



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA KAROLINY SILVA DOS SANTOS

**CAPACIDADE ABSORTIVA (ACAP) NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: uma análise
nos programas de iniciação científica e tecnológica em uma IFES**

Mamanguape/PB
2026

MARIA KAROLINY SILVA DOS SANTOS

**CAPACIDADE ABSORTIVA (ACAP) NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: uma análise
nos programas de iniciação científica e tecnológica em uma IFES**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração
do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como
requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido
e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:**

**Profa. Dra. Ana Maria Magalhães Correia – UFPB
Orientador(a)/Presidente**

**Profa. Dra. Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB
Membro da Banca Examinadora**

**Prof. Dr. Thales Batista de Lima – UFPB
Membro da Banca Examinadora**

Mamanguape/PB

2026



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



**CAPACIDADE ABSORTIVA (ACAP) NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: uma análise
 nos programas de iniciação científica e tecnológica em uma IFES**

Maria Karoliny Silva dos Santos – UFPB – silvamariakaroliny@gmail.com

Ana Maria Magalhães Correia – UFPB – aninhamagalhaes25@gmail.com

Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB – prof.marciasaeger@gmail.com

Thales Batista de Lima – UFPB – thalesbatista@gmail.com

RESUMO

A capacidade absorptiva (*Absorptive Capacity* – ACAP) constitui uma importante capacidade organizacional relacionada à aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos externos. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), esses processos assumem relevância por contribuírem para o fortalecimento da pesquisa científica e tecnológica. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar como a capacidade absorptiva é desenvolvida na gestão universitária de uma IFES por meio do programa de iniciação científica e tecnológica. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com sete membros do Comitê Institucional dos Programas de Iniciação Científica (CIPIC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sendo posteriormente submetidos à análise de conteúdo com apoio do *software* ATLAS.ti. Os resultados evidenciaram que a capacidade absorptiva é desenvolvida por meio de práticas de busca, compartilhamento, adaptação e aplicação do conhecimento científico, envolvendo diferentes atores institucionais. Observou-se que as dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração encontram-se presentes no desenvolvimento do programa, embora a aplicação do conhecimento seja limitada por restrições relacionadas à infraestrutura, aos recursos financeiros e ao acesso a informações externas. Conclui-se que a UFPB apresenta mecanismos favoráveis ao desenvolvimento da capacidade absorptiva, porém seu fortalecimento depende da ampliação de investimentos, da integração entre pesquisadores e da consolidação de estratégias institucionais voltadas à gestão do conhecimento e à inovação.

Palavras-chave: Capacidade absorptiva; Gestão universitária; Iniciação científica; Iniciação tecnológica; Instituições Federais de Ensino Superior.

ABSTRACT

Absorptive Capacity (ACAP) is an important organizational capability related to the acquisition, assimilation, transformation, and application of external knowledge. Within Federal Higher Education Institutions (FHEIs), these processes play a fundamental role in strengthening scientific and technological research. Thus, this study aimed to analyze how

absorptive capacity is developed in the university management of a Federal Higher Education Institution through its Scientific and Technological Initiation Programs. The research is characterized as qualitative, descriptive, and exploratory. Data were collected through semi-structured interviews with seven members of the Institutional Committee for Scientific Initiation Programs (CIPIC) at the Federal University of Paraíba (UFPB) and subsequently analyzed using content analysis supported by ATLAS.ti software. The findings indicate that absorptive capacity is developed through practices of searching for, sharing, adapting, and applying scientific knowledge involving different institutional actors. The dimensions of acquisition, assimilation, transformation, and exploitation were identified throughout the research process. However, the effective application of knowledge is constrained by limitations related to infrastructure, financial resources, and access to external information. It is concluded that UFPB has institutional mechanisms that foster the development of absorptive capacity; however, its strengthening depends on greater investment, stronger integration among researchers, and the consolidation of institutional strategies focused on knowledge management and innovation.

Keywords: Absorptive capacity; University management; Scientific initiation; Technological initiation; Federal Higher Education Institutions.

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto marcado pela intensificação da produção e da circulação de informações, as organizações, em geral, são constantemente desafiadas a desenvolver competências que lhes permitam adquirir, assimilar e aplicar novos conhecimentos, de modo a gerar benefícios para elas. Esse cenário, frequentemente denominado sociedade do conhecimento, que, segundo Correia, Todas e Lemos (2022), pode ser determinado como a capacidade de aprender e transformar conhecimento em resultados, tornou-se um fator fundamental para o desenvolvimento organizacional e para a inovação.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como “uma crença verdadeira justificada” proveniente do compartilhamento recíproco entre conhecimento tácito e explícito. O tácito, caracterizado pela dificuldade de codificação e derivado de crenças, costumes e pontos de vista; e o explícito, tido como sendo aquele conhecimento formalizado, de fácil transferência e presente em manuais, imagens, vídeos, dentre outros materiais (Alshehri; Cumming, 2020).

A capacidade de absorção, também conhecida por capacidade absorptiva (ACAP), se refere à habilidade das organizações de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los em suas atividades (Cohen; Levinthal, 1990). Com o passar do tempo, foram surgindo novas definições e estudos sobre a ACAP, e autores como Zahra e George (2002), Lane, Koka e Pathak (2006) e Todorova e Durisin (2007) começaram a estudar a

capacidade absorptiva e buscar compreendê-la em diferentes contextos organizacionais e teóricos.

Zahra e George (2002) definiram a capacidade absorptiva como um conjunto de rotinas organizacionais e de processos que as empresas buscam adquirir, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento, com o intuito de obter capacidade organizacional. No entanto, Oliveira e Balestrin (2018) reforçam este entendimento ao afirmarem que a ACAP está intimamente ligada à prática das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), não se limitando, portanto, apenas à soma individual da capacidade absorptiva dos integrantes da empresa. Os autores reforçam ainda que, ao praticar ações de PD&I, as organizações estão, sobretudo, aumentando sua capacidade de identificação e assimilação de conhecimentos disponíveis externamente.

Nesse cenário, no qual a produção e a difusão do conhecimento científico assumem um papel central, se inserem as instituições de ensino e pesquisa, como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que fazem parte da Rede Federal de Ensino e correspondem às instituições públicas de educação superior mantidas pelo Governo Federal. De acordo com o Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010, as IFES são constituídas por universidades federais, faculdades, faculdades integradas, escolas superiores e centros federais de educação tecnológica, além de integrarem o sistema federal de desenvolvimento científico e tecnológico. Essas instituições possuem papel fundamental na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a produção do conhecimento científico, tecnológico e social no país.

Segundo dados do Censo da Educação Superior 2024, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), foram registradas 122 instituições federais de ensino superior no Brasil, sendo 31 localizadas na Região Nordeste e 3 no estado da Paraíba, evidenciando a presença significativa das IFES na região nordestina.

As IFES, além de atuarem na formação de profissionais qualificados, desempenham importante função na geração de conhecimento científico e tecnológico, principalmente por meio de programas de iniciação científica e tecnológica. Esses programas contribuem para a formação acadêmica de estudantes e para o fortalecimento das atividades de pesquisa dentro das universidades (Melo; Lyra, 2020).

As autoras defendem que a pesquisa se torna uma parte fundamental e natural do processo de aquisição de conhecimento. Esses programas de iniciação científica e tecnológica promovem o envolvimento de estudantes em atividades investigativas sob orientação de

pesquisadores. Para este Bridi (2004), a pesquisa se constitui como uma das experiências vividas dentro da universidade que levam ao amadurecimento e ao desenvolvimento pessoal dos alunos por favorecer a participação ativa deles na construção e produção de novos conhecimentos.

De acordo com dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico referentes ao ano de 2025, no contexto regional, o Nordeste representou 28,61% dos grupos de pesquisa do Brasil, ficando atrás apenas da região Sudeste, o que evidencia o crescimento e fortalecimento das atividades científicas nordestinas. Nesse cenário, o estado da Paraíba destacou-se ao representar 3,47% dessas pesquisas, possuindo significativa participação acadêmica por meio da Universidade Federal da Paraíba, que contou no ano de 2025 com 593 grupos de pesquisa cadastrados, reforçando sua importância na produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico (CNPq, 2025).

Diante desse cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: como a capacidade absorptiva (ACAP) é desenvolvida na gestão universitária de uma IFES a partir das pesquisas científicas e tecnológicas? Para responder a essa questão, este estudo tem como objetivo geral analisar como a capacidade absorptiva é desenvolvida na gestão universitária de uma IFES a partir das pesquisas científicas e tecnológicas.

Especificamente, como objetivos específicos, busca-se: (i) descrever o processo de desenvolvimento de pesquisas na iniciação científica e tecnológica na IFES estudada; (ii) identificar as etapas de aquisição e assimilação do conhecimento a partir da percepção dos membros do Comitê de Iniciação Científica da instituição; (iii) detalhar as etapas de transformação e exploração do conhecimento a partir da percepção desses membros; e (iv) demonstrar as limitações e potencialidades no desenvolvimento da capacidade absorptiva em programas de iniciação científica e tecnológica.

