CAPACIDADE ABSORTIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: uma revisão integrativa

ABSORPTIVE CAPACITY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: an integrative review

Juliane Laviniki [1]
0000-0002-1953-3080
Gregório Varvakis[2]
0000-0003-2576-4835
Neri dos Santos[3]
0000-0002-0356-6750

RESUMO
A Gestão do Conhecimento (GC) e a Capacidade Absortiva (ACAP) são construtos amplamente reconhecidos por sua relevância para a inovação, o desempenho organizacional e a sustentabilidade das organizações. Apesar da proximidade conceitual entre esses temas, estudos que investigam suas relações de forma integrada ainda são dispersos na literatura. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar o panorama da produção científica sobre GC e ACAP, buscando compreender os avanços teóricos decorrentes da articulação entre esses construtos. Para tanto, realizou-se uma Revisão Integrativa da Literatura nas bases *Web of Science* e *Scopus*, utilizando os termos "*knowledge management*" e "*absorptive capa**" nos títulos e palavras-chave. Após os procedimentos de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, o corpus final foi composto por 20 artigos. Os resultados foram analisados por meio da Análise Temática, permitindo a identificação de cinco eixos analíticos: (i) GC como fonte de ACAP; (ii) relação imbricada entre GC e ACAP; (iii) alinhamento de práticas; (iv) desenvolvimento de capacidades; e (v) criação de ambiente propício. Os achados evidenciam que GC e ACAP apresentam uma relação de complementaridade e reforço mútuo, contribuindo para a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Conclui-se que a integração entre GC e ACAP constitui um recurso estratégico para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-Chave: capacidade absortiva; gestão do conhecimento; revisão integrativa; conhecimento.

Artigo submetido em 22/08/2025 e aceito para publicação em 30/12/2025.

[1]Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: ju.laviniki@hotmail.com.
[2]Doutorado em *Manufacturing Engineering* pela *Loughborough University of Technology*. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: g.varvakis@ufsc.br.
[3]Pós-doutorado em Engenharia Cognitiva pela *École Polytechnique de Montréal Canadá*. Professor Sênior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: nerisantos@gmail.com.

ABSTRACT
Knowledge Management (KM) and Absorptive Capacity (ACAP) are widely recognized constructs due to their relevance to innovation, organizational performance, and sustainability. Despite the conceptual proximity between these themes, studies investigating their relationship in an integrated manner remain fragmented across the literature. In this context, the present study aims to identify the landscape of scientific production on KM and ACAP and to understand the theoretical advances resulting from the articulation of these constructs. To achieve this, an Integrative Literature Review was conducted using the Web of Science and Scopus databases, employing the search terms "knowledge management" and "absorptive capa" in titles and keywords. Following the identification, screening, eligibility, and inclusion procedures, the final corpus consisted of 20 articles. The results were analyzed through Thematic Analysis, which enabled the identification of five analytical themes: (i) KM as a source of ACAP; (ii) the intertwined relationship between KM and ACAP; (iii) alignment of practices; (iv) capability development; and (v) the creation of an enabling environment. The findings demonstrate that KM and ACAP are characterized by a complementary and mutually reinforcing relationship, contributing to the acquisition, assimilation, transformation, and exploitation of knowledge. The study concludes that the integration of KM and ACAP constitutes a strategic resource for innovation, competitiveness, and organizational sustainability.*

Keywords: *absorptive capacity; knowledge management; integrative review; knowledge.*

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um ativo intangível de alto valor estratégico para as organizações (Borodako *et al.*, 2022; TCU, 2022; Zyrianoff *et al.*, 2021), uma forma de diferenciar-se da concorrência (Damian; Cabero, 2020) e proporcionar vantagem competitiva (Freire *et al.*, 2012; Nonato; Perez, 2018). Pode ser entendido como o que se sabe, somado aos *insights* e às intuições construídas a partir da memória (Freire *et al.*, 2012). Entretanto, é um conceito com diferentes interpretações no mundo acadêmico (Lin, 2019). Portanto, a definição de conhecimento usada nesta pesquisa é a de que o conhecimento é visto como conteúdo ou processo efetivado por agentes, humanos ou artificiais, em atividades que visam gerar valor científico, tecnológico, econômico, social e cultural (Pacheco, 2016).

Assim, com o crescente volume de informação disponível, há a necessidade de gerir todo esse conhecimento nas organizações. Isso porque o simples fato de o conhecimento existir "em uma organização é insuficiente se ele não estiver acessível e não for tratado e utilizado como um recurso fundamental" (Alvez, 2023, p. 43).

Destarte, gerenciá-lo adequadamente tornou-se uma condição *sine qua non* para as organizações (Damian; Cabero, 2020), mas o que diferencia as organizações é a forma como o conhecimento é compartilhado dentro delas (Freire *et al.*, 2012).

Ademais, sendo o conhecimento um importante fator de produção (Grant, 1996), é necessário que as organizações saibam adquiri-lo, gerenciá-lo e explorá-lo (Boroomand; Chan, 2024). Nesse cenário, surgem dois conceitos desenvolvidos na década de 1990: Gestão do Conhecimento (GC), que trata do conhecimento interno de uma organização, e a Capacidade Absortiva (*Absorptive Capacity - ACAP*), que aborda a capacidade da organização de absorver conhecimento externo.

Pode-se afirmar que a ACAP e a GC estão intrinsecamente relacionadas (Migdadi, 2022). Com isso, considerando que as pesquisas sobre ambos tiveram início na década de 1990, torna-se relevante compreender os rumos que as pesquisas sobre esses temas têm tomado, utilizando-se de revisões da literatura. Principalmente se considerar que, até o momento, poucas pesquisas semelhantes foram identificadas (Mariano; Walter, 2015; Talaja; Hajdic, 2015).

Portanto, essa pesquisa busca realizar uma revisão das pesquisas publicadas que utilizaram os termos em conjunto, utilizando-se de uma revisão integrativa, para sintetizar os principais pontos discutidos pela comunidade acadêmica (Chueke; Amatucci, 2022; Snyder, 2019). Com isso, o presente artigo tem como objetivo identificar o panorama da produção científica sobre ACAP e GC com a finalidade de investigar o que a literatura vem apontando como avanços teóricos sobre o tema.

Para tanto, esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: na Seção 2, constam brevemente os fundamentos teóricos sobre GC e ACAP, para relembrar seus surgimentos e conceitos; na Seção 3, consta o percurso metodológico utilizado, de modo a possibilitar a replicação da pesquisa e a compreensão das escolhas metodológicas adotadas; na Seção 4, são apresentados os resultados encontrados, os quais foram organizados em cinco agrupamentos para melhor compreensão dos avanços da pesquisa nessa área; e, por fim, na Seção 5 constam as considerações finais, juntamente com as limitações dessa pesquisa e as sugestões de pesquisa futura.

2 DESENVOLVIMENTO

O estudo da GC pode ser considerado recente e foi intensamente discutido a partir da década de 1990, quando as organizações passaram a ser vistas como instituições que criam e integram conhecimento (Grant, 1996). Sendo a GC essencial para a gestão de qualquer tipo de organização (Alvez, 2023), por influenciar o desempenho (Inkinen, 2016; Idrees; Xu; Haider, 2024; Obeso *et al.*, 2020) e assegurar a sustentabilidade das organizações na atual sociedade do conhecimento (Inkinen, 2016). Com isso, é relevante compreender o que é GC, um conceito para o qual existem diversas definições aceitas (Magalhães; Nascimento; Gaspar, 2021), refletindo os diferentes conceitos de conhecimento (Santos; Rados, 2020).

