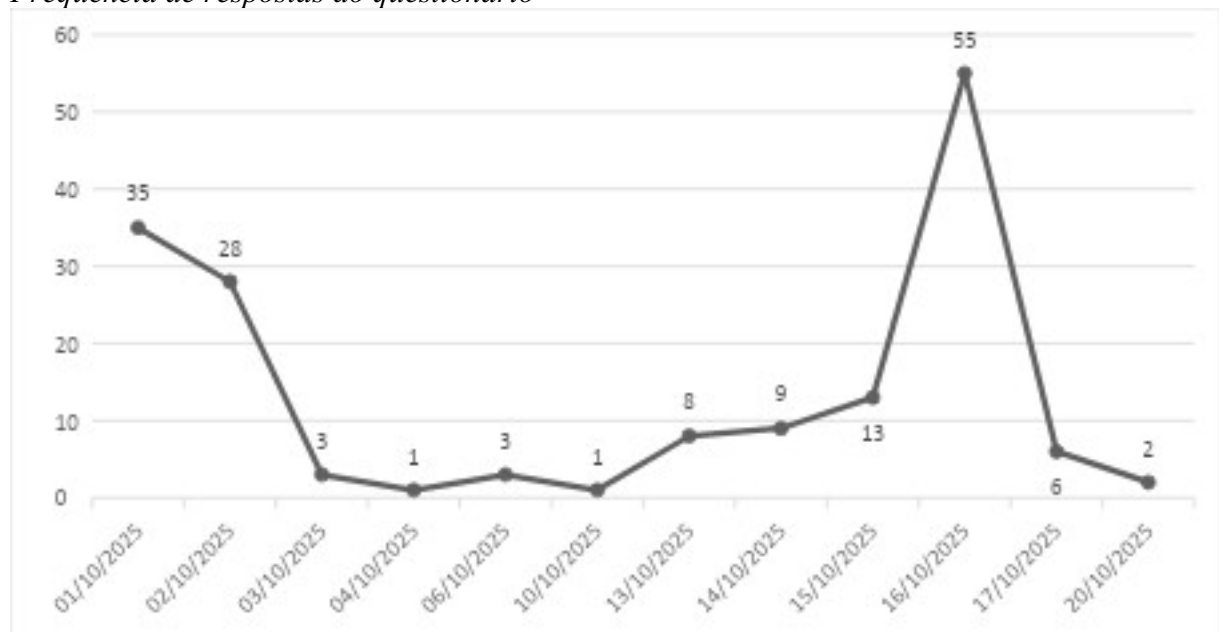
O tempo médio de resposta segundo os respondentes foi de 10 minutos. De modo geral, os servidores relataram não ter encontrado dificuldades no entendimento das questões. Dois participantes contribuíram com sugestões de ajuste na redação de determinadas perguntas. Essas sugestões foram analisadas individualmente e, após avaliação, incorporadas ao questionário final, com o objetivo de aprimorar sua clareza e precisão.

A aplicação da *survey* foi feita com o auxílio da ferramenta *Google Forms* e dessa forma foi enviado para um grupo de e-mail que consta com os servidores ativos, o envio foi feito no dia 30/09/2025, conforme apêndice C. Posteriormente foi realizado o envio de um novo e-mail

como forma de lembrete de participação em 13/10/2025 e dessa forma o questionário ficou disponível no período de 01/10/2021 a 20/10/2025 resultando em 164 respostas válidas, conforme evidenciado na Figura 8.

Figura 8

Frequência de respostas ao questionário



Fonte: Dados da pesquisa.

3.3.1 Instrumento de pesquisa

O modelo teórico adotado nesta pesquisa fundamenta-se em três construtos, apresentados na Tabela 3, selecionados com base em critérios de rigor científico, coerência conceitual e respaldo empírico consolidado na literatura. À luz dessas evidências, a seleção de Zahra e George (2002), Nahapiet e Ghoshal (1998) e Santos et al. (2018) como referências revela-se não apenas uma decisão metodologicamente necessária, mas também coerente do ponto de vista teórico e contextual. Os três construtos, validados em diferentes setores e adaptados para realidades institucionais variadas, fornecem um arcabouço que parece suficiente para realizar o objetivo geral desta pesquisa.

A CA, tomada como um processo dinâmico de incorporação e uso de conhecimento externo, apoia-se na reconceitualização proposta por Zahra e George (2002), que se consolidou como marco teórico ao permitir a operacionalização do construto e superar limitações identificadas no modelo seminal de Cohen e Levinthal (1990). A distinção entre

(CAP)Capacidade Absortiva Potencial, voltada para aquisição e assimilação de informações, e Capacidade Absortiva Realizada(CAR), direcionada para transformação e aplicação do conhecimento, oferece um arcabouço analítico que aprofunda a compreensão sobre como as organizações internalizam e utilizam recursos informacionais externos (Zahra & George, 2002; Todorova & Durisin, 2007).

A robustez desse modelo é confirmada por evidências empíricas variadas, incluindo aplicações baseadas em Modelagem de Equações Estruturais que demonstram validade convergente e discriminante do construto (Leal-Rodríguez et al., 2014; Hernández-Perlines et al., 2016). Pesquisas recentes no setor elétrico brasileiro reforçam que a natureza do conhecimento externo condiciona a eficácia do processo absoritivo (Versiani et al., 2021), em consonância com achados internacionais que destacam a relevância das interações externas para o desenvolvimento da capacidade de absorção (Mikhailov & Reichert, 2020; Lane et al., 2006; Volberda et al., 2010). No contexto do setor público, Murray et al. (2011) argumentam que o modelo de Zahra e George (2002) se adapta adequadamente às instituições estatais, dada a necessidade de integração de múltiplas fontes de conhecimento para melhorar a eficácia organizacional, perspectiva também verificada em estudos brasileiros (Crespi et al., 2020; Silva, 2020).

O CS, por sua vez, constitui um recurso relacional essencial para explicar variações na capacidade de aprendizagem organizacional e no desempenho dos indivíduos. O modelo tridimensional proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998) consolidou-se como o referencial mais utilizado para analisar recursos sociais em organizações (Claridge, 2018), por integrar as dimensões estrutural, relacional e cognitiva. A dimensão estrutural descreve a configuração das redes e a intensidade dos vínculos sociais (Burt, 2001; Nahapiet & Ghoshal, 1998). A dimensão relacional envolve elementos como confiança, obrigações mútuas e normas internalizadas (Chow & Chan, 2008; Adler & Kwon, 2002). A dimensão cognitiva abrange códigos simbólicos, narrativas e linguagens compartilhadas (Cattell, 2001; Inkpen & Tsang, 2005). A validade psicométrica desse modelo tem sido amplamente confirmada por estudos que utilizaram Análise Fatorial Confirmatória, demonstrando parâmetros adequados de convergência e discriminação, ainda que as dimensões sejam interdependentes (Bond et al., 2008; Fandiño et al., 2015; Lefebvre et al., 2016).

Pesquisas aplicadas ao setor público reforçam sua pertinência para compreender como relações sociais moldam resultados organizacionais (Putnam, 2006; Fernandes, 2002), onde Putnam (2006) demonstrou uma forte correlação positiva entre capital social e desempenho em

indicadores como educação, bem-estar social, produtividade e segurança. Enquanto, Fernandes (2002) confirma que laços de confiança e fidelidade mútua facilitam cooperação social, aumentando o desempenho e a responsabilidade dos governos.

Quanto ao Desempenho Individual, a pesquisa adota a escala validada por Santos et al. (2018), cuja adaptação ao contexto brasileiro confere especificidade cultural e setorial necessária para a análise de servidores públicos. A distinção entre desempenho da tarefa e desempenho contextual aproxima-se da estrutura clássica proposta por Borman e Motowidlo (1993), mas fundamenta-se em evidências empíricas obtidas em instituições públicas brasileiras, alinhando-se à premissa de que medidas de desempenho são sensíveis ao ambiente cultural (Veiga & Cortez, 2020). Estudos complementares, conduzidos tanto no Brasil quanto no exterior, reforçam a adequação dessa distinção em contextos institucionais complexos (Dhammika, 2013; López-Cabarcos et al., 2022). Além disso, análises multivariadas demonstram a consistência estatística do modelo, reforçando sua adequação para investigações quantitativas em organizações públicas.

Os construtos da pesquisa, dimensões e fontes aparecem na Tabela 3. O detalhamento das questões que constavam no questionário estão presentes na Tabela 4.

Tabela 3

Construtos da pesquisa

Construtos	Dimensões	Fonte
Capital Social	Dimensão Estrutural Dimensão Relacional Dimensão Cognitiva	Nahapiet e Ghoshal (1998)
Capacidade Absortiva	Potencial Realizada	Zahra e George (2002)
Desempenho Individual	Desempenho da tarefa Desempenho contextual	Santos et al. (2018)

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4

Questionário a partir dos construtos

Cons- truto	Dimensões	Questões	Fonte
Capacidade Absortiva	Potencial	CAP1. A busca por informações relevantes junto a diferentes grupos e áreas de atuação é uma prática adotada na secretaria. (Aquisição) CAP2. A gestão incentiva o uso de fontes de informação no setor de atuação dos servidores.(Aquisição) CAP3. A gestão promove a busca de informações em outros grupos e/ou áreas de atuação.(Aquisição) CAP4. Ideias e conceitos são comunicados entre diferentes grupos e/ou áreas de atuação. (Assimilação) CAP5. A gestão promove o suporte interdepartamental para a solução de problemas. (Assimilação) CAP6. A secretaria possui um fluxo ágil de informações. (Assimilação)	Adaptado de Flatten et al., 2011. e Engelman et al., 2016
	Realizada	CAR1. Os servidores têm a capacidade de absorver o conhecimento coletado de diferentes fontes ou instituições. (Transformação) CAR2. Os servidores estão habituados a absorver novos conhecimentos, transformá-los e disponibilizá-los para aplicação prática. (Transformação) CAR3. Os servidores são capazes de transformar novos conhecimentos adquiridos em soluções aplicadas ao trabalho. (Transformação) CAR4. A gestão apoia o desenvolvimento de projetos inovadores com base nos conhecimentos adquiridos. (Exploração) CAR5. A organização atualiza equipamentos e tecnologias, adaptando-os a novos conhecimentos. (Exploração) CAR6. A organização busca aumentar sua eficiência ao atualizar equipamentos e/ou tecnologias com base em novos aprendizados. (Exploração)	
Capital social	Estrutural	CSE1. Tenho um relacionamento positivo com os servidores de outros grupos/setores. CSE2. Me relaciono socialmente com membros de outros grupos/setores. CSE3. Mantenho comunicação com os servidores de outros grupos/setores. CSE4. Interaço com os servidores de outros grupos/setores de forma constante.	Adaptado da Silva, M. D., & Popadiuk, S. (2023).
	Relacional	CSR1. Os servidores de outros grupos/setores tentam me ajudar quando enfrento dificuldades em meu trabalho. CSR2. Posso confiar nos servidores de outros grupos/setores para me ajudarem quando necessário em meu trabalho. CSR3. Os servidores de outros grupos/setores se comportam de maneira estável e confiável em situações de trabalho. CSR4. Os servidores de outros grupos/setores cumprem os compromissos assumidos no contexto do trabalho. CSR5. Os servidores de outros grupos/setores são sinceros ao lidarem uns com os outros.	
	Cognitivo	CSC1. Os servidores do meu grupo/setor e eu temos objetivos de trabalho comuns. CSC2. Os servidores do meu grupo/setor e eu compartilhamos valores profissionais semelhantes. CSC3. Eu e os servidores de outros grupos/setores	

		colaboramos para resolver problemas relacionados ao nosso trabalho. CSC4. Eu e os servidores de outros grupos/setores estamos engajados com os objetivos coletivos e a missão das nossas equipes.	
Desempenho Individual	Desempenho da tarefa	DET1. Ao realizar seu trabalho você procura economizar recursos. DET2. Você recebe tarefas especiais (de confiança) para realizar. DET3. Você toma a iniciativa de resolver problemas não definidos ou não previstos pelo seu chefe. DET4. Você executa as tarefas conforme o estabelecido. DET5. Você se esforça para ajudar o grupo a acumular conhecimento.	Adaptado de Santos et al., 2018
	Desempenho contextual	DED1. Você mantém seu conhecimento atualizado em sua área de atuação. DED2. Você se considera responsável pelos resultados de seu trabalho. DED3. Você apresenta ideias criativas e aplicáveis para a instituição. DED4. Você segue os valores organizacionais, mesmo quando isso implica desafios ou situações desconfortáveis. DED5. Você demonstra respeito aos superiores.	