No campo teórico, esta pesquisa se justifica pela importância da capacidade absorptiva (ACAP) para a compreensão dos processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento, como as IFES. Apesar do avanço da literatura sobre o tema, ainda são limitados os estudos voltados ao contexto universitário. A busca por estudos relacionados ao tema foi realizada na base de dados Google Acadêmico, durante essa busca, destacou-se o estudo de Maniçoba (2024), que analisou a ACAP em programas de iniciação científica e tecnológica de uma IFES localizada no Rio Grande do Norte, evidenciando a presença das quatro dimensões da capacidade absorptiva e apontando limitações e potencialidades para seu fortalecimento institucional.

Assim, esta pesquisa busca ampliar as discussões sobre a ACAP no contexto de uma IFES localizada na Paraíba sob a perspectiva dos programas de iniciação científica e tecnológica e sua relevância reside na possibilidade de ampliar a compreensão acerca dos processos de geração e utilização do conhecimento no contexto da gestão universitária, especialmente no que se refere ao papel dos programas de iniciação científica e tecnológica no desenvolvimento de capacidades organizacionais relacionadas à aprendizagem e à inovação.

O artigo está dividido em cinco seções, sendo a primeira seção formada por esta introdução, a segunda seção referente à fundamentação teórica sobre capacidade absorptiva e o papel das IFES na gestão e fomento à pesquisa científica. Além destas, a seção três evidencia os procedimentos metodológicos, logo após, são apresentados e discutidos os resultados do estudo na quarta seção e, por fim, as considerações finais na quinta seção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

Os estudos sobre capacidade absorptiva tiveram como marco inicial os trabalhos de Cohen e Levinthal (1990), que definiram esse conceito como a capacidade das organizações de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los para fins organizacionais. Segundo os autores, o desenvolvimento dessa capacidade está diretamente relacionado ao conhecimento previamente acumulado, uma vez que a aquisição e a assimilação de novos conhecimentos dependem das experiências e conhecimentos já existentes na organização.

Embora a capacidade absorptiva seja influenciada pelas habilidades individuais de seus membros, Cohen e Levinthal (1990) ressaltam que ela não se restringe ao nível individual, constituindo também uma capacidade organizacional resultante das interações, processos e estruturas existentes na organização. Assim, Jacomossi e Feldmann (2020) afirmam que a atividade inovadora surge a partir da forma como as organizações absorvem conhecimentos provenientes do ambiente externo e os internalizam em seu contexto interno.

Esse processo favorece mudanças nas rotinas e na cultura organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de inovações e para o aprimoramento das atividades desempenhadas pelas organizações (Jacomossi; Feldmann, 2020). Malvestiti, Esteves e Dandolini (2021) complementam que a capacidade absorptiva pode ser considerada um elemento fundamental para o crescimento organizacional, uma vez que possibilita o reconhecimento e a integração de

conhecimentos externos, favorece a aprendizagem, incorpora novos conhecimentos à organização e os torna disponíveis para sua aplicação em diferentes contextos.

A capacidade absorativa (ACAP) é compreendida por Foresto, Ruas e Lima (2016) como a habilidade das organizações de reconhecer, interpretar e atribuir valor a novas informações, de modo a incorporá-las às suas atividades e transformá-las em oportunidades. Nesse sentido, a ACAP favorece a utilização estratégica do conhecimento para o desenvolvimento organizacional. Corroborando essa perspectiva, Fávero, Pereira, Gomes e Carvalho (2020) afirmam que a capacidade de adquirir e assimilar conhecimentos externos constitui um elemento essencial para a criação de conhecimento e para a inovação dos recursos intangíveis da organização. Além disso, Jacomossi e Feldmann (2020) ressaltam que a capacidade absorativa envolve não apenas a absorção de conhecimentos provenientes do ambiente externo, mas também o aproveitamento dos conhecimentos internos, os quais podem ser aplicados no aprimoramento de rotinas e processos organizacionais, contribuindo para o fortalecimento da capacidade de inovação.

Zahra e George (2002) redefiniram a capacidade absorativa ao compreendê-la como um conjunto de rotinas e processos organizacionais responsáveis pela aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento de uma capacidade organizacional dinâmica. A partir dessa perspectiva, os autores propuseram um modelo que organiza a capacidade absorativa em duas dimensões complementares: a Capacidade Absortiva Potencial (*Potential Absorptive Capacity – PACAP*) e a Capacidade Absortiva Realizada (*Realized Absorptive Capacity – RACAP*).

A Capacidade Absortiva Potencial está relacionada à capacidade da organização de adquirir e assimilar conhecimentos provenientes do ambiente externo. A aquisição refere-se à habilidade de identificar, reconhecer e obter conhecimentos considerados relevantes para o desenvolvimento das atividades organizacionais (Zahra; George, 2002). De acordo com os autores, essa dimensão está associada aos esforços realizados pela organização para buscar informações e conhecimentos que possam contribuir para o alcance de seus objetivos. Nesse processo, aspectos como a intensidade, a velocidade e a direção da aquisição influenciam diretamente a capacidade organizacional de acessar novos conhecimentos.

A assimilação, por sua vez, corresponde à capacidade da organização de analisar, interpretar e compreender os conhecimentos adquiridos. Essa dimensão envolve um conjunto de rotinas e processos que permitem à organização processar as informações provenientes do ambiente externo e incorporá-las à sua base de conhecimento. Assim, a assimilação possibilita

que o conhecimento obtido seja compreendido pelos membros da organização e se torne passível de utilização em suas atividades (Zahra; George, 2002).

Já a Capacidade Absortiva Realizada é composta pelas dimensões de transformação e exploração do conhecimento. A transformação diz respeito à habilidade organizacional de combinar os conhecimentos recém-adquiridos com aqueles já existentes, promovendo sua adaptação, reconfiguração ou reinterpretação. Essa dimensão permite que a organização desenvolva novas percepções e estabeleça diferentes formas de utilização do conhecimento, adequando-o às suas necessidades e aos seus objetivos estratégicos (Zahra; George, 2002).

E por fim, a exploração representa a etapa em que o conhecimento é efetivamente aplicado nas atividades organizacionais. Essa dimensão envolve o desenvolvimento de rotinas capazes de utilizar os conhecimentos transformados para aperfeiçoar processos, fortalecer competências e apoiar a execução das atividades da organização. Dessa forma, a exploração possibilita a conversão do conhecimento em ações concretas, contribuindo para a geração de resultados e para o fortalecimento da capacidade organizacional (Zahra; George, 2002).

Com base nesse modelo, Zahra e George (2002) argumentam que a capacidade absorptiva deve ser compreendida como um processo contínuo, no qual a organização não apenas adquire conhecimentos externos, mas também desenvolve mecanismos para assimilá-los, transformá-los e aplicá-los de maneira efetiva. Nesse sentido, a interação entre as dimensões da PACAP e da RACAP é fundamental para que o conhecimento gere valor e contribua para o desenvolvimento organizacional. De acordo com Murray *et al.* (2011), diferente do setor privado, as organizações públicas precisam ampliar a capacidade de explorar novos conhecimentos, buscando se desenvolver tecnologicamente para gerir, com eficácia, o bem público. A próxima seção aborda o papel das IFES na gestão e no fomento à pesquisa científica e tecnológica.

2.2 O PAPEL DAS IFES NA GESTÃO E NO FOMENTO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Para Alsheri e Cumming (2020), nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a gestão do conhecimento deve estar integrada a processos voltados para a identificação, aplicação e compartilhamento do conhecimento produzido por docentes e discentes. Segundo os autores, um dos principais objetivos das IFES consiste em utilizar esse conhecimento para

aprimorar as atividades acadêmicas e, conseqüentemente, o desempenho de professores e estudantes.

Essa perspectiva converge com o entendimento de Assis e Bonifácio (2011), que destacam o compromisso das universidades com a produção, disseminação e busca contínua pelo conhecimento. As autoras ressaltam ainda que essas instituições estão inseridas em uma comunidade e desempenham um papel relevante na transformação da realidade social, contribuindo para a formação de profissionais qualificados para diferentes áreas de atuação. Entretanto, sua função vai além da qualificação profissional, abrangendo também a geração de conhecimento científico e tecnológico e sua difusão para a sociedade.

A cooperação entre instituições de pesquisa e o setor público gera benefícios mútuos. Enquanto o conhecimento científico e tecnológico contribui para a formulação e implementação de políticas públicas mais eficientes e eficazes, a aproximação das instituições de pesquisa com demandas de interesse coletivo fortalece sua atuação, ampliando sua visibilidade, legitimidade e capacidade de captar recursos e talentos qualificados (Schwartzman, 2002).

