



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



Maurício Hiroyuki Kubo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA GERÊNCIA MUNICIPAL
DE NAVIRAÍ-MS: identificação dos fatores para o
desenvolvimento de processos e serviços**

Orientador:

Marco Antonio Costa da Silva

Naviraí-MS

2020

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA GERÊNCIA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ-MS: identificação dos fatores para o desenvolvimento de processos e serviços

Maurício Hiroyuki Kubo

RESUMO

As prefeituras municipais têm passado por dificuldades de toda natureza, principalmente de ordem financeira. Contudo, somente a falta de recursos financeiros não dá conta de explicar grande parte dos problemas que os municípios enfrentam em seu cotidiano. A gestão ineficiente constitui-se como um dos problemas mais relevantes que precisa ser enfrentado. A transição do modelo de administração paternalista e burocrático para o gerencial, implica em pensar novas formas de gerir que ainda não são aplicadas por gestores municipais. Um construto mais recente que pode ser aplicado na gestão pública é o de capacidade de absorção, que implica na capacidade em adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos na gestão das organizações públicas. A presente pesquisa tem como objetivo geral, identificar quais os atributos da capacidade de absorção: aquisição; assimilação; transformação; e aplicação, podem contribuir para melhorar a gestão na prefeitura municipal de Naviraí-MS. A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, com a realização de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada a partir de documentos e entrevistas. Os dados coletados foram analisados, a partir da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a capacidade de absorção possui grande potencial para o aprimoramento de processos e serviços das gerências municipais de Naviraí-MS. Apesar disso, a pesquisa salienta que os atributos de transformação e aplicação ainda precisam ser mais bem operacionalizados, para que os processos e serviços se tornem mais eficientes e eficazes.

Palavras-chave:

Administração Pública; Gestão Municipal; Capacidade de Absorção; Processos; Serviços.

**ABSORPTION CAPACITY IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT OF NAVIRAÍ -
MS: factors
identification for the processes and services development**

Maurício Hiroyuki Kubo

ABSTRACT

The municipal prefectures have been experiencing great difficulties of all kinds, especially financial one. However, the scarcity of financial resources isn't able to explain the most part of the problems that municipalities confront in their daily lives. The problems are related to inefficient management and compose one of the most relevant problems that must be confronted. The transition from a paternalistic and bureaucratic management model to a managerial one implies thinking about new ways of managing, that still aren't applied by municipal managers. The recently idea that can be applied in public management is the absorptive capacity, that implies the ability to acquire, assimilate, transform and apply external knowledge in the management of public organizations. This research has as general objective to identification which are the attributes of the absorptive capacity: acquisition; assimilation; transformation; and application can contribute to improving the municipal government management of Naviraí-MS. The research is of descriptive qualitative nature, with a case study realization. Data collect was accomplished from documents and information. The data collected were analyzed from the content analysis technique the research results showed that the absorption capacity has great potential for the improvement of processes and services of the municipal administrations of Naviraí-MS. Nevertheless, the research stresses that the transformation and application attributes still has to be better operationalized, for the processes and services of the municipal management of Naviraí-MS, become more efficient and effective.

Key words:

Public administration; Municipal Management; Absorption Capacity; Processes; Services.

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA GERÊNCIA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ-MS: identificação dos fatores para o desenvolvimento de processos e serviços

Maurício Hiroyuki Kubo

1 INTRODUÇÃO

As prefeituras municipais têm sido obrigadas a mudar sua forma de gestão como condição para suprir novas exigências da sociedade, sobretudo da melhor utilização dos recursos e maior, e melhor capacidade de entregar serviços com mais qualidade aos cidadãos e à sociedade, de forma geral. Trata-se de uma perspectiva de mudança de paradigma da administração paternalista e burocrática para a administração pública gerencial (PASCARELLI, 2011).

As novas exigências são decorrentes de maior cobrança da sociedade, da falta de recursos para prestação dos serviços públicos, do aumento da demanda, ao mesmo tempo que aponta para necessidade de melhoria da qualidade. A transformação da forma de gestão nas prefeituras municipais é uma tarefa complexa por diversos fatores, sobretudo pela falta de servidores mais qualificados e ausência de capacidade dos gestores públicos de reconhecer essa necessidade, mas também, pela dificuldade de se saber o que precisa ser feito, ou ainda, quando se sabe, não sabem como operacionalizar, e ainda em algumas mudanças exigem alterações na legislação.

Nos últimos anos, as prefeituras, principalmente as de pequeno porte, têm passado por grandes dificuldades financeiras. Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2019), ao se analisar a autonomia das prefeituras considerando a relação entre as receitas provindas da atividade econômica do município e os custos para financiar sua existência, constatou-se que 73,9% dos municípios estão em situação crítica ou difícil. Destaca-se ainda que 34,8% das prefeituras não conseguem gerar receita suficiente para sustentar sua estrutura administrativa.

Um olhar mais detalhado para os dados da FIRJAN escancara uma condição crítica: a grande maioria dos municípios brasileiros arrecada impostos suficientes somente para manutenção da máquina administrativa, não tendo capacidade para efetuar nenhum tipo de investimento. Dados da FIRJAN (2019), mostram que 47%, dos municípios utilizam cerca de 3% em investimentos futuros. O investimento mede a parcela da receita destinada pelos agentes públicos ao bem-estar da sociedade e o desenvolvimento no ambiente de negócios (FIRJAN,

2019). Como se constata, não é pelo investimento que as coisas tendem a melhorar, além da falta de recursos, pode ser ainda que falte visão e intenção.

A falta de recursos não dá conta de explicar sozinha toda a dificuldade que os municípios têm para enfrentar os problemas cotidianos e para mudar sua forma de administrar. A transição do modelo paternalista para o gerencial implica em pensar novas formas de gestão, que ainda não são aplicadas por gestores municipais.

A busca por formas mais modernas de gerir a coisa pública, constitui tarefa complexa por não se tratar apenas da transposição de modelos privados para o público. Por se tratar de um campo teórico-empírico diferente, e com muitas complexidades, e travas que não existem no setor privado, essa adaptação precisa ser realizada por técnicas, ferramentas e modelos que precisam ser testados e ajustados às características do ambiente público.

Um construto mais recente que tem sido aplicado na gestão pública é o de capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990), que implica na capacidade em adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos na gestão interna das organizações públicas, isso com o objetivo de tornar mais efetiva, a prestação de processos e serviços públicos. Estudos recentes tem se debruçado sobre a utilização da capacidade de absorção na gestão pública, procurando compreender melhor como o conhecimento é absorvido no processo de mudança em andamento na gestão pública (HARVEY, *et al.*, 2010; SOUZA, 2016; ABREU, 2016; SANTOS, 2017; FLORES, KLACIK, FRANZONI, 2018).

Desta forma, esse estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: identificar como a prefeitura de Naviraí-MS realiza seus processos de adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos em sua gestão interna?

Por conseguinte, o presente estudo tem como objetivo geral, identificar quais atributos da capacidade de absorção podem contribuir para melhorar a gestão das gerências da prefeitura municipal de Naviraí-MS.