Nota: CAP = Capacidade Absortiva Potencial (Aquisição e Assimilação); CAR = Capacidade Absortiva Realizada (Transformação e Exploração); CSE = Dimensão Estrutural do Capital Social; CSR = Dimensão Relacional do Capital Social; CSC = Dimensão Cognitiva do Capital Social; DET = Desempenho da Tarefa; DED = Desempenho Contextual (Contextual de Desempenho).

Fonte: Elaboração própria

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Com base nas respostas, o tratamento dos dados foi realizado em três etapas: (i) análise descritiva, visando à caracterização da amostra e das variáveis observadas; (ii) análise fatorial confirmatória (AFC), empregada para verificar a validade e confiabilidade dos construtos; e (iii) modelagem de equações estruturais (MEE), utilizada para o teste das hipóteses propostas.

3.4.1 Análise Descritiva

Seguindo recomendações com base no planejamento prévio, objetividade na mensuração e utilização de recursos estatísticos, foram empregados procedimentos de estatística descritiva para a caracterização dos respondentes e para a análise das medidas de tendência central (média, moda, mediana, mínimo e máximo) e de dispersão (desvio padrão). Para isso, os dados foram exportados e analisados no *Microsoft Excel*.

3.4.2 Análise Fatorial Confirmatória

Para verificar a validade dos construtos no modelo, foi utilizada a análise fatorial confirmatória (CFA). A mensuração requer que o modelo de CFA apresente um ajuste considerado aceitável e que a validade do construto seja evidenciada (Hair Jr et al., 2009). A realização dos testes de validade do modelo de mensuração e dos respectivos ajustes, quando necessários, compreende três etapas: (i) definição dos construtos e de seus indicadores representativos da estrutura teórica a ser testada; (ii) especificação do modelo de mensuração a ser testado; e (iii) estimação do modelo proposto (Hair Jr et al., 2009). Com base nessas etapas, utilizou-se o *software SmartPLS4* para a especificação e mensuração do modelo. A literatura que aplica técnicas como PLS-SEM e outros modelos causais reforça a validade dessa relação, demonstrando que os três construtos apresentam validade convergente, discriminante e confiabilidade estatística adequadas para modelagem em contextos organizacionais complexos (Cassol et al., 2016; Demuner-Flores et al., 2018; Hair et al., 2016; Ringle et al., 2014).

3.4.3 Modelagem de Equações Estruturais

Com o objetivo de estimar simultaneamente múltiplas equações, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Essa abordagem permite testar modelos que representam conjuntos complexos de hipóteses teóricas (Hoyle, 2012), além de possibilitar a análise conjunta das relações de dependência entre diversas variáveis, favorecendo uma compreensão integrada dessas interações. Assim, a MEE mostra-se adequada para testar teorias que pressupõem relações complexas entre variáveis (Hair Jr. et al., 2019). Em resumo, a realização do teste das hipóteses elaboradas no presente estudo foi empregada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio da estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com o uso do *software SmartPLS4*.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a descrição e a análise dos resultados obtidos a partir do tratamento dos dados. Inicialmente, são expostos os dados descritivos referentes ao perfil dos respondentes e às variáveis observadas, com o intuito de caracterizar a amostra e oferecer uma visão geral

das respostas coletadas. Em seguida, são conduzidas as análises estatísticas inferenciais, visando avaliar a estrutura fatorial das variáveis e testar o modelo teórico proposto.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva foi empregada para caracterizar o perfil e as percepções dos respondentes acerca dos construtos investigados.

4.1.1 Perfil dos respondentes

Para ampliar a compreensão referentes ao perfil dos respondentes, foi estruturado a Tabela 5.

Tabela 5

Questionário a partir dos construtos

Gênero	n	%	Nível de escolaridade	n	%
Feminino	25	15%	Ensino superior	35	21%
Masculino	139	85%	Especialização lato sensu	112	68%
Total	164	100%	Mestrado	17	10%
Faixa etária	n	%	Total	164	100%
29-38	55	34%	Formação acadêmica		
39-48	35	21%	Direito	41	25%
49-58	25	15%	Administração	37	23%
59-68	39	24%	Engenharia	29	18%
69-78	10	6%	Ciências Contábeis	28	17%
Total	164	100%	Ciência da Computação ou afins	11	7%
Tempo na organização	n	%	Economia	10	6%
Até 3 anos	1	1%	Ciências Militares	2	1%
Entre 3 e 5 anos	62	38%	Ciências Navais	2	1%
Entre 6 e 10 anos	6	4%	Odontologia	2	1%
Acima de 10 anos	95	58%	Estatística	1	1%
Total	164	42%	Física	1	1%
			Total	164	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra foi composta por 164 participantes, caracterizados predominantemente pelo gênero masculino (85%) em relação ao gênero feminino (15%). No que tange à distribuição por faixa etária, observou-se maior concentração de participantes na faixa de 29 a 38 anos (34%), seguida pelo grupo de 59 a 68 anos (24%) e de 39 a 48 anos (21%). As faixas etárias de 49 a 58 anos e 69 a 78 anos apresentaram menor representatividade, com 15% e 6%, respectivamente.

Quanto ao nível de escolaridade, a pós-graduação *lato sensu* destacou-se como a titulação mais frequente, representando 68%. O ensino superior completo foi identificado em 21% dos participantes, enquanto a titulação de mestrado foi observada em 10%. Além disso, ao analisar a formação acadêmica observa-se que a diversidade nas áreas de formação, com predominância das áreas jurídicas e administrativas. O curso de Direito foi o mais representativo (25%), seguido por Administração (23%), Engenharia (18%) e Ciências Contábeis (17%). As formações em Ciência da Computação ou áreas afins representaram 7%, enquanto a Economia constituiu 6%. Áreas específicas como Ciências Militares, Ciências Navais e Odontologia apresentaram frequência de 1% cada, e Estatística e Física foram identificadas em apenas um participante cada (1%). Cabe destacar que as áreas jurídicas, administrativas e contábeis, quando agrupadas, representaram 64,6% do total.

Em relação ao tempo de trabalho na organização, verificou-se que a maioria dos participantes possui mais de 10 anos de atuação na instituição (58%). O grupo com tempo de trabalho na organização entre 3 e 5 anos representou 38% da amostra, enquanto aqueles com 6 a 10 anos de organização corresponderam a 4%. Apenas um participante (1%) relatou tempo de vinculação inferior a 3 anos. Então, o perfil do respondente típico é composto de homens (85%), com faixa etária entre 29 e 38 anos (34%), com pós-graduação (68%), cuja formação seja direito ou administração (48%) e que está trabalhando mais de 10 anos na instituição (58%).

4.1.2 Estatística Descritiva

A análise dos dados revelou uma média de 4,16 com desvio padrão de 0,82 e mediana de 4,29 dessa forma indicando percepções de concordância em relação às afirmações do instrumento de pesquisa. A diferença entre a maior (4,83) e a menor média (3,40) foi de 1,43 pontos, caracterizando variabilidade moderada, já o desvio padrão médio foi de 0,82 indicando uma dispersão adequada para instrumentos desta natureza, sugerindo que as respostas se concentraram em torno das médias, embora com variabilidade natural esperada (Hair Jr. et al., 2019). Por parte da mediana geral, se teve um resultado de 4,29, posicionando-se acima do ponto neutro teórico da escala (3,0) e indicando que, de modo geral, os participantes tenderam a avaliar os construtos de forma positiva (Hair Jr. et al., 2019), conforme Tabela 6.

Tabela 6*Questionário a partir dos construtos*

Construto	Dimensões	Variável	Média	Moda	Mediana	DP	Mínimo	Máximo
Capacidade Absortiva	Potencial	CAP1	4,19	5	4	0,85	1	5
		CAP2	4,06	5	4	0,98	1	5
		CAP3	3,91	4	4	0,97	1	5
		CAP4	3,40	4	3	1,02	1	5
		CAP5	3,61	4	4	0,96	1	5
		CAP6	3,48	4	4	1,10	1	5
	Realizada	CAR1	4,01	4	4	0,77	2	5
		CAR2	3,85	4	4	0,87	2	5
		CAR3	4,05	4	4	0,82	2	5
		CAR4	3,92	4	4	0,96	1	5
		CAR5	4,01	4	4	0,91	1	5
		CAR6	4,04	5	4	0,91	1	5
Capital social	Estrutural	CSE1	4,48	5	5	0,69	2	5
		CSE2	3,81	5	4	1,19	1	5
		CSE3	4,05	5	4	0,94	1	5
		CSE4	3,70	5	4	1,10	1	5
	Relacional	CSR1	4,11	5	4	0,91	1	5
		CSR2	4,13	5	4	0,88	1	5
		CSR3	4,23	4	4	0,73	2	5
		CSR4	4,23	4	4	0,73	2	5
		CSR5	4,15	4	4	0,75	2	5
	Cognitivo	CSC1	4,53	5	5	0,73	1	5
		CSC2	4,49	5	5	0,69	2	5
		CSC3	4,23	4	4	0,75	2	5
		CSC4	4,25	5	4	0,75	2	5
Desempenho individual	Desempenho da tarefa	DET1	4,51	5	5	0,69	2	5
		DET2	4,44	5	5	0,77	2	5
		DET3	4,32	5	5	0,84	1	5
		DET4	4,71	5	5	0,50	3	5
		DET5	4,41	5	5	0,76	2	5
	Desempenho contextual	DED1	4,32	4	4	0,70	2	5
		DED2	4,71	5	5	0,54	2	5
		DED3	3,91	4	4	0,98	1	5
		DED4	4,46	5	5	0,68	1	5
		DED5	4,83	5	5	0,44	3	5

Nota: CAP = Capacidade Absortiva Potencial (Aquisição e Assimilação); CAR = Capacidade Absortiva Realizada (Transformação e Exploração); CSE = Dimensão Estrutural do Capital Social; CSR = Dimensão Relacional do Capital Social; CSC = Dimensão Cognitiva do Capital Social; DET = Desempenho da Tarefa; DED = Desempenho Contextual (Contextual de Desempenho).

Fonte: Elaboração própria

O construto Capacidade Absortiva foi operacionalizado em duas dimensões complementares, como indicado pela literatura de Zahra e George, 2002: Potencial e Realizada. A dimensão da CA potencial, composta por seis itens referentes à aquisição e assimilação de

conhecimentos externos, apresentou média de 3,78 com desvio padrão de 0,98 e mediana de 3,83, constituindo o resultado mais modesto entre todas as dimensões analisadas. Apenas dois itens alcançaram médias superiores a 4,00. A variável CAP1 obteve a maior média da dimensão (4,19) com desvio padrão (0,85), enquanto CAP4 registrou a menor média de todo o instrumento (3,40) e desvio padrão (1,02). A amplitude das médias foi de 0,79, indicando variabilidade moderada entre os itens.

A dimensão CA Realizada, composta também por seis itens relacionados à transformação e exploração do conhecimento, demonstrou desempenho superior com média (3,98) e desvio padrão (0,87). Quatro variáveis apresentaram médias superiores a 4,00, com CAR3 alcançando a maior média (4,05) e desvio padrão (0,82) e CAR2 a menor (3,85) e desvio padrão (0,87). Um resultado particularmente relevante foi a amplitude reduzida das médias (0,20), indicando homogeneidade e consistência nas percepções sobre a capacidade de aplicação do conhecimento.

