

Capacidade absorptiva na administração pública para inovação de rotinas e processos

Absorptive capacity in public administration for innovation of routines and processes

João Francisco Morozini¹ e Adriana Terezinha Lorenzetti Merigo²

¹ Universidade do Centro-Oeste (UNICENTRO), Brasil, Doutorado em Administração,
e-mail: jmorozini@unicentro.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8183-2746>

² Universidade do Centro-Oeste (UNICENTRO), Brasil, Mestrado em Administração,
e-mail: adritlmerigo@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9432-2868>

Recebido em: 10/01/2024 - Aprovado em: 12/06/2024 - Disponível em: 30/06/2024

Resumo

Considerou a importância em avaliar a presença de implementação de inovação em Câmaras Municipais, pela capacidade absorptiva dos agentes que participaram de cursos promovidos pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR). Foram pesquisados agentes das Câmaras Municipais do Estado do Paraná, que frequentaram cursos presenciais. Com isso, objetivou-se analisar se os cursos de gestão pública desenvolvem capacidade absorptiva em agentes da administração pública municipal para implementar inovação em rotinas e processos. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e levantamento, aplicado a 1.863 agentes da administração pública municipal, com variáveis que pesquisaram a teoria da capacidade de absorção de Lane, Koka e Pathak (2006). Os dados foram analisados utilizando-se as análises descritiva, análise fatorial exploratória e confirmatória, e análise de equações estruturais. A percepção dos respondentes é que a percentagem da variabilidade da inovação explicada é da ordem de 62%, enquanto que a percentagem da variabilidade da capacidade absorptiva explicada é da ordem de 50%. Finalmente, as entidades públicas podem dedicar-se a investir em capacitação, pela confirmação de que investimentos em conhecimento externo são valiosos na disseminação de boas práticas para rotinas e processos, com tendência às que viabilizam a aprovação das contas e prevenção de irregularidades.

Palavras-Chave: Capacitação. Capacidade Absorptiva. Gestão Pública. Modelo de Equação Estrutural.

Abstract

It was meaningful to evaluate the innovation introduction at the Council Chamber, through absorptive capacity of agents who have done courses sponsored by State Account Courthouse from Paraná. It was researched agents from Council Chamber of Paraná State, who have attended witness courses. Therefore, it was aimed to analyse if the public management

courses may develop absorptive capacity on agents from public management to implement innovation in routines and process. It is a descriptive research, with quantitative and survey approach, they were applied to 1.863 agents from municipal public management, with variables which searched the absorptive capacity theory from Lane, Koka and Pathak (2006). Data were analysed through descriptive analysis, exploratory factorial and confirmatory analysis, and structures equation analysis. The respondent's perception is that a percentage of innovation variability explained is around 62% while the percentage variability on absorptive capacity explained is around 50%. Finally, the public institutions may keep invest in capacitation, because there is confirmation that investment in external knowledge are valuable on good practical dimensions to routines and process, mainly the ones which allow the accounts authorizations and irregularities prevention.

Keywords: Capacitation. Absorptive Capacity. Public Management. Structural Equation Model.

1 INTRODUÇÃO

No Estado do Paraná, as 1.248 administrações municipais jurisdicionadas ao Tribunal de Contas do Estado (TCE-PR, 2019) compõem os Poderes Executivo e Legislativo, suas administrações direta e indireta, Consórcios Intermunicipais, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas de Direito Privado.

O Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR) é o órgão responsável pela fiscalização do uso do dinheiro público, do Estado e dos 399 Municípios paranaenses, em complemento a atuação da Assembleia Legislativa e das Câmaras Municipais. Algumas das atuações são os controles da receita e da despesa, o acompanhamento da legalidade nas contratações de pessoal, das aposentadorias, a emissão de parecer prévio nas contas do governador do Estado e dos prefeitos, além do julgamento das Prestações de Contas Anuais (PCAs) dos Poderes Legislativo, Judiciário, do Ministério Público e de todos os órgãos públicos.

Contudo, nas análises das PCAs realizadas pelo TCE-PR, são verificadas restrições. Enquanto isso, a Escola de Gestão Pública (EGP) do TCE-PR atua na capacitação de agentes públicos, com cursos nas modalidades presencial, *online* e misto, em áreas como contabilidade pública, licitações e contratos, controle interno, atos de pessoal e prestação de contas.

O desempenho inovativo das organizações é resultante da capacidade das pessoas reconhecerem a importância de um novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo como diferencial competitivo, definição inicialmente proposta por Cohen e Levinthal (1990). A dinâmica na qual as organizações estão inseridas conceitua essas ações como Capacidades Dinâmicas (CDs) que representam as habilidades das empresas para alcançarem formas inovadoras capazes de definir o posicionamento competitivo destas no mercado (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

A teoria de CD de Wang e Ahmed (2007) é composta por três elementos, as capacidades adaptativa, de absorção e de inovação. A capacidade de absorção realça a importância de

obter conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e absorvê-lo para uso interno da organização. Adota-se para esse estudo a dimensão do conhecimento como aquele que expressa ao *modus operandi* das atividades básicas organizacionais de uma administração pública.

Nesta discussão, foi pesquisada a capacidade de absorção pelos agentes públicos das Câmaras Municipais, que participaram de cursos de gestão pública, promovidos pelo TCE-PR, analisando se houve implementação de inovações em rotinas e processos organizacionais em suas entidades após a participação nestes cursos.

A Câmara Municipal é sede do Poder Legislativo, suas funções essenciais são a legislativa e a fiscalizadora, além das funções administrativa e judiciária. No exercício da função administrativa, cabe ao Poder Legislativo garantir o funcionamento dos serviços para manutenção das atividades legislativas e administrativas. Na função judiciária, cabe ao Poder Legislativo, após a emissão do parecer prévio do Tribunal de Contas, julgar as contas do Poder Executivo (TCE-PR, 2019).

Conforme Lane, Koka e Pathak (2006), a capacidade de absorção somente é realizada após cumprir três processos sequenciais que são reconhecimento e compreensão do conhecimento externo, assimilação deste e aplicação do conhecimento assimilado pela implementação de inovações em rotinas e processos.

Nesse contexto, rotinas são padrões estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais a estímulos variados, internos ou externos, ações sequenciais e/ou simultâneas (Zollo & Winter, 2002) e processos, segundo Christensen (2012), são padrões definidos de transformação dos recursos disponíveis em melhorias nos produtos e serviços.

Ao passo que os cursos promovidos pela EGP estão disponíveis para as entidades municipais jurisdicionadas ao Tribunal, há expectativa de implementações de inovações em rotinas e processos na gestão pública pelo desenvolvimento da capacidade de absorção dos agentes públicos e transferência para as entidades.