O estudo é de natureza qualitativa e descritiva, com a aplicação de um estudo de caso nas Gerências de Educação, Gerência de Desenvolvimento Econômico e Gerência de Meio Ambiente de Naviraí-MS. A coleta de dados foi desenvolvida a partir de documentos e entrevistas. Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo.

A pesquisa foi estruturada da seguinte forma. Após a introdução, o próximo capítulo trata da revisão da literatura. Posteriormente, são demonstrados os procedimentos metodológicos, prosseguindo para a descrição e análise dos dados e, por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção da pesquisa é apresentada a estrutura teórica que dá sustentação ao estudo. A revisão da literatura abarcou os campos teóricos da Mudança na Gestão Pública; utilização da Capacidade de Absorção; e Considerações Operacionais da Aplicação da Capacidade de Absorção na Organização Pública.

2.1 MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

A administração pública do Brasil passou por grandes mudanças no decorrer de sua história. A trajetória evolutiva da administração pública começa com o modelo patrimonialista, que resistiu do século XIX até o início do século XX. Posteriormente, iniciou-se o modelo de administração pública burocrática, que permeou até o fim do século XX. Por fim, estamos presenciando a busca pela implementação e consolidação do modelo de administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 2006; PASCARELLI FILHO, 2011; BACICHETTO VARGAS, 2018).

O modelo de administração pública patrimonialista foi marcado no Brasil por um período de dominação e imposição do Estado, sendo estruturado, sobretudo pelo nepotismo; alto excesso de corrupção, e falta de distinção entre patrimônio público e bens privados. Com o advento do capitalismo e da democracia, possibilitou-se a diferenciação do que era patrimônio público e bens privados, permitindo a instalação de um novo modelo de administração pública, a burocrática. A administração pública burocrática surgiu para combater o poder do monarca, a corrupção, o nepotismo e controlar o Estado (BRESSER PEREIRA, 2006; BACICHETTO VARGAS, 2018).

A administração pública burocrática é fundamentada na teoria da burocracia de Max Weber (2014), tendo quatro características básicas: formalismo; impessoalidade; hierarquização; e rígido controle. A administração pública burocrática, se concentrava em definir procedimentos, contratação de pessoas, compra de bens e serviços visando a satisfação da sociedade. O modelo foi considerado “duro”, não considerava a alta ineficiência dos processos, e sua inflexibilidade nas decisões (BRESSER PEREIRA, 2006; PASCARELLI FILHO, 2011; WEBER, 2014; BACICHETTO VARGAS, 2018).

Para Bresser Pereira (2006) e Bacichetto Vargas (2018), a necessidade de mudança administrativa começou em meados de 1970, iniciando assim o declínio do modelo burocrático. O modelo gerencial surge aplicando ideias, conceitos, ferramentas e modelos da administração privada na administração pública, tais como qualidade; produtividade; eficiência e eficácia.

Segundo Bacichetto Vargas (2018, p. 145), “... o setor privado, por ser mais flexível e adaptável, acaba servindo de modelo para o público”. O objetivo é promover organizações flexíveis, e governos que funcionem melhor, propiciar espaço para o administrador público concentrar-se, em resolver os problemas, oferecendo a flexibilidade para resolvê-lo (KETTL, 2006).

Bresser Pereira (2006) e Pascarelli Filho (2011) atribuíram algumas características básicas da administração pública gerencial, afirmando que ela é voltada para o cidadão, que ganha status de cliente; obtenção de resultado; políticos e servidores públicos carecem de confiança limitada; utilização da estratégia visando a descentralização, incentivo à criatividade e a inovação; utilização de contrato de gestão como instrumento de controle de gestores públicos. Bacichetto Vargas (2018, p. 153) ainda destaca,

Não se trata somente de definir os resultados com foco no atendimento das demandas sociais e coletivas, mas sim inserir no escopo do planejamento estratégico público mecanismos que possibilitem o monitoramento e a avaliação de forma sustentável e desafiadora.

O modelo gerencial público tem buscado adaptar princípios básicos do modelo gerencial privado, resultando em oito princípios: desburocratização; descentralização; transparência; prestação de contas (*accountability*); ética; profissionalismo; competitividade e enfoque no cidadão (BACICHETTO VARGAS, 2018).

A introdução do modelo privado traçou as teorias da nova administração pública, criando o movimento evolutivo da nova administração. O quadro 1 apresenta uma síntese dos modelos de administração pública.

Quadro 1 – Modelos de Administração Pública:

Modelo	Característica
Eficiência	dirigido à eficiência e associado ao pensamento de Thatcher, na Grã-Bretanha, da economia política. Principal característica, controle orçamentário financeiro.
Redução do Estado	dirigido a redução do quadro de servidores e da estrutura, descentralização. Foco na flexibilização, redução da padronização, terceirização.
Excelência	excelência é o principal objetivo. Inserção de ações inovadoras, fortalecimento do capital intelectual e autodesenvolvimento, gerenciamento de mudanças na cultura organizacional. Estabelecimento de missão, comunicação e valorização do capital humano.
Qualidade e participação nas decisões	foco na qualidade e na participação dos atores nas decisões de gestão, criação do conceito de cidadania, prestação de contas e a utilização das novas tecnologias para gestão.

Fonte: adaptado de Bacichetto Vargas (2018)

Como discutido, tem ocorrido inúmeras mudanças no modelo administrativo público. E toda mudança na forma de realizar os processos e gestão produzem resistência. A resistência é considerada um dos maiores fatores, que podem enfraquecer qualquer projeto de mudança dentro das esferas públicas e privadas, precisando ser enfrentada (BACICHETTO VARGAS, 2018).

Para Pascarelli Filho (2011), o atual modelo de administração pública gerencial, ainda guarda traços dos outros modelos de administração pública. Trata-se de uma transição que ainda deve perdurar e que precisa continuar ocorrendo, para melhorar a qualidade da gestão pública. É fundamental que o campo teórico da administração pública avance e que esses avanços sejam capazes de impactar a gestão pública. No próximo tópico da pesquisa discutiremos o conceito de capacidade de absorção, e seus fundamentos básicos para utilização na gestão pública.

2.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

A capacidade de absorção é um conceito que surgiu nas organizações privadas. Cohen e Levinthal (1990), definem a capacidade de absorção como a capacidade da organização adaptar e integrar novos princípios, a partir do grau de conhecimento dos colaboradores, atribuindo à organização identificar tais conhecimentos e aplicá-los, criando vantagens competitivas. Kim (1998), apresenta uma definição mais simples da capacidade de absorção, como sendo a capacidade de aprender e resolver problemas.

Segundo Zahra e George (2002), a capacidade de absorção explora o conhecimento, com a finalidade de aprimorar as habilidades da organização. De acordo com os autores, a capacidade de absorção constitui um conjunto de processos e rotinas organizacionais, que as organizações utilizam para adquirir, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento. Permitindo assim que a organização adquira a capacidade dinâmica organizacional, se tornando um organismo capaz de responder de forma estruturada, e mais rápida ao aprendizado organizacional (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Conforme estudo de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), compreendem que a capacidade de absorção é dividida em duas: a capacidade de absorção potencial e a capacidade de absorção realizada. Ambas possuindo duas variáveis que as constituem, a capacidade de absorção potencial: aquisição e assimilação, e a capacidade de absorção realizada: transformação e aplicação.