Schwartzman (2002) ressalta ainda que o grande usuário da pesquisa científica e tecnológica não é necessariamente o setor produtivo privado, mas o setor público. Nesse sentido, as universidades se configuram como um ambiente que favorece não apenas a transmissão de conhecimentos, mas também sua construção e aplicação por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão. Ao proporcionar oportunidades de participação em projetos científicos e atividades voltadas para a comunidade, essas instituições contribuem para o desenvolvimento de competências acadêmicas e profissionais, estimulando a produção do conhecimento e a formação de indivíduos capazes de responder às demandas da sociedade (Assis; Bonifácio, 2011).

Segundo Assis e Bonifácio (2011), a articulação entre ensino, pesquisa e extensão constitui um elemento essencial da atuação universitária, uma vez que essas três dimensões se complementam na produção e disseminação do conhecimento. As autoras destacam que as atividades de extensão possibilitam a identificação de demandas e experiências da sociedade que podem ser objeto de investigação científica, enquanto o ensino é enriquecido pelos resultados das pesquisas desenvolvidas no ambiente acadêmico. Dessa forma, a integração entre esses pilares contribui para uma formação profissional mais abrangente e para o fortalecimento do papel social da universidade.

Entre as ações voltadas ao fortalecimento da pesquisa nas instituições de ensino superior, destaca-se o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), que

busca estimular o desenvolvimento do pensamento científico e a formação de novos pesquisadores (Melo; Lyra, 2020). De acordo com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o PIBIC busca proporcionar aos estudantes de graduação experiências que favoreçam a aprendizagem de técnicas e métodos de pesquisa sob a orientação de pesquisadores qualificados. Além disso, o programa tem como finalidade estimular o desenvolvimento do pensamento científico e da criatividade, por meio do contato direto dos estudantes com problemas e atividades de investigação científica (CNPq, 2025).

Ao lado do PIBIC, há ainda outros programas como o Programa de Iniciação Científica Voluntária (PIVIC) e o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI). O PIBIC busca despertar a vocação científica e incentivar a formação de novos pesquisadores por meio da participação em projetos de investigação, aproximando os estudantes da produção do conhecimento e preparando-os para a pós-graduação (Maniçoba, 2024).

Já o PIBITI concentra-se no desenvolvimento tecnológico e na inovação, estimulando a participação dos discentes em atividades voltadas à criação e transferência de tecnologias, com potencial de fortalecimento da capacidade inovadora das organizações e da atuação empreendedora. Em ambos os programas, os estudantes desenvolvem atividades como pesquisa bibliográfica, execução de procedimentos laboratoriais e analíticos, avaliação de resultados e elaboração de relatórios técnicos e artigos científicos, diferenciando-se o PIBITI pela maior integração com empresas e organizações e pela realização de atividades voltadas à inovação aplicada (Maniçoba, 2024).

Diante do exposto, as atividades desenvolvidas no âmbito da iniciação científica favorecem o contato dos estudantes com novos conhecimentos, métodos e práticas de pesquisa, estimulando processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Nesse contexto, a participação em programas como o PIBIC e o PIBITI pode contribuir para o fortalecimento da capacidade absorptiva dos discentes, uma vez que envolve a busca, compreensão, integração e aplicação de conhecimentos científicos, aspectos relacionados às dimensões propostas por Zahra e George (2002). Além disso, mudanças significativas ocorridas em nível nacional ou internacional exigem respostas rápidas e eficientes da comunidade científica, acadêmica, tecnológica e de inovação, sinalizando a necessidade constante de atualização e transferência de conhecimento por parte dos pesquisadores (CNPQ, 2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, que, segundo Patias e Hohendorff (2019, p. 4), tem como essência a subjetividade. Dessa forma, torna-se necessário que o pesquisador adote uma postura reflexiva, a fim de minimizar a influência de possíveis vieses na análise e interpretação dos dados e dos resultados da pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que, conforme Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), esse tipo de investigação produz dados ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos, incluindo transcrições de entrevistas e relatos. Além disso, a pesquisa também é classificada como exploratória, pois, de acordo com Lösch, Rambo e Ferreira (2023), as pesquisas exploratórias são utilizadas para investigar fenômenos complexos, buscando compreender e identificar fatos ou acontecimentos por meio da reflexão, da análise da realidade e da produção de conhecimento.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A obtenção dos dados ocorreu por meio da utilização de fontes primárias e secundárias. As informações primárias foram coletadas mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado. Já os dados secundários foram obtidos por meio de levantamento bibliográfico em artigos científicos e outras publicações relacionadas ao tema e aos objetivos da pesquisa. A combinação dessas diferentes fontes possibilitou uma análise mais consistente dos dados, contribuindo para a confiabilidade e a fundamentação dos resultados alcançados.

O ambiente de realização da pesquisa foi a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), tendo como participantes os membros do Comitê Institucional dos Programas de Iniciação Científica (CIPIC). O Comitê é o órgão consultivo vinculado à Coordenação-Geral de Pesquisa da UFPB. Sua função principal é prestar apoio e atuar nas atividades relativas a todos os programas de iniciação científica da universidade (UFPB, 2026). O Comitê é composto por 18 integrantes, distribuídos entre os 16 Centros de Ensino da UFPB, o CAVN, que é o Colégio Agrícola, e o ETS, que é a Escola Técnica de Saúde, nos quatro *campi*: João Pessoa, Areia, Bananeiras, Rio Tinto e Mamanguape. Entretanto, em razão da disponibilidade dos

participantes e da compatibilidade com o cronograma de conclusão da pesquisa, apenas 7 membros participaram das entrevistas.

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram selecionados por conveniência e acessibilidade. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas que se encontra no Apêndice A, conduzidas de forma on-line pela plataforma *Google Meet*. As entrevistas ocorreram durante o mês de junho de 2026, com duração média de 40 minutos. Todas foram gravadas mediante autorização prévia dos participantes e, posteriormente, transcritas para subsidiar a análise dos dados coletados.

Após a realização das entrevistas, os áudios foram transcritos e organizados para a etapa de análise. Em seguida, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos destinados à interpretação das comunicações, possibilitando a identificação de categorias e a inferência de significados a partir dos dados obtidos. As categorias de análise foram definidas com base nas quatro dimensões da capacidade absorptiva propostas por Zahra e George (2002): aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Para apoiar a organização, codificação e categorização das informações, utilizou-se o software ATLAS.ti, versão 26 (Trial), amplamente empregado em pesquisas qualitativas para o gerenciamento e a análise de dados textuais.

A escolha da UFPB como ambiente de pesquisa se dá por sua relevância como um polo de excelência no Nordeste, destacando-se internacionalmente. Com nota 4 no Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação - MEC, a instituição possui 20 pesquisadores no seleto grupo dos 2% mais influentes do mundo, segundo a Universidade de Stanford e a editora Elsevier, liderando a produção científica de alto impacto no estado (PORTAL A UNIÃO, 2025). Além disso, a UFPB recebeu em 2024, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Prêmio Destaque na Iniciação Científica e Tecnológica, na categoria Institucional. A UFPB foi celebrada por suas contribuições ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) (CNPQ, 2026).

O Programa de Iniciação Científica e Tecnológica da UFPB é o ponto de partida para quem deseja explorar o mundo da ciência. Ele permite que estudantes de graduação e do ensino médio participem ativamente de projetos de pesquisa, sob a orientação de pesquisadores experientes, integrando a teoria da sala de aula com a prática científica (UFPB, 2025).

As modalidades dos programas de iniciação científica e tecnológica contemplam bolsas de graduação, destinadas a estudantes regularmente matriculados, financiadas por diferentes

agências, incluindo o PIBIC, voltado à iniciação científica em todas as áreas do conhecimento; o PIBITI, direcionado a projetos de desenvolvimento tecnológico e inovação; e o PIBIC-AF, destinado a estudantes ingressantes por ações afirmativas. Também há o PIBIC-EM, voltado a alunos do ensino médio da rede pública, com o objetivo de despertar a vocação científica e estimular o ingresso no ensino superior. Além disso, os programas oferecem a modalidade voluntária (PIVIC e PIVITI), destinada a estudantes que desejam desenvolver atividades de pesquisa sem o recebimento de bolsa (UFPB, 2025).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa com base nos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros do Comitê Institucional dos Programas de Iniciação Científica (CIPIC). Com o objetivo de proporcionar maior clareza na exposição dos resultados, a análise de conteúdo realizada foi organizada de acordo com a sequência dos objetivos específicos estabelecidos para o estudo.

Inicialmente, buscou-se caracterizar os participantes da pesquisa por meio de questões relacionadas ao tempo de atuação na instituição e à experiência com projetos de iniciação científica e tecnológica. Além disso, as entrevistas contemplaram aspectos referentes ao desenvolvimento das pesquisas na instituição, aos setores envolvidos nesse processo e aos principais desafios e facilidades percebidos pelos participantes.

Em relação ao tempo de atuação na instituição, observou-se que os participantes possuem diferentes períodos de experiência profissional, com tempo médio de atuação de 2,5 anos, o que contribui para uma visão diversificada sobre a gestão da pesquisa. No que se refere à experiência com projetos de iniciação científica e tecnológica, todos os entrevistados relataram possuir vivência desde a graduação, demonstrando uma trajetória contínua de envolvimento com atividades de pesquisa.