Partindo desse pressuposto, a questão de pesquisa é: **Os cursos de gestão pública desenvolvem capacidade absorativa em agentes da administração pública municipal para implementar inovação em rotinas e processos?**

Por objetivo geral, analisou-se se os cursos de gestão pública desenvolvem capacidade absorativa em agentes da administração pública municipal para implementar inovação em rotinas e processos. De forma específica, os objetivos projetaram: Identificar as características do conhecimento externo; Verificar o reconhecimento e compreensão do conhecimento externo; Mensurar a assimilação do conhecimento externo; Averiguar a aplicação do conhecimento externo e; Averiguar em que grau há implementação de inovação em rotinas e processos na administração pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidades Dinâmicas

CDs têm como pressuposto básico a constante mutabilidade do ambiente externo e necessita de uma administração estratégica que adapte, integre e reconfigure as habilidades e recursos organizacionais, inclusive as competências funcionais, para o sucesso na

competitividade (Teece et al., 1994). Salientam ainda (1997), que capacidades dinâmicas pressupõem a existência de competências internas e externas na empresa, como resposta às rápidas mudanças dos ambientes.

Ao analisar o teor das CDs de Teece et al. (1994) observa-se que as habilidades identificadas e incorporadas nas organizações, quando usadas estrategicamente na execução de processos e tarefas, proporcionam benefícios em relação àquelas que não o fazem. São as competências internas e as externas, aquelas disponíveis no ambiente, que proporcionam adequações em seus valores, recursos e processos, em resposta às constantes mudanças de mercado, que caracterizam a existência de capacidades dinâmicas.

Wang e Ahmed explicam CDs como “orientação comportamental de uma empresa para integrar constantemente, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades, e mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades básicas” (Wang & Ahmed, 2007, p. 10), que garantem a renovação e o desenvolvimento das capacidades às quais permitem às organizações realizarem suas atividades de produzir bens e serviços.

Apoiados em resultados empíricos, Wang e Ahmed (2007) identificaram três fatores principais componentes de capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, de absorção e de inovação. Explicam que essa união combinada de capacidades e habilidades são fortes componentes de capacidades dinâmicas, e servem para identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado; para a empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais; além de ser útil para desenvolver novos produtos e alcançar novos mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

2.2 Capacidade de Absorção

Nesta capacidade destaca-se a importância da empresa obter conhecimento externo e combiná-lo com o interno, desenvolvendo-o, conforme suas escolhas estratégicas (Wang & Ahmed, 2007).

“*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*”, é considerada o seminal sobre capacidade de absorção, e a define como a habilidade conferida pelo conhecimento prévio, para reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e praticá-las para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990).

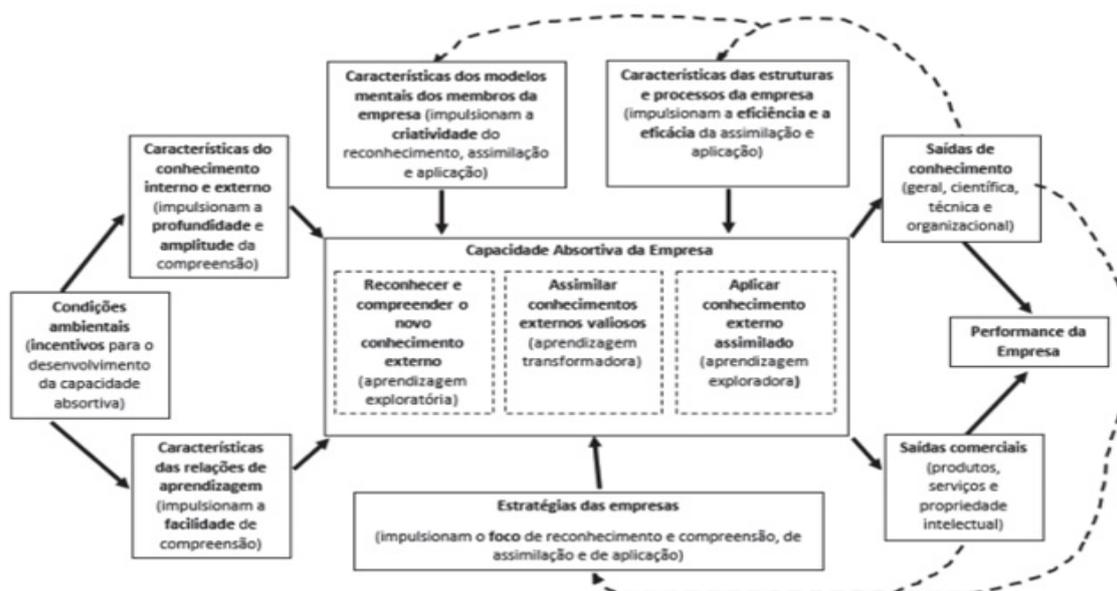
Em 1994, Cohen e Levinthal ajustam o conceito de capacidade absorptiva de uma firma como a capacitação que habilita a exploração de novo conhecimento disponível (externamente), que significa o melhor aproveitamento do conhecimento existente, além de prever cuidadosamente e com rigor a natureza dos avanços tecnológicos futuros (exploração) (Cohen & Levinthal, 1994), ou seja, uma estrutura analítica que permite às empresas explorarem desenvolvimentos novos e valiosos, e também vislumbrar seu surgimento.

Cada empresa precisa encontrar o seu jeito de fazer as coisas, criando suas próprias rotinas, e “rotinas simples precisam estar integradas com habilidades mais amplas que, juntas, constituem a capacidade da organização de gerenciar a inovação” (Tidd & Bessant, 2015, p. 78). Um dos grandes problemas das empresas pode estar em equilibrar os recursos destinados à busca de novo conhecimento e aos associados ao aproveitamento do conhecimento existente, a exploração (March, 2006).

Assim, passada uma década, Zahra e George (2002, p. 186) propõem que capacidade absorptiva é “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e explotam os conhecimentos para produzir uma capacidade dinâmica organizacional”, acrescentando-se o componente “transformação”.

Em 2006 Lane, Koka e Pathak propõem-se a entender a geração de inovação pela capacidade de absorção, definindo-a como uma habilidade da empresa de utilizar aquele conhecimento disponível fora da organização pela realização sequencial dos processos: (1) reconhecer e compreender como potencialmente valioso o novo conhecimento externo à empresa, pela aprendizagem exploratória, (2) assimilar esse novo conhecimento valioso ao seu meio empreendedor pela aprendizagem transformadora e (3) aplicar o conhecimento assimilado, pela aprendizagem exploratória, gerando novo conhecimento e oportunidades comerciais (Lane et al., 2006), conforme Figura 1.

Figura 1: Modelo de processos de capacidade absorptiva, seus antecedentes e seus resultados, de Lane, Koka e Pathak



Fonte: Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856, tradução nossa).

