

**Relação entre Capacidade Absortiva Individual, Criatividade e Desempenho no Trabalho: Um Estudo com Líderes das Maiores Empresas da Região Sul do Brasil**

**Relationship between Individual Absorptive Capacity, Creativity and Job Performance: A Study with Leaders of the Largest Companies in the Southern Region of Brazil**

**Larissa Schwambach**

Bacharel em Ciências Contábeis na Universidade do Estado de Santa Catarina e mobilidade acadêmica em Economia e Gestão na Universidade de Coimbra.

Agente de atendimento pessoa jurídica no Sicoob Alto Vale

Endereço: Rua Estrada Geral Ribeirão do Salto, bairro Salto Pilão, nº 1837, Lontras-SC

E-mail: [larissaschwambach1@gmail.com](mailto:larissaschwambach1@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2798-6998>

**Caroline Sulzbach Pletsch**

Doutora em Ciências Contábeis e Administração – Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Professora no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

R. Dr. Getúlio Vargas, 2822 - Bela Vista, Ibirama - SC, 89140-000

E-Mail: [caroline.pletsch@udesc.br](mailto:caroline.pletsch@udesc.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1978-2204>

**Resumo**

Segundo a literatura, indivíduos com níveis de capacidade absorptiva individual tendem a ser proativos na busca por conhecimentos externos à organização e no desenvolvimento de novas ideias úteis aplicáveis ao ambiente de trabalho, o que contribui para o aumento do desempenho individual. Os líderes, ao influenciarem no comportamento dos colaboradores, desempenham um papel fundamental na promoção desse tipo de comportamento. Logo, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre capacidade absorptiva individual, criatividade e desempenho no trabalho de líderes das 500 maiores empresas da região Sul do Brasil. Foi elaborado um *survey* para a coleta de dados, com uma amostra de 311 líderes. Para a análise dos dados, foi realizado o teste de hipóteses, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), estimada pelo método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Os resultados encontrados demonstram que a capacidade absorptiva individual estimula os líderes a um processo contínuo de aprendizado, que consiste em adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos externos, aplicando-os no contexto organizacional. Esses conhecimentos são fundamentais para a adaptação a ambientes dinâmicos e para aprimorar o desempenho. Verificou-se que a busca contínua por conhecimento favorece o desenvolvimento de ideias inventivas para aplicação prática e criativa no ambiente organizacional. A habilidade de transformar conhecimento, demonstrou ter impacto positivo nos resultados, enquanto a criatividade como variável mediadora, transforma esse conhecimento em desempenho individual. Portanto, esta pesquisa ressalta a importância dos líderes em cultivar hábitos de aprimoramento contínuo e aplicação de novas ideias no ambiente organizacional, o que resulta em melhor desempenho individual e organizacional. Além disso, evidencia-se a necessidade dos líderes em desenvolverem esses comportamentos para impactar no desempenho individual de suas equipes e contribuir para o sucesso da organização como um todo.

*Submetido em 12/08/2025 e aceito em 10/10/2025 por Anderson Betti Frare após o processo de Double Blind Review*

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva Individual; Criatividade; Desempenho no Trabalho; Líderes.

### **Abstract**

*According to the literature, individuals with high levels of individual absorptive capacity tend to be proactive in seeking knowledge from outside the organization and developing new ideas that can be applied to the workplace, which contributes to increased individual performance. By influencing employee behavior, leaders play a key role in fostering this type of behavior. Therefore, the objective of this research is to analyze the relationship between individual absorptive capacity, creativity, and job performance among leaders of the 500 largest companies in the Southern region of Brazil. A survey was designed to collect data from a sample of 311 leaders. Hypothesis testing was performed for data analysis using structural equation modeling (SEM), estimated using the partial least squares (PLS) method. The results demonstrate that individual absorptive capacity encourages leaders to engage in a continuous learning process, which consists of acquiring, assimilating, transforming, and exploring external knowledge, applying it within the organizational context. This knowledge is essential for adapting to dynamic environments and improving performance. It has been found that the continuous pursuit of knowledge favors the development of inventive ideas for practical and creative application in the organizational environment. The ability to transform knowledge has been shown to have a positive impact on results, while creativity, as a mediating variable, transforms this knowledge into individual performance. Therefore, this research highlights the importance of leaders cultivating habits of continuous improvement and the application of new ideas in the organizational environment, which results in better individual and organizational performance. Furthermore, it highlights the need for leaders to develop these behaviors to impact the individual performance of their teams and contribute to the success of the organization as a whole.*

**Keywords:** Individual Absorptive Capacity; Creativity; Job Performance; Leaders.

Dada a influência que os líderes exercem no comportamento das equipes, os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade em desenvolverem níveis de capacidade absorptiva individual, criatividade e desempenho no trabalho, com o objetivo de criar um ambiente organizacional que favoreça o desenvolvimento dessas habilidades nos colaboradores. Além disso, a contribuição individual de cada colaborador resulta em um desempenho superior para a organização como um todo.