A variável aquisição consiste na capacidade de identificar e adquirir conhecimentos externos. Enquanto que a variável assimilação comporta rotina e processos, permitindo o aproveitamento das informações obtidas das fontes externas. Na variável transformação

acontece o desenvolvimento e o refinamento das rotinas e processos, simplificando a combinação do conhecimento novo. Por fim, a variável da aplicação é encarregada por refinar, estender e nivelar as competências existentes, ou criar novas competências, integrando o conhecimento novo, transformando em práticas operacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Os estudos sobre capacidade de absorção têm evoluído. Lane, Koka e Pathak (2006), afirmam que se trata da:

capacidade de uma empresa usar conhecimento externo por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e entender novos conhecimentos potencialmente valiosos, que podem ser recebidos pela empresa por meio de aprendizado exploratório; (2) assimilar novos conhecimentos valiosos por meio de aprendizado transformador; e (3) usar o conhecimento assimilado para criar novos conhecimentos e aplicações comerciais através do aprendizado exploratório.

Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); e Lane, Koka e Pathak (2006), corroboram que a capacidade de absorção cria conhecimentos buscando a eficiência e eficácia de produtos e serviços. Segundo Nonaka (2008, p. 41), “Criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de auto renovação pessoal, e organizacional sem interrupções”. A criação de conhecimentos surge quando a organização consegue assimilar e ampliar os conhecimentos criados pelos colaboradores, transmitindo a sua aplicabilidade para toda a organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A reflexão sobre o conceito de capacidade de absorção nos permite inferir que sua aplicação pode ocorrer na administração pública. Conforme destacou Harvey *et al* (2010), a capacidade de absorção pode ser desenvolvida dentro do contexto da administração pública, no qual tende a promover a motivação das organizações públicas, aumentando a cognição dos atores visando a otimização contínua dos processos e serviços com eficiência e eficácia. Além disso, a capacidade de absorção possibilita que as organizações públicas, desenvolvam habilidades para aceitar a compreensão e o relacionamento com a sociedade.

Resultados de estudos recentes tem mostrado que a utilização da capacidade de absorção se mostra um caminho viável para as organizações públicas. A integração de organização pública e sociedade possibilita a formulação de políticas públicas. No próximo tópico será apresentado as considerações operacionais da aplicação da capacidade de absorção na Gestão Pública Municipal, a partir de alguns estudos realizados.

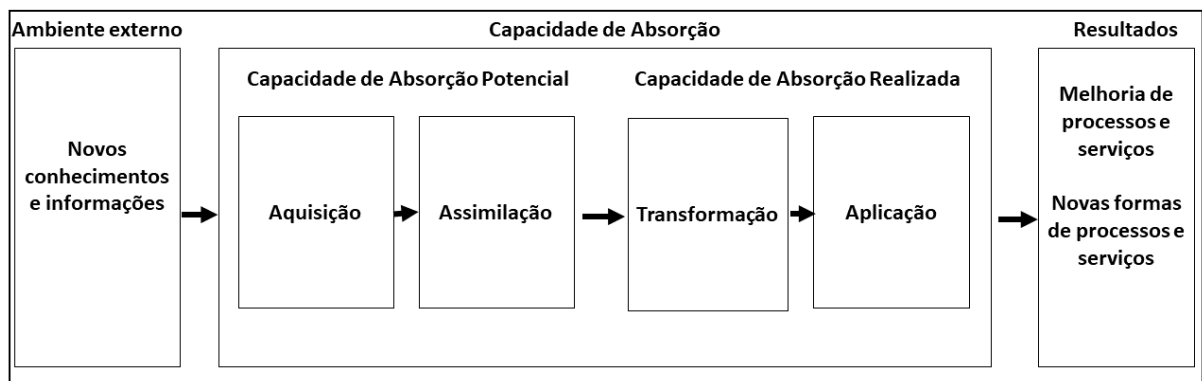
2.3 CONSIDERAÇÕES OPERACIONAIS DA APLICAÇÃO DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Segundo Harvey *et al.*, (2010), no setor público a capacidade de absorção, oferece a possibilidade de compreensão do desempenho, nos processos de criação de conhecimento. Para

os autores o conhecimento é considerado um prêmio para as organizações públicas, pois o ambiente interno e externo dessas organizações é extremamente complexo. Neste sentido, a capacidade de absorção, oferece uma forma de entender como os processos, e a criação de conhecimento impactam no desempenho da gestão organizacional. Os autores destacam que a capacidade de absorção poderia explicar os impactos no desempenho da sucessão executiva, pelo qual os novos líderes desenvolvem a capacidade de mudar processos da organização pública.

Conforme afirmado, vários autores têm se debruçado sobre a discussão da capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990; KIM, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE, KOKA; PATHAK, 2006). Com tudo, o modelo criado por Zahra e George (2002), é frequentemente utilizado em pesquisas de capacidade de absorção nas organizações públicas. A figura 1 apresenta o modelo desenvolvido pelos autores.

Figura 1 – Modelo de Capacidade de Absorção:



Fonte: adaptada de Zahra e George (2002)

O quadro 2 apresenta a síntese das variáveis da capacidade de absorção.

Quadro 2 – Variáveis da capacidade de absorção:

Capacidade de absorção	Variáveis	Definição
Capacidade de absorção potencial	Aquisição	Capacidade que uma organização tem de localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento ou informação externa.
	Assimilação	Capacidade de analisar, classificar, processar, interpretar, entender e internalizar o conhecimento ou a informação externa.
Capacidade de absorção realizada	Transformação	Capacidade que a organização tem de processar a transferência de conhecimento ou a informação para toda a organização.
	Aplicação	Capacidade de uma organização de incorporar o conhecimento ou a informação adquirida, assimilado e transformado em processos e serviços eficiente e eficazes.

Fonte: Zahra e George, (2002)

Nos últimos anos, pesquisadores como Souza (2016), Santos (2017), e Flores, Kracik e Franzoni (2018), realizaram estudos empíricos relacionados a aplicabilidade da capacidade de absorção em órgãos públicos.

A pesquisa de Souza (2016), sobre a capacidade de absorção, foi desenvolvida na Ouvidoria do Tribunal de Contas de Santa Catarina, evidenciando a importância da capacidade de absorção na busca por novos conhecimentos, a partir do relacionamento da Ouvidoria com diferentes *stakeholders*, e parcerias com organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O relacionamento com as organizações de P&D contribuiu para a alteração e incorporações de novos procedimentos institucionais. Santos (2017), pesquisou a capacidade de absorção na Universidade Federal de Alagoas, constatando a falta de aquisição de conhecimento, causado pela ineficiência do fluxo de informação interno da universidade, bem como a dificuldade dos gestores assimilarem o processo de absorção de conhecimento, devido à falta de incentivos por novos conhecimentos externos.

Flores, Kracik e Franzoni (2018), pesquisaram a capacidade de absorção na secretaria administrativa da prefeitura municipal de São José-SC. Os autores utilizaram o modelo de Zahra e George (2002), e enfatizaram a importância da aquisição de conhecimentos de fontes externas, a compreensão de novas ideias com conhecimentos atuais. Os autores constataram que as capacidades de aquisição; assimilação; e transformação são mais evidentes em comparação à capacidade de aplicação. Verificou-se ainda a ineficiência de compartilhamento de conhecimento e informações entre os setores da secretaria administrativa municipal, fato relevante que indica a possibilidade de melhoramento para o setor.