Nesse sentido, a GC é "uma disciplina focada nas maneiras pelas quais as organizações criam e usam o conhecimento" (ISO, 2018, p. 5). A GC pode ser definida como "o conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos da instituição, englobando etapas desde sua criação até seu armazenamento e disseminação" (TCU, 2022, p. 9). Em uma perspectiva mais abrangente, é a gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (Santos; Rados, 2020). A GC envolve os processos de criação e aquisição, organização, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento, os quais representam um ciclo contínuo (Santos *et al.*, 2020; Sun, 2010).

A gestão do conhecimento tem como objetivo aumentar o desempenho organizacional, por meio da melhora na criação, troca e aplicação do conhecimento organizacional (Núñez-Marin; Alfonso, 2023). Além disso, pode fornecer vantagem competitiva, pois proporciona às organizações formas de obter conhecimento e estratégias para compartilhá-lo e desenvolvê-lo (Mazzei, 2022). Portanto, um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) é a parte do sistema de gestão que diz respeito ao conhecimento (Núñez-Marin; Alfonso, 2023) e possibilita a organização "identificar, criar, analisar, representar e distribuir o conhecimento associado aos seus processos

para gerar valor" (Alvez, 2023, p. 51). Isso é relevante, visto que o conhecimento é produzido em todos os tipos de organização, mas só há eficiência se esse conhecimento for transformado em ação (Molina; Valentim, 2015), ou seja, se a organização for capaz de integrar esse conhecimento (Grant, 1996; Ramos; Yamaguchi; Costa, 2020) e transformá-lo em bens e serviços para proporcionar maior desempenho organizacional (Zyrianoff *et al.*, 2021).

Outro conceito, também introduzido na década de 1990, por Cohen e Levinthal, é o da ACAP, uma lente teórica usada para explicar vários fenômenos organizacionais em diversas áreas do conhecimento (Apriliyanti; Alon, 2017; Knoppen; Saris; Moncagatta, 2022; Lima; Moreira, 2021), considerada um construto interdisciplinar e multidimensional (Apriliyanti; Alon, 2017; Lima; Moreira, 2021). A ACAP é conceituada como uma habilidade ou processo que é desenvolvido por meio de uma sequência de conhecimentos e de processos de aprendizagem (Cohen; Levinthal, 1990; Todorova; Durisin, 2007; Zahra; George, 2002). Cohen e Levinthal (1990, p. 128), em trabalho seminal, definiram a ACAP como sendo "a habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais", ou seja, para obter benefícios comerciais. Já para Zahra e George (2002, p. 186) a ACAP é "um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica".

Nesse sentido, a aquisição está associada à capacidade que a organização tem de valorizar, identificar e adquirir o conhecimento externo, considerado crítico para as operações de uma organização (Zahra; George, 2002; Cappellari *et al.*, 2019). A assimilação tem a ver com as rotinas e processos da organização, os quais permitem analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas de fontes externas (Zahra; George, 2002). A compreensão "promove a assimilação do conhecimento que permite às organizações processarem e internalizarem o conhecimento gerado externamente" (Zahra; George, 2002, p. 190).

Já a transformação indica a capacidade da organização em desenvolver rotinas organizacionais para facilitar a combinação do conhecimento interno/existente com o

conhecimento externo/adquirido e assimilado (Zahra; George, 2002). O componente da transformação é usado para “produzir novas ideias, facilitar o reconhecimento das oportunidades e, ao mesmo tempo, alterar a forma como a organização se vê e sua paisagem competitiva” (Zahra; George, 2002, p. 190). Por fim, a explotação está relacionada à aplicação do conhecimento (Cohen; Levinthal, 1990) e baseia-se em rotinas desenvolvidas pela organização para refinar, ampliar e alavancar as competências existentes ou desenvolver novas competências, incorporando o conhecimento adquirido em suas operações (Zahra; George, 2002).

Assim sendo, a Capacidade Absortiva Potencial (PACAP) está relacionada à capacidade da organização de ser receptiva ao conhecimento (Ciotti; Favretto, 2017) e restringe-se a um caráter analítico do conhecimento externo, quando ainda não há incorporação do conhecimento (Picoli; Takahashi, 2016), pois compreende as fases de aquisição e assimilação. Enquanto a Capacidade Absortiva Realizada (RACAP) relaciona-se com a capacidade das organizações de transformar e explorar o conhecimento (Ciotti; Favretto, 2017), ou seja, incorporar o conhecimento obtido e compreendido e modificar/criar as operações da organização (Picoli; Takahashi, 2016), e compreende as fases de transformação e explotação do conhecimento. Apesar de distintas, as dimensões devem ser analisadas de forma complementar (Zahra; George, 2002).

A ACAP está relacionada com a capacidade que a organização tem de adicionar novos conhecimentos externos aos conhecimentos prévios (Cappellari *et al.*, 2019; Zahra; George, 2002). Isso porque as organizações precisam saber identificar, adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento para que seja possível criar valor e vantagens competitivas sustentáveis (Choi; Chang; Youn, 2021; Gol; Avital; Stein, 2023; Zyrianoff *et al.*, 2021). Ou seja, a ACAP possibilita uma explicação efetiva sobre o mecanismo interno e fatores importantes relacionados à aquisição de conhecimento externo por uma organização (Pu; Liu, 2023), pois atua como um catalisador na transformação de conhecimento externo em valor organizacional (Gol; Avital; Stein, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atualmente, há uma rápida evolução das pesquisas científicas, cujo volume dobra com períodos cada vez menores de tempo (Zang *et al.*, 2020). Com isso, as revisões de literatura são uma forma de orientar os estudos visando à ampliação do conhecimento mediante a descrição dos resultados obtidos sobre o tema em outras pesquisas (Cooper; Schindler, 2011). A revisão integrativa não é uma mera sumarização, mas um estudo sistematizado (Callahan, 2010), que fornece uma compreensão abrangente (Botelho; Cunha; Macedo; 2011; Whittemore; Knafl, 2005) e viabiliza a concepção de novas perspectivas sobre o tema analisado (Callahan, 2010).