Já o construto CS foi operacionalizado em três dimensões complementares: Estrutural, Relacional e Cognitivo. A dimensão Estrutural, composta por quatro itens referentes aos laços e conexões entre os membros, apresentou média de 4,01 com desvio padrão de 0,98. Duas variáveis alcançaram médias superiores a 4,00. CSE1 obteve a maior média (4,48) com desvio padrão (0,69), enquanto CSE4 registrou a média (3,70) e desvio padrão (1,10). A variável CSE2 apresentou o maior desvio padrão de todo o instrumento (1,19) e uma média de (3,81), indicando uma maior polarização das opiniões. A amplitude de 0,78 caracterizou variabilidade moderada.

A dimensão Relacional, composta por cinco itens referentes à qualidade dos laços, confiança e reciprocidade, demonstrou desempenho notável, com todas as variáveis apresentando médias superiores a 4,00 e mínimo de 2. CSR3 e CSR4 obtiveram as maiores médias (4,23) com desvio padrão de (0,73), enquanto CSR1 registrou a menor média (4,11) com desvio padrão (0,91). A amplitude mínima de 0,12 foi a menor de todo o instrumento, indicando excepcional homogeneidade nas percepções e consenso sobre a qualidade das relações interpessoais.

A dimensão Cognitiva, composta por quatro itens relacionados ao compartilhamento de valores, linguagens e objetivos comuns, se assemelha aos resultados da dimensão Relacional, sendo a terceira maior média geral do estudo, com todas as variáveis acima de 4,00. CSC1 alcançou a maior média (4,53) e desvio padrão (0,73), enquanto CSC3 apresentou a menor

média (4,23) com desvio padrão (0,75). A amplitude de 0,30 e os desvios padrão consistentemente abaixo de 0,80 evidenciaram forte alinhamento organizacional quanto a valores compartilhados e visão comum.

O construto desempenho foi operacionalizado em duas dimensões complementares: Desempenho da Tarefa e Desempenho Contextual. A dimensão Desempenho da Tarefa, composta por cinco itens referentes à efetividade na realização das atividades técnicas prescritas, obteve média de 4,48 com desvio padrão de 0,71 e mediana de 5,00, também com todas as variáveis apresentando médias superiores a 4,00. DET4 alcançou média de 4,71 com desvio padrão de 0,50, segunda maior de todo o instrumento, enquanto DET3 registrou a menor média da dimensão (4,32) e desvio padrão de 0,84. A amplitude de 0,39 foi a segunda menor do estudo, indicando homogeneidade nas avaliações.

A dimensão Desempenho Contextual, composta por cinco itens relacionados aos comportamentos que transcendem as tarefas prescritas e contribuem para o ambiente organizacional, apresentou média de 4,45 com desvio padrão de 0,67 e mediana de 4. Quatro variáveis demonstraram médias superiores a 4,00. A variável DED5 obteve a maior média de todo o instrumento (4,83), combinada com o menor desvio padrão (0,44), caracterizando consenso. DED2 também apresentou resultado expressivo com média (4,71) e desvio padrão (0,54). Apenas a variável DED3 recebeu valores que a posicionam abaixo de 4,00 com média (3,91) e desvio padrão (0,98).

Tabela 7

Questionário a partir dos construtos

Construto	Média	Desvio Padrão
Capacidade Absortiva	3,88	0,24
Potencial	3,77	0,30
Realizada	3,98	0,07
Capital Social	4,18	0,23
Estrutural	4,01	0,30
Relacional	4,17	0,05
Cognitivo	4,38	0,14
Desempenho	4,46	0,25
Desempenho da tarefa	4,48	0,13
Desempenho contextual	4,45	0,32

Fonte: Elaborado pelos autores

A comparação do construto Capacidade Absortiva por meio das dimensões evidenciou diferença de 0,20 pontos a favor da Capacidade Absortiva Realizada, sugerindo que a

organização demonstra maior competência na transformação e exploração do conhecimento já adquirido do que na aquisição e assimilação de novos conhecimentos externos.

O construto Capital Social apresentou os resultados mais consistentes do estudo, operacionalizado em três dimensões que revelaram padrão crescente nas médias: Estrutural (4,01), Relacional (4,17) e Cognitiva (4,38), com média geral de 4,18.

O construto Desempenho apresentou os resultados mais elevados do estudo, operacionalizado em duas dimensões que demonstraram médias superiores a 4,40 e alta consistência interna) (Hair Jr. et al., 2019). A média geral do construto foi de 4,46, posicionando-se como o de melhor desempenho entre todos os analisados. O desvio padrão médio de 0,71 caracterizou alta confiabilidade das medidas.

4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

4.2.1 Modelo de Mensuração

Com o objetivo de identificar fatores comuns, confirmar os agrupamentos teóricos dos indicadores e verificar os níveis de consistência interna dos construtos, procedeu-se à avaliação das medidas do modelo original, conforme Tabela 8:

Tabela 8

Modelo de mensuração original

Variáveis	Cargas fatoriais	AVE	α	rho_A	rho_C	VIF
CSE	[0.786 ; 0.903]	0.722	0.872	0.886	0.912	[1.94 ; 3.48]
CSR	[0.715 ; 0.886]	0.671	0.876	0.893	0.910	[1.99 ; 3.49]
CSC	[0.716 ; 0.866]	0.641	0.813	0.827	0.877	[1.85 ; 2.92]
CAP	[0.774 ; 0.888]	0.677	0.904	0.906	0.926	[1.86 ; 3.77]
CAR	[0.691 ; 0.820]	0.609	0.871	0.873	0.903	[1.93 ; 4.14]
DET	[0.664 ; 0.824]	0.552	0.795	0.810	0.860	[1.64 ; 1.92]
DED	[0.457 ; 0.824]	0.454	0.697	0.742	0.801	[1.21 ; 1.76]

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados iniciais da avaliação do modelo indicaram que ele não apresentava níveis satisfatórios de validade convergente nem de confiabilidade, não comprometendo, assim, a qualidade das inferências realizadas. Em particular, observaram-se cargas fatoriais abaixo do recomendado para os construtos DED (valores entre 0,457 e 0,824), além de índices de

Variância Média Extraída (AVE) abaixo de 0,50 para o construto DED (0,454), indicando que menos de 50% da variância dos construtos era explicada pelos indicadores. Adicionalmente, o Alfa de Cronbach (α) apresentou valores críticos para alguns construtos. De acordo com Hair Jr. et al. (2019), o valor mínimo aceitável para Alfa de Cronbach é 0,70, indicando boa confiabilidade interna. Essa constatação demonstra que o modelo estrutural original necessitava de ajustes para garantir robustez estatística e consistência teórica. De acordo com Hair Jr. et al. (2019), a validade convergente é atendida quando os indicadores apresentam cargas fatoriais elevadas e a AVE ultrapassa 0,50, assegurando que o construto explica mais da metade da variância de seus itens. Da mesma forma, para Marôco (2021), indicadores com cargas baixas tendem a introduzir ruído no modelo, reduzindo sua confiabilidade e prejudicando a interpretação dos achados. Além disso, segundo Bido e Da Silva (2019), a análise de construtos em modelos PLS-SEM exige verificação complementar de métricas de confiabilidade composta (ρ_C) e consistência interna (ρ_A), de modo a reforçar a coerência entre os itens que formam cada variável latente.

Assim, os resultados obtidos revelam que o modelo, em sua configuração original, não atendia aos critérios recomendados pelas principais referências da área, exigindo revisões para o aprimoramento de sua qualidade e validade teórica.

Dessa forma, foi realizada a exclusão do item DED5, pertencente ao construto Desempenho Individual, uma vez que este apresentou comportamento inadequado em relação às métricas de qualidade do modelo, uma vez que apresentavam valores de AVE e de α de Cronbach abaixo do recomendado, contribuindo negativamente para a consistência interna e para a representatividade do fator. A retirada desse indicador segue as recomendações metodológicas para aprimorar modelos PLS-SEM, quando um item demonstra baixa aderência ao construto teórico ou impacta adversamente os parâmetros (Hair Jr. et al., 2019; Bido & Da Silva, 2019).

Tabela 9*Modelo de mensuração ajustado*

Variáveis	Cargas fatoriais	AVE	α	rho_A	rho_C	VIF
CSE	[0.786 ; 0.910]	0.722	0.872	0.886	0.912	[1.69 ; 3.48]
CSR	[0.717 ; 0.906]	0.671	0.876	0.892	0.910	[1.70 ; 3.49]
CSC	[0.716 ; 0.866]	0.641	0.813	0.827	0.877	[1.62 ; 2.92]
CAP	[0.766 ; 0.888]	0.677	0.904	0.906	0.926	[1.86 ; 3.77]
CAR	[0.694 ; 0.819]	0.609	0.871	0.873	0.903	[1.93 ; 4.14]
DET	[0.664 ; 0.838]	0.552	0.795	0.810	0.860	[1.40 ; 1.92]
DED	[0.607 ; 0.823]	0.530	0.702	0.733	0.816	[1.22 ; 1.69]

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo ajustado evidencia melhorias significativas em relação ao modelo original, especialmente no que se refere à validade convergente e à confiabilidade dos construtos. A análise das cargas fatoriais demonstra que todos os indicadores apresentam níveis satisfatórios, com valores variando predominantemente acima do limite recomendado de 0,70, conforme sugerido por Hair Jr. et al. (2019). Os intervalos mínimo e máximo das cargas por construto reforçam a estabilidade das medidas e a adequação dos itens à estrutura teórica proposta.

Em termos de validade convergente, os valores de AVE mostram-se adequados para todos os construtos, apresentando valores superiores a 0,50. Destaca-se a melhoria no construto DED, que no modelo original não atingia o critério mínimo de AVE, mas que ajustado obteve $AVE = 0.530$, evidenciando recuperação da capacidade explicativa dos indicadores, após os ajustes realizados. O incremento observado é coerente com as recomendações de Marôco (2021), que enfatiza a necessidade de AVE adequada para garantir representatividade consistente da variável latente.

No que se refere à confiabilidade interna, os valores de alfa de Cronbach (α) e confiabilidade composta (rho_C) apresentam-se, em sua totalidade, dentro dos níveis considerados aceitáveis ($\geq 0,70$). O construto DED, que anteriormente apresentava inconsistência interna no modelo original, alcançou $\alpha = 0.702$ e $\rho_C = 0.816$, revelando evolução significativa da qualidade psicométrica. Além disso, os valores de rho_A mantêm-se igualmente adequados, fortalecendo a interpretação de que os construtos são medidos de forma consistente e fiel à teoria, conforme apontam Bido e Da Silva (2019).