Diante das pesquisas empíricas de Souza (2016), Santos (2017), e Flores, Kracik e Franzoni (2018), sobre a capacidade de absorção nas organizações públicas, acredita-se que neste contexto a capacidade de absorção pode ser utilizada nas Gerências das Prefeituras, para inferir indicadores de aprimoramento e inovação nos processos e serviços, das gerências municipais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada apresenta a abordagem de natureza qualitativa, do tipo descritiva. Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa se utiliza de um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, sendo direcionada a partir de um planejamento pré-definido. A pesquisa descritiva no que lhe concerne, objetiva descrever as características de uma população, ou identificar relações entre as variáveis, nesse caso a pesquisa busca investigar características de um grupo, comunidade e atendimento de serviço público (GIL, 2018).

Os procedimentos técnicos adotados foram, a pesquisa bibliográfica, com um levantamento de referências teóricas, já analisadas e publicadas por meio escritos ou digitais, como livros; artigos científicos e páginas de web sites (FONSECA, 2002). Seguindo para um estudo de caso, no qual Yin (2015), descreve como um estudo de um fenômeno contemporâneo, podendo ser fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Pelo qual abrange os métodos de planejamento, coleta e análise de dados. O estudo de caso permite que os investigadores foquem no “caso”, com o intuito de entender fenômenos sociais complexos, além de permitir a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

O estudo de caso escolhido, foi a aplicação do conceito de capacidade de absorção (ZAHRA; GEORGE, 2002), em três gerências da Prefeitura Municipal de Naviraí: Gerência de Educação, Gerência de Desenvolvimento Econômico, Gerência de Meio Ambiente. As escolhas das gerências se deram por conveniência. Primeiro, pelo entendimento do pesquisador que as considera três das mais importantes gerências da prefeitura, o que pode ser constatado pela importância que essas gerências têm para o desenvolvimento econômico, social, sustentável e cultural da cidade. Depois, pelo acesso aos gerentes para coleta de dados a partir da entrevista e dos documentos.

A primeira etapa da pesquisa ocorreu com a elaboração da revisão da literatura sobre as mudanças das gestões públicas, seguindo pela utilização da capacidade de absorção e, por fim, considerações operacionais da aplicação da capacidade de absorção nas organizações públicas.

Na segunda etapa da pesquisa consistiu na coleta de dados empíricos. Os dados da pesquisa empírica foram coletados a partir de dois instrumentos: 1) documentos; e 2) entrevistas semiestruturada, com os Gerente de Desenvolvimento Econômico, Gerente de Educação e Gerente de Meio Ambiente.

Os documentos são importantes fontes de dados, pois eles são representados por qualquer objeto que possa comprovar algum fato ou acontecimento. Os documentos podem ser: 1) documentos institucionais; 2) documentos pessoais.; 3) materiais criados para fins de divulgação; 4) documentos jurídicos; 5) documentos iconográficos; e 6) registros estatísticos (GIL, 2018). Nesta pesquisa foram utilizadas informações disponíveis no site da Prefeitura Municipal de Naviraí-MS.

Segundo Marconi e Lakatos (2018), as entrevistas são um excelente instrumento de investigação social, podendo ser aplicado nos mais diversos campos da ciência sociais. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada parte do princípio de questionamentos básicos, criados em teorias que interessam a pesquisa, seguindo para um amplo campo de interrogativas,

desta forma o entrevistado segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências.

As entrevistas foram realizadas com os gerentes, denominado nesta pesquisa, para efeito de análise como “Gerente de Educação, Gerente de Meio Ambiente e Gerente de Desenvolvimento Econômico”. Foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2020. Duas entrevistas foram feitas de forma on-line pela plataforma *Google Meet*, e uma entrevista realizada de forma presencial, respeitando todas as recomendações e orientações do Ministério da Saúde e do Plano de Biossegurança da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, do Campus de Naviraí-MS, no enfrentamento da pandemia do Covid-19. As entrevistas foram transcritas com o auxílio de um aplicativo *Voicemeeter*, e do site, *Voice Dictation*.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas foi criado um roteiro com base no modelo de capacidade de absorção de Zahra e George (2002). As categorias utilizadas para o roteiro são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 – Categorias e variáveis da capacidade de absorção:

Categoria	Variáveis	Definição
Capacidade de absorção potencial	Aquisição	Capacidade que uma organização tem de localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento ou informação externa.
	Assimilação	Capacidade de analisar, classificar, processar, interpretar, entender e internalizar o conhecimento ou a informação externa.
Capacidade de absorção realizada	Transformação	Capacidade que a organização tem de processar a transferência de conhecimento ou a informação para toda a organização.
	Aplicação	Capacidade de uma organização de incorporar o conhecimento ou a informação adquirida, assimilado e transformado em processos e serviços eficiente e eficazes.

Fonte: Zahra e George (2002)

As perguntas iniciais questionavam a capacidade de absorção potencial, com as variáveis de: capacidade de aquisição do entrevistado, seguindo para perguntas relacionadas com a capacidade de assimilação. Por fim, as perguntas que abordavam a capacidade de absorção realizada, com as variáveis de capacidade de transformação e a capacidade de aplicação.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que possui como características compreender criticamente o sentido de uma comunicação, seus significados explícitos e ocultos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa da pesquisa foram apresentados e analisados os resultados do estudo sobre a capacidade de absorção, realizado nas gerências da prefeitura municipal de Naviraí.

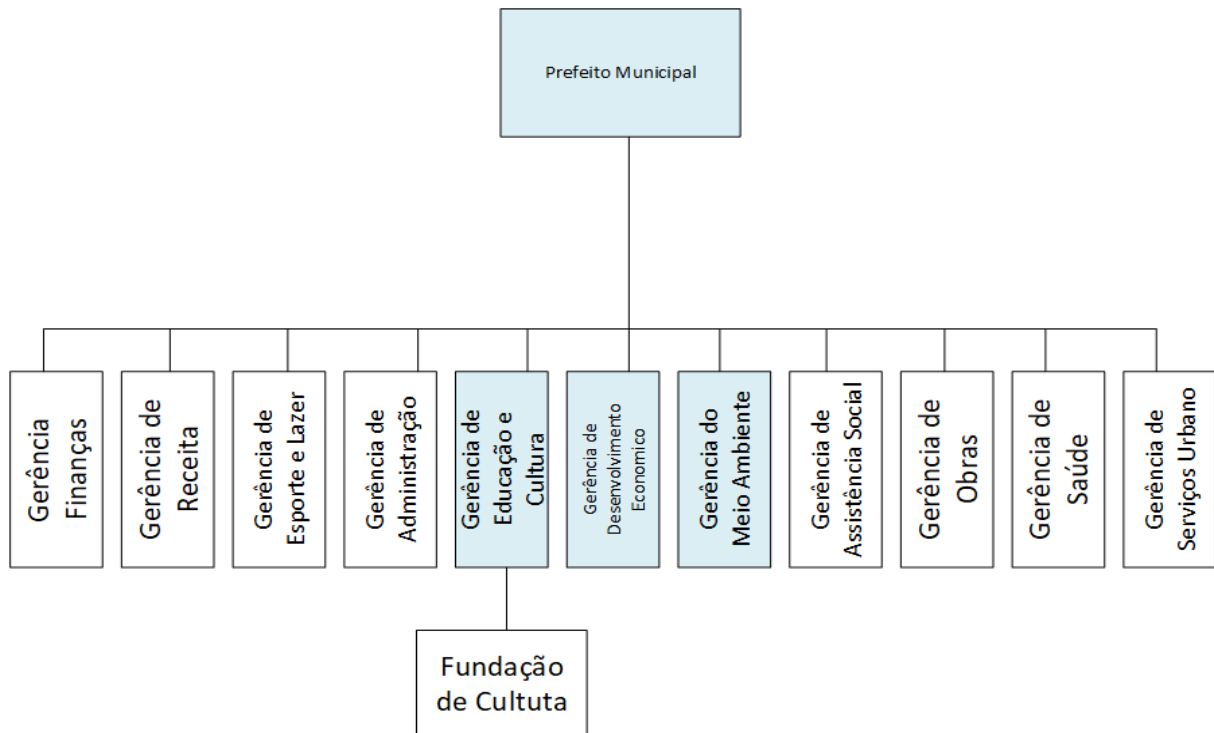
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ-MS