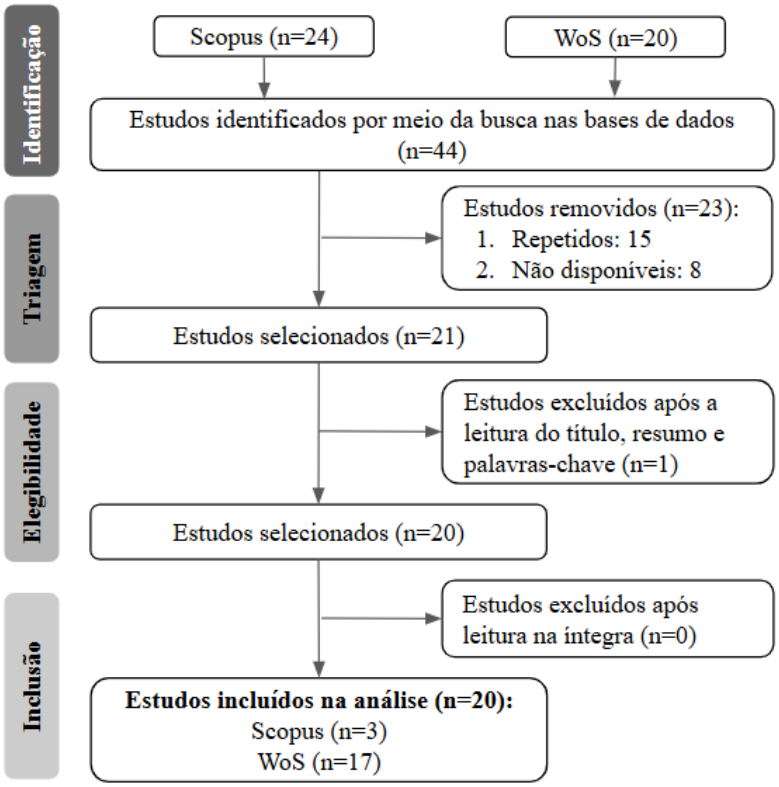
Para responder à questão de pesquisa, foram feitas buscas, em novembro de 2024, nas bases de dados *Web of Science (WoS)* e *Scopus*. A escolha dessas bases deu-se por sua abrangência e pelo elevado número de periódicos indexados, apesar de haver uma grande sobreposição (Singh *et al.*, 2021). Para a busca, utilizou-se a *string* ("*knowledge management*" *AND* "*absorptive capa**") no título e nas palavras-chave. Essa escolha metodológica deu-se porque, de outra forma, o resultado ultrapassa 400 pesquisas nas quais, os temas são tratados, geralmente, como variáveis secundárias, não sendo analisada a relação entre essas variáveis. A partir da busca inicial, foram identificadas 44 pesquisas, das quais 15 foram excluídas por serem repetidas.

Na sequência, como critério para inclusão, foram definidos: conter o termo "*knowledge management*" e "*absorptive capa**" no título e nas palavras-chave. Como critérios de exclusão, foram considerados artigos cujo conteúdo não estava disponível na íntegra. Utilizando o critério de exclusão (oito excluídos), restam 21 artigos para a análise.

Na etapa de elegibilidade, realizou-se a leitura dos títulos, palavras-chave e resumo dos trabalhos encontrados. Nessa etapa, um artigo foi eliminado por conter apenas proposições de pesquisa. Por fim, procedeu-se à leitura, na íntegra, dos 20

artigos para a coleta dos dados. O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão pode ser verificado pela Figura 1:

Figura 1 - Processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos artigos



Fonte: elaborado pelos autores (2024) com base no protocolo Prisma (Page *et al.*, 2023).

Após as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, foram selecionadas vinte pesquisas para o corpus de análise da Revisão Integrativa. As pesquisas selecionadas estão listadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Publicações utilizadas como base para esta Revisão Integrativa

Autores	**Título**	**Publicação**	**Ano**
Daghfous	Knowledge management as an organisational innovation: an absorptive capacity perspective and a case study	Int. J. Innov. Learn	2004
Chen e Hatzakis	Knowledge management, absorptive capacity and organisational culture: a case study from Chinese SMEs	Int. J. Knowl. Manag. Stud	2007
Hao, Yu e Dong	Bridging role of absorptive capacity for knowledge management systems success	PACIS 2011	2011
Moos *et al.*	Knowledge Management Systems, absorptive capacity, and innovation success	ECIS 2011	2011
Schäfferling *et al.*	The effect of knowledge management systems on absorptive capacity: Findings from international law firms	PACIS 2011	2011

Wagner *et al.*	The effect of knowledge management systems on absorptive capacity: The case of a German law firm	HICSS 2011	2011
Moos *et al*.	The role of knowledge management systems for innovation: An absorptive capacity perspective	Int. J. Innov. Manag	2013
Castro	Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity	Industrial Marketing Management	2015
Mariano e Walter	The construct of absorptive capacity in knowledge management and intellectual capital research: Content and text analyses	J. Knowl. Manag.	2015
Raymond, Paré e Maillet	IT-enabled knowledge management in primary care: An absorptive capacity perspective	ICIS 2015	2015
Dabic *et al.*	Evolving Absorptive Capacity: The Mediating Role of Systematic Knowledge Management	IEEE Trans. Eng. Manag	2020
Selivanovskikh *et al.*	Knowledge Management Practices as a Source of a Firm's Potential and Realized Absorptive Capacity	East-West Bus	2020
Castro *et al.*	Transferência de conhecimento: contribuições da gestão do conhecimento e da capacidade absortiva	Innovar	2022
Migdadi	Impact of knowledge management processes on organizational performance: the mediating role of absorptive capacity	Bus. Process Manag. J	2022
Huy, Quang e Hung	Influence of absorptive capacity and emotion regulation on business performance through the mediating role of knowledge management	Int. J. Adv. Appl. Sci	2023
Khraishi *et al.*	Knowledge management in offshoring innovation by SMEs: role of internal knowledge creation capability, absorptive capacity and formal knowledge-sharing routines	Supply Chain Management	2023
Saleh *et al.*	The Influence of Knowledge Management and Individual Absorptive Capacity towards Innovation Capability among Agricultural Researchers: A pilot study	Environment-Behaviour Proceedings Journal	2023
Silva *et al.*	The role of knowledge management practices in the absorptive capacity: a research of soybean farms	Knowl. Manag. Res. Pract	2023
Mata, Martins e Inácio	Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability	J. Knowl. Manag.	2024
Silva *et al.*	Knowledge Management and its impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The role of Absorptive Capacity and Organizational Learning	CIRIEC-España	2024

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Para a coleta dos dados, foi utilizada uma matriz de síntese, na qual foram registrados os dados referentes às contribuições teóricas. "A matriz de síntese é um gráfico que permite ao pesquisador classificar e categorizar os diferentes argumentos apresentados sobre um assunto" (Ingram *et al.*, 2006, p. 1).

Para a análise dos resultados, foi utilizada a análise temática (AT), conceituada por Braun e Clarke (2012, p. 57) como "um método para identificar, organizar e

oferecer sistematicamente insights sobre padrões de significado (temas) em um conjunto de dados". A técnica segue um processo estruturado de seis fases: familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, busca por temas, revisão de temas, definição e nomeação de temas e produção do relatório final (Braun; Clarke, 2012). Assim, procedeu-se, primeiramente, à leitura das pesquisas e à coleta dos resultados indicados em cada estudo, a fim de promover a familiarização com os temas. Em seguida, foi realizada nova leitura dos resultados coletados, com a finalidade de gerar os códigos iniciais. Após a geração dos códigos, utilizando-se da matriz de síntese, os dados foram distribuídos por temas e procedeu-se à revisão, à definição e à nomeação dos temas. Por fim, elaborou-se o relatório final.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As pesquisas que envolvem GC e ACAP, em sua maioria, tratam os temas como citação secundária ou de fundo e, portanto, amplamente subdesenvolvidos (Mariano; Walter, 2015). Essa foi a constatação na única revisão de literatura identificada e que compõe o *corpus* desta pesquisa. Tal lacuna explica a opção metodológica de restringir a busca aos termos no título e nas palavras-chave, evitando um universo excessivamente amplo (mais de 400 pesquisas) em que aparecem apenas como variáveis periféricas

As contribuições teóricas identificadas foram organizadas em cinco grupos diferentes, reunindo pesquisas que, de forma bastante exígua, abordam:

(i) **GC como fonte de ACAP** – demonstra que a adoção de sistemas e processos de GC fortalecem PACAP e RACAP;

(ii) **relação imbricada entre GC e ACAP** – pesquisas indicam a GC como variável mediadora entre a ACAP e a inovação e na transformação da PACAP em RACAP; e tratam da ACAP como determinante-chave na adoção da GC;

(iii) **alinhamento de práticas** – o alinhamento de práticas de GC afeta as dimensões da ACAP de diferentes formas e gera vantagem competitiva;

(iv) **desenvolvimento de capacidades** – individuais e organizacionais para adquirir, assimilar, transferir, transformar e explorar o conhecimento; e

(v) **ambiente propício** – criação de infraestrutura e gestão de pessoas favorecem fluxos de conhecimento.