Em relação ao desenvolvimento das pesquisas, os relatos dos participantes permitiram identificar aspectos relacionados à dinâmica desse processo na instituição. Em razão da abrangência e da relevância desse achado para a pesquisa, sua descrição e análise são apresentadas de forma detalhada na seção 4.1. Também foram identificados os principais setores e instâncias da gestão responsáveis por esse processo, destacando-se a atuação integrada do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, do Comitê Institucional de Iniciação Científica e da Pró-Reitoria de Pesquisa.

Quanto aos desafios, predominou entre os entrevistados a percepção de que a limitação da infraestrutura e de recursos constitui um dos principais entraves ao desenvolvimento das pesquisas. Por outro lado, como facilidades, foram evidenciados o apoio institucional oferecido para o programa de iniciação científica, o acompanhamento realizado pelo comitê e o comprometimento dos pesquisadores envolvidos.

A caracterização dos participantes permitiu contextualizar as percepções apresentadas ao longo da análise. A partir desse panorama, a seção seguinte aborda o primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste na descrição do processo de desenvolvimento das pesquisas de iniciação científica e tecnológica na UFPB, conforme os relatos dos participantes.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS NA INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NA UFPB

Os relatos dos participantes evidenciam que o desenvolvimento das pesquisas de iniciação científica e tecnológica na instituição segue um fluxo estruturado, iniciado pela publicação anual dos editais institucionais. Conforme o relato do Entrevistado 1: “A publicação do edital representa o ponto de partida para o desenvolvimento das pesquisas, uma vez que estabelece as diretrizes, os critérios e o cronograma que orientam todas as etapas do processo”. Nesse processo, os docentes submetem projetos de pesquisa acompanhados de planos de trabalho, os quais definem as atividades específicas que serão desenvolvidas pelos estudantes de iniciação científica.

Enquanto o projeto apresenta a proposta geral da investigação, o plano de trabalho detalha as atribuições do discente durante sua participação na pesquisa. Após a submissão, as propostas passam por um processo de avaliação institucional, composto por todos os pesquisadores que submeteram os projetos de pesquisa. Quando aprovadas, podem ser contempladas com bolsas de iniciação científica ou tecnológica, ensino médio, ações afirmativas ou desenvolvidas na modalidade voluntária. Em seguida, inicia-se a seleção dos estudantes, cuja condução é de responsabilidade do pesquisador orientador, podendo ocorrer por meio de entrevistas, análise curricular, provas ou outros critérios definidos pelo docente.

Os entrevistados ressaltam que a participação discente tem caráter eminentemente formativo, uma vez que o estudante ingressa na pesquisa após a elaboração e aprovação do projeto. Nesse contexto, a função do orientador ultrapassa o acompanhamento das atividades previstas no plano de trabalho, abrangendo a inserção do graduando em todas as etapas do processo científico. Dessa forma, o aluno é orientado a compreender a formulação do problema

de pesquisa, a construção de hipóteses e objetivos, os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como a interpretação dos resultados e a elaboração das conclusões.

Além do desenvolvimento das competências relacionadas à investigação científica, os depoimentos destacam a importância da formação em divulgação científica. Como destacou um dos entrevistados, "não basta produzir conhecimento, é preciso saber compartilhá-lo com a comunidade científica e com a sociedade" (Entrevistado 4). Ao final da vigência do projeto, os estudantes apresentam os resultados obtidos em eventos institucionais, como o Encontro de Iniciação Científica (ENIC), oportunidade em que socializam o percurso metodológico da pesquisa, os resultados alcançados e as conclusões produzidas. Esse momento é compreendido como parte integrante da formação do pesquisador, pois possibilita o compartilhamento do conhecimento científico com a comunidade acadêmica e fortalece as competências de comunicação científica.

Assim, de modo geral, os achados demonstram que o desenvolvimento das pesquisas de iniciação científica e tecnológica na UFPB caracteriza-se por um processo sistematizado, que envolve etapas de planejamento, avaliação, seleção, execução e divulgação dos resultados. Mais do que a produção de conhecimento, esse percurso evidencia o papel formativo dos programas de iniciação científica e tecnológica na preparação dos estudantes para a prática da pesquisa e para sua inserção no ambiente científico.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ETAPAS DE AQUISIÇÃO E ASSIMILAÇÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Zahra e George (2002), as etapas de aquisição e assimilação do conhecimento fazem parte da Capacidade Absortiva Potencial (*Potential Absorptive Capacity* – PACAP). De acordo com os autores, a aquisição está associada aos esforços realizados pela instituição para buscar informações e conhecimentos que possam contribuir para o alcance de seus objetivos. A assimilação, por sua vez, envolve um conjunto de rotinas e processos que permitem à organização processar as informações provenientes do ambiente externo e incorporá-las à sua base de conhecimento.

4.2.1 Capacidade de Aquisição

A capacidade de aquisição refere-se à habilidade da instituição em localizar, identificar, adquirir e avaliar conhecimentos externos relevantes para suas atividades. Durante a pesquisa, observou-se que os membros do Comitê realizam esse processo de forma sistemática, buscando informações e conhecimentos externos alinhados aos objetivos e ao plano de desenvolvimento dos projetos de pesquisa. Além disso, verificou-se uma preocupação em utilizar fontes que apresentem embasamento científico e credibilidade, garantindo que o conhecimento incorporado seja consistente e contribua para o avanço das investigações realizadas.

A Figura 1 apresenta o mapa de códigos referente à dimensão capacidade de aquisição, construído a partir da codificação das entrevistas. Os resultados evidenciam que a aquisição de conhecimentos externos pelos entrevistados ocorre por meio de diferentes fontes de informação e aprendizagem, todas voltadas ao fortalecimento das atividades científicas e tecnológicas desenvolvidas na instituição.

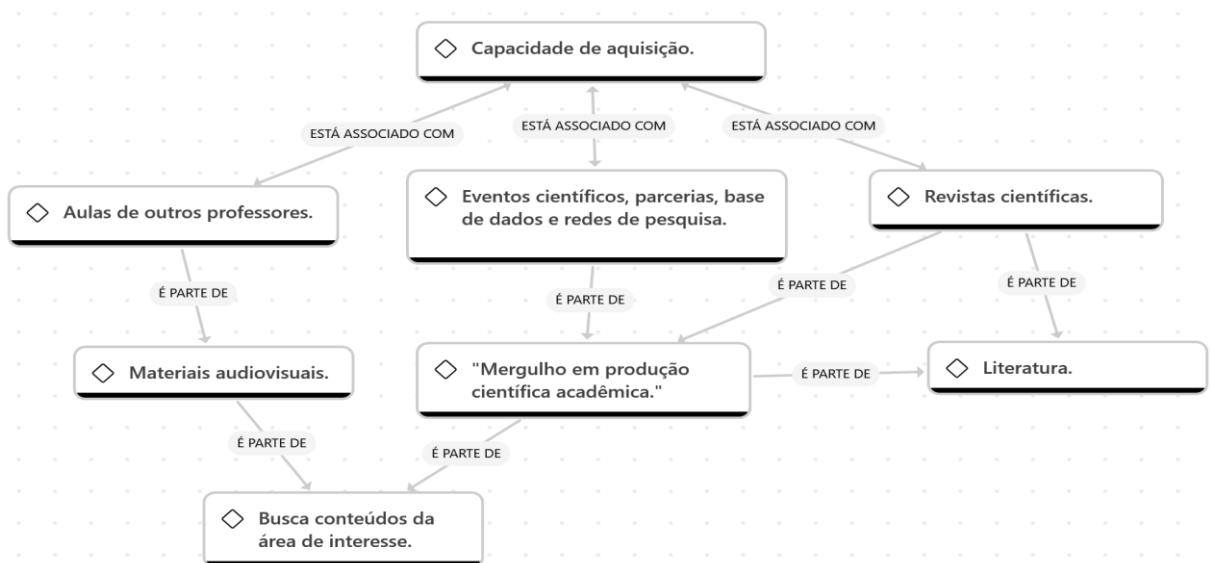
Entre as principais fontes de aquisição de conhecimento destacam-se as revistas científicas, a literatura especializada, a participação em eventos científicos, o estabelecimento de parcerias, o acesso a bases de dados e a atuação em redes de pesquisa, como o CNPq. Esses elementos demonstram que os membros do Comitê buscam conhecimentos em fontes reconhecidas pela comunidade científica, priorizando informações confiáveis, atualizadas e alinhadas às necessidades dos projetos desenvolvidos. Durante o processo de formação profissional do aluno, ele deve encontrar na Universidade uma gestão que possibilite a assimilação do conhecimento [...] por meio da pesquisa científica, ao proporcionar o embasamento teórico da sua área de atuação (Assis; Bonifácio, 2011).