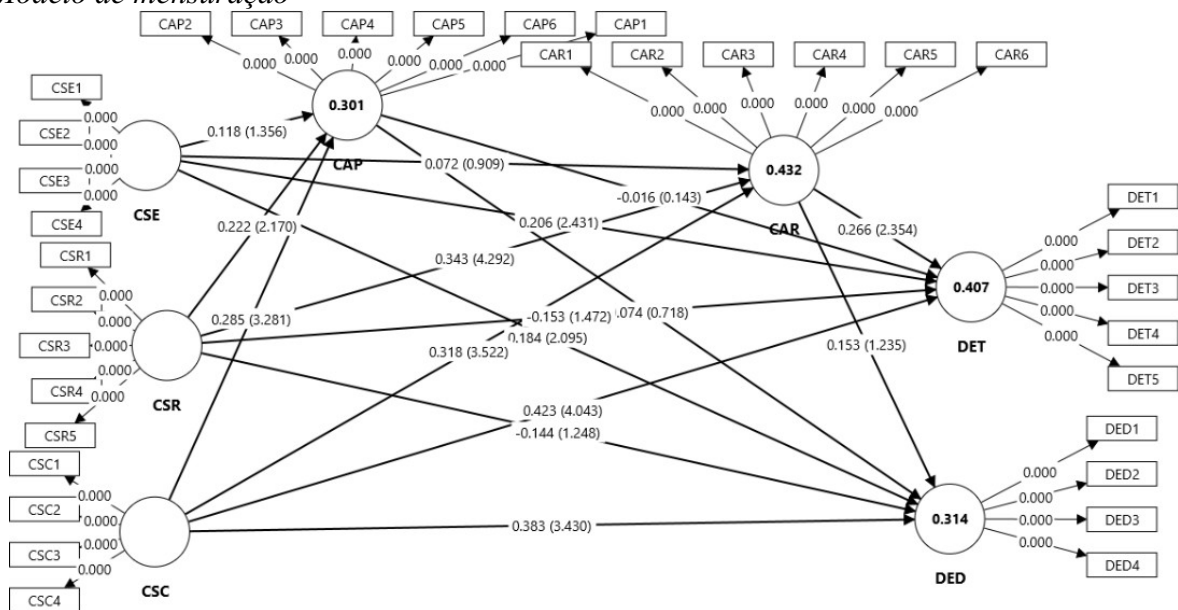
Por fim, a análise de colinearidade, verificada por meio dos valores de VIF, indica que todos os construtos apresentam índices dentro dos limites aceitáveis, variando

aproximadamente entre 1.22 e 4.14. Esses valores estão abaixo do limiar crítico de 5, sugerindo ausência de multicolinearidade prejudicial entre os indicadores, garantindo que os coeficientes estimados não sofrem distorções decorrentes de redundância excessiva entre variáveis.

Assim, a Figura 9 apresenta o modelo estrutural ajustado, refletindo as relações entre os construtos após a exclusão do indicador inadequado e os aprimoramentos obtidos no modelo de mensuração.

Figura 9

Modelo de mensuração



Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 MODELO ESTRUTURAL

Após a realização da análise fatorial confirmatória, procedeu-se à aplicação da Modelagem de Equações Estruturais por meio da técnica de estimativa de mínimos quadrados parciais, com o objetivo de verificar as associações entre as variáveis latentes e testar as hipóteses propostas. Essa abordagem permite avaliar, de forma integrada, modelos teóricos complexos, possibilitando testar a adequação empírica de proposições causais e identificar a magnitude e significância das associações entre os construtos. Em razão dessa capacidade de avaliar modelos teóricos de maneira abrangente, tal técnica foi empregada neste estudo com o propósito de verificar o suporte empírico às hipóteses formuladas. Os resultados decorrentes dessa análise são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10*Teste de hipóteses*

Hipótese	Relação	β	Valor t	p-valor	Decisão
H1a	CSE → CAP	0,118	1.356	0,175	Rejeita-se
H1b	CSR → CAP	0,222	2.170	0,030	Não se rejeita
H1c	CSC → CAP	0,284	3.281	0,001	Não se rejeita
H2a	CSE → CAR	0,072	0,909	0,363	Rejeita-se
H2b	CSR → CAR	0,343	4.292	<0,001	Não se rejeita
H2c	CSC → CAR	0,318	3.522	<0,001	Não se rejeita
H3a	CAP → DET	-0,016	0,143	0,886	Rejeita-se
H3b	CAR → DET	0,266	2.354	0,019	Não se rejeita
H4a	CAP → DED	0,074	0,718	0,473	Rejeita-se
H4b	CAR → DED	0,153	1.235	0,217	Rejeita-se
H5a	CSE → DET	0,206	2.431	0,015	Não se rejeita
H5b	CSR → DET	-0,152	1.472	0,1411	Rejeita-se
H5c	CSC → DET	0,423	4.043	<0,001	Não se rejeita
H6a	CSE → DED	0,184	2.095	0,036	Não se rejeita
H6b	CSR → DED	-0,144	1.248	0,211	Rejeita-se
H6c	CSC → DED	0,383	3.430	<0,001	Não se rejeita
H7	CS → CA → Desempenho	0,080	2,331	0,020	Não se rejeita

Nota: 10%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados do modelo estrutural revelam padrões sobre as relações entre as dimensões do CS, CA e o DI dos servidores. De modo geral, verificou-se que a maior parte das hipóteses foi suportada, indicando que diferentes aspectos das interações sociais, confiança, linguagem compartilhada e estrutura das redes influenciam de maneira distinta o desempenho individual.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados revelam padrões consistentes que confirmam a centralidade das dimensões relacional e cognitiva do capital social como antecedentes da capacidade absorativa, ao mesmo tempo em que sinalizam particularidades do ambiente público que modulam as dinâmicas de absorção e aplicação do conhecimento.

A primeira hipótese, que postulava a influência positiva do capital social sobre a capacidade absorativa potencial, obteve suporte parcial. A hipótese H1a, referente ao CSE, foi rejeitada, indicando que a mera configuração das redes e a intensidade dos vínculos sociais não exercem efeito significativo sobre a aquisição e assimilação de conhecimento externo. Este

achado diverge das proposições de Van Tran et al. (2024) e Lyu et al. (2022), que identificaram em empresas privadas a relevância das conexões estruturais para a identificação de conhecimento heterogêneo. A ausência de efeito no contexto público pode estar associada às estruturas hierárquicas rígidas que caracterizam organizações públicas, onde os canais formais de comunicação nem sempre favorecem a circulação espontânea de informações necessária ao processo de absorção potencial. Por outro lado, as hipóteses H1b e H1c não se rejeitam, demonstrando que as dimensões CSR e CSC influenciam positivamente a CAP. A confiança recíproca entre colaboradores, conforme argumentam Peng et al. (2024), catalisa a inclinação em revelar conhecimentos tácitos e facilita a transmissão acelerada do entendimento entre membros da organização. Do mesmo modo, o compartilhamento de valores, visões comuns e linguagens, característico do CSC, fornece a estrutura mental necessária para identificar, reconhecer e assimilar conhecimento externo de forma significativa (Van Tran et al., 2024; Pertiwi et al., 2024). No ambiente público analisado, onde normas institucionais e pressões regulatórias exigem constante atualização técnica, a qualidade das relações interpessoais e a coesão cognitiva entre servidores mostram-se determinantes para o reconhecimento do valor de informações externas. Então, mesmo que eles estejam preparados ao ingressar na função (Wright & Bonett, 2002), continua havendo um espaço de aprendizagem e troca.

A segunda hipótese, que propunha a influência do capital social sobre a capacidade absorptiva realizada, apresentou padrão semelhante, já que da mesma forma foi parcialmente não rejeitada. A hipótese H2a foi rejeitada, confirmando que o CSE não exerce efeito significativo sobre a transformação e exploração do conhecimento. As hipóteses H2b e H2c, contudo, não se rejeitam, evidenciando que o CSR e CSC constituem antecedentes robustos da CAR. Contreras et al. (2021) sustentam que a transformação e exploração de conhecimento dependem fundamentalmente de relações de confiança que permitam aos colaboradores compartilharem compreensões sofisticadas e implementarem mudanças organizacionais. Zamora et al. (2021) complementam esta perspectiva ao demonstrar que um clima organizacional favorável, sustentado pela confiança caracterizadora do CSR, medeia significativamente a relação entre CAP e CAR. O CSC, por sua vez, estabelece o sistema de significados compartilhados através do qual conhecimento transformado adquire relevância prática (Algarni et al., 2023; Elidjen et al., 2025). A mudança organizacional requer esforços (Francis et al., 2025), também no setor público, onde a implementação de novos processos frequentemente enfrenta resistências institucionais, a existência de consenso cognitivo sobre como interpretar e aplicar conhecimento reduz barreiras psicológicas e facilita a adoção de mudanças. A rejeição sistemática das hipóteses relacionadas ao CSE sugere que, no contexto do serviço público estudado, que a

arquitetura formal das redes importa menos do que a qualidade substantiva das interações e o alinhamento de perspectivas entre os atores.

A terceira hipótese postulava a influência da capacidade absoritiva (CA) sobre o DET, apresentou resultado parcialmente confirmado. A hipótese H3a foi rejeitada, demonstrando que a CAP, isoladamente, não se traduz em melhoria na execução das atividades profissionais. Zahra e George (2002) já haviam alertado que, apesar da importância da dimensão potencial, a CAR constitui a fonte principal de melhorias de desempenho. Este pressuposto encontra respaldo nos dados, uma vez que a hipótese H3b não se rejeita, indicando que a transformação e exploração do conhecimento influenciam positivamente o DET. Han et al. (2022) demonstram que conhecimento compartilhado através de interações sociais, quando internalizado, habilita indivíduos a executarem tarefas com maior criatividade e efetividade. No ambiente de auditoria fiscal analisado, onde a complexidade técnica das atividades exige constante atualização e a aplicação prática de conhecimentos especializados, a capacidade de transformar informações absorvidas em ações concretas mostra-se determinante para o cumprimento qualificado das funções.

A quarta hipótese, relativa à influência da capacidade absoritiva sobre o DED, foram rejeitadas, indicando que nem a CAP nem a CAR exercem efeito direto significativo sobre o DED. Este resultado surpreende à luz da literatura, que tradicionalmente associa a aplicação do conhecimento à melhoria das práticas de trabalho. Agostineto et al. (2022) argumentam que a transformação e exploração representam fases em que o conhecimento adquirido é aplicado em atividades cotidianas através do estabelecimento de rotinas que incorporam novo aprendizado. Contudo, o DED refere-se a comportamentos que transcendem as tarefas prescritas e contribuem para o ambiente organizacional como um todo (Santos et al., 2018). No setor público, caracterizado por atribuições legalmente definidas e procedimentos padronizados, a capacidade de absorver conhecimento pode não se traduzir automaticamente em comportamentos de engajamento organizacional voluntário. Quando existe consenso cognitivo sobre a importância da colaboração, os indivíduos naturalmente orientam seu comportamento para atividades que beneficiam coletivamente a organização (Andrews, 2010; Clausen et al., 2019; Burita et al., 2022).

A quinta hipótese examinou a influência direta do capital social sobre o DET. A hipótese H5a não se rejeita, demonstrando que o CSE exerce efeito positivo sobre a execução das tarefas. Andrews (2010) e Clausen et al. (2019) encontraram evidências de que conexões estruturadas facilitam o acesso a informações vitais e recursos necessários para a execução competente de atividades. A hipótese H5b foi rejeitada, indicando que o CSR não apresenta

efeito direto significativo sobre o DET. Importa notar que o coeficiente estimado ($\beta = -0,152$) apresentou sinal negativo, porém sem significância estatística ($p = 0,141$), o que indica que a relação não é estatisticamente diferente de zero. Este resultado não mostra uma relação adversa entre confiança e desempenho, mas sim a ausência de uma relação linear direta significativa. Este achado contrasta com parte da literatura (Cao et al., 2025; Al-Kahtani & Sulphey, 2022) que atribui ao CSR papel facilitador na execução de atividades colaborativas. No contexto público analisado, caracterizado por procedimentos formalizados e responsabilidades individualizadas, a confiança interpessoal pode exercer efeito indireto, mediado pela capacidade absorptiva, sem manifestar impacto direto sobre a execução técnica das tarefas. A hipótese H5c não se rejeita, corroborando a centralidade do CSC identificada nas demais relações testadas. O compartilhamento de entendimentos sobre tarefas e procedimentos, característico desta dimensão, está significativamente associado com melhor desempenho na execução de atividades (Clausen et al., 2019).