As pesquisas que abordam a **relação entre as práticas de GC como uma fonte de ACAP** tratam da implementação de sistemas e processos organizacionais para possibilitar a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento externo como o desenvolvimento de repositórios de conhecimento que sejam estruturados e acessíveis. Pois os estoques de conhecimento interno tendem a afetar positivamente o conhecimento externo e a capacidade de compreender se as novas informações são relevantes (Cohen; Levinthal, 1990; Silva *et al.*, 2023), bem como a subsequente integração do conhecimento (Khraishi *et al.*, 2023).

Nesse sentido, os sistemas de GC têm impacto significativo sobre a ACAP, especialmente sobre a aquisição e assimilação de conhecimento (Moos *et al.*, 2011), pois tornam a ACAP mais eficiente na promoção da inovação (Dabić *et al.* 2019). Assim, a GC, auxiliada pelo suporte da tecnologia de informação e comunicação, está apta a facilitar a captação e disseminação do conhecimento (Castro *et al.*, 2022). Barakat *et al.* (2022) identificaram que mecanismos de GC como sistemas, coordenação e socialização promovem a eficiência e a flexibilidade da ACAP. Conforme apontam Selivanovskikh *et al.* (2020), as principais práticas de gestão do conhecimento, tais como organização do trabalho, tecnologias da informação, mecanismos de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento e gestão estratégica do conhecimento, aumentam a capacidade de uma organização de adquirir e assimilar conhecimento (PACAP) e de transformar e explorar o conhecimento (RACAP).

Outro agrupamento de resultados trata da **relação imbricada entre GC e ACAP**. Por um lado, algumas pesquisas apontam a GC como mediadora na relação com a ACAP, pois atua como um mecanismo que permite que a capacidade de absorção se traduza de forma mais efetiva na inovação (Dabić *et al.*, 2020; Huy; Quang; Hung, 2023). Além disso, a GC facilita a transformação da PACAP em RACAP

(Huy; Quang; Hung, 2023; Moos *et al.*, 2011), pois a ACAP depende do compartilhamento interno de conhecimento (Maes; Sels, 2014).

Por outro lado, a ACAP é tida como um determinante chave na habilidade para a adoção e implementação da GC com sucesso (Daghfous, 2004) e na capacidade de gerenciamento do conhecimento captado do cliente (Ramadhan; Iyiola; Alzubi, 2024), pois otimiza o processo de GC (Hakamoui; Berrada, 2021). A ACAP tem papel mediador (Moos *et al.*, 2013; Saleh *et al.*, 2022; Selivanovskikh *et al.*, 2020) ao traduzir o uso de práticas de GC em capacidades organizacionais de ordem superior, como agilidade e capacidade de inovar (Hao; Yu; Dong, 2011), influenciando no desempenho organizacional (Selivanovskikh *et al.*, 2020). Migdadi (2022) afirma que as práticas de GC têm efeito direto no desempenho organizacional, mas seus efeitos são amplificados pela ACAP. A ACAP, por meio da PACAP e da RACAP, medeia totalmente o efeito da GC, ao enquadrar e catalisar ativamente a formação do conhecimento organizacional e ao apoiar as rotinas de processos de inovação por disponibilizar o conhecimento de forma estruturada (Moos *et al.*, 2013).

Além disso, para que o conhecimento externo seja melhor aproveitado internamente, as organizações devem implementar uma cultura organizacional que incentive o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem dos colaboradores (Castro *et al.*, 2022; Huy; Quang; Hung, 2023). Em organizações com forte cultura de comunicação e *gatekeepers* bem-posicionados, a absorção de conhecimento externo facilita a implementação bem-sucedida de GC (Daghfous, 2004).

O terceiro agrupamento de contribuições aborda **o alinhamento de práticas**, visto que a implementação de práticas de GC precisa estar alinhada com as dimensões da ACAP (aquisição, assimilação, transformação e exploração) (Mata; Martins; Inácio, 2024), pois organizações com sistemas de GC eficientes podem ter vantagem competitiva com relação aos seus processos ACAP (Wagner *et al.*, 2011). Isso ocorre porque os processos da ACAP são positivamente afetados pelos sistemas de GC, em especial a aquisição e a assimilação (Schäfferling *et al.*, 2011). Além disso, os estudos tratam do uso de tecnologias da informação e comunicação para apoiar os processos de absorção do conhecimento (Castro *et al.*, 2022) e a compreensão de

que as diferentes práticas de GC desempenham um papel específico nas dimensões do ACAP (Silva *et al.*, 2023). Esses resultados corroboram os achados de Valentin, Lisboa e Franco (2015), que apontam práticas de GC, como aquisição de conhecimentos dos concorrentes, da cadeia de valor, a conversão e a aplicação de conhecimento, as quais afetam a ACAP em pequenas e médias empresas. Para Sun (2010) as rotinas que constituem a ACAP são as mesmas que sustentam os processos de GC.

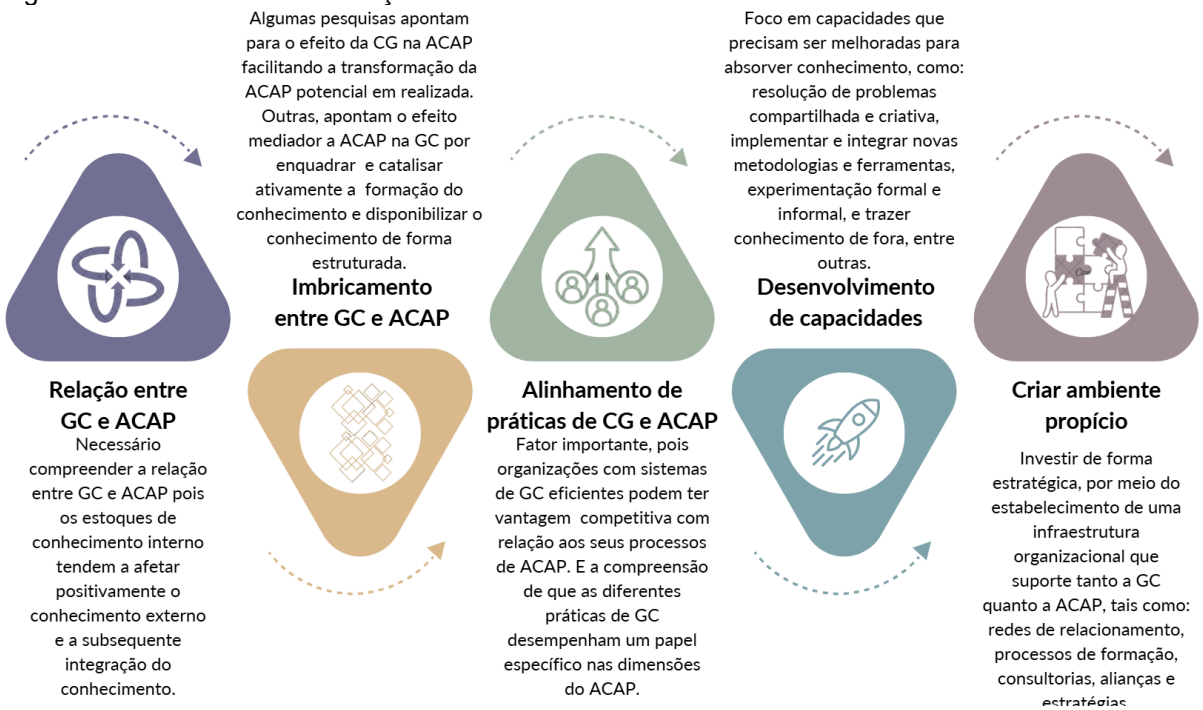
No quarto agrupamento, são tratadas questões sobre o **desenvolvimento de capacidades**, com foco no desenvolvimento das capacidades individuais e organizacionais necessárias para absorver conhecimento externo (Castro, 2015). Além disso, identificaram-se algumas atividades primárias de aprendizagem que auxiliam na criação e gerenciamento do conhecimento necessário para as operações, tais como: resolução de problemas compartilhada e criativa, implementação e integração de novas metodologias e ferramentas, experimentação formal e informal, e aquisição de conhecimento de fora (Chen; Hatzakis, 2008). As capacidades de adquirir e assimilar conhecimento são maiores em organizações que permitem a interação informal, coletam e exploram sistematicamente as melhores práticas e lições aprendidas e promovem a transferência de conhecimento. Já a capacidade de transformar e explorar fatores externos tende a ser maior em organizações que utilizam o conhecimento para possibilitar a busca e a descoberta de informações relevantes e a comunicação interna em toda a organização (Selivanovskikh *et al.*, 2020).