Os entrevistados também ressaltaram a importância das aulas de outros professores, dos materiais audiovisuais, como vídeos do YouTube, e da busca por conteúdos relacionados à área de interesse, de modo, que a aquisição do conhecimento anda lado a lado com o ensino e a formação acadêmica (Melo; Lyra, 2020). Esses códigos indicam que a aquisição de conhecimento não ocorre exclusivamente por meio da literatura científica formal, mas também envolve processos de aprendizagem contínua, troca de experiências e atualização profissional, ampliando as possibilidades de incorporar novos conhecimentos.

O código “mergulho em produção científica acadêmica” foi uma expressão utilizada por um dos entrevistados, ao se referir à maneira como ele e sua equipe de pesquisa adquirem e exploram conhecimentos externos para posteriormente aplicar em suas pesquisas científicas. Esse código se refere tanto às revistas científicas quanto aos eventos, às bases de dados e às redes de pesquisa, reforçando que a aquisição de conhecimento ocorre de forma sistemática e

fundamentada em evidências científicas. Tal resultado é coerente com a natureza da atividade científica, uma vez que a pesquisa exige que o pesquisador utilize o método científico para validar seus resultados, demandando o acesso contínuo a conhecimentos confiáveis e produzidos pela comunidade acadêmica (Lopes; Nascimento, 2021).

Figura 1- Capacidade de aquisição



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do software ATLAS.TI versão 26 trial (2026).

De maneira geral, os códigos evidenciam que a capacidade de aquisição do conhecimento em pesquisas científicas e tecnológicas caracteriza-se por um processo estruturado de busca, identificação e obtenção de conhecimentos externos, priorizando fontes científicas e mecanismos de interação com a comunidade acadêmica. Esses achados corroboram com Zahra e George (2002), ao demonstrarem que a aquisição depende da habilidade da instituição em reconhecer o valor de conhecimentos externos e acessá-los por meio de diferentes canais, criando condições para sua posterior assimilação e aplicação nas atividades de pesquisa desenvolvidas pelo Comitê.

4.2.2 Capacidade de assimilação

A capacidade de assimilação refere-se aos processos que permitem que o pesquisador analise, interprete, compreenda e internalize os conhecimentos externos anteriormente

adquiridos. Os códigos (Figura 2) evidenciam como os membros do Comitê interpretam, compreendem e internalizam os conhecimentos externos adquiridos, transformando-os em conhecimento útil para o desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas por meio do Programa de Iniciação Científica da UFPB.

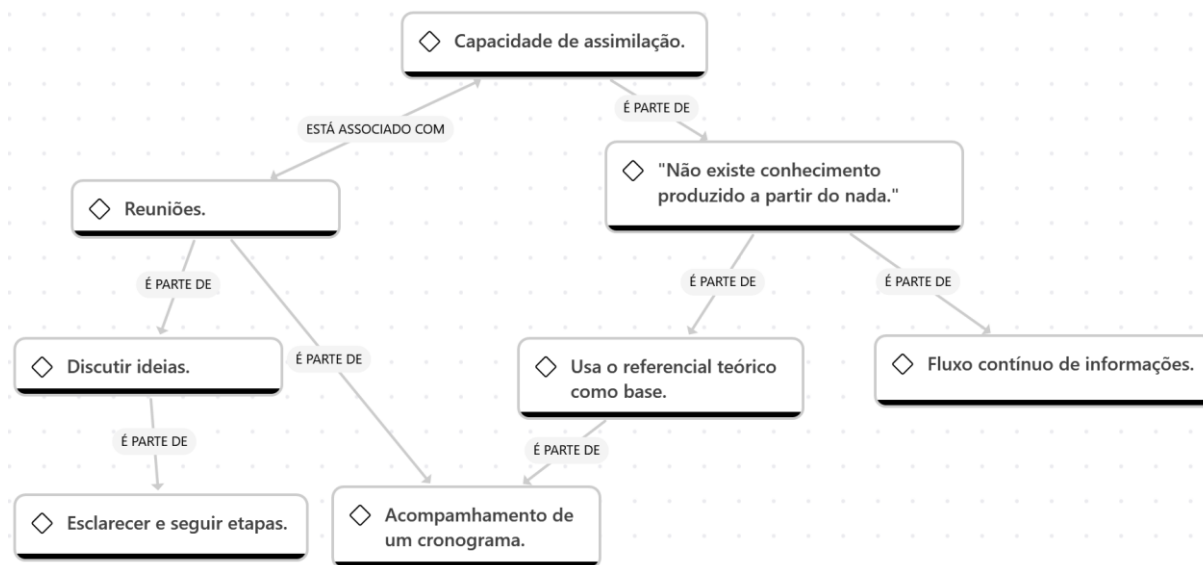
Os resultados indicam que a assimilação do conhecimento ocorre, principalmente, por meio de reuniões entre os membros do Comitê, a Pró-Reitoria de Pesquisa da UFPB e o CNPq. Esses momentos são utilizados para discutir ideias, esclarecer dúvidas, definir encaminhamentos e alinhar as atividades previstas para o programa de iniciação científica. Nesse contexto, o código “esclarecer e seguir etapas” demonstra que as discussões coletivas favorecem a compreensão do conhecimento adquirido e orientam sua aplicação ao longo das diferentes fases do programa de pesquisa.

Além disso, as reuniões também estão associadas ao acompanhamento de um cronograma, evidenciando que a assimilação do conhecimento ocorre de forma articulada ao planejamento e à organização das atividades da equipe, como um dos membros ressaltou: “As nossas reuniões são frequentes e muito importantes. É nesse momento que compartilhamos ideias e conhecimentos, tiramos dúvidas que surgem durante o processo da pesquisa e vemos se o cronograma está sendo seguido.”

Outro aspecto relevante identificado nas entrevistas foi a expressão “não existe conhecimento produzido a partir do nada”, utilizada por um dos participantes para enfatizar que toda produção científica é construída com base em conhecimentos previamente existentes. Esse entendimento pode ser observado na seguinte fala:

Não existe conhecimento produzido a partir do nada. Existem os saberes, os conhecimentos que serão resultado da interação entre esses saberes a priori e o método científico e a formulação de uma questão, problema que expressa um não saber, mas não um não saber ou ignorância do ponto de vista individual. (Entrevistado 4).

Esse entendimento está diretamente relacionado ao código “usa o referencial teórico como base”, evidenciando que a assimilação do conhecimento envolve a leitura, interpretação e incorporação de teorias e evidências já consolidadas na literatura científica. Da mesma forma, o código “fluxo contínuo de informações” demonstra que esse processo ocorre de forma permanente, uma vez que a pesquisa é compreendida como uma atividade contínua, marcada pela constante produção e divulgação do conhecimento científico. A literatura reforça essa compreensão ao apontar que a pesquisa é um processo contínuo, no qual sempre há algo novo a ser descoberto, e que a divulgação dos resultados é essencial para o progresso da ciência e a geração de novos conhecimentos (Duarte *et al.*, 2009).

Figura 2 – Capacidade de assimilação

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do software ATLAS.TI versão 26 trial (2026).

De maneira geral, os códigos revelam que a capacidade de assimilação desenvolvida no programa de iniciação científica está fundamentada em práticas colaborativas, na interação entre os pesquisadores, nas reuniões com as instâncias superiores da instituição e no uso sistemático do referencial teórico como base para a construção do conhecimento. Esses resultados corroboram a definição de Zahra e George (2002), segundo a qual a capacidade de assimilação corresponde à habilidade da organização de analisar, interpretar, compreender e internalizar os conhecimentos externos adquiridos, permitindo que esses conhecimentos sejam efetivamente incorporados às rotinas e atividades organizacionais dos membros do Comitê da instituição.

4.3 DETALHAMENTO DAS ETAPAS DE TRANSFORMAÇÃO E EXPLOTAÇÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Zahra e George (2002), as etapas de transformação e exploração do conhecimento fazem parte da Capacidade Absortiva Realizada (*Realized Absorptive Capacity* – RACAP). A transformação diz respeito à habilidade organizacional de combinar os conhecimentos recém-adquiridos com aqueles já existentes, promovendo sua adaptação,

reconfiguração ou reinterpretação. E por fim, a exploração representa a etapa em que o conhecimento é efetivamente aplicado nas atividades organizacionais.