A sexta hipótese, concernente à influência do capital social sobre o DED, revelou o mesmo padrão de resultado. A hipótese H6a não se rejeita, indicando que o CSE estimula a disposição para colaboração e comportamentos de suporte mútuo. Burita et al. (2022) demonstram que o CSE estabelece canais através dos quais comunicação fluida ocorre, reduzindo barreiras para que indivíduos se envolvam em atividades voluntárias de ajuda. A hipótese H6b foi rejeitada, sinalizando novamente que o CSR não exerce efeito direto sobre esta dimensão de desempenho. Similarmente a H5b, o coeficiente observado ($\beta = -0,144$, $p = 0,211$) apresentou valor negativo sem significância estatística, indicando ausência de relação linear significativa entre CSR e DED, e não uma influência prejudicial dessa dimensão. Assim como no caso anterior, a confiança e a reciprocidade podem exercer influência através de mecanismos mediadores, como a capacidade absorptiva, ao invés de impacto direto. A hipótese H6c não se rejeita, consolidando o CSC como preditor consistente do DED. Andrews (2010) encontrou que valores e objetivos compartilhados exercem influência positiva sobre comportamentos de cidadania organizacional, achado replicado no presente estudo. No setor público, onde o engajamento voluntário em atividades colaborativas nem sempre encontra incentivos formais, a existência de visão comum sobre a missão institucional parece constituir o principal motivador para comportamentos que transcendem as responsabilidades prescritas.

A sétima hipótese, que propunha o efeito mediador da capacidade absorptiva na relação entre capital social e desempenho individual, não se rejeita. Este resultado corrobora o pressuposto teórico de que o capital social, isoladamente, não garante desempenho superior, sendo necessária a conversão deste capital em conhecimento assimilável e aplicável através da

capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Ferreras-Méndez et al. (2015) demonstraram empiricamente que a capacidade absorptiva atua como mediadora na relação entre busca de conhecimento externo e desempenho, achado especialmente relevante quando transposto para o nível individual. Cassol et al. (2016) complementam esta assertiva, ao revelarem que práticas associadas à capacidade absorptiva funcionam como mediadora entre capital social e resultados organizacionais. Tutida et al. (2023) fornecem suporte adicional ao demonstrar que mecanismos de integração social, característicos do capital social, são necessários para criar ambiente onde indivíduos desenvolvam conhecimento nos níveis individual e organizacional de capacidade absorptiva.

No contexto dos servidores públicos analisados, a capacidade absorptiva manifesta-se como um mecanismo de filtragem e tradução que converte os recursos relacionais disponíveis nas redes sociais em competências efetivamente aplicáveis ao desempenho das funções. Essa dinâmica assume especial relevância diante de características institucionais específicas do ambiente estudado, como o regime de trabalho exclusivamente presencial, a recorrência de comunicações internas sobre a implementação de novas ferramentas e sistemas, a realização periódica de ações formais de capacitação e a clara vinculação entre o desempenho individual e os mecanismos institucionais de avaliação. Tais elementos configuram um contexto organizacional no qual a absorção de conhecimento não se limita ao plano cognitivo, exigindo sua conversão contínua em comportamentos observáveis e competências mensuráveis, especialmente em uma estrutura marcada por elevada departamentalização.

Ao validar empiricamente as relações entre capital social, capacidade absorptiva e desempenho individual no setor público, esta investigação contribui para o aprofundamento teórico da literatura em gestão organizacional. Os resultados evidenciam que a capacidade absorptiva não atua apenas como uma variável intermediária entre o capital social e os resultados de desempenho, mas desempenha um papel substantivo na seleção e transformação do conhecimento disponível nas redes relacionais em recursos alinhados aos objetivos organizacionais. Essa função torna-se particularmente crítica em contextos públicos, nos quais pressões regulatórias, restrições orçamentárias e múltiplas demandas institucionais impõem a necessidade de que os aprendizados externos sejam incorporados de forma coerente com a lógica institucional vigente. Nesse sentido, os achados reforçam a compreensão da gestão pública contemporânea não como um exercício restrito à otimização de procedimentos técnicos, mas como um processo de construção de capacidades coletivas de aprendizagem orientadas pela eficiência administrativa, pela responsabilidade institucional e pela qualidade dos serviços prestados à sociedade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa objetivou determinar a influência do capital social como antecedente organizacional da capacidade absorptiva e sua relação com o desempenho individual de servidores públicos da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina.

Os resultados empíricos confirmaram parcialmente as hipóteses teóricas iniciais. Quanto às relações entre o capital social e a capacidade absorptiva potencial, identificou-se que as dimensões relacional e cognitiva exercem influência positiva e significativa ($p < 0,05$), enquanto a dimensão estrutural não apresentou efeito significativo (H1a rejeitada). Este achado sugere que o relacionamento direto e frequente entre servidores, bem como a existência de valores e objetivos compartilhados constituem mecanismos mais eficazes para a aquisição e assimilação de conhecimentos externos do que as estruturas formais de relacionamento.

Para a capacidade absorptiva realizada, os resultados demonstraram padrão semelhante, com suporte às hipóteses H2b e H2c, enquanto H2a foi rejeitada. Estes achados reforçam a compreensão de que as dimensões relacional e cognitiva do capital social desempenham papel mediador na transformação e exploração do conhecimento adquirido externamente. Embora à primeira vista os resultados do conjunto de hipóteses 1 e 2 possam parecer paradoxais, o que se percebe é que o caso estudado é uma organização bastante institucionalizada, mas menos hierarquizada, já que as chefias são indicação política, mas de membros do próprio setor, onde cada um é bastante preparado para executar seu trabalho. Esta é uma primeira contribuição, pois conseguiu-se determinar que as dimensões do capital social devem ser testadas em separado, a depender do possível efeito institucional.

Os resultados relativos ao desempenho da tarefa revelaram suporte para a hipótese H3b, indicando que somente a capacidade absorptiva realizada quanto as dimensões relacional e cognitiva do capital social exercem influência positiva sobre a execução eficaz das tarefas. A rejeição de H4a aponta para a ausência de efeito significativo da capacidade absorptiva potencial nesta dimensão de desempenho, sugerindo que a mera aquisição e assimilação de conhecimentos não implica automaticamente em melhoria no cumprimento das atividades diárias realizadas no trabalho.

Quanto ao impacto da capacidade absorptiva no desempenho contextual, as hipóteses H4a e H4b foram rejeitadas, indicando que nem a capacidade absorptiva potencial nem a realizada apresentam efeito direto e significativo sobre essa dimensão de desempenho individual. Este resultado diverge parcialmente da literatura tradicional, sugerindo que no contexto específico do setor público estudado, a mera capacidade de reconhecer e assimilar

conhecimentos externos, bem como transformá-los, não se traduz automaticamente em comportamentos de engajamento organizacional.

A hipótese H7, tangente ao efeito mediador da capacidade absorativa entre o capital social e o desempenho individual, foi aceita, revelando um efeito indireto significativo ($p < 0,02$). A contribuição é mostrar que a capacidade absorativa funciona como mecanismo de filtragem e transformação do capital social em desempenho individual, corroborando o pressuposto de que o capital social mesmo em um ambiente de administração pública, isoladamente, não garante desempenho superior, sendo necessária a conversão deste capital em conhecimento assimilável e aplicável através da capacidade absorativa.

As hipóteses rejeitadas revelam achados que parecem importantes sobre a dinâmica das relações entre os construtos no contexto público. A ausência de efeitos significativos nas relações envolvendo a dimensão estrutural do capital social com ambas as formas de capacidade absorativa (H1a e H2a) sugere que, em organizações públicas caracterizadas por estruturas hierárquicas formais já estabelecidas, os mecanismos de interação frequentes não constituem condições determinantes para a aquisição de conhecimento externo. Similarmente, a rejeição de H3a e H3b implica que a capacidade absorativa, quando considerada isoladamente, não é suficiente para impulsionar comportamentos contextuais avançados, indicando que outros fatores institucionais e motivacionais podem exercer moderação sobre esta relação.

A estrutura empírica do estudo contribui para preencher lacunas identificadas na literatura, particularmente quanto à validação quantitativa de modelos integrados de capital social, capacidade absorativa e desempenho individual no setor público. Os achados demonstram que, no ambiente organizacional público estudado, a articulação entre redes sociais (especialmente nas dimensões relacional e cognitiva), capacidade de absorção de conhecimentos externos e desempenho individual segue lógica complexa e contingenciada por dinâmicas institucionais específicas. A mediação parcial da capacidade absorativa reforça a ideia de que, ainda que o capital social crie oportunidades de acesso a conhecimentos externos, a transformação efetiva deste conhecimento em desempenho depende da capacidade organizacional de reconhecer, assimilar e explorar tais conhecimentos de forma pragmática.

5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O estudo contribui para o avanço teórico em várias dimensões. Primeiramente, valida empiricamente a proposição de que o capital social funciona como antecedente organizacional da capacidade absorativa no contexto público, confirmando achados prévios de Schneider (2022)

e oferecendo evidências quantitativas em um contexto institucional específico e ainda pouco explorado. A diferenciação entre as dimensões do capital social no que tange à sua influência sobre a capacidade absorptiva amplia o entendimento sobre mecanismos específicos através dos quais os relacionamentos facilitam ou dificultam processos de aprendizagem organizacional. Estudos empíricos recentes, como o de Mahmood e Mubarik (2020) e Siachou et al. (2021), já haviam sugerido que organizações com maior capital social tendem a desenvolver níveis elevados de capacidade absorptiva, contudo esta investigação diferencia-se por validar quantitativamente, no contexto público, como as dimensões relacional e cognitiva do capital social exercem influência mais significativa que a dimensão estrutural, particularmente quanto à capacidade absorptiva potencial e realizada.

Além disso, o estudo apresenta uma perspectiva não normalizada sobre a relação entre capacidade absorptiva e desempenho individual, demonstrando que esta relação não é uniformemente positiva e direta, mas contingenciada por dimensões específicas do desempenho individual. A diferença observada entre desempenho da tarefa e desempenho contextual indica que a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar conhecimentos externos contribui para a otimização das responsabilidades formais, porém não se traduz automaticamente em maior engajamento. Este achado alinha-se com a literatura sobre comportamento organizacional, trazido por Pu e Liu (2023), que demonstram através de análise de estudos empíricos, que a relação entre capacidade absorptiva e desempenho não é universalmente positiva, sendo a magnitude do efeito significativamente moderada por características contextuais da pesquisa, da economia e da amostra. Também, os achados de Pu e Liu (2023) indicam que em ambientes dinâmicos, o efeito da capacidade absorptiva sobre o desempenho é reduzido, enquanto em ambientes não-dinâmicos é elevado, sugerindo que as organizações públicas estudadas possam estar sujeitas a contingências ambientais que atenuam o impacto direto da capacidade absorptiva no desempenho contextual.

Assim como, o papel mediador da capacidade absorptiva valida teoricamente a noção de que capital social, por si só, constitui condição necessária, mas não suficiente para um desempenho superior. A mediação completa sugere que a transformação de redes sociais e confiança em resultados de desempenho é intermediada por processos cognitivos e organizacionais de absorção de conhecimento, oferecendo uma conceitualização mais abrangente das relações entre capital social, capacidade de aprendizagem e resultados organizacionais. Hughes et al. (2014), em pesquisa sobre empresas inseridas em redes de cooperação, identificaram que diferenças de desempenho eram explicadas justamente pela interação entre capital social e capacidade absorptiva, demonstrando que a capacidade absorptiva

opera como um mecanismo de filtragem capaz de selecionar e transformar em valor organizacional os conhecimentos vindos das redes de relacionamento, validando assim o pressuposto mediador observado nesta investigação.

No que diz respeito às contribuições práticas, o estudo contribui para a gestão pública contemporânea em diversos aspectos. Inicialmente, com reconhecimento da importância das dimensões relacional e cognitiva do capital social para a capacidade absorptiva sugere que políticas de gestão pública devam privilegiar a construção de ambientes onde confiança interpessoal, valores compartilhados e objetivos coletivos bem definidos possam florescer. Um exemplo para isso seria a implementação de programas de integração entre departamentos, seminários sobre cultura organizacional e clareza nas missões institucionais podem potencializar a circulação e absorção de conhecimentos externos relevantes para a melhoria de serviços.