Por fim, são discutidos aspectos relacionados à **criação de um ambiente propício**, no qual a gestão deve investir estrategicamente, por meio do estabelecimento de uma infraestrutura organizacional que suporte tanto a gestão do conhecimento quanto a capacidade de absorção (Moos *et al.*, 2013). Bem como quanto ao incentivo à colaboração interna e externa para facilitar a troca de conhecimentos, em especial para as organizações do setor solidário, por meio da construção de redes de relacionamento, processos de formação, consultorias, alianças e estratégias que permitam a transferência e a absorção de conhecimento

(Silva *et al.*, 2024). Também foram citadas as práticas de gestão de pessoas, as quais auxiliam na compreensão de como melhorar os fluxos de conhecimento (Castro *et al.*, 2022). A simples aquisição de conhecimento, seja interno ou externo, não é suficiente para promover a inovação nas organizações; é preciso o compartilhamento do conhecimento para que seja possível criar *insights* (Costa; Monteiro, 2016, p. 207).

De acordo com a teoria do valor baseado no conhecimento, GC e ACAP são recursos intangíveis significativos para a sustentabilidade das organizações (Saleh *et al.*, 2022). Com base no que foi apresentado, os principais resultados nas cinco categorias de resultados foram resumidos na Figura 2

Figura 2 - Resumo das contribuições



Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Os resultados das pesquisas evidenciam que as estruturas de GC, aliadas ao uso de tecnologias da informação e de redes de contatos, fortalecem a aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento externo. A GC (ou os sistemas de GC) atua principalmente como mecanismo estruturante da PACAP, ao fortalecer aquisição e assimilação, enquanto os efeitos sobre a RACAP aparecem de forma menos consistentes. Isso indica que explorar conhecimento requer mais do que

infraestrutura, exigindo processos de aplicação estratégica mais robustos, uma vez que a simples existência de conhecimento não gera benefícios. Além disso, o uso de sistemas de GC aliado aos processos de GC (captura, codificação, compartilhamento) cria “trilhos” que favorecem o fluxo do conhecimento e isso contribui para aumentar a ACAP (Castro *et al.*, 2022; Barakat *et al.*, 2022).

Já a relação imbricada entre GC e ACAP indica a relevância de compreender que ambas se influenciam mutuamente (Balle, 2020) e, portanto, devem ser desenvolvidas simultaneamente, combinando o conhecimento interno e externo (Martelo-Landroguez; Cegarra-Navarro, 2014), para possibilitar um comportamento inovador (Kang; Lee, 2015). Essa inter-relação é multifacetada, bidirecional e recursiva, havendo uma relação de complementaridade, o que indica mais do que uma hierarquia causal única entre as variáveis. Em organizações intensivas em conhecimento a ACAP necessita da gestão sistemática do conhecimento para capturar e codificar o que foi absorvido (Dabić *et al.*, 2019; Moos *et al.*, 2013). Em alguns contextos, a GC atua como antecedente da ACAP; em outros, a própria ACAP funciona como mecanismo que potencializa a efetividade da GC. Esse achado reforça a ideia de complementaridade entre os construtos, sendo a principal contribuição da pesquisa, especialmente porque supera visões causais simplificadas e sugere uma dinâmica de reforço mútuo entre eles.

Quanto ao alinhamento de práticas, esse pode ser um ponto bastante complexo, pois nem sempre os sistemas de GC, de forma isolada, são capazes de gerar impactos. O alinhamento entre as práticas de GC e as dimensões da ACAP resulta em maior vantagem competitiva (Mata; Martins; Inácio, 2024; Wagner *et al.*, 2011; Schäfferling *et al.*, 2011; Silva *et al.*, 2023); entretanto, as práticas têm impactos diferentes sobre cada uma das dimensões, o que requer maior aprofundamento. Ou seja, não basta possuir práticas de GC, mas que elas devem estar alinhadas às etapas específicas da ACAP, o que desloca a discussão de uma lógica de "adoção de práticas" para uma lógica de "adequação entre práticas e capacidades".

O desenvolvimento de capacidades individuais e organizacionais é relevante, pois o impacto de práticas de aprendizagem não é homogêneo, sendo mais influente

sobre a RACAP do que sobre a PACAP. Nesse sentido, é preciso desenvolver capacidades complementares para potencializar a transição entre as duas fases da ACAP, de modo a levar o conhecimento do nível individual ao organizacional. Isso porque a RACAP depende de capacidades organizacionais adicionais, especialmente relacionadas à aplicação estratégica do conhecimento.

Por fim, o desenvolvimento de um ambiente propício requer investimentos estratégicos em infraestrutura organizacional que sustente simultaneamente GC e ACAP (Moos; Beimborn, 2013), o que pode impactar a criatividade dos colaboradores (Al-Husseini, 2024). Isso inclui mecanismos de governança do conhecimento, capazes de garantir coerência e evitar esforços dispersos; a construção de redes de relacionamento e alianças estratégicas para fortalecer a transferência e a absorção do conhecimento (Silva *et al.*, 2024) e práticas de gestão de pessoas para melhorar os fluxos de conhecimento e fomentar a cultura de compartilhamento (Castro *et al.*, 2022; Costa; Monteiro, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas que envolvem GC e ACAP iniciaram-se na década de 1990, carecendo de estudos de revisão da literatura capazes de consolidar os achados desse campo de pesquisa. Muitas investigações abordam esses conceitos como variáveis secundárias. Por isso, a concentração em estudos que tratam explicitamente de GC e ACAP no título e nas palavras-chave possibilitou maior foco e profundidade de análise, favorecendo a integração conceitual entre os construtos e permitindo identificar relações recíprocas ainda pouco exploradas em revisões anteriores.