Lane et al. (2006) apontam que Cohen e Levinthal (1990, p. 131) argumentavam a capacidade de absorção organizacional como função da capacidade de absorção no nível indivíduo, com a máxima que a “capacidade de absorção de uma organização dependerá das capacidades de absorção de seus membros individuais”. No entanto, a capacidade de absorção precisa ser explorada, depende de processos e rotinas dentro da organização para que esta possa compartilhar, comunicar e transferir aprendizagem do nível individual ao organizacional, caracterizando que o caminho é dependente e cumulativo (Lane et al., 2006)

2.3 Capacidade de Inovação

A capacidade de inovação refere-se “à capacidade da empresa de desenvolver novos produtos e/ou mercados, através do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores” (Wang & Ahmed, 2007, p. 38), e engloba múltiplas

dimensões que fazem os autores acreditarem que são fundamentais para mensurar a capacidade inovadora geral como um fator parte da essência de capacidades dinâmicas.

Ou ainda, a capacidade de inovação pode ser entendida como um tipo de capacidade estratégica organizacional, pela relação com o alinhamento das práticas de inovação e estratégias organizacionais, na geração de ganhos para a empresa, para seus consumidores e para outros *stakeholders*, de maneira deliberada e sistemática, pelo desenvolvimento de inovações radicais ou incrementais (Froehlich, Bitencourt & Bossle, 2017).

Para Tidd e Bessant (2015), melhorias de processo têm relevância especial no setor público, com o propósito de boa governança que enriquece as prestações de serviços realizadas com o dinheiro público, tais como redução de tempo de espera no atendimento de saúde e aceleração em serviços de tributação.

A capacidade de absorção de uma empresa implica que a organização, além de encontrar os parceiros certos em inovação, deve ter a capacidade de reconhecer o potencial daquelas novas informações externas e assimilá-las para aplicar essa nova informação externa em projetos internos de pesquisa e desenvolvimento (Kostopoulos, et al., 2011).

Embora a inovação esteja implícita nas várias definições de capacidades, deve ser bem definida e explícita, pois é a única fonte de dados comparativos que sustenta vantagens para a empresa (Alves et al., 2017). Em organizações públicas, sugere-se a disseminação do *know how*, uma vez que pode dar suporte para melhorias no desempenho das entidades públicas (Souza, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao **objetivo**, este estudo foi de natureza descritiva, com corte transversal, a **abordagem** do problema pelo método quantitativo, com **levantamento de dados** realizado por uma *survey* eletrônica, com questionário padronizado pela escala *likert*, enviado aos endereços eletrônicos das 399 Câmaras Municipais do Estado do Paraná, direcionados aos 1.863 agentes públicos que frequentaram cursos presenciais promovidos pela EGP do TCE-PR.

O modelo teórico da pesquisa foi adaptado de Lane et al. (2006), conforme Figura 2:

Figura 2: Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Recortado e adaptado do modelo de processo de Capacidade de Absorção de Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856).

Os eixos e constructos da pesquisa foram: 1) Conhecimento externo, com o constructo Características do conhecimento externo; 2) Capacidade Absortiva, com os constructos a) Reconhecimento e compreensão do conhecimento externo, b) Assimilação do conhecimento externo, c) Aplicação do conhecimento externo; e 3) Inovação, com o constructo Inovação em rotinas e processos.

Ajustados e verificados os dados, seguem-se as análises: 1) estatística descritiva para calcular a média, o desvio padrão e as medidas de confiabilidade (Alfa de Cronbach); e 2) estatística inferencial, aquela que nos ajuda a fazer julgamentos de uma população pelo resultado de uma amostra (Hair et al., 2005).

As análises estatísticas foram realizadas, inicialmente, considerando apenas a estatística descritiva, calculando a média e o desvio-padrão. Na sequência utilizou-se da Análise Fatorial Exploratória (AFE) no sentido de identificar como as variáveis se agrupam em fatores. Seguindo as sugestões de Maroco (2014) e de Field (2009), para identificar a viabilidade da utilização da AFE, foram utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett, e a extração dos fatores pelo método dos componentes principais, com *eigenvalues* de 1, e a rotação Varimax considerando a carga fatorial acima de 0,50.

A consistência interna, ou confiabilidade, da escala pode ser verificada pelo Alfa de Cronbach, que segundo Field (2009) e Hair *et al.* (2009) valores acima de 0,7 podem ser considerados aceitáveis. Por fim, a análise dos dados parte para a *Structural Equation Modelling* (SEM).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As PCAs apresentam número significativo de restrições, que não permitem ao TCE-PR a recomendação pela regularidade na primeira análise. As possibilidades para minimizarem essas restrições podem estar em implementações básicas de rotinas e processos que o tribunal de contas dissemina e os agentes públicos podem transferir para suas entidades públicas, para serem compartilhadas, comunicadas e aplicadas.

O público alvo dessa pesquisa foram os agentes públicos de Câmaras Municipais do Estado do Paraná que participaram de treinamento presencial promovido pela EGP do TCE-PR. O questionário foi encaminhado aos *e-mails* das Câmaras Municipais, totalizando, aproximadamente 1.788 envios. Foram validados 158 dos 176 questionários recebidos.

Os cargos dos agentes públicos na entidade foram agrupados em cinco grandes áreas de atuação além de opção “outras áreas” (um jornalista e quatro vereadores). Na área contábil e financeira os cargos de contador, técnico em contabilidade, contabilista e equivalentes (76 respostas); na área administrativa os cargos de diretorias, recepcionista e equivalentes (35 respostas); na área legislativa os cargos de assessor legislativo, assistente e equivalentes (20 respostas); na área jurídica o procurador, advogado, assessores e equivalentes (13 respostas); na área de controladoria interna os controladores internos (7 respostas); em outras áreas os vereadores e o jornalista; e dois dados ausentes.

As prestações de contas comumente são gerenciadas pelo departamento de finanças das entidades, nesse prisma, pressupõe-se o reconhecimento e compreensão dos agentes

públicos dessas áreas para obtenção de conhecimento nas capacitações promovidas pelo TCE-PR, pela observação da maior média (48%) dos participantes serem das áreas contábil e financeira. Importa observar que a maioria dos agentes públicos (84%) possui vínculo efetivo com a instituição que trabalham, e no geral (70%) possuem até 10 anos na entidade.

Por fim, foram apresentadas duas questões sobre a participação total em cursos presenciais do TCE-PR, contendo a quantidade de cursos frequentados e as áreas de concentração, conforme Tabelas 1 e 2. Eram dez as opções das áreas abordadas, com opção de múltipla escolha, justificando o número de 412 respostas.