Outro ponto relevante é a constatação de que a capacidade absorptiva realizada influencia significativamente o desempenho da tarefa, permitindo reconhecer que investimentos em processos de transformação e exploração de conhecimentos podem gerar retornos mensuráveis em termos de eficiência operacional. Assim, estruturas formais para gestão de projetos inovadores, atualização tecnológica alinhada com novas práticas e aprendizados, bem como apoio gerencial ao desenvolvimento de soluções criativas baseadas em conhecimentos internos e externos, constituem mecanismos práticos para otimizar desempenho individual e, por extensão, institucional.

Também, o estudo sugere que o desenvolvimento de capacidade absorptiva em organizações públicas não é meramente uma questão técnica de oferta de treinamentos ou aquisição de tecnologia, mas envolve transformações nas dinâmicas relacionais e na constituição de significados compartilhados. Processos de mudança organizacional em órgãos públicos devem considerar, de forma integrada, não apenas a dimensão estrutural (procedimentos e recursos), mas também a dimensão relacional (confiança e reciprocidade) e a cognitiva (alinhamento de valores e compreensão comum de objetivos).

Além disso, o estudo traz implicações para as estruturas de gestão de recursos humanos em órgãos públicos indicando a necessidade de políticas que incentivem a colaboração interdepartamental, a comunicação aberta sobre dificuldades e desafios comuns, e a disseminação de aprendizados significativos ao longo da organização. Sistemas de avaliação de desempenho podem ser reformulados para reconhecer e valorizar tanto o cumprimento de responsabilidades formais quanto comportamentos de cidadania e engajamento contextual,

estimulando assim o desenvolvimento de ambientes onde capital social e capacidade absorptiva evoluem mutuamente.

5.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A primeira limitação refere-se ao desenho de pesquisa em corte transversal, que permite apenas a identificação de associações contemporâneas entre variáveis e não permite conclusões definitivas sobre relações de causalidade. As hipóteses foram testadas em um único momento temporal, impedindo a observação de como os construtos evoluem dinamicamente ao longo do tempo e como mudanças em um construto precedem logicamente alterações em outro. Não se sabe se as relações entre os construtos testados podem variar em função a eventos como mudança de governo, ou de legislação. Essa pode ser uma oportunidade para explorar.

Também vale ressaltar que estudos futuros busquem investigar mais profundamente as razões subjacentes às hipóteses rejeitadas. Outra limitação se refere ao fato de a dimensão CSE majoritariamente não terem se relacionado com outros construtos por um lado, enquanto a CSR e CSC majoritariamente terem se relacionado, por outro. Isso mostra que o CS pode existir a partir de algumas dimensões ou que a CSE pode estar sendo substituída por alguma característica. Sobre isso, há uma oportunidade de pesquisa. Ou seja, por que a dimensão estrutural do capital social não apresentou influência significativa? Seria devido a características específicas da organização estudada, a limitações de mensuração, ou a genuína insignificância teórica desta relação em contextos públicos? Investigações focadas nesta questão contribuiriam para refinamento da teoria.

Sugere-se ainda investigar fatores moderadores que possivelmente explicam a ausência de efeitos significativos identificados, tais como autonomia na função, complexidade das tarefas, densidade das redes informais, clima de confiança, ou pressão por resultados. A inclusão dessas variáveis pode revelar condições sob as quais a capacidade absorptiva se torna mais ou menos efetiva na geração de comportamentos desejados, especialmente no desempenho contextual, que mostrou sensibilidade limitada às dimensões absorptivas.

Assim como, estudos futuros podem explorar com maior profundidade a distinção entre o papel da capacidade absorptiva potencial e realizada em ambientes públicos. A divergência observada nos efeitos sobre os diferentes tipos de desempenho sugere que os processos de aquisição e aplicação do conhecimento podem depender de incentivos, normas ou estruturas organizacionais específicas. Pesquisas qualitativas também podem contribuir para

compreender como os servidores públicos percebem e mobilizam seu capital social e como esses recursos são convertidos em resultados concretos.

REFERÊNCIAS

- Abdi, A. N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Liderança ética e desempenho do setor público: papel mediador da responsabilidade social corporativa e da política organizacional, além de moderador do capital social. *Cogent Business & Management*, 11(1), e2386722. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2022). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 154–177.
- Agostineto, R. C., Soares, T. C., Mazon, G., & Soares, S. V. (2022). Influence of intellectual capital and individual absorptive capacity on innovation performance. *Revista de Administração da UFSM*, 15(2), 270–289.
- Akdere, M., & Roberts, P. B. (2008). Economics of social capital: Implications for organizational performance. *Advances in Developing Human Resources*, 10(6), 802–816.
- Al Kahtani, N. S., & MM, S. (2022). A study on how psychological capital, social capital, workplace wellbeing, and employee engagement relate to task performance. *Sage Open*, 12(2), 21582440221095010.
- Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 158, 113674.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608.
- Aribi, A., & Dupouët, O. (2015). The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 987–1006.
- Baltazar, A. H. L. (2009). Direito tributário e controle social. *Direito público*, 6(29).
- Barros, A. C. D. S., Hoffmann, V. E., Viana, L. F. C., & Silva, M. S. D. (2023). Competências no setor público: Panorama da produção científica (inter) nacional. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e89044.
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2008). *Applying the Rasch model: Fundamental measurement in the human sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Bourdieu, P. (1980). Cultura y política. *Sociología y Cultura*, 251–264.
- Bouguerra, A., Mellahi, K., Glaister, K., Hughes, M., & Tatoglu, E. (2021). Revisiting the concept of absorptive capacity: the moderating effects of market sensing and responsiveness. *British Journal of Management*, 32(2), 342–362.
- Brandão, C., & Jordão, F. (2012). *O desempenho individual de gestores intermédios da administração pública portuguesa*.
- Brézillon, P., Borges, M. R., Pino, J. A., & Pomerol, J. C. (2004, July). Context-awareness in group work: Three case studies. In *Proceedings of the 2004 Conference*.
- Burt, R. S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research* (pp. 31–56). Aldine de Gruyter.
- Butler, M. J., & Ferlie, E. (2020). Developing absorptive capacity theory for public service organizations: Emerging UK empirical evidence. *British Journal of Management*, 31(2), 344–364.

- Cao, Q., Chen, C. F., Hu, H. L., & Hsiao, Y. C. (2025). Social capital and job performance: A moderated mediation model of organizational citizenship behaviors and psychological capital. *Behavioral Sciences*, 15(6), 714.
- Cassol, A., Gonçalves, C. R., & Ruas, R. L. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. *BAR—Brazilian Administration Review*, 13(4), 1–25.
- Cattell, V. (2001). Poor people, poor places, and poor health? The mediating role of social networks and social capital. *Social Science & Medicine*, 52(10), 1501–1516.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR—Brazilian Administration Review*, 10, 490–512.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458–465.
- Claridge, T. (2018). Dimensions of social capital. *Social Capital Research Discussion Paper*.
- Claridge, T. (2018). Functions of social capital: Bonding, bridging, linking. *Social Capital Research & Training*. <https://www.socialcapitalresearch.com>
- Clausen, T., Meng, A., & Borg, V. (2019). Does social capital in the workplace predict job performance, work engagement, and psychological well-being? A prospective analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(10), 800-805.
- Clopton, A. W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 369–381.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company*. Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Contreras, F., Aldeanueva, I., Espinosa, J. C., & Abid, G. (2021). Potential and realized absorptive capacity in Colombian firms: The mediating role of the organizational climate for innovation. *Sage Open*, 11(4), 21582440211052549.
- Crespi, T. B., Costa, P. R., Preusler, T. S., & Ruas, R. L. (2020). Análise das condições da capacidade absorptiva com base em projetos de P&D. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21, eRAMR200041.
- de Souza Bido, D., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
- Demuner-Flores, M. R., Ibarra-Cisneros, M. A., & Martínez-Navarrete, M. E. (2018). Absorptive capacity and innovation in micro and small enterprises. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 797–819.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Dhammika, K. A. S. (2013). Measuring employees' performance in the public sector in Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1–6.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.
- Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2008). Absorptive capacity: A process perspective. *Management Learning*, 39(5), 483–501.
- Ebers, M., & Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43(2), 318–332.

- Edwards, K., & Jensen, P. L. (2014). Design of systems for productivity and well being. *Applied Ergonomics*, 45(1), 26–32.
- Elidjen, E., Pertiwi, A., Mursitama, T. N., & Beng, J. T. (2025). How potential and realized absorptive capacity increased ability to innovate: the moderating role of structural ambidexterity. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 15–33.
- Eiteneyer, N., Bendig, D., & Brettel, M. (2019). Social capital and the digital crowd: Involving backers to promote new product innovativeness in crowdfunded new ventures. *Research Policy*, 48(9), 103744.
- Engelman, R. M., & Schreiber, D. (2018). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 56(3), 610–624. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0315>
- Fandiño, A., Formiga, N., Menezes, R., & Ventura, R. (2015). Organizational social capital scale based on Nahapiet and Ghoshal model: Development and validation in a Portuguese sample. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 116–132.
- Fayad, Y., & El Ebrashi, R. (2022). Social capital and corporate entrepreneurship: The role of absorptive capacity in emerging markets. *Management Decision*, 60(9), 2503–2531. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2021-1306>
- Fernandes, A. S. A. (2002). O capital social e a análise institucional e de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 36(3), 375–398.
- Finn, E. H., Pegoraro, G., Brandão, H. B., Valton, A. L., Oomen, M. E., Dekker, J., ... & Misteli, T. (2019). Extensive heterogeneity and intrinsic variation in spatial genome organization. *Cell*, 176(6), 1502–1515.
- Francis, J., & Chakravarty, D. (2025). Business consulting and SME performance: Unraveling the role of absorptive capacity. *Journal of Small Business Strategy*, 35(2), 35–51.
- Frate, F., Kanaane, R., & Martins, D. M. (2025). Individual absorptive capacity: A confirmatory study based on structural equation modeling. *ARACÊ*, 7(8), e7514–e7514.
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Center for Global Development Working Paper No. 314*. <https://ssrn.com/abstract=2226592>
- Gholami, H., Alambeigi, A., Farrokhnia, M., Noroozi, O., & Karbasioun, M. (2021). The role of social capital in Iranian agricultural students' acquisition of generic skills. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(2), 508–527.
- Gonzalez, R. V. D. (2023). Capacidade de absorção potencial e realizada: Uma análise em times de projeto. *Revista de Administração de Empresas*, 63, e2022-0006.
- Görgens-Ekermans, G., & Steyn, R. (2016). Optimism, self-efficacy and meaningfulness: A structural model of subjective well-being at work. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 25(4), 34–51.
- Granovetter, M. (1985). Ação económica e estrutura social: O problema da inserção. *Jornal Americano de Sociologia*, 91(3), 481–510.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair Jr, J., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Fundamentos de métodos de pesquisa em negócios*. Routledge.

- Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., & Walshe, K. (2010). Absorptive capacity in a non-market environment: A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Public Management Review*, 12(1), 77–97.
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yañez-Araque, B. (2016). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5383–5389.
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 103–127.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hoyle, R. H. (2012). Path analysis and structural equation modeling with latent variables.
- Huang, M. C., & Chiu, Y. P. (2018). Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 260–273.
- Hughes, M., Morgan, R. E., Ireland, R. D., & Hughes, P. (2014). Social capital and learning advantages: A problem of absorptive capacity. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(3), 214–233.
- Hussain, N., Bhatti, W. A., Khan, S. A., Arslan, A., & Tarba, S. Y. (2022). Firm absorptive capacity: multidimensionality, drivers and contextual conditions. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2718–2742.
- Im, J., Seo, Y., Cebon, P., & Phaal, R. (2017). Examining the role of technology roadmapping in supporting technology transfer and commercialization in the energy sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 294–308. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.016>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Kaasa, A. (2016). Social capital, institutional quality and productivity: Evidence from European regions. *Economics & Sociology*, 9(4), 11.
- Knight, A. T., Cowling, R. M., Rouget, M., Balmford, A., Lombard, A. T., & Campbell, B. M. (2008). Knowing but not doing: Selecting priority conservation areas and the research-implementation gap. *Conservation Biology*, 22(3), 610–617.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856–866.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343.
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681–701.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
- Laviniki, J., Laimer, C. G., Rodrigues, C., & Marques, J. L. (2021). The effect of absorptive capacity on the financial performance of Brazilian and Portuguese companies in a low technological intensity sector. *BBR. Brazilian Business Review*, 18(5), 537–560. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.4>
- Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional

- mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32(6), 894–907.
- Lefebvre, V. M., Sorenson, D., Henchion, M., & Gellynck, X. (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, 36(4), 570–579.
- Lima, K. T., & Moreira, V. F. (2021). Absorptive capacity: Um panorama da trajetória evolutiva de redes de pesquisas (1976–2020). *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), e190376.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369.
- Lyu, C., Peng, C., Yang, H., Li, H., & Gu, X. (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100187.
- Lynn, L. E. (1996). *Public management as art, science, and profession*. Chatham House Publishers.
- Macedo, I. M. L. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas* (8ª ed.). FGV Editora.
- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248.
- Mai, Q., & Yuen, K. F. (2013). The impact of social capital on performance of small and medium enterprises. *Journal of Enterprising Communities*, 7(4), 321–335. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2012-0036>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2012). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados* (pp. 277–277).
- Marteletto, R. M., & Silva, A. B. D. O. (2004). Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, 33, 41–49.
- Martínez-Martínez, S. L., & Ventura, R. (2020). Entrepreneurial profiles at the university: A competence approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 612796.
- Mata, M. N., Martins, J. M., & Inácio, P. L. (2024). Collaborative innovation and absorptive capacity as an antecedent on IT firm financial performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 6339–6361.
- Miguélez, E., Moreno, R., & Artís, M. (2011). Does social capital reinforce technological inputs in the creation of knowledge? Evidence from the Spanish regions. *Regional Studies*, 45(8), 1019–1038.
- Mikhailov, A., & Reichert, F. M. (2020). Influência da capacidade absorptiva sobre inovação: Uma revisão sistemática de literatura. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20, eRAMD190033.
- Mikiewicz, P. (2021). Social capital and education—An attempt to synthesize conceptualization arising from various theoretical origins. *Cogent Education*, 8(1), 1907956.
- Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: The moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 527–544.
- Murray, K., Roux, D. J., Nel, J. L., Driver, A., & Freimund, W. (2011). Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. *Environmental Management*, 47, 917–925.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nyamori, R. O., Lawrence, S. R., & Perera, H. B. (2012). Revitalising local democracy: A social capital analysis in the context of a New Zealand local authority. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(7–8), 572–594.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2011). Individual differences at work. In *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (pp. 377–407).
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491–520.
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377–392.
- Peng, M. Y. P. (2024). Breaking down barriers: Exploring the impact of social capital on knowledge sharing and transfer in the workplace. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–12.
- Pertiwi, A., Mursitama, T. N., Beng, J. T., & Elidjen. (2024). The under-developed social integration mechanism as moderating factor of two-dimensional absorptive capacity relationship: Systematic literature review. *Sage Open*, 14(2), 21582440231203904.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209–245. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>
- Pio, J. G. (2020). Effects of innovation and social capital on economic growth: empirical evidence for the Brazilian case. *International Journal of Innovation*, 8(1), 40–58.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24.
- Putnam, R. D. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (2006). *Comunidade e democracia: A experiência da Itália moderna*. Editora FGV.
- Quandt, C. O. (2012). Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 141–166.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843. <https://doi.org/10.1086/367917>
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.
- Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., & Martínez-Falcó, J. (2023). Social capital, cooperation and innovation in the energy sector clusters. *Regional Studies*, 57(4), 735–750. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2106360>
- Sancho-Zamora, R., Gutiérrez-Broncano, S., Hernández-Perlines, F., & Peña-García, I. (2021). A multidimensional study of absorptive capacity and innovation capacity and their impact on business performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 751997.
- Sandall, H., & Mourão, L. (2023). Desempenho individual no trabalho: Proposições para uma mensuração personalizada e um diagnóstico abrangente. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMG230023.

- Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352–1370.
- Schneider, R. E. (2022). *Análise de antecedentes intraorganizacionais de capacidade absorptiva em uma instituição de segurança pública*.
- Selivanovskikh, L., Latukha, M., Mitskevich, E., & Pitinov, S. (2020). Knowledge management practices as a source of a firm's potential and realized absorptive capacity. *Journal of East-West Business*, 26(3), 293–325.
- Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124, 408–421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.011>
- Silva, J. F. (2020). *Capacidade absorptiva e inovação em organizações públicas: Estudo de caso na Embrapa* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume - Repositório Digital da UFRGS.
- Simão, G. L., de Freitas, A. F., Silva, E. A., de Nardi Bastos, B. R., Salgado, R. J. D. S. F., & Amodeo, N. B. P. (2017). Políticas públicas de desenvolvimento local e adensamento de capital social: análise do Programa de aquisição de alimentos (PAA) em quatro municípios de Minas Gerais. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(2), 288–306.
- Singh, A. K., Jain, N. K., Sharma, M. G., & Nigam, S. (2023). Reconceptualization of absorptive capacity as potential and realized absorptive capacity for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102449.
- Sjödin, D., Frishammar, J., & Thorgren, S. (2019). How individuals engage in the absorption of new external knowledge: A process model of absorptive capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 356–380.
- Soares, T. C., Bocasanta, S. L., Vaz, K. K. R. B., & Soares, S. V. (2023). The moderating effect of financial performance exerts on the interaction of absorptive capacity and organizational performance. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 12(1), 3.
- Suebvises, P. (2018). Social capital, citizen participation in public administration, and public sector performance in Thailand. *World Development*, 109, 236–248.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96.
- Tan, A. (2018). The effect of social capital and absorptive capacity through knowledge management on finance company performance in Indonesia. *International Business Research*, 11(1), 87–101.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 99–128).
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.

- Ul Zia, N., Burita, L., & Yang, Y. (2023). Inter-organizational social capital of firms in developing economies and industry 4.0 readiness: the role of innovative capability and absorptive capacity. *Review of Managerial Science*, 17(2), 661-682.
- Van Tran, D., Van Nguyen, P., Dinh, N. T. T., Huynh, T. N., & Van Ma, K. (2024). Exploring the impact of social capital on business performance: The role of dynamic capabilities, open innovation and government support. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100416.
- Veiga, H., & Cortez, P. A. (2020). Preditores de bem-estar em trabalhadores identificados na literatura de psicologia no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21, eRAMG200094.
- Versiani, Á. F., Cruz, M. A., Rezende, S. F., & Castro, J. M. (2021). Absorptive capacity, innovation, and external sources of knowledge: The Brazilian power sector. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22, eRAMR210082.
- Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., & Casoli, D. (2021). Sensing the virus: How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102820.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951.
- Wah, C. Y., Menkhoff, T., Loh, B., & Evers, H. D. (2007). Social capital and knowledge sharing in knowledge-based organizations: An empirical study. *International Journal of Knowledge Management*, 3(1), 29-48.
- Wardhani, N. K. (2017). Influence of competence, transformational leadership, social capital and performance on employee careers. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 81-94.
- Wegner, D., Maciel, A. C., Malafaia, G. C., Camargo, M. E., & Maciel, J. M. C. (2011). Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. *Revista de Administração IMED*, 1(1), 72-96.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2006). Social capital: Implications for development theory, research, and policy revisited. In *The search for empowerment: Social capital as idea and practice at the World Bank* (pp. 31-62).
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1183.
- Yen, Y. S. (2016). Factors enhancing the posting of negative behavior in social media and its impact on venting negative emotions. *Management Decision*, 54(10), 2462-2484.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zhang, Y., Liu, X., & Vedlitz, A. (2020). How social capital shapes citizen willingness to co-invest in public service: The case of flood control. *Public Administration*, 98(3), 696-712.
- Zhou, X., Min, M., & Zhang, Z. (2022). Research on the social capital, knowledge quality and product innovation performance of knowledge-intensive firms in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 946062.
- Zimmermann, A., Oshri, I., Lioliou, E., & Gerbasi, A. (2018). Sourcing in or out: Implications for social capital and knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 82-100.
- Zonatto, P. A. F., Rosseto, C. R., & da Silva Zonatto, V. C. (2023, September). Relação entre atributos da rede, capacidade absorptiva e o desempenho de empresas em redes de

cooperação empresarial. In *XIV Congresso Nacional de Administração e Contabilidade–ADCONT 2023*.

Zirena-Bejarano, P. P., Chavez Zirena, E. M., & Caryt Malaga, A. K. (2024). Cognitive social capital and new product performance: Indirect effect of potential absorptive and innovation capacity: A tourism-based study. *European Journal of Management and Business Economics*.

APÊNDICE A – E-mail de convite para participação do pré-teste do questionário

Convite para avaliação de questionário – Pesquisa de Mestrado UFSC



◆ Resumir este e-mail



GUSTAVO AGUIAR <gaguiar@sef.sc.gov.br>
para

13:13 (há 1 hora)



Boa tarde,

Estou realizando uma pesquisa no âmbito do meu mestrado em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e gostaria de contar com sua colaboração para responder a um questionário em fase de pré-teste.

A pesquisa tem como objetivo avaliar o papel da capacidade absorviva na relação entre o capital social e o desempenho da tarefa no setor público, investigando como a internalização e o compartilhamento de conhecimento influenciam a execução das atividades por servidores públicos. O estudo possui finalidade estritamente acadêmica, e todos os dados serão tratados com confidencialidade e anonimato. As respostas obtidas neste pré-teste não serão divulgadas.

Neste momento, o objetivo é apenas validar e aprimorar o questionário, que será futuramente aplicado à população-alvo (auditores fiscais da receita estadual de Santa Catarina).

Peço, por gentileza, que você cronometre o tempo de resposta e avalie os seguintes pontos:

- a) Clareza na apresentação da pesquisa;
- b) Clareza no pedido de encaminhamento para outros respondentes;
- c) Clareza das perguntas e alternativas de resposta;
- d) Adequação da identificação do perfil do respondente;
- e) Tempo médio de resposta.

O link para o questionário é: <https://forms.gle/RFaSJFZbBt7mm4ZP7>
Solicito, se possível, o retorno até o dia 21/04/2025.

Agradeço desde já pela sua atenção e colaboração!

Pré-Teste do Questionário: A Capacidade Absortiva Importa para o Capital Social e o Desempenho da Tarefa no Setor Público?

Convidamos você a participar desta pesquisa, que faz parte da dissertação de mestrado de Gustavo Aguiar, mestrando em contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina.

Leia-se este questionário e avalie seu entendimento:

O estudo tem como objetivo avaliar o papel da capacidade absorviva na relação entre o capital social e o desempenho da tarefa no setor público, investigando como a internalização e o compartilhamento de conhecimento influenciam a execução das atividades por servidores públicos.

Esta pesquisa é de natureza acadêmica, e todas as informações serão tratadas com sigilo e anonimato.

Agradecemos desde já sua colaboração!

Gustavo Aguiar (gaguiar@sef.sc.gov.br)
Mestrando em Contabilidade na UFSC

Valmir Emil Hoffmann (e.hoffmann@ufsc.br)
Professor no Programa de Pós-Graduação de Contabilidade da UFSC

Seção 1 - Em relação à apresentação da pesquisa, você considera:

	1	2	3	4	5	6	7	
Difícil entendimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Fácil entendimento

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões para aprimorar à clareza na apresentação da pesquisa.