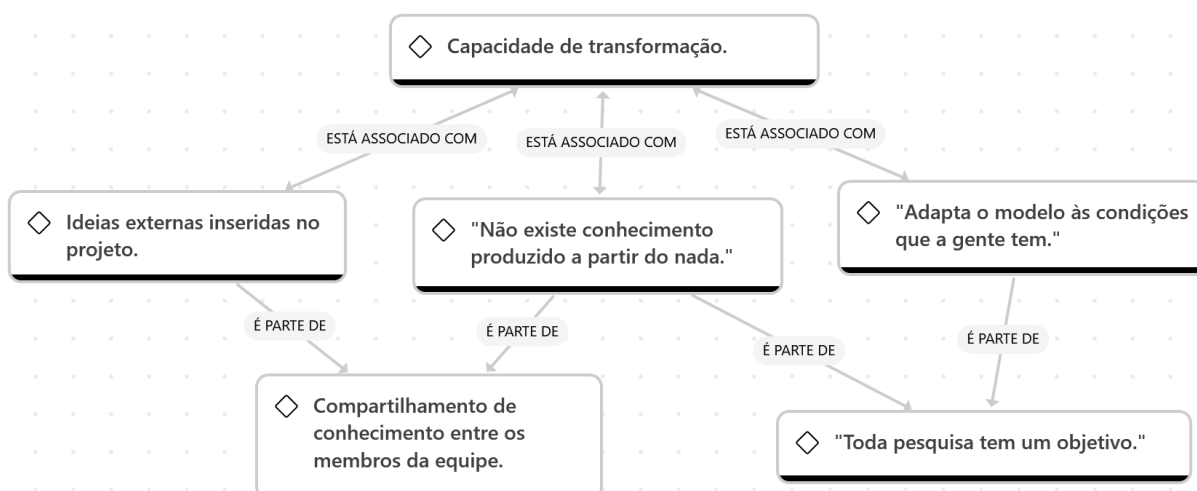
4.3.1 Capacidade de transformação

A capacidade de transformação tem como objetivo combinar conhecimentos existentes com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. Os códigos representados na Figura 3 evidenciam como os membros do Comitê da UFPB combinam, adaptam e reconfiguram os conhecimentos previamente adquiridos e assimilados, transformando-os em novos conhecimentos aplicáveis ao desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas da instituição.

Os resultados indicam que a transformação do conhecimento ocorre por meio da incorporação de ideias externas inseridas no projeto, evidenciando que os pesquisadores não apenas absorvem conhecimentos provenientes da literatura ou de outras fontes externas, mas também os reinterpretam e os integram às necessidades específicas do programa de iniciação científica. Esse processo encontra-se diretamente relacionado ao compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe, demonstrando que a transformação é favorecida pela troca de experiências, discussões e construção coletiva de soluções ao longo do desenvolvimento do programa. Nesse sentido, o código "não existe conhecimento produzido a partir do nada" evidencia que a transformação não ocorre pela substituição de conhecimentos anteriores, mas pela capacidade de combiná-los com novas informações, produzindo interpretações e soluções adequadas ao contexto institucional.

Além disso, um dos entrevistados afirmou que a equipe “adapta o modelo às condições que a gente tem”, evidenciando que os conhecimentos adquiridos não são reproduzidos de forma mecânica, mas ajustados às especificidades do programa de iniciação científica e aos recursos disponíveis que a instituição disponibiliza. Essa percepção pode ser observada na seguinte fala: “Muitas vezes precisamos adaptar as normas e orientações do programa de iniciação científica às nossas realidades; da mesma forma acontece com o conhecimento. Precisamos adaptá-lo de acordo com os recursos que temos disponíveis” (Entrevistado 1). Esse código relaciona-se à afirmação de que “toda pesquisa tem um objetivo”, indicando que a transformação do conhecimento ocorre de maneira orientada para o programa de pesquisa e para os resultados que a instituição pretende alcançar.

Figura 3 – Capacidade de transformação



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do software ATLAS.TI versão 26 trial (2026).

De maneira geral, os códigos demonstram que a capacidade de transformação nas equipes pesquisadas caracteriza-se pela habilidade de combinar conhecimentos internos e externos, adaptando-os às necessidades do programa científico e tecnológico desenvolvido na instituição. Esses resultados corroboram Zahra e George (2002), ao evidenciarem que a transformação envolve a capacidade organizacional de desenvolver e aperfeiçoar rotinas que permitam combinar conhecimentos já existentes com novos conhecimentos adquiridos, possibilitando a geração de soluções e conhecimentos mais adequados ao contexto da instituição.

4.3.2 Capacidade de exploração

A capacidade de exploração (ou aplicação) se refere à capacidade de aplicar os conhecimentos assimilados e transformados na geração de resultados. Os códigos visualizados na Figura 4 evidenciam como os conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados pelos membros do Comitê são efetivamente aplicados na produção científica e tecnológica, bem como os desafios enfrentados para sua implementação no contexto da instituição.

Os resultados indicam que a aplicação do conhecimento se materializa, principalmente, na produção de artigos científicos, considerada pelos entrevistados uma das principais formas de converter o conhecimento desenvolvido em resultados concretos. Essa produção está diretamente relacionada à participação em Encontros de Iniciação Científica (ENIC), espaços destinados à divulgação dos resultados das pesquisas e ao compartilhamento do conhecimento

produzido com a comunidade acadêmica. Essa percepção pode ser observada na fala de um dos entrevistados:

O ENIC é a grande oportunidade para vermos os resultados das nossas pesquisas, dos colegas e da instituição como um todo. O mesmo acontece com os alunos; eles têm a oportunidade de mostrar os resultados das pesquisas e compartilhar conhecimentos. Na minha opinião, o ENIC se torna um dos principais eventos da instituição. (Entrevistado 5).

A fala evidencia que o ENIC representa um importante mecanismo de aplicação e disseminação do conhecimento científico produzido na instituição, permitindo que pesquisadores e estudantes apresentem os resultados de suas investigações, promovam a troca de experiências e fortaleçam a circulação do conhecimento no ambiente acadêmico. Além disso, os códigos evidenciam que esses resultados ultrapassam os limites da universidade, proporcionando um retorno para a sociedade por meio da disseminação do conhecimento científico e das contribuições geradas pelas pesquisas.

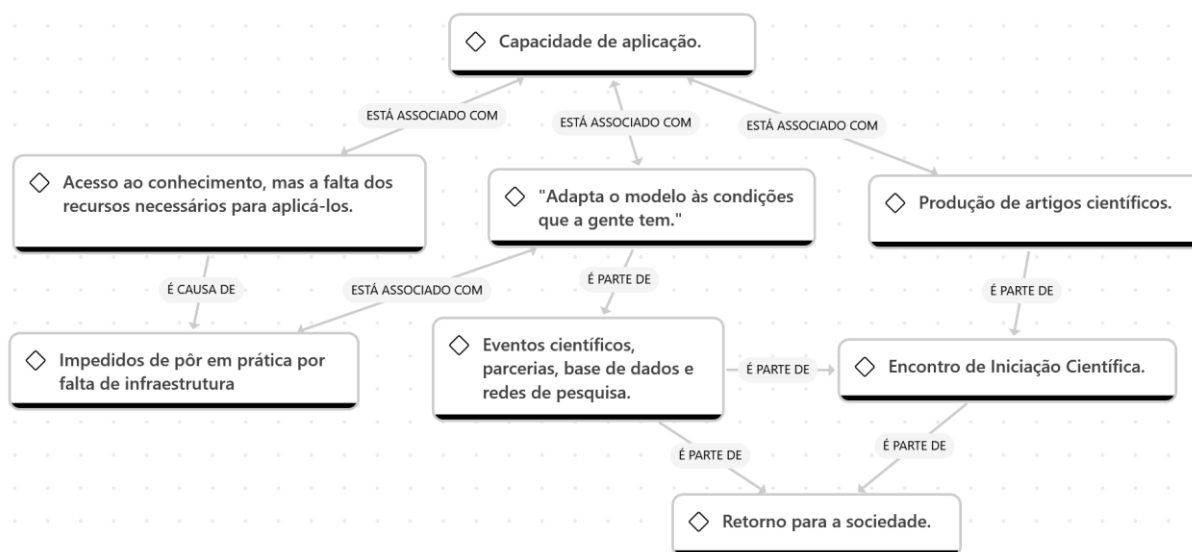
Outro aspecto relevante identificado nas entrevistas refere-se à necessidade de adaptar o modelo às condições disponíveis, evidenciando que a aplicação do conhecimento depende da realidade vivenciada pela instituição. Conforme observado nas etapas anteriores da capacidade absorviva, os membros do Comitê ajustam métodos, procedimentos e estratégias às condições institucionais e aos recursos existentes, buscando viabilizar a execução dos projetos e a produção dos resultados esperados. Nesse contexto, a participação em eventos científicos, parcerias, bases de dados e redes de pesquisa também contribui para ampliar as possibilidades de aplicação do conhecimento, favorecendo a circulação de informações, a troca de experiências e o fortalecimento das pesquisas desenvolvidas.

Entretanto, os entrevistados também evidenciaram limitações que dificultam a aplicação do conhecimento. O código “acesso ao conhecimento, mas a falta dos recursos necessários para aplicá-los” demonstra que, embora as equipes consigam adquirir e desenvolver conhecimentos relevantes, nem sempre dispõem da infraestrutura necessária para transformá-los em aplicações concretas. Essa realidade é reforçada pelo código “impedidos de pôr em prática por falta de infraestrutura”, indicando que restrições relacionadas a equipamentos, laboratórios, recursos financeiros e estrutura institucional de tecnologia da informação podem comprometer a implementação dos conhecimentos produzidos.