Tabela 1: Participação em cursos presenciais promovidos pela EGP do TCE-PR

Quantidade de cursos	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
1	44	27,8	27,8
2	37	23,4	51,3
3	30	19,0	70,3
4	11	7,0	77,2
5	15	9,5	86,7
6	5	3,2	89,9
7	3	1,9	91,8
8	3	1,9	93,7
9	1	0,6	94,3
10	7	4,4	98,7
11	1	0,6	99,4
12	1	0,6	100,0
Total	158	100,0	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Os números apontaram que 111 dos agentes públicos cursaram até três cursos e, comparando este total às áreas abordadas, foi possível apontar que 97 foram capacitações voltadas à contabilidade e finanças. Estas áreas são as que normalmente gerenciam o envio das prestações de contas ao tribunal, além de serem responsáveis pela emissão e publicação do balanço patrimonial e envio de dados ao SIM/AM (conteúdo e prazo), itens de análise que compõem a PCA de uma Câmara Municipal.

Tabela 2: Abordagens dos cursos presenciais frequentados. Promovidos pelo TCE-PR

Abordagens dos cursos	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
Contábil e Finanças	97	23,54	23,54
Licitações e Contratos	78	18,93	42,48
Gestão de Pessoal	50	12,14	54,62
Controle Interno	42	10,19	64,81
Administração Pública	42	10,19	75,00
Fórum de Controle Interno ou Externo	30	7,28	82,28
Transparência	26	6,31	88,59
Planejamento	15	3,64	92,23
Controle Social	13	3,16	95,39
Jurídico	9	2,18	97,57
Outras	10	2,43	100,00
Total	412	100,0	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

A prática aqui demonstrada é uma ferramenta concreta para realizar capacidades dinâmicas, porque ajuda às pessoas a melhor compreenderem os processos para então realizarem as rotinas componentes desses processos, de forma eficaz (Eisenhardt & Martin, 2000), pois acumula conhecimento para o desempenho das atividades, com melhoria na qualidade, redução de retrabalhos e de irregularidades nas análises das contas.

4.1 Análise Descritiva dos Constructos

Não foi constatado nenhum dado ausente, no entanto, verificou-se que existiam alguns questionários que poderiam ser considerados dados extremos e, para ajuste, adotou-se a substituição dos valores extremos pelo próximo ponto na escala, seguindo Field (2009).

Calculadas a média e desvio padrão das 23 variáveis do questionário, todas as médias ficaram superiores a quatro pontos, com extremos de 4,33 e 4,82 pontos, representando concordâncias entre Parcial (4) e Total (5). Os desvios-padrão oscilaram de 0,388 a 0,885. Dentre os cinco constructos analisados, o que apresentou valor mais próximo da média (0,388) expressou a relevância dos cursos presenciais para o aprimoramento das atividades relacionadas à PCA, e o que mais se distanciou da média (0,885) resumiu respostas sobre o conhecimento adquirido nos cursos presenciais do TCE-PR para a melhora da comunicação dentro da entidade.

Tabela 3: Características do Conhecimento Externo

Descrição	Média	Desvio padrão
CCE01. Na entidade em que trabalho, existe a percepção de que o relacionamento com o TCE-PR é um fator relevante no auxílio à realização de atividades organizacionais	4,58	0,620
CCE02. O compartilhamento de conhecimento abordado em cursos do TCE-PR é necessário para o desenvolvimento da entidade que trabalho	4,78	0,412
CCE03. Temos preocupação em buscar conhecimento junto ao TCE-PR	4,80	0,403
CCE04. O interesse em buscar conhecimento junto ao TCE-PR incentiva os servidores da entidade que trabalho	4,47	0,720
CCE05. A participação em cursos presenciais, promovidos pelo TCE-PR, contribui para melhorar o desempenho das atividades organizacionais na entidade que trabalho	4,78	0,412
CCE06. Existe incentivo por parte da nossa entidade à participação em cursos/eventos presenciais promovidos pelo TCE-PR	4,39	0,764

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Há preocupação dos agentes públicos com a busca do conhecimento externo, maior média do constructo (4,80), mas quando foi abordado se eles sentiam incentivos por parte da entidade para buscarem este conhecimento, a média caiu, sugerindo que a importância aos cursos é mais notada pelo agente público a nível individual e menos a nível organizacional. Mesmo com esta menor percepção de incentivo pela entidade, os pesquisados afirmam a importância dos cursos do TCE-PR para o desenvolvimento da entidade e melhoria nas atividades organizacionais das Câmaras Municipais, pois são 84% de servidores com vínculo

efetivo, que contam com a estabilidade no serviço público e interagem com o tribunal de contas, seja pelos canais de comunicação, pela participação nos eventos, ou até mesmo nas atuações de fiscalização.

Quanto ao constructo capacidade absorptiva as duas maiores médias (4,82 e 4,74), expressas na Tabela 4, representam a concordância quase total que as capacitações presenciais do TCE-PR são relevantes para o aprimoramento das atividades relacionadas à PCA e para evitar problemas na regularidade.

Tabela 4: Capacidade Absortiva

Descrição	Média	Desvio padrão
RCCE01. A entidade que trabalho julga importante o conhecimento abordado nos cursos do TCE-PR.	4,56	0,662
RCCE02. Os cursos presenciais promovidos pelo TCE-PR são um aspecto relevante na busca pelo aprimoramento das atividades relacionadas à PCA	4,82	0,388
RCCE03. O conhecimento transmitido pelos cursos presenciais do TCE-PR ajuda a encontrar alternativas que melhoram nossa atuação na administração pública	4,67	0,558
RCCE04. O conhecimento adquirido nos cursos presenciais do TCE-PR faz com que se melhore a comunicação dentro da entidade que trabalho	4,33	0,885
ASCE01. O conhecimento adquirido nos cursos presenciais do TCE-PR nos ajuda a compreender melhor as atividades organizacionais da administração pública	4,69	0,528
ASCE02. O conhecimento transmitido nos cursos presenciais do TCE-PR nos auxilia na compreensão de assuntos relacionados ao Processo de PCA	4,72	0,540
ASCE03. Utilizamos a experiência pessoal, adquirida a partir da assimilação de conhecimento abordado nos cursos do TCE-PR, para evitar problemas na regularidade da PCA	4,74	0,507
ASCE04. Somos capazes de assimilar o conhecimento abordado nos cursos do TCE-PR para nossas atividades organizacionais	4,63	0,547
APCE01. A partir do conhecimento adquirido em cursos presenciais do TCE-PR, a entidade que trabalho busca implementar inovações em rotinas e processos para boas práticas na Administração Pública	4,39	0,694
APCE02. A partir do conhecimento adquirido em cursos presenciais do TCE-PR, a entidade que trabalho busca implementar inovações em rotinas e processos organizacionais com foco na regularidade da PCA	4,53	0,655
APCE03. A entidade que trabalho aplicou novo conhecimento adquirido em cursos presenciais do TCE-PR implementando inovação em rotinas e processos organizacionais com foco na regularidade da PCA	4,44	0,691
APCE04. Somos capazes de aplicar o conhecimento assimilado dos cursos presenciais do TCE-PR para nossas atividades organizacionais	4,65	0,564