Os resultados evidenciam que a relação entre GC e ACAP vai além de uma associação linear entre antecedente e consequência, caracterizando-se por complementaridade e retroalimentação. Nesse sentido, a presente pesquisa organiza a literatura em cinco eixos analíticos: (i) relação entre as práticas de GC como fonte de ACAP; (ii) relação imbricada entre GC e ACAP; (iii) alinhamento de práticas; (iv) desenvolvimento de capacidades; e (v) criação de um ambiente propício. Essa

organização permitiu identificar nuances relevantes, como a existência de ciclos de retroalimentação entre GC e ACAP e o impacto diferenciado das práticas de GC sobre a PACAP e a RACAP. Os resultados também sugerem que as práticas de GC apresentam efeitos mais consistentes sobre as dimensões de aquisição e assimilação do conhecimento, enquanto a transformação e a exploração dependem de capacidades organizacionais adicionais. Ademais, a articulação dos achados com a visão baseada no conhecimento (*Knowledge-Based View*) reforça a centralidade da GC e da ACAP como recursos estratégicos para a inovação, o desempenho e a sustentabilidade organizacional.

Uma limitação da pesquisa refere-se ao critério de inclusão restrito aos estudos que continham os termos de busca no título e nas palavras-chave, o que reduziu o *corpus* analisado e limitou sua abrangência, mas, por outro lado, garantiu maior especificidade à análise. Da mesma forma, a escolha das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, implicou a não inclusão de estudos indexados em outras bases. Além disso, a heterogeneidade dos estudos analisados, em termos de setores, países e abordagens metodológicas, dificulta a generalização das conclusões. Por fim, o caráter descritivo da revisão integrativa possibilita identificar padrões e relações entre os construtos analisados, mas não permite estabelecer relações de causalidade.

Por fim, como sugestões de pesquisas futura recomenda-se a realização de estudos longitudinais e meta-análises que investiguem como GC e ACAP se reforçam mutuamente ao longo do tempo. Também se sugere explorar essa relação em contextos específicos, como agricultura, saúde, tecnologia e economia solidária, de modo a identificar dinâmicas particulares de cada setor. Outra oportunidade consiste na realização de estudos comparativos entre a produção científica nacional e internacional, visando identificar convergências, diferenças e tendências de pesquisa. Por fim, recomenda-se examinar situações de desalinhamento entre práticas de GC e dimensões da ACAP, bem como desenvolver e validar métricas específicas para avaliar a efetividade conjunta desses construtos.

REFERÊNCIAS

AL-HUSSEINI, S. Examining the impact of top management support on employee creativity through the mediating role of knowledge management and absorptive capacity. **International Journal of Innovation Science**, v. 16, n. 4, p. 658-682, 2024. DOI: 10.1108/IJIS-01-2023-0017. Disponível em: https://www.emerald.com/ijis/article-abstract/16/4/658/1213245/Examining-the-impact-of-top-management-support-on?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

ALVEZ, J. K. **Framework adaptativo de gestão do conhecimento para a aplicação da ISO 30401**. 2023. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/247773. Acesso em: 9 ago. 2026.

APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **Inter. Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2017. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2017.02.007. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593117301506?via%3Dihub. Acesso em: 9 ago. 2026.

BALLE, A. R.; OLIVEIRA, M.; CURADO, C. M. M. Knowledge sharing and absorptive capacity: interdependency and complementarity. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 8, p. 1943-1964, 2020. DOI: 10.1108/JKM-12-2019-0686. Disponível em: https://sl1nk.com/zlocke1. Acesso em: 9 ago. 2026.

BARAKAT, L. L. *et al.* Too Much of Two Good Things: Explicating the Limited Complementarity Between Drivers of MNC Headquarters' Absorptive Capacity. **Management International Review**, v. 62, n. 3, p. 393-426, 2022. DOI: 10.1007/s11575-022-00474-1. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-022-00474-1. Acesso em: 9 ago. 2026.

BORODAKO, K. *et al.* Effect Of Knowledge Absorptive Capacity On Innovation Orientation In Business Services. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 10, p. 2250075, 2022. DOI: 10.1142/S136391962250075X. Disponível em: https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S136391962250075X. Acesso em: 9 ago. 2026.

BOROOMAND, Farzam; CHAN, Yolande E. Digital absorptive capacity: developing an instrument. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 22, n. 1, p. 61-72, 2024. DOI: 10.1080/14778238.2022.2139773. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2022.2139773. Acesso em: 9 ago. 2026.

BOTELHO, L. L. R; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. DOI: 10.21171/ges.v5i11.1220. Disponível em: https://sl1nk.com/6xjjpq0. Acesso em: 9 ago. 2026.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic Analysis. *In*: COOPER, Harris Ed *et al*. **APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological.** Washington, DC: American Psychological Association, 2012. p. 57-71. DOI: 10.1037/13620-004. Disponível em: https://sl1nk.com/avizdt5. Acesso em: 9 ago. 2026.

CALLAHAN, J. L. Constructing a Manuscript: Distinguishing Integrative Literature Reviews and Conceptual and Theory Articles. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 3, p. 300-304, 2010. DOI: 10.1177/1534484310371492. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484310371492. Acesso em: 9 ago. 2026.

CAPPELLARI, G. *et al.* Capacidade absortiva: elementos componentes e mecanismos organizacionais de seu desenvolvimento. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, p. eRAMD190028, 2019. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMD190028. Disponível em: https://sl1nk.com/ue9z4t9. Acesso em: 9 ago. 2026.

CASTRO, A. B. C. de *et al.* Transferência de conhecimento: contribuições da gestão do conhecimento e da capacidade absortiva. **Innovar**, v. 32, n. 84, p. 123-140, 2022. DOI: 10.15446/innovar.v32n84.99864. Disponível em: https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/99864. Acesso em: 9 ago. 2026.

CASTRO, G. Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. **Industrial marketing management**, v. 47, p. 143-146, 2015. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.02.032. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011500067X?via%3Dihub. Acesso em: 9 ago. 2026.

CHEN, W.; HATZAKIS, T. Knowledge management, absorptive capacity and organisational culture: a case study from Chinese SMEs. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 2, n. 3, p. 371-381, 2008. DOI: 10.1504/IJKMS.2008.018798. Disponível em: https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJKMS.2008.018798. Acesso em: 9 ago. 2026.

CHOI, Y.; CHANG, S.; YOUN, S. The effect of knowledge absorptive capacity on social ventures' performance. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p.

1929032, 2021. DOI: 10.1080/23311975.2021.1929032. Disponível em: https://sl1nk.com/58osv8q. Acesso em: 9 ago. 2026.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. Métodos de sistematização de literatura em estudos científicos: bibliometria, meta-análise e revisão sistemática. **Internext**, v. 17, n. 2, p. 284-292, 2022. DOI: 10.18568/internext.v17i2.704. Disponível em: https://internext.espm.br/internext/article/view/704. Acesso em: 9 ago. 2026.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Adm. Science Quarterly**, p. 128-152, 1990. DOI: 10.2307/2393553. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2393553?origin=crossref. Acesso em: 9 ago. 2026.

CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade absortiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, p. 203-229, 2017. DOI: 10.19094/contextus.v15i3.898. Disponível em: https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32309. Acesso em: 9 ago. 2026.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

COSTA, V.; MONTEIRO, S. Knowledge processes, absorptive capacity and innovation: a mediation analysis. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 3, p. 207-218, 2016. DOI: 10.1002/kpm.1507. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1507. Acesso em: 9 ago. 2026.

DABIĆ, M. *et al.* Evolving absorptive capacity: The mediating role of systematic knowledge management. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 67, n. 3, p. 783-793, 2019. DOI: 10.1109/TEM.2019.2893133. Disponível em: https://ieeexplore.ieee.org/document/8643412. Acesso em: 9 ago. 2026.