O município de Naviraí foi fundado em 1952 e emancipado em 11 de novembro de 1963. Naviraí está localizada na região Sul do Estado do Mato Grosso do Sul, sendo um dos maiores municípios da região, com uma população estimada de 54.878 habitantes (IBGE CIDADES, 2020). Com o PIB per capita de R\$ 27.838,29 a economia provém da agropecuária, possuindo o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0.700 (IBGE CIDADES, 2020).

Em Naviraí estão presentes instituições públicas como o Ministério Público, Polícia Federal e o Fórum. Além disso, o município se destaca ainda na educação básica e fundamental, é considerado como polo de ensino superior, com instituições públicas como a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, além da presença de instituições de ensino superior privadas como a Anhanguera; Uningá; Unipar; Faculdade Uninove; Unicesumar; e Faculdade Uniasselvi.

No que tange a administração pública municipal, o município conta com 2.074 servidores, com a estrutura organizacional conforme a figura 2.

Figura 2 – Estrutura organizacional da prefeitura municipal de Naviraí-MS:



Fonte: adaptada da prefeitura municipal de Naviraí

A Gerência de Desenvolvimento Econômico tem o objetivo de incentivar e desenvolver as atividades produtivas do município, tendo o apoio mecanizado, com recursos próprios ou de terceiros, promover estudos e propor soluções para incentivar e atrair para o município novas atividades econômicas relacionadas com a agropecuária, a indústria, o comércio, entre outras, gerando novos empregos e renda (PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ, 2020).

A Gerência Municipal da Educação administra a Rede Municipal de Educação, coordenando a Política Municipal de Educação, intermediando a formulação de políticas públicas e diretrizes gerais, planejando a otimização e a garantia de padrões de qualidade do modelo educacional e consequentemente aumento dos índices de escolaridade (PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ, 2020).

A Gerência de Meio Ambiente tem o objetivo de designar políticas e diretrizes do governo municipal, relativamente a defesa e conservação do meio ambiente, fiscalizando o cumprimento de normas para a proteção e melhoria do meio ambiente (PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ, 2020). A seguir são descritos e analisados os aspectos de capacidade de absorção das gerências.

4.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO POTENCIAL NAS GERÊNCIAS DE NAVIRAÍ

Os dados revelam que as gerências analisadas apresentaram uma gama de formas para o diagnóstico no processo de aquisição e assimilação da capacidade de absorção. O quadro 4

apresenta a síntese da capacidade de absorção potencial nas etapas de aquisição e assimilação nas gerências municipais.

Quadro 4 – Sínteses da capacidade de absorção potencial nas etapas de aquisição e assimilação:

Capacidade de Absorção na Gerências Municipais de Naviraí-MS			
Capacidade de Absorção Potencial			
Processos	Gerência de Educação	Gerência de Desenvolvimento Econômico	Gerência de Meio Ambiente
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - participação em eventos - <i>cases</i> de sucessos; - pesquisa na internet - iniciativa privada - visitas técnicas; - grupos especializados (UNDINE); - utilização do sistema SICONV; 	<ul style="list-style-type: none"> - participação em eventos - <i>case</i> de sucessos; - pesquisas na internet - iniciativa privada; - visitas técnicas; - comunicação com os produtores da agricultura familiar; - tendências e demanda do mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> - participação em eventos - <i>cases</i> de sucesso; - pesquisas na internet - iniciativa privada - visitas técnicas; - necessidade pela demanda diária; - comunicação com gerências de outros municípios;
Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> - reuniões frequentes; - compatibilidade com as competências; - incentivo a formação e a capacitação; - planejamento a longo prazo; - conversas particulares; - apoio a novas ideias; - comunicação fluida; 	<ul style="list-style-type: none"> - reuniões frequentes; - compatibilidade com as competências; - incentivo a formação e a capacitação; - planejamento a longo prazo; - análise técnica de especialistas; - compatibilidade com a estrutura e condições climáticas; - comunicação fluida 	<ul style="list-style-type: none"> - reuniões frequentes; - compatibilidade com as competências; - incentivo a formação e a capacitação; - planejamento a longo prazo; - pessoal com experiências e habilidades; - comunicação fluida;

Fonte: criada pelos autores.

Como se observa, as três gerências apresentam um conjunto muito amplo e parecido de estratégias para aquisição e assimilação de informação e/ou conhecimentos, as principais formas: 1) participação em eventos; 2) *cases* de sucessos; 3) pesquisa na internet; 4) iniciativa privada. De acordo com os gerentes municipais, são várias as formas de aquisição de informação e/ou conhecimento. A Gerente de Educação cita ser “...uma busca pessoal”, procurar novas formas de informação e/ou conhecimento.

Para Zahra e George (2002) e Lane, Koka e Pathak (2006), é de extrema importância

para as organizações possuírem a capacidade de localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento ou informação externa, que são potencialmente valiosos ao ponto de ser aprendido e explorado. Os autores citam a capacidade de analisar, classificar, processar, interpretar, entender e internalizar o conhecimento e/ou informação externa, como sendo um aprendizado transformador. Neste sentido, o Gerente de Desenvolvimento Econômico destaca a importância da participação em eventos “...procuro levar os produtores para que eles também vejam as novas tecnologias, novas formas de plantio, variedades, para eles também estarem acompanhando o que está acontecendo”.

De acordo com a Gerente de Educação *cases* de sucessos podem ser meios de encontrar soluções inovadoras. A gestora cita que se “...uma escola que mudou em alguma coisa e deu certo, vamos trazer para nós”. Em relação à iniciativa privada o Gerente de Meio Ambiente corrobora com Bacichetto Vargas (2018), no princípio de trazer soluções da iniciativa privada, adaptando para a administração pública.