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Lane et al. (2006) afirmam que o conhecimento prévio na empresa influencia a avaliação para o reconhecimento e compreensão de novo conhecimento externo como valioso. Pelo conhecimento prévio, os agentes públicos concordaram que os cursos promovidos pelo TCE-PR são importantes no aprimoramento das atividades relacionadas à PCA, maior média de todo o questionário, porque possuem formato que aborda especialmente a ação preventiva de inconsistências em itens como entregas tempestivas do SIM-AM, publicações dos Relatórios de Gestão Fiscal, componentes do Balanço Patrimonial além dos itens de observação necessária antes de peticionar o processo de prestação de contas.

O reconhecimento e compreensão do conhecimento externo como valioso é a primeira das três etapas para desenvolvimento da capacidade absorptiva. A segunda etapa, assimilação

do conhecimento externo, apresentou média de 4,70, entre concordo parcialmente e totalmente. Durante os cursos presenciais são apresentadas algumas situações concretas que ocorrem nas Câmaras Municipais, discutidas ali mesmo entre técnicos e alunos. No entanto, geralmente os conteúdos abordados nesses cursos são extensos, concentrados em apenas um dia e exigem certo nível de conhecimento sobre o funcionamento dos setores das entidades.

Os conteúdos propostos nos cursos são assimilados pela combinação do conhecimento recém-adquirido com o prévio, com média um pouco superior à da etapa de aplicação, confirmando Zahra e George (2002), para quem as habilidades para assimilação de novo conhecimento externo não garantem habilidades de transformação e exploração.

No nível da empresa, sugere-se que o novo conhecimento assimilado é somado ao existente, transformado e adotado nas entidades, para implementar inovações em rotinas e processos organizacionais, considerando que 70% dos agentes públicos efetivos respondentes estão nas Câmaras por até 10 anos e destes 85% já participaram em até cinco cursos do TCE-PR. Levanta-se, assim, condições para a aplicação do novo conhecimento assimilado ao prévio em atividades organizacionais, em especial àquelas que focam a regularidade das PCAs das Câmaras Municipais, tais como melhorias no planejamento para entregas dos dados do SIM/AM e peticionamento da PCA.

Diante deste cenário de capacidade de absorção, segue-se o pensamento de Cohen e Levinthal (1990) que há habilidade das Câmaras Municipais em reconhecer e compreender a importância do novo conhecimento externo, em assimilar este novo conhecimento e aplicar em suas entidades este conhecimento assimilado identificando focos de inovação em rotinas e processos, com a média de 4,60 pontos às afirmações propostas na Tabela 5.

Tabela 5: Inovação em Rotinas e Processos (IRP)

Descrição	Média	Desvio padrão
IRP01. A partir do conhecimento adquirido, pela participação em cursos presenciais promovidos pelo TCE-PR, foi possível implementar inovações em rotinas e processos organizacionais para boas práticas de gestão pública	4,55	0,603
IRP02. A partir do conhecimento adquirido, pela participação em cursos presenciais promovidos pelo TCE-PR, foi possível implementar inovações em rotinas e processos com foco na regularidade da PCA	4,67	0,612
IRP03. Na entidade que trabalho, os servidores aplicam conhecimento abordado nos cursos promovidos pelo TCE-PR, com o objetivo de reduzir as restrições em PCA	4,58	0,631
IRP04. A partir do conhecimento adquirido, pela participação em cursos presenciais promovidos pelo TCE-PR, foi possível implementar inovações em rotinas e processos relacionadas ao Balanço Patrimonial emitido pelo Sistema de Contabilidade da Entidade à PCA	4,51	0,746
IRP05. A partir do conhecimento adquirido, pela participação em cursos presenciais promovidos pelo TCE-PR, foi possível implementar inovações em rotinas e processos relacionadas à entrega tempestiva do SIM-AM; SIAP; SICONFI; DCTF; Mural de Licitações	4,68	0,609

Fonte: Resultados da Pesquisa.

As maiores médias desse constructo, que são um resultado de aprendizagem organizacional, conforme Lane et al. (2006), é representada pelas implementações relacionadas à entrega tempestiva dos dados pelos Sistemas de Informações (SIM-AM, SIAP, e Mural de Licitações) ao TCE e com foco à regularidade das Prestações de Contas.

Os autores expressam que inovação é o resultado da aprendizagem, ao mesmo passo que os pesquisados apresentam média geral do constructo em 4,60, entre concordância parcial e total que os cursos do TCE-PR promovem implementações de inovações em rotinas e processos para a aprovação das contas anual. Nos cursos promovidos, em especial os direcionados à PCAs, geralmente os técnicos apresentam um rol de inconsistências apontadas na análise das contas, que servem de alerta para as atividades nas Câmaras Municipais.

Observado o regimento interno do TCE-PR, no § 1º do artigo 216, as informações coletadas periodicamente pelos sistemas eletrônicos constituem elementos da prestação de contas anual, de governo e de gestão (TCE-PR, 2019c), em especial as remessas ao SIM-AM, que, juntamente com documentos específicos, constituem elemento necessário para cumprimento do dever legal da entrega da prestação de contas (TCE-PR, 2019d). O SIM-AM contempla dados sobre a execução do Planejamento e Orçamento, Contábil, Tesouraria, Licitações e Contratos, Patrimônio, Controle Interno e Obras da administração. São, portanto, vastas as áreas com possibilidades de melhorias nas Câmaras Municipais, tais como implementações de inovações nas atividades operacionais relacionadas aos controles de: leis e atos, relatórios do TCE-PR, portal transparência, processos legislativos, licitações e contratos, patrimônio, gastos com pessoal, além de práticas relacionadas à realização de consultas formais a órgãos fiscalizadores e às legislações existentes para embasar as tomadas de decisões.

4.2 Análise Estatística

Na sequência procedeu-se à verificação da composição dos conjuntos de variáveis a partir da Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando-se do método de componentes principais, com rotação Varimax, considerando *eigenvalues* de 1 e exibição dos coeficientes acima de 0,50, de acordo com as indicações de Field (2009) e Hair *et al.* (2009).

No caso do Construto Características do Conhecimento Externo, a AFE resultou em apenas um fator, sendo que a última variável do conjunto (CCE06) não atingiu o coeficiente mínimo (0,50), sendo então retirada do restante das análises. A AFE com as outras cinco variáveis ainda assim consistem em um único fator com KMO de 0,772, variância total explicada de 52,12% e Alfa de Cronbach de 0,749.