Sua resposta

Próxima

Limpar formulário

Seção 2 - Questões referente à aquisição de conhecimento

Utilizando uma escala de 1 a 7, onde 1 significa "Discordo totalmente" e 7 significa "Concordo totalmente", avalie cada uma das afirmações a seguir, indicando o grau em que elas refletem seu contexto de trabalho.

Questão 1 - A busca por informações relevantes junto a diferentes grupos e áreas de atuação é uma prática adotada. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 2 - A gestão incentiva o uso de fontes de informação no setor de atuação dos servidores. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 3 - A gestão promove a busca de informações em outros grupos e/ou áreas de atuação. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 4 - Ideias e conceitos são comunicados entre diferentes grupos e/ou áreas de atuação. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 5 - A gestão promove o suporte interdepartamental para a solução de problemas. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 6 - A secretaria possui um fluxo ágil de informações. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 7 - Os servidores têm a capacidade de absorver o conhecimento coletado de diferentes fontes ou instituições. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 8 - Os servidores estão habituados a absorver novos conhecimentos, transformá-los e disponibilizá-los para aplicação prática. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 9 - Os servidores são capazes de transformar novos conhecimentos adquiridos em soluções aplicadas ao trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 10 - A gestão apoia o desenvolvimento de projetos inovadores com base nos conhecimentos adquiridos. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 11 - A organização reconsidera equipamentos e tecnologias, adaptando-os a novos conhecimentos. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 12 - A organização busca aumentar sua eficiência ao atualizar equipamentos e/ou tecnologias com base em novos aprendizados. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Seção 3 - Questões referente aos relacionamentos

Utilizando uma escala de 1 a 7, onde 1 significa "Discordo totalmente" e 7 significa "Concordo totalmente", avalie cada uma das afirmações a seguir, indicando o grau em que elas refletem seu contexto de trabalho.

Questão 1 - Tenho um relacionamento positivo com os servidores de outros grupos/setores. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 2 - Me relaciono socialmente com membros de outros grupos/setores . *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 3 - Mantenho comunicação com os servidores de outros grupos/setores.

*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 4 - Interaço com os servidores de outros grupos/setores de forma constante.

*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 5 - Os servidores de outros grupos/setores tentam me ajudar quando enfrento dificuldades em meu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 6 - Posso confiar nos servidores de outros grupos/setores para me ajudarem quando necessário em meu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 7 - Os servidores de outros grupos/setores se comportam de maneira estável e confiável em situações de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 8 - Os servidores de outros grupos/setores cumprem os compromissos assumidos no contexto do trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 9 - Os servidores de outros grupos/setores são sinceros ao lidarem uns com os outros. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 10 - Os servidores do meu grupo/setor e eu temos objetivos de trabalho comuns. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 11 - Os servidores do meu grupo/setor e eu compartilhamos valores profissionais semelhantes. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 12 - Eu e os servidores de outros grupos/setores colaboramos para resolver problemas relacionados ao nosso trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 13 - Eu e os servidores de outros grupos/setores estamos engajados com os objetivos coletivos e a missão das nossas equipes. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Seção 4 - Questões referente ao desempenho

Utilizando uma escala de 1 a 7, onde 1 significa "pouco frequente" e 7 significa "muito frequente", avalie cada uma das afirmações a seguir, indicando o grau em que elas refletem seu contexto de trabalho.

Questão 1 - Ao realizar seu trabalho você procura economizar recursos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 2 - Você recebe tarefas especiais (de confiança) para realizar. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 3 - Você toma a iniciativa de resolver problemas não definidos ou não previstos pelo seu chefe. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 4 - Você executa as tarefas conforme o estabelecido. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 5 - Você se esforça para ajudar o grupo a acumular conhecimento. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 6 - Você mantém seu conhecimento atualizado em sua área de atuação. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 7 - Você se considera responsável pelos resultados de seu trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 8 - Você apresenta ideias criativas e aplicáveis para a instituição. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco frequente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 9 - Você segue os valores organizacionais, mesmo quando isso implica *
desafios ou situações desconfortáveis.

1 2 3 4 5 6 7
Pouco frequente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

Questão 10 - Você demonstra respeito aos superiores. *

1 2 3 4 5 6 7
Pouco frequente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito frequente

Se desejar, compartilhe suas dificuldades e/ou sugestões em relação à pergunta.

Sua resposta

APÊNDICE C – E-mail de convite para participação da pesquisa

Pesquisa de Mestrado no ambito da SEF/SC

Caixa de entrada x



◆ Resumir este e-mail



GUSTAVO AGUIAR <gaguaiar@sef.sc.gov.br>
para Grupo ▾

30 de set. de 2025, 13:35 (há 6 dias)



Prezados colegas, boa tarde.

Me chamo Gustavo Aguiar e faço parte do apoio administrativo da SEF/SC. Solicito sua colaboração para responder às perguntas deste questionário, que integra a pesquisa da minha dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O estudo tem como propósito compreender de que maneira as relações de confiança e colaboração entre servidores públicos, associadas à capacidade de aprender e aplicar novos conhecimentos, influenciam os resultados alcançados no trabalho, tendo como público-alvo os auditores fiscais da receita estadual da SEF/SC.

Sua participação é essencial para o êxito da pesquisa. O questionário é breve, e todas as respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, sendo que esta pesquisa foi previamente autorizada pelas instâncias competentes e segue as normas éticas aplicáveis.

Desde já agradeço sua atenção!

Segue o link para o questionário: <https://forms.gle/miU6R8NHQfZYvByU6>

Atenciosamente,



Gustavo Aguiar

NECAT - Núcleo Estratégico de Convênios e Apoio Técnico

APÊNDICE D – Formulário eletrônico do questionário

Seção 1 de 5

Questionário sobre relações de colaboração, aproveitamento de novos conhecimentos e desempenho no trabalho.

Solicitamos sua colaboração para responder às perguntas deste questionário, que integra a dissertação de mestrado de Gustavo Aguiar, aluno do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo busca compreender como as relações de confiança e colaboração entre servidores públicos, associadas à capacidade de aprender e aplicar novos conhecimentos, influenciam os resultados individuais no trabalho.

O tempo médio estimado para o preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos. Trata-se de uma pesquisa de caráter estritamente acadêmico, e todas as informações fornecidas serão mantidas em sigilo absoluto, garantindo o anonimato dos participantes.

Agradecemos desde já sua colaboração!

Gustavo Aguiar (gaguiar@sef.sc.gov.br)
Mestrando em Contabilidade na UFSC

Valmir Emil Hoffmann (e.hoffmann@ufsc.br)
Professor no Programa de Pós-Graduação de Contabilidade da UFSC (Orientador)

Kátia Dalcerro (katia.dalcerro@posgrad.ufsc.br)
Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação de Contabilidade da UFSC (Coorientadora)

Seção 2 de 5

Seção 2 - Questões referente à aquisição de conhecimento

Utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "Discordo totalmente" e 5 significa "Concordo totalmente", avalie cada uma das afirmações a seguir, indicando o grau em que elas refletem seu contexto de trabalho.

Questão 1 - A busca por informações relevantes junto a diferentes grupos e áreas de atuação ^{*} é uma prática adotada na organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 2 - A gestão incentiva o uso de fontes de informação no setor de atuação dos servidores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 3 - A gestão promove a busca de informações em outros grupos e/ou áreas de atuação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 4 - Ideias e conceitos são comunicados entre diferentes grupos e/ou áreas de atuação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 5 - A gestão promove o suporte interdepartamental para a solução de problemas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 6 - A secretaria possui um fluxo ágil de informações. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 7 - Os servidores têm a capacidade de absorver o conhecimento coletado de diferentes fontes ou instituições. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

• • •

Questão 8 - Os servidores estão habituados a absorver novos conhecimentos, transformá-los e disponibilizá-los para aplicação prática.

1 2 3 4 5

Discreto totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Questão 9 - Os servidores são capazes de transformar novos conhecimentos adquiridos em soluções aplicadas ao trabalho.

1 2 3 4 5

Discrepância total

Concordância total

Questão 10 - A gestão apoia o desenvolvimento de projetos inovadores com base nos conhecimentos adquiridos.

1 2 3 4 5

Discrepância total

Discrepância parcial

Concordância total

Concordância parcial

• • •

Questão 11 - A organização atualiza equipamentos e tecnologias, adaptando-os a novos conhecimentos.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Questão 12 - A organização busca aumentar sua eficiência ao atualizar equipamentos e/ou tecnologias com base em novos aprendizados.

1 2 3 4 5

Discrepância total

Concordância total

Seção 3 - Questões referente aos relacionamentos



Utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "Discordo totalmente" e 5 significa "Concordo totalmente", avalie cada uma das afirmações a seguir, indicando o grau em que elas refletem seu contexto de trabalho.

Questão 13 - Tenho um relacionamento positivo com os servidores de outros grupos/setores.

1 2 3 4 5

Discrepância total

Discrepância parcial

Concordância total

Questão 14 - Me relaciono socialmente com membros de outros grupos/setores. *

1 2 3 4 5

Discrepância total

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Questão 15 - Mantenho comunicação com os servidores de outros grupos/setores. *

1 2 3 4 5

Discrepância total

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente



Questão 16 - Interaço com os servidores de outros grupos/setores de forma constante.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 17 - Os servidores de outros grupos/setores tentam me ajudar quando enfrento dificuldades em meu trabalho.



	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 18 - Posso confiar nos servidores de outros grupos/setores para me ajudarem quando necessário em meu trabalho.

1 2 3 4 5

Discrepância total ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordância total

Questão 19 - Os servidores de outros grupos/setores se comportam de maneira estável e confiável em situações de trabalho.

1 2 3 4 5

Discrepância total

Discrepância parcial

Concordância total

Concordância parcial

Questão 20 - Os servidores de outros grupos/setores cumprem os compromissos assumidos no contexto do trabalho. *

1 2 3 4 5

Discrepância total

Discrepância parcial

Concordância total

Concordância parcial

Seção 4 de 5

Seção 4 - Questões referente ao desempenho



Utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "Discordo totalmente" e 5 significa "Concordo totalmente", avalie cada uma das afirmações a seguir, indicando o grau em que elas refletem seu contexto de trabalho.

Questão 26 - Ao realizar seu trabalho você procura economizar recursos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 27 - Você recebe tarefas especiais (de confiança) para realizar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 28 - Você toma a iniciativa de resolver problemas não definidos ou não previstos pelo seu chefe. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

Questão 29 - Você executa as tarefas conforme o estabelecido. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 30 - Você se esforça para ajudar o grupo a acumular conhecimento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 31 - Você mantém seu conhecimento atualizado em sua área de atuação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 32 - Você se considera responsável pelos resultados de seu trabalho. *

1 2 3 4 5

Disordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Conordo totalmente

Questão 33 - Você apresenta ideias criativas e aplicáveis para a instituição. *

1 2 3 4 5

Disordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Conordo totalmente

Questão 34 - Você segue os valores organizacionais, mesmo quando isso implica desafios ou situações desconfortáveis.

1 2 3 4 5

Disconcordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Questão 35 - Você demonstra respeito aos superiores. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Seção 5 de 5

Identificação do perfil dos respondentes



Descrição (opcional)

Qual seu gênero? *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Qual a sua idade (anos completos)? *

Texto de resposta curta

Formação acadêmica: *

- ☐ Ensino médio
- ☐ Ensino superior
- ☐ Especialização lato sensu
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Qual a sua área de formação predominante? *

- ☐ Administração
- ☐ Ciência da Computação, Sistemas de Informação ou afins
- ☐ Ciências Contábeis
- ☐ Direito
- ☐ Economia
- ☐ Engenharia
- ☐ Outro:

Indique o tempo em que trabalha na secretaria *

- ☐ Até 3 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Entre 6 e 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos

Se você tem interesse em receber o resultado da pesquisa, indique seu endereço de e-mail (ele será usado apenas para enviar os resultados da pesquisa)

Texto de resposta curta

.....