### **1 Introdução**

A capacidade absorptiva (CA) tem se mostrado fundamental para garantir vantagem competitiva (Zhao, Jiang, Peng & Hong, 2021; Liang, Sun, Fonseca, & Zhou, 2019). Para alcançar esta vantagem competitiva, é necessário dispor de conhecimento, explorar e agregar valor (Oumaya & Gharbi, 2017). Sendo assim, os empregados desenvolvem a capacidade absorptiva individual (CAI) ao visualizar rotinas executadas no contexto empresarial e, buscam no ambiente externo, novas ideias, abordagens e procedimentos que possam ser implementados na organização (Yu, Li, & Ma, 2021; Majhi, Snehrat, Chaudhary, & Mukherjee, 2020).

Tho (2017) sugere que a CAI é desenvolvida a partir da habilidade do sujeito em interpretar, assimilar, transformar e aplicar novos conhecimentos, que requer criatividade na aquisição e exploração desses conhecimentos recentemente obtidos, para posterior aplicação estratégica ao contexto empresarial. A capacidade do indivíduo de utilizar saberes prévios para a aplicação de novos conhecimentos, estimula o desenvolvimento da criatividade

(Ahmed, Guozhu, Mubarik, Khan, & Khan, 2020) e como consequência, na obtenção de melhor desempenho no trabalho (Wang & Horng, 2002).

Ahmed *et al.* (2020) afirmam que a criatividade deve ser explorada concomitantemente com a CA, sendo essencial para o desempenho no trabalho (Zhang & Bartol, 2010). O desenvolvimento dessas habilidades pelos colaboradores é refletida excepcionalmente pelas proficiências dos líderes (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Os líderes devem estimular o desempenho individual dos subordinados, visando a consecução dos objetivos organizacionais (Aboyassin & Abood, 2013).

O desempenho no trabalho envolve comportamentos e ações que estão sob controle individual dos colaboradores e que contribuem com o alcance das metas organizacionais (Aldullah, Wahab, & Shamsuddin, 2019). De acordo com Ribeiro, Duarte e Filipe (2018), o desempenho dos empregados também está relacionado com o nível de criatividade, pois a busca por desafios e o cumprimento de objetivos promovem um desempenho superior no ambiente de trabalho. Ince, Imamoglu e Turkcan (2022) revelam que a criatividade exerce um impacto ainda maior no desempenho dos colaboradores quando há um nível elevado de CA, já que isso favorece a implementação de conhecimentos externos e sua conciliação com os já existentes na organização.

Ince *et al.*, (2022) sugerem pesquisas futuras para examinar a relação entre CAI, criatividade e desempenho no trabalho em diferentes departamentos, países ou culturas. Ademais, estudos anteriores examinaram a CA como mediadora e moderadora na associação entre criatividade e desempenho no trabalho (por exemplo, Tian & Soo, 2018). Ainda, estabeleceram relações da CA com outras variáveis, tais como orientação de metas de equipe e desempenho da equipe (por exemplo, Liang *et al.*, 2019), liderança transformacional, orientações de objetivo, desempenho adaptativo de empregados (por exemplo, Pratoom, 2022) e inovação (por exemplo, Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2017, Knudsen & Schleimer, 2022).

Há uma escassez de pesquisas que envolvam essas variáveis em organizações que atuam em setores diversos, as quais, por conseguinte, inspiram de culturas distintas. O estudo também se diferencia dos demais já relacionados ao obter evidências no contexto de líderes. No âmbito de gestão organizacional, líderes possuem responsabilidades de introdução e implementação de mudanças, a partir de uma visão desafiadora do futuro, e suas ações servem de estímulos para os seus seguidores (Pratoom, 2022). A criatividade dos empregados pode ser fomentada pela criatividade de seus superiores (Thuan, 2020). Denford e Ferriss (2018) afirmam que as empresas devem promover líderes com espírito empresarial, que visam alcançar o desempenho individual e organizacional no cumprimento de suas tarefas.

Nesse sentido, tem-se a seguinte questão de pesquisa: *Qual a relação entre a CAI, criatividade e desempenho no trabalho de líderes das 500 maiores empresas da região Sul do Brasil?* Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre a CAI, criatividade e desempenho no trabalho de líderes das 500 maiores empresas da região Sul do Brasil.