No Construto Inovação em Rotinas e Processos se verificou a existência de um único fator, com KMO de 0,845, variância total explicada de 60,15%, as cinco variáveis apresentaram coeficientes acima do mínimo (0,50) e Alfa de Cronbach de 0,832.

Por último, o constructo Capacidade Absortiva, para o qual se espera uma composição em três fatores (Reconhecimento, Assimilação e Aplicação), de acordo com a literatura. Assim, foi rodada a AFE no SPSS® impondo a distribuição das variáveis em três fatores, de forma a distribuir as variáveis dentro das perspectivas da Capacidade Absortiva (Reconhecimento, Assimilação e Aplicação). Constatou-se que a AFE é viável, conforme se observa na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultado do KMO e do Teste de Bartlett.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1074,181
	df	66
	Sig.	0,000

Fonte: Resultados da Pesquisa. Saída do SPSS.

Na Tabela 7 são apresentados os fatores, com respectivas variáveis, carga fatorial, variância explicada de cada fator, variância total explicada e Alfa de Cronbach.

Tabela 7: Fatores obtidos para a Capacidade Absortiva

Variáveis		Carregamento		
Reconhecimento	RCCE01 - A entidade que trabalho julga importante o conhecimento abordados nos cursos do TCE-PR.		0,766	
	APCE01 - A partir do conhecimento adquirido em cursos presenciais do TCE-PR, a entidade que trabalho busca implementar inovações em rotinas e processos para boas práticas na Administração Pública.		0,687	
	RCCE04 - O conhecimento adquirido nos cursos presenciais do TCE-PR faz com que se melhore a comunicação dentro da entidade que trabalho.		0,633	
	APCE04 - Somos capazes de aplicar o conhecimento assimilado dos cursos presenciais do TCE-PR para nossas atividades organizacionais.		0,584	
Assimilação	RCCE03 - O conhecimento transmitido pelos cursos presenciais do TCE-PR ajuda a encontrar alternativas que melhoram nossa atuação na administração pública.	0,808		
	ASCE01 - O conhecimento adquirido nos cursos presenciais do TCE-PR nos ajuda a compreender melhor as atividades organizacionais da administração pública.	0,774		
	RCCE02 - Os cursos presenciais promovidos pelo TCE-PR são um aspecto relevante na busca pelo aprimoramento das atividades relacionadas à PCA.	0,755		
	ASCE02 - O conhecimento transmitido nos cursos presenciais do TCE-PR nos auxilia na compreensão de assuntos relacionados ao Processo de PCA.	0,749		
	ASCE04 - Somos capazes de assimilar o conhecimento abordado nos cursos do TCE-PR para nossas atividades organizacionais.	0,548		
Aplicação	APCE03 - A entidade que trabalho aplicou novo conhecimento adquirido em cursos presenciais do TCE-PR implementando inovação em rotinas e processos organizacionais com foco na regularidade da PCA.			0,777
	APCE02 - A partir do conhecimento adquirido em cursos presenciais do TCE-PR, a entidade que trabalho busca implementar inovações em rotinas e processos organizacionais com foco na regularidade da PCA.			0,776
	ASCE03 - Utilizamos a experiência pessoal, adquirida a partir da assimilação de conhecimento abordado nos cursos do TCE-PR, para evitar problemas na regularidade da PCA.			0,697
Variância total explicada		69,87%		
Variância explicada por fator		50,75%	11,74%	7,38%
<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Índice</i>	<i>0,857</i>	<i>0,797</i>	<i>0,824</i>
	<i>Nº de itens</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>3</i>

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Ao executar a análise fatorial, percebe-se que as variáveis correlacionadas para cada novo fator não pertencem exclusivamente aos mesmos constructos propostos no questionário, e nem mesmo permanecem o mesmo total de quatro em cada fator. Esta mudança de variáveis para fatores diferentes dos constructos ora propostos pode ser explicada pela proximidade do significado dos verbos utilizados no instrumento de coleta. Os verbos compreender, aplicar, transmitir, adquirir conhecimento podem ter ocasionado interpretações similares.

Para tanto, a análise fatorial é uma das ferramentas disponíveis para medir os coeficientes de correlação de variáveis e agrupá-las em fatores que melhor representem o que se pretende medir.

A partir dos resultados obtidos pela AFE passou-se, então, a efetivamente analisar se os cursos de gestão pública geram capacidade absorptiva para implementar inovação em rotinas e processos na administração pública, utilizando-se da SEM.

Assim, a primeira parte da análise consiste na montagem de um modelo de mensuração, no qual é medida a relação entre as variáveis manifestas e latentes, associadas às variáveis observadas.

Após rodar o modelo inicial, os resultados indicaram que existiam correlações entre alguns dos resíduos. Neste caso, após avaliar as relações entre os resíduos constatou-se que estas são coerentes porque existe compartilhamento de informações entre as variáveis e, desta forma, efetuou-se a ligação entre os resíduos. Isso ocorre quando existe compartilhamento de informações entre as referidas variáveis e não representam um problema quando o modelo é ajustado correlacionando-se os referidos resíduos.

A avaliação dos critérios de qualidade de ajuste do modelo são vários. O primeiro é a estatística Chi-Quadrado (χ^2), conforme Quadro 1, sendo que a razão entre o χ^2 e os graus de liberdade (CMIN/DF) deve ser menor que 5, juntamente com alguns dos outros índices de ajuste do modelo.

Quadro 1: Cálculo dos graus de liberdade do modelo

Sample size: 158	
Notes for Model (Default model)	
Computation of degrees of freedom	Result (Default model)
Number of distinct sample moments: 253	Chi-square = 407,019
Number of distinct parameters to be estimated: 58	Degrees of freedom = 19
Degrees of freedom (253 – 58): 195	Probability level = 0,000
	CMIN/DF (407,019/195) = 2,087

Fonte: Elaborado pela autora. Saída do SPSS AMOS, dados da pesquisa.

A análise das estimativas dos parâmetros do modelo, representada pela razão crítica (CR), é calculada pela estimativa do parâmetro dividida pelo seu erro padrão. Parâmetros significativos podem ser considerados importantes para o modelo. Como se observa na Tabela 8, todos os valores da CR foram significativos ao nível de 0,001.