Essa percepção pode ser observada na seguinte fala: “Temos professores qualificados, alunos motivados e engajados com a vida acadêmica, mas nos faltam infraestrutura e recursos para, muitas vezes, pôr em prática as nossas pesquisas.” (Entrevistado 2). A fala evidencia que

a capacidade de aplicação do conhecimento não depende exclusivamente da qualificação dos pesquisadores ou do conhecimento produzido, mas também das condições institucionais necessárias para sua implementação. Assim, a insuficiência de infraestrutura e de recursos limita a conversão do conhecimento científico em resultados concretos, restringindo o potencial das pesquisas desenvolvidas na instituição.

Figura 4 – Capacidade de exploração



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do software ATLAS.TI versão 26 trial (2026).

De maneira geral, os códigos demonstram que a capacidade de exploração nos membros do Comitê manifesta-se na utilização do conhecimento para gerar resultados científicos, promover a divulgação das pesquisas e contribuir para a sociedade. Contudo, os achados também evidenciam que a efetividade dessa dimensão depende das condições estruturais oferecidas pela instituição, uma vez que limitações de infraestrutura podem restringir o potencial de aplicação do conhecimento desenvolvido. Esses resultados corroboram Zahra e George (2002), ao demonstrarem que a capacidade de exploração corresponde à habilidade da organização em utilizar os conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados para gerar inovação, melhorar processos e produzir resultados concretos para a iniciação científica da instituição.

4.4 LIMITAÇÕES E POTENCIALIDADES NO DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA

Os resultados evidenciam que o desenvolvimento da capacidade absorativa no âmbito dos Programas de Iniciação Científica e Tecnológica da UFPB é influenciado por fatores que tanto limitam quanto favorecem os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento. Entre as principais limitações identificadas pelo Comitê, destacam-se a escassez de recursos financeiros e as dificuldades de acesso a informações externas relevantes para o desenvolvimento das pesquisas. Nesse sentido, a capacidade absorativa em instituições públicas está relacionada à habilidade organizacional de reconhecer, adquirir e utilizar conhecimentos externos, sendo influenciada pelas condições institucionais que favorecem ou restringem esses processos (Murray *et al.*, 2011).

Nesse contexto, os entrevistados ressaltaram que os recorrentes contingenciamentos orçamentários reduzem a disponibilidade de recursos destinados à aquisição de *softwares* especializados, atualização dos sistemas de tecnologia adotados, bases de dados e materiais bibliográficos atualizados, comprometendo o desenvolvimento do programa de iniciação científica. Além disso, foi destacada a dificuldade da realização da pesquisa em si, por meio da obtenção de dados provenientes do setor privado, especialmente em empresas que demonstram resistência ao compartilhamento de informações estratégicas, limitando o acesso dos pesquisadores a dados primários de qualidade.

Essa dificuldade evidencia um desafio recorrente na relação entre universidades e organizações externas, uma vez que a cooperação universidade-empresa depende da existência de mecanismos que possibilitem a troca e o compartilhamento de conhecimentos entre os diferentes atores envolvidos (Oliveira; Balestrin, 2018). Essa realidade pode ser observada na fala do Entrevistado 1, ao destacar que: “Muitas empresas nordestinas costumam ser conservadoras e temem compartilhar dados internos, inviabilizando o acesso a informações primárias de qualidade.”

Embora essas barreiras repercutam em diferentes dimensões da capacidade absorativa, os resultados indicam que a capacidade de exploração é a mais diretamente afetada, uma vez que a limitação de recursos financeiros dificulta a aplicação prática dos conhecimentos produzidos. Conforme discutido anteriormente, a insuficiência de investimentos compromete a implementação de resultados de pesquisa, restringindo sua utilização em projetos, processos de inovação e transferência de conhecimento para a sociedade.

As dificuldades relacionadas a esse aspecto foram mencionadas pelos participantes, como exemplificado no relato do Entrevistado 5: “Muitas vezes, eu diria até que na maioria das vezes precisamos adaptar os nossos métodos de acordo com os recursos disponibilizados pela

instituição. E com isso, nem sempre conseguimos aplicar esses conhecimentos da forma que planejamos”. Dessa forma, observa-se que a escassez de recursos constitui um dos principais entraves para que o conhecimento adquirido, assimilado e transformado seja efetivamente explorado pela instituição.

Por outro lado, os participantes também apontaram potencialidades capazes de ampliar o desenvolvimento da capacidade absorptiva da instituição. Entre elas, destacam-se a existência de uma infraestrutura consolidada, porém com limitações, e de um corpo docente altamente qualificado, que representam importantes ativos para a geração e aplicação do conhecimento científico e tecnológico. Entretanto, os entrevistados ressaltam que esses recursos ainda podem ser mais bem aproveitados por meio de uma integração mais estratégica entre pesquisadores, grupos de pesquisa e parceiros externos.

Além disso, foi destacado que o fortalecimento da capacidade absorptiva depende da modernização dos processos institucionais relacionados à iniciação científica e tecnológica, favorecendo uma gestão mais eficiente do conhecimento e ampliando a capacidade da instituição de reconhecer, adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos provenientes do ambiente externo.

De maneira geral, os resultados evidenciam que a capacidade absorptiva no contexto dos Programas de Iniciação Científica e Tecnológica da UFPB é desenvolvida por meio de processos interdependentes de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. A análise demonstrou que a instituição possui mecanismos que favorecem a identificação, compartilhamento e construção coletiva do conhecimento, especialmente por meio da interação entre pesquisadores, da atuação do Comitê, de reuniões institucionais com o CNPq, do apoio institucional por meio da Pró-Reitoria de Pesquisa e da adaptação da infraestrutura da instituição às necessidades do programa.

Entretanto, também foram identificadas limitações relacionadas principalmente à disponibilidade de recursos financeiros, ao acesso a informações externas e às condições estruturais para a atuação plena do programa de iniciação científica. Dessa forma, observa-se que, embora a instituição apresente potencialidades relacionadas ao capital intelectual e uma infraestrutura consolidada, o fortalecimento da capacidade absorptiva depende da ampliação de mecanismos que favoreçam não apenas a geração do conhecimento, mas também sua transformação e aplicação em benefícios científicos, tecnológicos e sociais para a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como a capacidade absorptiva é desenvolvida na gestão universitária de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), a partir da perspectiva dos Programas de Iniciação Científica e Tecnológica. Para tanto, buscou-se compreender como os processos relacionados à aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento são desenvolvidos no contexto institucional, considerando o papel da pesquisa científica e tecnológica como instrumento de geração e aplicação de conhecimento.

Os resultados demonstraram que a capacidade absorptiva está presente nas práticas desenvolvidas no âmbito dos programas de iniciação científica e tecnológica da instituição analisada, sendo construída por meio da interação entre pesquisadores, gestores, órgãos institucionais e demais atores envolvidos no processo de pesquisa. Observou-se que a instituição dispõe de mecanismos que favorecem a busca, compreensão, adaptação e desenvolvimento do conhecimento científico, evidenciando a importância das práticas colaborativas, da troca de experiências e da integração entre diferentes agentes para o fortalecimento da pesquisa institucional.

Em relação ao processo de aquisição do conhecimento, identificou-se que a instituição realiza esforços para acessar informações externas relevantes, por meio da interação com órgãos de fomento, do acompanhamento das orientações institucionais e do contato com diferentes fontes de conhecimento. No entanto, verificou-se que esse processo pode ser limitado por fatores relacionados à disponibilidade de recursos financeiros, ao acesso a informações externas e às condições estruturais necessárias para ampliar as possibilidades de desenvolvimento das pesquisas.

Quanto à assimilação do conhecimento, os resultados evidenciaram a relevância dos espaços de interação e discussão coletiva para a compreensão e internalização das informações adquiridas. As práticas de compartilhamento de conhecimentos, alinhamento de procedimentos e acompanhamento das atividades contribuem para que os pesquisadores compreendam e organizem as informações necessárias ao desenvolvimento dos projetos científicos e tecnológicos.

No que se refere à transformação do conhecimento, constatou-se que os gestores não apenas incorporam conhecimentos previamente existentes, mas também realizam adaptações e combinações conforme as necessidades e especificidades institucionais. Esse processo demonstra a capacidade da instituição de reorganizar conhecimentos e direcioná-los para diferentes contextos do programa, considerando as condições e recursos disponíveis.

Entretanto, a etapa relacionada à aplicação do conhecimento apresentou maiores desafios, especialmente em decorrência das limitações financeiras e estruturais que podem dificultar a implementação prática dos resultados produzidos pelas pesquisas. Embora a instituição apresente potencialidades relacionadas à infraestrutura disponível e ao capital intelectual de seus pesquisadores, observa-se a necessidade de ampliar mecanismos que favoreçam a transformação dos conhecimentos gerados em aplicações científicas, tecnológicas e sociais.

Dessa forma, conclui-se que a capacidade absorptiva da instituição analisada encontra-se em desenvolvimento, apresentando avanços importantes nos processos de geração, compartilhamento e transformação do conhecimento, mas também evidenciando desafios relacionados à aplicação efetiva dos resultados no programa de iniciação científica e tecnológica. Nesse sentido, o fortalecimento da capacidade absorptiva requer não apenas investimentos em recursos financeiros e tecnológicos, mas também estratégias institucionais voltadas à integração entre pesquisadores, setores administrativos, parceiros externos e sociedade.