O estudo enriquece a literatura existente com conhecimentos acerca da CAI e criatividade de líderes, associando-as ao desempenho no trabalho. Frente às pesquisas anteriores, que analisam a capacidade absorptiva organizacional, o estudo contribui ao abordar a capacidade absorptiva ao nível individual. O foco da pesquisa em líderes das maiores empresas da Região Sul do Brasil também é um diferencial. O líder é um importante motivador aos empregados, que visualiza objetivos de futuro e demonstra aos empregados suas metas, logo, por exercer relevante influência sobre os subordinados, o líder também é um facilitador do desenvolvimento de habilidades (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Assim, o estudo contribui para que os líderes visualizem seus níveis de CAI e criatividade ao realizarem suas tarefas e, consequentemente, o desempenho no trabalho, podendo utilizar essas habilidades para influenciar empregados. Além disso, Taris e Schreurs

(2009) destacam que as organizações devem verificar ações que estimulem o desenvolvimento dessas habilidades em seus líderes, que servirão como incentivo aos subordinados, visando promover o desempenho individual e como consequência, o desempenho organizacional.

Os resultados do estudo indicam que o desenvolvimento da capacidade absorptiva aprimora a criatividade e, como resultado, tem-se o melhor desempenho individual. Dessa maneira, o estudo está relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente com o Trabalho Decente e Crescimento Econômico, Indústria, Inovação e Infraestrutura. As variáveis capacidade absorptiva individual, criatividade e desempenho no trabalho estão associadas com um ambiente de trabalho que estimula o conhecimento e inovação, com reflexos no desempenho individual e organizacional.

## **2 Revisão da Literatura e Hipóteses**

### **2.1 Capacidade Absortiva Individual**

A CAI é definida como atividades desenvolvidas pelo sujeito para reconhecer, assimilar, transformar e explorar os novos conhecimentos (Agostinetto, Soares, Mazon, & Soares, 2022; Majhi *et al.*, 2020; Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2017). O processo ocorre inicialmente com o reconhecimento, que envolve a identificação e aquisição de conhecimentos externos (Tian & Soo, 2018). Em seguida, a assimilação, que permite a análise, compreensão e interpretação dos conhecimentos recentemente adquiridos (Sjödén, Frishammar, & Thorgren, 2019). Em terceiro, a transformação do conhecimento externo em um novo conhecimento, que tem como objetivo produzir novos resultados e, por fim, a exploração, com a aplicação prática do conhecimento adquirido, assimilado e adaptado (Majhi *et al.*, 2020; Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2017).

A CAI tornou-se comportamentos e habilidades essenciais para aprendizado, adaptabilidade e vantagem competitiva em uma organização (Pratoom, 2022). Para as empresas em um cenário competitivo, é fundamental que os empregados desenvolvam com proatividade a busca por conhecimentos externos, interpretação e aplicação no ambiente organizacional (Prexl, Hubert, Hubert & Gonera, 2020).

O desenvolvimento da CA impulsiona o processo cognitivo do indivíduo, que permite a transformação e exploração de ideias criativas para a resolução de problemas (Fong, Men, Luo, & Jia, 2018; Gong, Zhou, & Chang, 2013). Além disso, a criatividade do indivíduo é estimulada a partir da aplicação prática dos conhecimentos recentemente adquiridos (Tian & Soo, 2018).

### **2.2 Criatividade**

A criatividade individual é definida pelo desenvolvimento de novas ideias potencialmente úteis, que visam o aprimoramento e implementação de ações que influenciam no desenvolvimento organizacional (Adamovic, 2022; Zhao *et al.*, 2021). Além disso, a criatividade estimula a solução eficaz para problemas (Kilic & Gök, 2022; Zhou & George, 2001).

As ideias são consideradas criativas desde que sejam autênticas em relação as outras ideias já disponíveis (Shin, Hur, & Oh, 2015). Ribeiro *et al.*, (2018) definem que os indivíduos criativos estão suscetíveis a um desempenho individual superior, em comparação com os demais, devido à sua cognição, motivação e comportamentos positivos que desempenham.

A criatividade permite a exploração de conhecimentos prévios e recentemente adquiridos, com o objetivo de “pensar fora da caixa” e ultrapassar os limites já conhecidos (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Essa habilidade é estimulada pela CAI, que consiste no processo cognitivo de absorver, interpretar e tornar úteis os novos conhecimentos, perspectivas e informações no contexto de trabalho (Fong *et al.*, 2018).