Tabela 8: Pesos das regressões

			Estimate	S.E.	C.R.	Sig. (P)
Capacidade Absortiva	←	Capacitação	2,110	0,363	5,809	***
Inovação	←	Capacidade Absortiva	0,393	0,059	6,677	***
Assimilação	←	Capacidade Absortiva	0,208	0,036	5,786	***
Reconhecimento	←	Capacidade Absortiva	1			
Aplicação	←	Capacidade Absortiva	0,730	0,071	10,222	***
Assimilação	←	RCCE02	0,223	0,050	4,493	***
			Estimate	S.E.	C.R.	Sig. (P)
Assimilação	←	RCCE03	0,329	0,049	6,677	***
RCCE04	←	Reconhecimento	1			
RCCE01	←	Reconhecimento	0,519	0,066	7,881	***
ASCE02	←	Assimilação	1,116	0,159	7,040	***
ASCE01	←	Assimilação	1,195	0,157	7,594	***
APCE02	←	Aplicação	0,984	0,068	14,408	***
APCE03	←	Aplicação	1			
CCE05	←	Capacitação	1			
CCE04	←	Capacitação	2,017	0,323	6,250	***
CCE03	←	Capacitação	1,113	0,182	6,128	***
CCE02	←	Capacitação	1,070	0,182	5,889	***
CCE01	←	Capacitação	1,328	0,254	5,228	***
IRP01	←	Inovação	1			
IRP04	←	Inovação	1,517	0,211	7,188	***
IRP05	←	Inovação	1,242	0,172	7,210	***
IRP02	←	Inovação	1,270	0,174	7,287	***
ASCE04	←	Assimilação	1			
IRP03	←	Inovação	1,221	0,176	6,942	***
ASCE03	←	Aplicação	0,499	0,063	7,969	***
APCE01	←	Reconhecimento	0,740	0,065	11,431	***
APCE04	←	Reconhecimento	0,419	0,053	7,865	

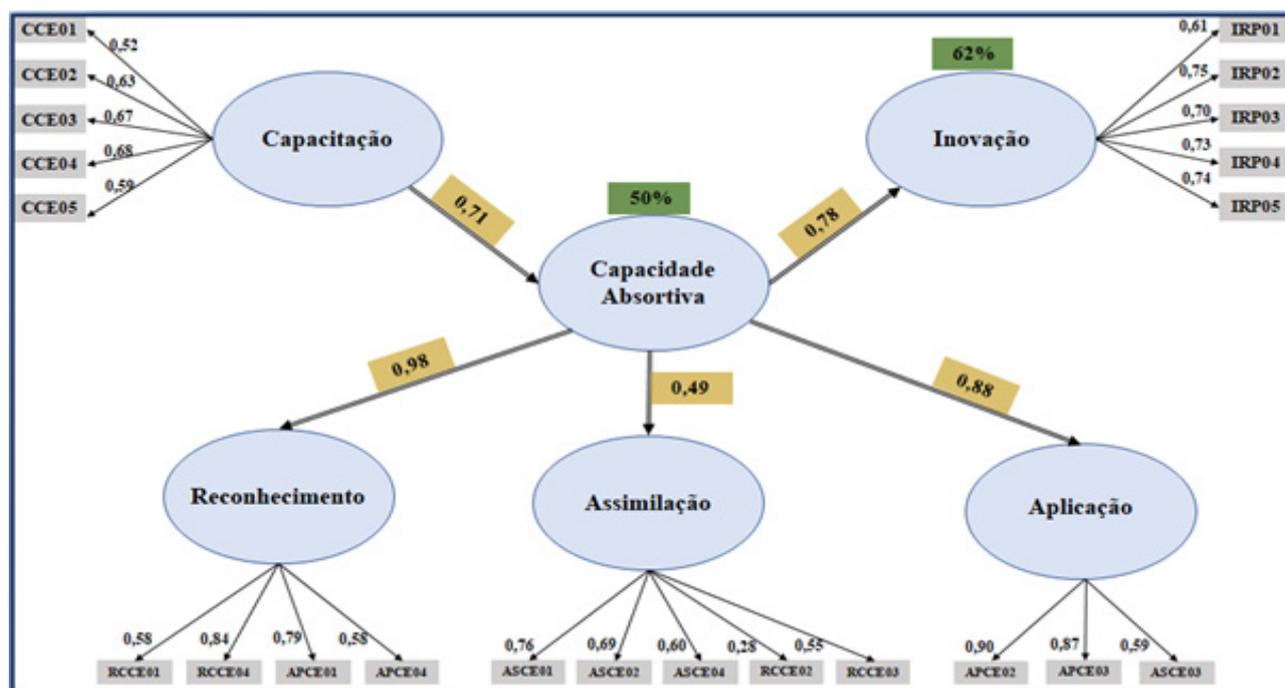
Fonte: Elaborado pela autora. Saída do SPSS AMOS, dados da pesquisa.

Analisando as trajetórias, é possível verificar que todas são estatisticamente significativas ($p < 0,05$), não sendo necessárias exclusões.

O modelo, ajustado para os objetivos deste estudo, mensurado a partir de uma amostra de 158 respondentes, foi avaliado por meio da SEM. O modelo final tem um ajustamento razoavelmente bom à estrutura de variância covariância dos itens analisados ($\chi^2=407,019$; $\chi^2/df=2,087$; CFI=0,883; GFI=0,817; RMSEA=0,083), de acordo com os parâmetros indicados por Maroco (2014, p. 55). Todos os itens apresentam pesos fatoriais elevados e a percentagem da variabilidade da percepção da capacidade absorptiva explicada pelo modelo é de 50%, enquanto que a percentagem da variabilidade da percepção da inovação explicada pelo modelo é de 62%. A capacitação apresenta um efeito direto sobre a capacidade absorptiva ($\beta=0,708$; $p=0,000$), da mesma forma que a capacidade absorptiva apresenta um efeito direto sobre a inovação ($\beta=0,784$; $p=0,000$).

Com isso, a Figura 3 apresenta a estrutura dos resultados das análises e pode-se observar o modelo de mediação da capacitação sobre a capacidade absorptiva e desta sobre a inovação.

Figura 3: Estrutura do resultado das análises



Fonte: Elaborada pela autora. Dados da Pesquisa.

O modelo tem um ajustamento razoável, sendo que a percentagem da variabilidade da percepção dos respondentes sobre a inovação explicada pelo modelo é da ordem de 62%, enquanto que a variabilidade da percepção dos respondentes sobre a capacidade absorptiva é da ordem de 50%.

Conforme Lane et al. (2006), o conhecimento externo trafega por três dimensões sequenciais, e o modelo e amostra propostos respondem que a capacidade de absorção é desenvolvida nos agentes públicos que a transferem para as Câmaras Municipais.

As implementações de inovações estão espalhadas em rotinas e processos operacionais com a finalidade de produzir regularidade e reduzir restrições em Prestações de Contas, para aprimoramento de controles na gestão, para cumprimento das agendas de obrigações, enfim, reportam-se às etapas foco de Prestações de Contas.