DAGHFOUS, A. Knowledge management as an organisational innovation: an absorptive capacity perspective and a case study. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 1, n. 4, p. 409-422, 2004. DOI: 10.1504/IJIL.2004.005501. Disponível em: https://l1nq.com/vk6e6zj. Acesso em: 9 ago. 2026.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. O. R. O. Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: Um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. **Perspectivas em Gestão do Conhecimento**, v. 10, n. 3, p. 226-245, 2020. DOI: 10.22478/UFPB.2236-417X.2020v10n3.49616. Disponível em: https://l1nq.com/31r9w51. Acesso em: 9 ago. 2026.

FREIRE, P. de S. *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n33p41. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41. Acesso em: 9 ago. 2026.

GOL, E. S.; AVITAL, M.; STEIN, M. Crowdworking: Nurturing Expert-Centric Absorptive Capacity. **Information Systems Research**, 2023. DOI: 10.1287/isre.2020.0413. Disponível em: https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/isre.2020.0413. Acesso em: 9 ago. 2026.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996. DOI: 10.1002/smj.4250171110. Disponível em: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171110. Acesso em: 9 ago. 2026.

HAKAMOUI, A.; BERRADA, N. Dynamic Interactions Between Competitive Intelligence Maturity, Absorptive Capacity and Competitive Advantage. *In*: IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD), 3., 2021, Marrakech, Morocco. **Proceedings** [...]. Marrakech: IEEE, 2021. DOI: 10.1109/ICTMOD52902.2021. Disponível em: https://ieeexplore.ieee.org/document/9739406. Acesso em: 9 ago. 2026.

HAO, J.; YU, A. Y.; DONG, X. Bridging role of absorptive capacity for knowledge management systems success. *In:* THE PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (PACIS), 15., 2011, Brisbane, Australia. **Proceedings** [...]. Brisbane: PACIS, 2011. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/pacis2011/73. Acesso em: 12 dez. 2024.

HUY, X. H.; QUANG, N. H.; HUNG, N. T. Influence of absorptive capacity and emotion regulation on business performance through the mediating role of knowledge management. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 10, n. 11, 2023. 10.21833/ijaas.2023.11.010. Disponível em: https://www.science-gate.com/IJAAS/2023/V10I11/1021833ijaas202311010.html. Acesso em: 9 ago. 2026.

IDREES, H.; XU, J.; HAIDER, S. A. Impact of knowledge management infrastructure and processes on automobile manufacturing firm innovative performance through the mediating role of agile project management practice. **J. of Knowledge Management**, 2024. DOI 10.1108/JKM-12-2023-1166. Disponível em: https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/28/10/3046/1214975/Impact-of-knowledge-management-infrastructure-and?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

INGRAM, L. *et al*. Writing a literature review and using a synthesis matrix. **NC State University: NC State University Writing and Speaking Tutorial Service**, 2006.

INKINEN, H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 230-257, 2016. DOI: 10.1108/JKM-09-2015-0336. Disponível em: https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/20/2/230/242736/Review-of-empirical-research-on-knowledge?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 30401**:2018 -Sistemas de Gestão do Conhecimento - Requisitos. Genebra: ISO, 2018.

KANG, M.; LEE, M. Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 2, p. 219-232, 2017. DOI: 10.1080/09537325.2016.1211265. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2016.1211265. Acesso em: 9 ago. 2026.

KHRAISHI, A. *et al.* Knowledge management in offshoring innovation by SMEs: role of internal knowledge creation capability, absorptive capacity and formal knowledge-sharing routines. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 28, n. 2, p. 405-422, 2023. DOI: 10.1108/SCM-05-2021-0256. Disponível em: https://www.emerald.com/scm/article-abstract/28/2/405/342292/Knowledge-management-in-offshoring-innovation-by?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

KNOPPEN, D.; SARIS, W.; MONCAGATTA, P. Absorptive capacity dimensions and the measurement of cumulativeness. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 312-324, 2022. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.065. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321007177?via%3Dihub. Acesso em: 9 ago. 2026.

LIMA, K. T.; MOREIRA,V. F. Absorptive capacity: Overview of the evolutionary path of research networks (1976-2020). **Contextus – Contemporary J. of Economics and Manag.**, v. 19, n. 15, p. 232-245, 2021. DOI: 10.19094/contextus.2021.62721. Disponível em: https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/62721. Acesso em: 9 ago. 2026.

LIN, X. Review of Knowledge and Knowledge Management Research. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 9, p. 1753-1760, 2019. DOI: 10.4236/ajibm.2019.99114. Disponível em: https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=94749. Acesso em: 9 ago. 2026.

MAES, J.; SELS, L. SMEs' radical product innovation: The role of internally and externally oriented knowledge capabilities. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 1, p. 141-163, 2014. DOI: 10.1111/jsbm.12037. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jsbm.12037. Acesso em: 9 ago. 2026.

MAGALHÃES, F. L. F. de; NASCIMENTO, H. do; GASPAR, M. A. **Norma ISO 30.401/2018 e seus benefícios para as organizações**. 16ª EDIÇÃO, p. 41, 2021.

MARIANO, S.; WALTER, C. The construct of absorptive capacity in knowledge management and intellectual capital research: content and text analyses. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 372-400, 2015. DOI: 10.1108/JKM-08-2014-0342. Disponível em: https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/19/2/372/259483/The-construct-of-absorptive-capacity-in-knowledge?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

MARTELO-LANDROGUEZ, S.; CEGARRA-NAVARRO, J.. Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 2, p. 342-365, 2014. DOI: 10.1108/JKM-07-2013-0284. Disponível em: https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/18/2/342/259864/Linking-knowledge-corridors-to-customer-value?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

MATA, M. N.; MARTINS, J. M.; INÁCIO, P. L. Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability. **Journal of Knowledge Management**, v. 28, n. 4, p. 1116-1140, 2024. DOI: 10.1108/JKM-10-2022-0803. Disponível em: https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/28/4/1116/1236707/Collaborative-innovation-strategic-agility-amp?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

MAZZEI, D. E. S. Normas ISO 30401: 2018 “Gestión del Conocimiento” e ISO 9001: 2015 “Gestión de Calidad” pilares para el éxito sostenido en las organizaciones. **Tekhné**, v. 25, n. 2, p. 112-131, 2022. DOI: 10.62876/tekhn.v25i2.5441. Disponível em: https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/tekhne/article/view/5441. Acesso em: 9 ago. 2026.

MIGDADI, M. M. Impact of knowledge management processes on organizational performance: the mediating role of absorptive capacity. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 293-322, 2022. DOI: 10.1108/BPMJ-02-2021-0111. Disponível em: https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/28/1/293/257403/Impact-of-knowledge-management-processes-on?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n.

2, p. 147-169, 2015. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298299. Acesso em: 9 ago. 2026.

MOOS, B. *et al.* Knowledge management systems, absorptive capacity, and innovation success. *In:* EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ECIS), 2011. **Proceedings** [...]. ECIS, 2011. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/ecis2011/145. Acesso em: 9 ago. 2026.

MOOS, B. *et al.* The role of knowledge management systems for innovation: An absorptive capacity perspective. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 05, p. 1350019, 2013. DOI: 10.1142/S1363919613500199. Disponível em: https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919613500199. Acesso em: 9 ago. 2026.

NONATO, J. A. A.; PEREZ, G. Os sistemas de informação e seu apoio às funções da memória organizacional: um estudo exploratório. **J. of Information Systems and Technology Management**, v. 15, p. 1-24, 2018. DOI: 10.4301/S1807-1775201815008. Disponível em: https://jistem.tecsi.org/index.php/jistem/article/view/2799. Acesso em: 9 ago. 2026.