Destaca-se que, no caso das três gerências, não foram encontrados indícios de estruturas formais e sistematizadas para aquisição de conhecimento. Como se constatou nas entrevistas e documentos, o processo de aquisição é estimulado pelos gerentes, contudo, não há sistemas ou outros mecanismos sendo utilizados com o objetivo de identificar e registrar informações e/ou conhecimentos, ou seja, de monitoramento e, com isso, suportar efetivamente um processo de aquisição de informações e/ou conhecimentos mais estruturado.

Os gerentes entrevistados, fazem referência ao estímulo oferecido aos servidores, para participação em treinamentos e busca de fontes internas e externas diversas para aquisição de conhecimento. Entretanto, apontam dificuldades financeiras e de estrutura para participação em eventos, treinamentos, visitas técnicas, etc. Destaca-se ainda que os Gerentes foram unânimes em afirmar que não existe na prefeitura uma cultura organizacional, que favoreça o movimento de inovação/transformação do trabalho no ambiente público, o que na perspectiva estudada aqui, prejudica o processo de monitoramento, conseqüentemente de aquisição de conhecimento externo.

A segunda etapa da capacidade de absorção potencial, é capacidade de assimilação de informações e/ou conhecimentos, que na prática significa a capacidade de analisar, classificar, processar, interpretar, entender e internalizar o conhecimento ou a informação externa. A partir das informações coletadas, verificou-se que os Gerentes relacionaram elementos muito próximos, destaca-se: 1) reuniões frequentes; 2) compatibilidade com as competências; 3) incentivo a formação e a capacitação; e 4) planejamento a longo prazo. As reuniões frequentes são um importante método, conforme o Gerente de Meio Ambiente cita, “...tenho atribuído

muito a esse tipo de comunicação pontual, de acordo com as necessidades ou de acordo com as demandas”.

Os gestores compreendem a necessidade de adquirir novas fontes de informações e/ou conhecimentos, e também da importância de assimilar essas informações e/ou conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002). Entretanto, os processos de assimilação dependem de recursos que são escassos na administração pública. O Gerente de Desenvolvimento Econômico explica que o “servidor precisa fazer cursos, sempre tentar fazer as coisas para se atualizarem, só que no momento a gente não tá podendo fazer mais isso, devido a essa situação econômica do Brasil”.

A compatibilidade com as competências; reuniões frequentes; planejamento a longo prazo, foram fatores apresentados pelos Gerentes nas suas respectivas gerências. Esses fatores evidenciam a presença de algumas das características básicas da administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 2006; PASCARELLI FILHO, 2011).

De modo geral, inovar de forma criativa pode produzir meios que possibilitam assimilar informação e/ou conhecimento. Conforme a fala do Gerente de Meio Ambiente “...nós vivemos em um momento muito difícil politicamente e financeiramente, e querendo ou não você tem que usar um pouco da criatividade, ir atrás das alternativas” (ZAHRA; GEORGE 2002; BRESSER PEREIRA, 2006; PASCARELLI FILHO 2011).

Cabe ressaltar que o processo de comunicação utilizado internamente nas gerências e entre gerências, e de forma geral, na prefeitura como um todo, ainda está longe de ser o adequado. Ainda que os Gerentes tenham afirmado que estimulem a colaboração e compartilhamento de informações intra e entre gerências, esse processo ocorre de maneira totalmente informal, não caracterizando um movimento eficiente para assimilação de informações. Destaca-se que a existência de fluxo informal de informações e/ou conhecimento, é um fator importante para a assimilação, não sendo adequado, entretanto, é o único mecanismo utilizado.

4.3 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO REALIZADA NA GERÊNCIA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ-MS

A análise de dados nas gerências municipais, demonstraram que o diagnóstico no processo de transformação e aplicação são pouco desenvolvidos. Constataram-se algumas dificuldades apontadas pelos gestores. O quadro 5 apresenta a síntese da capacidade de absorção realizada, nas etapas de transformação e aplicação.

Quadro 5 – Sínteses da capacidade de absorção realizada nas etapas de transformação e aplicação.

Capacidade de Absorção nas Gerências Municipais de Naviraí-MS			
Capacidade de Absorção Realizada			
Processos	Gerência de Educação	Gerência de Desenvolvimento Econômico	Gerência de Meio Ambiente
Transformação	<ul style="list-style-type: none"> - autonomia dos servidores; - trabalho em equipe; - equipe qualificada e proativa - resistência a mudanças de alguns servidores; - otimizar recursos; 	<ul style="list-style-type: none"> - autonomia dos servidores; - trabalho em equipe - equipe qualificada e proativa; - resistência a mudanças de alguns servidores; - acompanhamento dos processos; - necessidade de demanda da sociedade; 	<ul style="list-style-type: none"> - autonomia dos servidores; - trabalho em equipe - equipe qualificada e proativa; - resistência a mudanças de alguns servidores;
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> - digitalização de processos; - novos recursos de TI, agilizam os serviços e processos; - integração com as outras gerências; - burocracia torna serviços e processos morosos; - gestores desenvolvem a capacidade de tomar decisão; - mudanças na estrutura de layout da gerência; 	<ul style="list-style-type: none"> - digitalização de processos; - novos recursos de TI, agilizam os serviços e processos; - integração com as outras gerências; - burocracia torna serviços e processos morosos; - trabalho em conjunto do legislativo, executivo e empresários; - execução de obras na infraestrutura para novos empreendimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> - digitalização de processos; - novos recursos de TI, agilizam os serviços e processos; - integração com a outras gerências; - burocracia torna serviços e processos morosos;

Fonte: criada pelos autores.

Os dados evidenciam que na capacidade de absorção realizada, o processo de transformação, que significa a capacidade que a organização tem de processar a transferência de conhecimento ou a informação para toda a organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). As gerências municipais analisadas, apresentam dificuldades importantes de transformação de informação e/ou conhecimento para seus servidores e para outras gerências. As principais

formas de transformação apresentadas pelos Gerentes são: 1) autonomia dos servidores; 2) equipe qualificada e proativa; 3) trabalho em equipe; e 4) resistência a mudanças de alguns servidores.

O Gerente de Meio Ambiente destaca a importância de servidores proativos e com autonomia, “... sempre que solícito uma demanda, vai, corre atrás, corre atrás de informação, ou traz demandas externas”. O que se percebe a partir da percepção externadas pelos Gerentes, é que estão muito mais no campo desenvolvendo ações intuitivamente ou de acordo com a demanda, do que se busca como prática adequada e sistematizada. Ressalta-se que algumas práticas são apontadas como fundamentais para transformação (BACICHETTO VARGAS, 2018).

Os gestores apontam a importância da autonomia desenvolvida pelos servidores, criando formas de flexibilizar as tomadas de decisão (KETTTL, 2006). Outro destaque relevante é o trabalho em equipe, como um dos fatores para transformar informação e/ou conhecimento em serviços e processos eficientes e eficazes. O Gerente de Desenvolvimento Econômico fala da importância do trabalho em equipe quando se possui grupos enxutos, “Aqui não é autoritarismo, e sim companheirismo, trabalho em equipe”. O gestor atrela os bons resultados ao trabalho em equipe.

Em relação à resistência a mudanças, a Gerente de Educação confirma a existência da resistência a mudança, por parte de servidores, corroborando estudos que apontam a dificuldade de servidores públicos para mudança (BACICHETTO VARGAS, 2018). A Gerente aponta que a resistência acontece por servidores de longa carreira na gestão pública, ressaltando a importância de diálogos particulares; reuniões; comunicação fluida, para romper a resistência as mudanças.