Como contribuição, esta pesquisa amplia a compreensão sobre a capacidade absorptiva no contexto da gestão universitária, especialmente no âmbito dos programas de iniciação científica e tecnológica, evidenciando como esses ambientes podem atuar como espaços de construção e circulação do conhecimento. Além disso, os resultados podem auxiliar gestores universitários na identificação de fatores que favorecem ou limitam a utilização estratégica do conhecimento produzido pela instituição.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, destaca-se a análise baseada apenas na percepção dos participantes envolvidos no processo de gestão da iniciação científica e tecnológica. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras instituições de ensino superior, incluindo diferentes atores envolvidos na produção e aplicação do conhecimento, como pesquisadores, estudantes, parceiros externos e representantes do setor produtivo.

Por fim, ressalta-se que compreender a capacidade absorptiva no contexto universitário representa uma oportunidade para fortalecer o papel das instituições de ensino superior como produtoras e disseminadoras de conhecimento, contribuindo para que a pesquisa científica e tecnológica ultrapasse os limites acadêmicos e gere impactos mais amplos para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALSHEHRI, A.; CUMMING, T. M. Mobile technologies and knowledge management in higher education institutions: students and educators' perspectives. **World Journal of Education**, v. 10, n. 1, p. 12-22, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p12>
- ASSIS, R. M.; BONIFÁCIO, N. A. A formação docente na universidade: ensino, pesquisa e extensão. **Educação e Fronteiras On-Line**, Dourados, v. 1, n. 3, p. 36-50, 2011. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/educacao/article/view/1515>. Acesso em: 21 jun. 2026.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRIDI, J. C. A. **A iniciação científica na formação do universitário**. 2004. 135 f. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **PIBIC-Af: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica nas Ações Afirmativas**. Brasília, DF: CNPq, 2025.
- CORREIA, L. G. M.; TODA, F. A.; LEMOS, L. F. V. A administração e a sociedade do conhecimento. **Revista Valore**, v. 7, n. 1, p. 107-118, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22408/rev7020221381107-118>.
- DUARTE, E. N.; RAMALHO, F. A.; AUTRAN, M. M. M.; PAIVA, E. B.; ARAÚJO, M. B. S. Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas de iniciação científica premiadas na UFPB: em foco a Série “Iniciados”. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 14, n. 27, p. 170-190, 2009. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2009v14n27p170>
- FÁVERO, J. D.; PEREIRA, P. E. J.; GOMES, G.; CARVALHO, L. C. Gestão do capital intelectual e da capacidade absorviva como fundamentos do desempenho inovador. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 85-103, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5107>
- FORESTO, A. M.; RUAS, R. L.; LIMA, E. O. Capacidade absorviva: revisão sistemática da literatura. In: Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 5., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SINGEP, 2016.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2024**. Brasília, DF: INEP, 2025. Disponível em: [informação do endereço eletrônico]. Acesso em: 27 maio 2026.

- JACOMOSSI, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas práticas de gestão e capacidade absorptiva: impactos na produtividade das firmas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 432-447, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190140>.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>
- LÖSCH, S.; RAMBO, C.A.; FERREIRA, J.de L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023141, 2023. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v18i00.17958>
- LOPES, M. M. C.; NASCIMENTO, T. M. Programa de iniciação científica e formação de professores: percurso histórico e contributos. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 4, p. 1-7, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6427>. Acesso em: 21 jun. 2026.
- MALVESTITI, R.; ESTEVES, D. B. L.; DANDOLINI, G. A. A capacidade absorptiva como feedback na sustentabilidade das organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210073>.
- MANIÇOBA, L. M. D. **Capacidade absorptiva e a produção de conhecimento em uma IFES: um estudo nos programas de iniciação científica e tecnológica**. 2024. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2024.
- MELO, N.; LYRA, K. A. P. A importância do PIBID e do PIBIC: uma reflexão sobre programas de formação docente. **Iniciação Científica Cesumar**, v. 22, n. 1, p. 133-139, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17765/1518-1243.2020v22n1p133-139>
- MURRAY, K.; ROUX, D. J.; NEL, J.; DRIVER, A.; FREIMUND, W. Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. **Environmental Management**, v. 47, n. 1, p. 917-925, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00267-011-9659-7>
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165942>
- OLIVEIRA, S. R.; BALESTRIN, A. Cooperação universidade-empresa: um estudo do projeto UNISINOS-HT Micron para o desenvolvimento de capacidade absorptiva na área de semicondutores. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 595-609, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1018-13>
- OLIVEIRA, S.; GUIMARÃES, O. M.; FERREIRA, J. L. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, v. 24, n. 55, p. 210-236, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5965/1984723824552023210>

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em Estudo**, v. 24, e43536, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536>

PORTAL A UNIÃO. **A UFPB destaca-se em ranking internacional de cientistas**. 2025. Disponível em: <https://www.auniao.pb.gov.br/noticias>. Acesso em: 20 jun. 2026.

SCHWARTZMAN, S. A pesquisa científica e o interesse público. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, p. 361-395, 2002. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648864/15400>. Acesso 21 jun. 2026.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>

UFPB – Universidade Federal da Paraíba. **A UFPB em números**. 2025. Disponível em: <https://sigov.ufpb.br/ufpb-em-numeros>. Acesso em jun. 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: <https://doi.org/10.2307/4134351>

APÊNDICE A

SEÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE E DO PROCESSO DE PESQUISA

1. Há quanto tempo você atua na instituição?
2. Qual sua experiência com projetos de iniciação científica e tecnológica?
3. Como ocorre, de forma geral, o desenvolvimento de uma pesquisa de iniciação científica ou tecnológica na instituição, desde a submissão da proposta até a divulgação dos resultados?
4. Quais setores, programas ou instâncias institucionais participam desse processo?
5. Quais são os principais desafios e facilidades encontrados no desenvolvimento das pesquisas de iniciação científica e tecnológica?

DIMENSÃO 1 – CAPACIDADE DE AQUISIÇÃO

Refere-se à capacidade da organização de localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimentos externos relevantes.

6. Onde e de que maneira você e sua equipe adquirem informações e conhecimentos externos para definirem os objetivos de sua pesquisa?
7. De que maneira você e os membros de sua equipe definem quais informações e conhecimentos são relevantes para a pesquisa?
8. Quais fontes externas de conhecimento são mais utilizadas pelos pesquisadores da instituição (eventos científicos, parcerias, bases de dados, redes de pesquisa, entre outras)?

DIMENSÃO 2 – CAPACIDADE DE ASSIMILAÇÃO

Refere-se aos processos que permitem analisar, interpretar, compreender e internalizar conhecimentos adquiridos.

9. Com que finalidade ocorrem as reuniões da equipe do projeto? Exemplifique situações de compartilhamento de informações.
10. Relate uma situação em que o compartilhamento e a assimilação de uma informação foram determinantes para a continuidade ou melhoria de uma pesquisa.
11. Como os conhecimentos adquiridos externamente são disseminados entre os demais pesquisadores, bolsistas e colaboradores?

DIMENSÃO 3 – CAPACIDADE DE TRANSFORMAÇÃO

Refere-se à capacidade de combinar conhecimentos existentes com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados.

12. Você considera que os professores da instituição possuem habilidade para integrar conhecimentos externos às pesquisas desenvolvidas? Como isso ocorre?
13. Na sua percepção, os professores costumam interagir com colegas de outros cursos ou departamentos para obter novas ideias? Essa prática é estimulada pela instituição? Justifique.
14. Algum de seus projetos foi desenvolvido ou aperfeiçoado a partir de ideias compartilhadas por colegas de outras áreas? Cite um exemplo.
15. Como os conhecimentos adquiridos externamente são adaptados à realidade e às necessidades da instituição?

DIMENSÃO 4 – CAPACIDADE DE EXPLOTAÇÃO (APLICAÇÃO)

Refere-se à capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos e transformados na geração de resultados.

16. A instituição utiliza conhecimentos já existentes para gerar novos conhecimentos, produtos, serviços ou métodos de trabalho? De que forma?
17. Você considera que a gestão da universidade apoia ideias inovadoras e o desenvolvimento de protótipos ou soluções tecnológicas? Cite exemplos.
18. Algum de seus projetos resultou em patente, registro de software, produto tecnológico ou inovação? Houve apoio institucional nesse processo?
19. De que forma os resultados das pesquisas de iniciação científica e tecnológica contribuem para a universidade ou para a sociedade?

SEÇÃO V – LIMITAÇÕES E POTENCIALIDADES DA ACAP

20. Quais fatores da instituição mais favorecem a aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimentos nas pesquisas?
21. Quais são as principais dificuldades ou barreiras que limitam esse processo?
22. Quais potencialidades da instituição ainda poderiam ser melhor aproveitadas para ampliar a geração e aplicação do conhecimento científico e tecnológico?