NÚÑEZ- MARÍN, G.; ALFONSO, I. M. Metodología de implementación de proyectos de Sistemas de Gestión de Conocimiento. **Project Design and Management**, v. 5, n. 2, p. 22-38, 2023. DOI: 10.35992/pdm.5vi2.1631. Disponível em: https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/1631. Acesso em: 9 ago. 2026.

OBESO, M. *et al*. Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 8, p. 1859-1880, 2020. DOI: 10.1108/JKM-10-2019-0553. Disponível em: https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/24/8/1859/269067/Knowledge-management-processes-and-organizational?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

PACHECO, R. C. D. S. Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões. *In*: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. D. S. **Interdisciplinaridade**: universidade e inovação social e tecnológica. Curitiba: CRV, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307977522_Coproducao_em_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_fundamentos_e_visoes. Acesso em: 9 ago. 2026.

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **Revista Panamericana de Salud Publica**, v. 46, p. e112, 2023. DOI: 10.26633/RPSP.2022.112. Disponível em: https://iris.paho.org/items/a388618a-cdc0-493b-a263-556aeedc31b6. Acesso em: 9 ago. 2026.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2016. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016140036. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/6VqV8qK9L55LN3y3HvJQ7rB/?lang=pt. Acesso em: 9 ago. 2026.

PU, K.; LIU, W. Is absorptive capacity the" panacea" for organizational development? A META analysis of absorptive capacity and firm performance from the perspective of constructivism. **PLoS One**, v. 18, n. 2, p. e0282321, 2023. DOI: 10.1371/journal.pone.0282321. Disponível em: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0282321. Acesso em: 9 ago. 2026.

RAMADHAN, A.; IYIOLA, K.; ALZUBI, A. B. Linking absorptive capacity to project success via mediating role of customer knowledge management capability: the role of environmental complexity. **Business Process Management Journal**, v. 30, n. 3, p. 939-962, 2024. DOI: 10.1108/BPMJ-07-2023-0511. Disponível em: https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/30/3/939/1224800/Linking-absorptive-capacity-to-project-success-via?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

RAMOS, N. K.; YAMAGUCHI, C. K.; COSTA, U. M. da. Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 1, p. 144-161, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n1-010. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/5830/5238. Acesso em: 9 ago. 2026.

SALEH, A. A. *et al.* Influence of Knowledge Management and Individual Absorptive Capacity towards Innovation Capability among Agricultural Researchers: A pilot study. **Environment-Behaviour Proceedings Journal**, v. 8, n. SI12, p. 109-115, 2023. DOI: 10.21834/e-bpj.v8iSI12.5023. Disponível em: https://ebpj.e-iph.co.uk/index.php/EBProceedings/article/view/5023. Acesso em: 9 ago. 2026.

SANTOS, N. dos *et al.* ISO 30401: 2018: uma análise crítica do requisito 4.4-Sistema de gestão do conhecimento. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 13, n. 1, p. 107-126, 2020. DOI: 10.18624/etech.v13i1.1089. Disponível em: https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/1089. Acesso em: 9 ago. 2026.

SANTOS, N. dos; RADOS, G. J. V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento** [recurso eletrônico on-line] (1. ed.). Florianópolis: Pandion, 2020. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2023/06/Gestao_do_Conhecimento_1-3.pdf. Acesso em: 9 ago. 2026.

SCHAEFFERLING, Andre *et al.* The effect of knowledge management systems on absorptive capacity: findings from international law firms. *In*: Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 15, 2011, p. 1-11. Brisbane, Australia. **Proceedings** [...]. Brisbane: PACIS, 2011. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/pacis2011/164/. Acesso em: 9 ago. 2026.

SELIVANOVSKIKH, L. *et al.* Knowledge management practices as a source of a firm's potential and realized absorptive capacity. **Journal of East-West Business**, v. 26, n. 3, p. 293-325, 2020. DOI: 10.1080/10669868.2020.1716129. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10669868.2020.1716129. Acesso em: 9 ago. 2026.

SILVA, A. M. *et al.* Knowledge Management and its impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The role of Absorptive Capacity and Organizational Learning. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 110, p. 291-319, 2024. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.110.26025. Disponível em: https://turia.uv.es/index.php/ciriecespana/en/article/view/26025. Acesso em: 9 ago. 2026.

SILVA, L. *et al.* The role of knowledge management practices in the absorptive capacity: a research of soybean farms. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 21, n. 6, p. 1084-1094, 2023. DOI: 10.1080/14778238.2022.2141146. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2022.2141146. Acesso em: 9 ago. 2026.

SINGH, V. K. *et al.* The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. **Scientometrics**, v. 126, p. 5113-5142, 2021. DOI: 10.1007/s11192-021-03948-5. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-021-03948-5. Acesso em: 9 ago. 2026.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of business research**, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564?via%3Dihub. Acesso em: 9 ago. 2026.

SUN, P. Five critical knowledge management organizational themes. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 507-523, 2010. DOI: 10.1108/13673271011059491. Disponível em: https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/14/4/507/257461/Five-critical-knowledge-management-organizational?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 9 ago. 2026.

TALAJA, A.; HAJDIĆ, M. Knowledge Management and Absorptive Capacity. *In:* **From Knowledge Management to Learning Organisation to Innovation**: The Way Ahead!, p. 285, 2015. Disponível em: https://acesse.one/xc18eut. Acesso em: 9 ago. 2026.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Manag. Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007. DOI: 10.5465/amr.2007.25275513. Disponível em: https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2007.25275513. Acesso em: 9 ago. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Governança de ferramentas de gestão do conhecimento**. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: portal.tcu.gov.br. Acesso em 25 ago. 2024.

VALENTIM, L.; LISBOA, J. V.; FRANCO, M. Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?. **R&D Management**, v. 46, n. 4, p. 711-725, 2016. DOI: 10.1111/radm.12108. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.12108. Acesso em: 9 ago. 2026.

WAGNER, H. *et al.* The Effect of Knowledge Management Systems on Absorptive Capacity: The Case of a German Law Firm. *In*: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCE, 44.,2011, Kauai, HI, USA. **Proceedings** [...]. Kauai: IEEE, 2011. p. 1-10. DOI: 10.1109/HICSS.2011.408. Disponível em: https://ieeexplore.ieee.org/document/5718743. Acesso em: 9 ago. 2026.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 2, n. 5, p. 546-553, 2005. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x. Acesso em: 9 ago. 2026.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. DOI: 10.5465/amr.2002.6587995. Disponível em: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2002.6587995. Acesso em: 9 ago. 2026.

ZHANG, Q. *et al.* Outlining the keyword co-occurrence trends in Shuanghuanglian injection research: A bibliometric study using CiteSpace III. **Journal of Traditional Chinese Medical Sciences**, v. 7, n. 2, p. 189-198, 2020. DOI: 10.1016/j.jtcms.2020.05.006. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2095754820300508?via%3Dihub. Acesso em: 9 ago. 2026.

ZYRIANOFF, W. *et al.* Knowledge Management Practices and Absorptive Capacity Applied to Performance and Quality Improvement in Industrial Maintenancel. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e47, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12713. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12713. Acesso em: 9 ago. 2026.

Copyright (c) Este trabalho autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho licenciado sob a licença Creative Commons Attribuição 4.0 International, que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria. Os artigos são de acesso aberto e uso gratuito.