A prática e o *know how* de o TCE-PR capacitar seus jurisdicionados deve de ser compartilhada considerando que representaram a variabilidade de 50% da capacidade absorptiva, e essa variabilidade explicou 62% das inovações implementadas. Essa prática de realização de capacitações pelo TCE-PR, considerando o formato presencial, conteúdos (gestão orçamentária, contábil, financeira, patrimonial e operacional) e periodicidade pode ser espelhada nas entidades públicas municipais dos 26 estados brasileiros e Distrito Federal, considerando, em especial, estarem sob a abrangência das legislações como a Constituição da República Federativa do Brasil, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei 4.320/64 que estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

O parecer resultante do exame das contas anual das Câmaras Municipais realizado pelo TCE-PR, é expedido após análise dos itens que tratam do Relatório do Controle

Interno, Resultado Patrimonial, Aspectos Legais – Lei de Responsabilidade Fiscal, Gestão do Legislativo e Outras verificações. Com isso, segue-se no sentido de que os serviços (rotinas em processos) são aprimorados nas entidades porque os respondentes demonstram capacidade absorptiva que proporcionou a implementação de inovações pelos cursos ministrados pelo tribunal, em favor da regularidade e redução das restrições nas PCAs.

Portanto, conclui-se que os cursos de gestão pública promovidos pelo TCE-PR explicam em aproximadamente 50% a variabilidade da capacidade de absorção dos agentes públicos das Câmaras Municipais do Estado, e esta capacidade implementa em 62% as inovações em rotinas e processos nas entidades.

5 CONCLUSÃO

Considerando o objetivo geral de analisar se os cursos de gestão pública desenvolvem capacidade absorptiva em agentes da administração pública municipal para implementar inovação em rotinas e processos, confirmou a realização da capacidade absorptiva, pela análise de cinco objetivos específicos. Esta resposta é valiosa para as entidades que enviam seus agentes públicos para treinamento quanto para o TCE-PR que é o promotor das capacitações.

Em especial, as inovações expostas nas variáveis são associadas às atividades organizacionais para boas práticas de gestão pública para promover, dentre outros benefícios, condições para aprovação das PCAs, que abrangem aspectos da gestão orçamentária, contábil, financeira, patrimonial e operacional das Câmaras Municipais do Estado do Paraná.

Pelos resultados alcançados, conclui-se que as administrações públicas implementaram inovações pelo desenvolvimento da capacidade de absorção dos agentes públicos, em rotinas e processos organizacionais na gestão pública, com tendência às inovações direcionadas à regularidade das PCAs. Com esta avaliação positiva, denota-se que a capacitação promovida pelo TCE-PR é um valioso aliado na boa gestão pública, e o Tribunal, concluir que seus treinamentos são promotores de capacidade absorptiva.

Contudo, outras novas possibilidades para agregar contribuição aos estudos são: Analisar qualitativamente a capacidade de absorção na implementação de inovações em rotinas e processos em entidades públicas e; Analisar se existe relação entre o número de pareceres para irregularidade das PCAs e a participação nos cursos de capacitação.

Encerrando, conclui-se que as descobertas dessa pesquisa contribuíram para o entendimento de que o conhecimento externo, especialmente aquele proposto pelo TCE-PR, gera capacidade absorptiva nos agentes públicos. Com isso, são implementadas inovações em rotinas e processos de gestão pública com foco na aprovação das Prestações de Contas Anual, um dos processos mais importantes apresentados aos Tribunais de Contas, órgão de fiscalização dos recursos gerenciados por administrações públicas.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. et al. Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. **Rev. Adm. Empres.**, v. 57, n. 3, June, p. 232-244, 2017. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902017000300232&lng=en&nrm=iso.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R & D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdf/2233763.pdf?refreqid=excelsior%3A7a18e69551c06f5b400074b4a19d331d>

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation**. In: Strategic Learning in a Knowledge economy, p. 39-67, 1990. Recuperado de <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id14331-id12539-Cohen,%20Levinthal%20-%20Absorptive%20capacity.pdf>

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, v. 40, n. 2, p. 227-251, 1994. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Levinthal/publication/247823927_Fortune_Favors_the_Prepared_Firm/links/58c9e856aca27286b3afa27f/Fortune-Favors-the-Prepared-Firm.pdf

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1097-0266%28200010%2F11%2921%3A10%2F11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed., 2009.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C.; BOSSLE, M. B. The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 479-491, Dec. 2017. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072017000400479&lng=en&nrm=iso

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman., 2005.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman., 2009.

KOSTOPOULOS, K. *et al.* (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, pp. 1335-1343, 2011. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez132.periodicos.capes.gov.br/>

science/article/pii/S0148296310002687_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449 cfc9c30159a5f9aeaa92ffb&ccp=y

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. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2006.22527456>

MARCH, J. G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. **Strategic Management Journal**, v. 27, pp. 201-214, 2006. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley.ez132.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1002/smj.515>

MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações**. ReportNumber Ltda, Pêro Pinheiro, 2010. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oYK1MG8tc3UC&oi=fnd&pg=PR9&dq=EQUA%C3%87%C3%83O+ESTRUTURAL&ots=012_K04n5C&sig=N7cIdclLWBww55oiLU2R3umJH4&redir_esc=y#v=onepage&q=EQUA%C3%87%C3%83O%20ESTRUTURAL&f=false

MAROCO, J. **Análise de equações estruturais**. Lisboa. Report Number, 2014.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 18, n. spe, p. 41-64, dez, 2014

PARANÁ. Constituição. **Constituição do Estado do Paraná**. Curitiba, PR: Assembleia Legislativa, 1989.

SOUZA, C. C. de. **Capacidades dinâmicas na Controladoria-Geral da União: estudo de caso nas capacidades operacionais de auditoria e fiscalização em compras e licitações**. 189f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2014. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16835>

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>

TEECE, D. J.; PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Recuperado de http://secure.com.sg/courses/ICI/Grab/Reading_Articles/L03_A02_Teece.pdf

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. Recuperado de <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf>

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação-5**. Bookman Editora, 2015. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Jyj1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=>

PR1&dq=TIDD+E+BESSANT+2015&ots=onkIGeqDDP&sig=OIgrCt1hkJcd7UaWjpLke2CQAro&redir_esc=y#v=onepage&q=TIDD%20E%20BESSANT%202015&f=false

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ (TCE-PR). **Imprensa**. Curitiba, 2019. Recuperado de <http://www1.tce.pr.gov.br/noticias/gestor-municipal-deve-estar-atento-aos-prazos-da-prestacao-de-contas-de-2018/6661/N>

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Recuperado de http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528154038_7292.pdf

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absortive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, nº 2, 185-203, 2002. Recuperado de http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5629&context=lkcsb_research

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v.13, n.3, p.339-351, Maio-Junho, 2002. Recuperado de https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=mgmt_papers