Cabe ressaltar, no entanto, que nenhum dos Gerentes entrevistados relatou a existência de processos formais de transformação de informação e/ou conhecimento, adquirido a partir de sistemas amparados em tecnologias de informação ou outros mecanismos mais simples, em cartilhas, boletins técnicos, relatórios, projetos e/ou outras formas de transformação. A digitalização de processos, por exemplo, tem ocorrido em um ritmo muito abaixo do desejado. Na Gerência de Educação, por exemplo, onde se lida com professores, o que tecnicamente implica na relação com um quadro funcional mais qualificado, muitos processos importantes na relação da Gerente com os professores e diretores ainda funcionam de forma completamente informal, sem registros, sem sistemas, conseqüentemente, sem processo de transformação efetiva de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Por fim, na última etapa tem-se o processo de aplicação de conhecimentos, onde ocorre

efetivamente a capacidade de absorção realizada. Os gestores apresentaram os principais meios da capacidade de aplicação, que são eles: 1) digitalização de processos; 2) integração com outras gerências; 3) novos recursos de TI para agilizar os serviços e processos; 4) burocracia torna serviços e processos morosos.

Para a Gerente de Educação a digitalização de processos e os novos recursos de TI, agilizam os serviços e processos, a gestora cita, “...tínhamos uma empresa e essa internet era muito ruim, a gente pagava muito caro, agora mudou até a questão da fiação, melhorou bastante”. A perspectiva da digitalização permeia todo o processo de modernização da administração pública, em todos os seus níveis, incluindo o ente municipal. Na perspectiva da capacidade de absorção defendida nesta pesquisa, a digitalização dos processos e serviços da prefeitura apresenta um potencial de melhorar a capacidade das prefeituras de implementar o modelo gerencial. Da mesma forma, facilitaria muito o processo de aplicação de conhecimento nas gerências (ZAHRA; GEORGE, 2002; BACICHETTO VARGAS, 2018).

A integração com outras gerências foi considerada um importante fator de destaque pelos gestores. Essa integração permite agilizar e flexibilizar processos, criando soluções aos cidadãos. Independente das dificuldades enfrentadas na administração pública, o enfoque no cidadão e o foco na qualidade são características importantes da administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 2006; PASCARELLI FILHO, 2011; BACICHETTO VARGAS, 2018).

Conforme o autor Pascarelli Filho (2011), a administração pública gerencial atual ainda guarda traços dos outros modelos de administração pública. Neste contexto, os gestores evidenciaram a administração pública burocrática de Weber (2014), como sendo uma das dificuldades enfrentadas para a aplicação de novas forma de informação e/ou conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Neste contexto, os dados coletados evidenciam que os atributos da capacidade de aquisição e assimilação são desenvolvidos de forma mais simples, em virtude das novas tecnologias, acesso à internet, que possibilitam pesquisar oportunidades e o rápido compartilhamento de informação e/ou conhecimento (BACICHETTO VARGAS, 2018). Por outro lado, o atributo de capacidade de transformação e aplicação se desenvolvem de forma mais complexa. A capacidade de transformação esbarra na resistência de servidores, enquanto a capacidade de aplicação encontra dificuldade no excesso da burocracia da administração pública (BACICHETTO VARGAS, 2018; WEBER, 2014).

A análise dos 4 elementos apresentados pelos gestores permite inferir que as gerências investigadas, ainda que os gestores compreendam a importância de formação de uma base de conhecimento, que permita sua utilização por todos na prefeitura, ainda não foi possível

estabelecer um processo sólido para aquisição e assimilação do conhecimento. Um elemento importante que atesta esse aspecto é a capacidade de absorção individual, que talvez seja prejudicada pelo contexto político. Ainda que os servidores da prefeitura sejam concursados e tenham um nível de escolaridade adequado, é importante a existência de um processo de aprendizagem constante, porém isso não tem ocorrido.

A adoção de um processo de aprendizagem, que traga resultados efetivos precisa estar alicerçada em práticas sistematizadas de gestão de pessoas fortalecendo a construção de equipes de trabalho mais autônomas e com delegação, enfim, um processo que valorize a iniciativa, a proatividade e colaboração. Para tanto, é importante que a prefeitura de Naviraí crie/aprofunde uma política de formação continuada dos servidores municipais, o que vai facilitar a mudança cultural voltada para a inovação.

É importante que a estrutura e a infraestrutura sejam modificadas. A capacidade de absorção constitui um processo que vai além de uma rotina de processos estanques. Significa acima de tudo uma mudança na filosofia, no modo de pensar a gestão. Contudo, ela não pode prescindir de infraestrutura adequada para que os processos possam ser abrigados e consolidados, e deem sustentação às mudanças efetivas.

Nessa perspectiva, o processo de comunicação da prefeitura de Naviraí precisa ser mais amplo e fluído, isso como condição fundamental para que a capacidade de absorção ocorra plenamente, o que ainda não acontece nas gerências pesquisadas. Gerenciar melhor o processo de comunicação implica diminuir as barreiras entre os processos, os servidores e o cidadão. A capacidade de absorção tem relação intrínseca com o conceito de comunicação como condição para que todos os processos aconteçam. Assim, buscar conhecimento externo, processar internamente, transformar e aplicar, é por excelência um processo de comunicação necessário para que ocorra capacidade de absorção.

5 CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa, foi identificar quais os atributos da capacidade de absorção podem contribuir para melhorar a gestão das gerências da prefeitura municipal de Naviraí.

Com relação à evolução da administração pública, os resultados evidenciaram que os gestores estão acompanhando as mudanças e as tendências da administração pública gerencial. Entretanto, os resultados evidenciaram as dificuldades enfrentadas pelos gestores na questão, de mudanças de processos e serviços. Neste sentido com a evolução das tecnologias, as mudanças estão ocorrendo muito aquém das demandas existentes, mas de forma gradativa dentro das possibilidades criadas pelos gestores.

Os resultados da capacidade de absorção potencial sugerem que as gerências analisadas, possuem várias formas de adquirir informação e/ou conhecimento. Sendo que a internet se tornou uma importante fonte de informação e/ou conhecimento. Enquanto, que a assimilação de informação e/ou conhecimento está ligada diretamente nas habilidades e competências da gestão de pessoas. Os resultados revelaram a importância da compatibilidade com as competências e incentivo à formação e à capacitação para melhorar a assimilação, de informação e/ou conhecimentos de modo a produzir resultados que possam ser transformados em serviços, ou processos ágeis.

A análise dos resultados da capacidade de absorção realizada, permite inferir que as gerências analisadas dispõem da capacidade de transformação. As evidências encontradas apontam a relevância que os servidores possuem para transformar informação e/ou conhecimento. O papel dos servidores é de propagar informações e/ou conhecimento para outros setores, sendo o trabalho em equipe uma das principais formas de propagação de informação e/ou conhecimento. Em relação à capacidade de aplicação, os resultados indicam a importância da inovação tecnológica para a aplicação de informação e/ou conhecimento, em novas formas de processos e serviços.