### 2.3 Desempenho no Trabalho

O desempenho no trabalho se manifesta quando o indivíduo conclui suas responsabilidades de forma eficiente, considerando o contexto do trabalho em questão e o tempo designado (Vuong, Tushar, & Hossain, 2022; Giao, Vuong, & Tushar, 2020). Sendo assim, o desempenho no trabalho é a maneira pela qual o indivíduo contribui com suas tarefas, observa os objetivos organizacionais, particularidades e prazos (Deng, Xiaoxia, & Wibowo, 2023). Como resultado, obtém sucesso na realização de suas responsabilidades, de acordo com os recursos disponíveis (Giao *et al.*, 2020). O desempenho é verificado a partir da comparação entre o esperado com o realizado (Almazrouei, 2023).

O desempenho no trabalho pode ser avaliado pelo modelo de desempenho de tarefas e contextual (Budhiraja, 2023). O primeiro estipula que o desempenho do indivíduo pode ser mensurado pela sua proficiência na realização de tarefas a ele atribuídas (Naqshbandi, Kabir, Ishak, & Islam, 2023; Beuren, Santos, & Bernd, 2022). Enquanto o desempenho contextual, reflete indiretamente na produtividade e resultados, por meio de ações e comportamentos, além das atividades técnicas pertinentes a função (Boer, Hooft, & Bakker, 2015).

Empregados que possuem um alto desempenho no trabalho contribuem com o sucesso e desenvolvimento da organização (Latifah, Suhendra, & Mufidah, 2023). Assim como afirmou AlMazrouei (2023), que o desempenho no trabalho afeta diretamente o desempenho organizacional, visto que o resultado organizacional é consequência do desempenho no trabalho de todos os seus colaboradores.

### 2.4 Capacidade Absortiva Individual e Desempenho no Trabalho

O desempenho no trabalho é o resultado de conquistas percebidas que objetivam a conclusão de metas preestabelecidas, portanto, empregados com alto desempenho contribuem para a resolução de problemas (Silva, Mota, & Moreira, 2023). O desempenho no trabalho pode ser desenvolvido a partir da CAI, que culminaria com a busca e aplicação de conhecimentos externos recentemente adquiridos (Ali & Park, 2016).

Arubayi, Eromafuru e Agbuke (2020) afirmam que a CAI permite que os empregados transformem conhecimentos recentemente adquiridos em ideias úteis, o que promove flexibilidade e adaptabilidade a ambientes em constante evolução, gerando vantagem competitiva. Portanto, as organizações devem incentivar que os empregados desenvolvam a CA, o que resulta em um melhor desempenho no trabalho.

Elbaz, Agag e Alkathiri (2018) constataram que o desempenho é positivamente influenciado pela CA do empregado, que é fundamental para o desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias, a fim de melhorar o desempenho no trabalho (Bakhsh & Aziz, 2023). A CAI do empregado em reconhecer, assimilar, transformar e explorar novos conhecimentos, integrando-os com os já disponíveis e aplicando de forma eficaz, aumenta o desempenho no trabalho (Tsai, 2022).

O estudo realizado por Arubayi *et al.*, (2020) revelou uma associação positiva entre a CAI e o desempenho no trabalho. Esses resultados são consistentes com pesquisas realizadas por Tsai (2022), que identificou que empregados com altos níveis de CAI têm maior propensão a desenvolver ideias específicas para a resolução de problemas, o que por sua vez,

contribui para o desempenho no trabalho. Bakhsh e Aziz (2023) descobriram que o reconhecimento, assimilação, transformação e exploração de conhecimento, contribui positivamente com o desempenho profissional do corpo docente. Com base nessas informações, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>1</sub>. A capacidade absorptiva individual está relacionada positivamente com o desempenho no trabalho.

## 2.5 Capacidade Absortiva Individual e Criatividade

A CAI fomenta o desenvolvimento da criatividade, decorrente da relação inovadora entre ideias, perspectivas e conhecimentos distintos (Seo, Chae, & Lee, 2015). Conforme Thanh e Tran (2023), a CAI demonstra aumentar o nível de criatividade dos empregados, o que possibilita a criação de cenários estratégicos de mercado. Líderes criativos elaboram ideias inovadoras a partir de fontes de conhecimentos e, disseminam-as no contexto empresarial para a resolução de problemas complexos (Thanh & Tran, 2023; Han & Bai, 2020).

A aquisição de informações do ambiente externo auxilia o indivíduo a realizar comportamentos criativos, desenvolvendo novas ideias úteis aprimoradas, a partir da relação entre os conhecimentos recém-adquiridos com os já disponíveis (Ince *et al.*, 2022). Indivíduos com alta CAI estão propensos a desenvolverem mais criatividade em relação aos demais, pois adquirem conhecimentos externos, interpretam e disseminam para os demais indivíduos da organização (Schweisfurth & Raasch, 2018).