Identificou-se a burocracia como sendo um fator que torna complexa a aplicação de novas informações e/ou conhecimentos. A burocracia é importante para a administração pública, mas o seu excesso pode dificultar a aplicação de novas informações e/ou conhecimentos. Pelo fato da existência do excesso de normas, regras, a impessoalidade e a hierarquia. Os resultados evidenciaram que para uma nova informação e/ou conhecimento ser implementada, ela precisa estar dentro das regras e ser aprovada pelos responsáveis superiores.

De modo geral é possível afirmar que a capacidade de absorção tem grande potencial para contribuir com os aprimoramentos de processos e serviços públicos das gerências. Os resultados demonstraram que as capacidades de aquisição e assimilação podem ser adotadas com mais facilidades, pois, sofrem com pouca influência de fatores internos e externos. No entanto, a capacidade de transformação e aplicação estão fadados a uma maior dificuldade na sua aplicabilidade, devido às ações de fatores internos e externos. Seria importante a realização de novas pesquisa que permitam apontar caminhos para melhorar a capacidade de absorção de pequenas prefeituras, sobretudo a transformação e aplicação com ênfase para a capacitação dos gestores.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Ana Claudia D. **Capacidade de Absorção de Conhecimento na Administração Pública**. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento, 2016.
- BACICHETTO, Vinícios V. A reforma gerencial do setor público no Brasil: características e desafios. In BACICHETTO, Vinícios V.; Teixeira Vanessa R. **Inovação no Setor Público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- BRESSER PEREIRA, Luiz C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In BRESSER PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', **Administration Science Quarterly** 35, 128–152.
- FLORES, Heriberto A.; KRACIK, Marina S.; FRANZONI, Ana Maria B. Capacidade Absortiva na Administração Pública. In: VIII Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación – CIKI, 8., 2018, Guadalajara. **Anais...** Guadalajara: CIKI, 2018.
- FONSECA, João J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2018
- HARVEY, Gill; SKELCHER, Chris; SPENCER, Eileen; JAS, Pauline; WALSH, Kieran. 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, 2010.
- IBGE Cidades. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/panorama>. Acesso em: 09 mai. 2020.
- IFGF. Índice FIRJAN de Gestão Fiscal. **Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN)**. Disponível em: https://www.firjan.com.br/data/files/8F/50/19/81/B2E1E610B71B21E6A8A809C2/IFGF-2019_estudo-completo.pdf. Acesso em: 18 mar. 2020.
- KETTL, Donald F. Revolução Global: reforma da administração do setor público. In BRESSER PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **The strategic management of intellectual capital**, p. 41-62, 1998.
- LANE, P.J.; KOKA, B.R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.
- MARCONI, Mariana A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARCONI, Mariana A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**, 8.ed. São Paulo: Atlas,

2018.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NONAKA, Ikujiro. A Empresa Criadora de Conhecimento In TAKEUCHI, Hiroyaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2008

PASCARELLI FILHO, M. **A nova administração pública: Profissionalização, Eficiência e Governança**. São Paulo: DVS, 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ. Disponível em: <https://www.navirai.ms.gov.br/gerencia/gabinete/organograma-gabinete-do-prefeito/>. Acesso em: 03 mar. 2020.

SANTOS, Flavio H. R. **Capacidade de Absortiva da Universidade Federal de Alagoas: Operacionalização, aferição e estratégias para seu desenvolvimento** 2017. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2017.

SOUZA, Luiz, G. **Capacidade Absortiva e Aprendizagem: A contribuição estratégica de ouvidoria do Tribunal de Contas Estadual**. 2018. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2016.

TAKEUCHI, Hiroyaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2008

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max. O que é a burocracia. **Conselho Federal de Administração (CFA)** Brasília: 2014. Disponível em: http://bluehost1.cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf. Acesso em 29 mar de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Zahra, S. A.; George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, 27(2), 185-203.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista das Gerencias da prefeitura de Naviraí-MS

Gerência de Educação

Gerência de Desenvolvimento Econômico

Gerência de Meio Ambiente

Capacidade absorptiva	Variáveis	Definição
Capacidade absorptiva potencial	Aquisição	Capacidade que uma organização tem de localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento ou informação externa.
	Assimilação	Capacidade de analisar, classificar, processar, interpretar, entender e internalizar o conhecimento ou a informação externa.
Capacidade absorptiva realizada	Transformação	Capacidade que a organização tem de processar a transferência de conhecimento ou a informação para toda a organização.
	Aplicação	Capacidade de uma organização de incorporar o conhecimento ou a informação adquirida, assimilado e transformado em processos e serviços eficiente e eficazes.

1. Como você monitora as demandas das necessidades dos ambientes internos e externos?
2. Quais os meios que você utiliza para filtrar e definir as prioridades de demanda?
3. Na sua opinião a gerencia de desenvolvimento conseguem identificar em fontes externas informação e conhecimentos importantes para a melhoria de processos e serviços?
4. A procura de informações e conhecimento e feito constantemente?
5. Existe o monitoramento de oportunidades e tendências sobre o setor?
6. Quais são as fontes de informação que você utiliza para reunir ou coletar dados desses ambientes?
7. Os servidores possuem autonomia para obterem informações e conhecimento de fontes externas e proporem novas formas de melhorar processos e serviços?
8. A informação e o conhecimento são passados de forma rápida para os setores e servidores?
9. Você tem algum tipo de metodologia ou mecanismo utilizado para apreensão ou assimilação desse conhecimento ou informação a ser aplicado na Gerencia de desenvolvimento. E como é feita a integração, de captar e repassar o conhecimento aos servidores?

10. Existe a colaboração de servidores de outras gerencias?
11. São feitas reuniões com servidores para o compartilhamento de novidades, conquistas e problemas
12. Os servidores têm a habilidade para organizar e usar conhecimentos ou informação coletados em fontes externas.
13. Você acha que os servidores estão capacitados para absorver o conhecimento ou informação, organizá-los e aplicar para outras finalidades, replicando esse novo conhecimento.
14. Os servidores conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes.
15. Os servidores são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho.
16. Mudanças e transformações geralmente criam resistências dos servidores. Você acha que os servidores estão abertos a mudanças e transformações ou eles resistiriam ao processo de mudanças e transformação
17. A gerencia apoia os servidores a desenvolverem novas formas de serviços e processos?
18. A tecnologia é um meio importante de inovação, no qual ele pode agilizar serviços e processos, como você avalia as capacidades de adaptação dos servidores com novas tecnologias?
19. Com novas tecnologias você acha que os serviços e processos poderiam ser aprimorados?
20. Os servidores tem a capacidade de utilizar informações e conhecimentos, inicialmente obtidos em fontes externas, para o desenvolvimento de novos serviços e processos?
21. Existe alguma forma de analisar e avaliar se os servidores, assimilaram o novo conhecimento?
22. Você acha que novas tecnologias melhorariam a efetividade de serviços e processos?
23. Os servidores são capazes de modificar rapidamente seus processos ou serviços em função de novos conhecimentos?
24. Quais são os meios que você utiliza para analisar e projetar a reconfiguração ou reestruturação necessária?
25. Como você faz para mensurar o desempenho da reconfiguração ou reestruturação das capacidades?
26. De forma geral você acha que a Gerencia de desenvolvimento responde rapidamente as mudanças?