A necessidade em se manter ativo em um ambiente competitivo de negócios impulsiona a exploração de conhecimentos e geração inteligente de ideias criativas e úteis para a resolução de problemas (Sitepu, Appuhami, & Su, 2020; Tian & Soo, 2018). Thuan (2020) afirma que empregados que desenvolvem a CA possuem um melhor desempenho criativo, pois podem reconhecer, assimilar, explorar e aplicar conhecimentos recém-adquiridos para gerar novas ideias úteis.

Thanh e Tran (2023) constataram uma associação positiva entre a CA e a criatividade, assim como identificaram também que quanto maior a CA, maiores serão as influências da criatividade no desempenho no trabalho, o que vai ao encontro de estudos realizados por Fong *et al.*, (2018). Ince *et al.*, (2022) concluíram que os empregados com hábitos de comportamentos cognitivos e explorações de novos conhecimentos relativos a CAI, desenvolvem maiores níveis de criatividade. Com base nessas informações, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>2</sub>. A capacidade absorptiva individual está relacionada positivamente com a criatividade dos empregados.

## 2.6 Criatividade Individual e Desempenho no Trabalho

Empregados dotados de criatividade têm a propensão a desenvolver soluções para questões críticas no ambiente de trabalho, o que permite eficiência e responsabilidade no desenvolvimento e cumprimento de tarefas, mediada pela aplicação de ideias criativas (Ismail, Iqbal, & Nasr, 2019). Em consonância com o ambiente competitivo, a criatividade é fundamental para atingir o sucesso e adquirir vantagens competitivas a nível individual (Ince *et al.*, 2022) e organizacional (Jnaneswar & Ranjit, 2022).

As organizações visualizam a criatividade individual dos empregados como ativos estratégicos para aprimorar o desempenho e obter vantagem competitiva (Ince *et al.*, 2022).

Para se manterem competitivos, é essencial que seus empregados desenvolvam comportamentos criativos no ambiente de trabalho (Sousa, Coelho, & Silva, 2023).

Os empregados criativos se diferenciam pela sua flexibilidade, que favorecem a adaptação e receptividade para novas vivências, o que contribui para o desempenho no trabalho. Além disso, colaboradores que desenvolvem comportamentos criativos executam com eficácia suas responsabilidades e possuem facilidade para o desenvolvimento de soluções para problemas (Jnaneswar & Ranjit, 2022; Ismail, Iqbal, & Nasr, 2019).

Ribeiro *et al.*, (2018) afirmam que a criatividade individual promove o desempenho no trabalho. Um colaborador criativo desenvolve confiança, consciência, interdependência e flexibilidade para assumir novos riscos, além de proporcionar novas experiências, que estimulam o desempenho individual. Empregados criativos estão constantemente em busca de desafios e soluções para atingir metas preestabelecidas e, por conseguinte, alcançar o desempenho individual no trabalho.

Shin, Hur e Oh (2015) reiteram que a criatividade está positivamente associada ao desempenho no trabalho, tendo constatado que empregados de atendimento ao cliente que apresentaram comportamento criativo, obtiveram desempenho superior em relação aos que agiam superficialmente, estes últimos desenvolveram exaustão emocional e menor engajamento, além de níveis reduzidos de criatividade.

Liu (2016) afirma que a criatividade individual exerce influência positiva sobre o desempenho dos empregados, com estudos que evidenciam que comportamentos inventivos dos colaboradores resultam em inovações organizacionais e desempenhos individuais no trabalho (Lee, Yeh, Yu, & Lin, 2023). Descobertas semelhantes foram realizadas por Zaitouni e Ouakouak (2018), Ismail, Iqbal e Nasr (2019), os quais identificaram que o desempenho dos empregados é uma consequência da criatividade individual, já que são empregadas habilidades inventivas na resolução de problemas. Com base nessas informações, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3. A criatividade individual está relacionada positivamente com o desempenho no trabalho.

## 2.7 Capacidade Absortiva Individual, Criatividade e Desempenho no Trabalho

A CAI é um processo que consiste em absorver e assimilar os conhecimentos externos, para transformar e aplicar no ambiente interno organizacional (Frate & Bido, 2024). Esses *insights* externos promovem o desenvolvimento de novas ideias, com potencial para serem aplicadas em processos internos, o que eleva a criatividade no ambiente de trabalho (Alzghoul, Elrehail, Emeagwali, & AlShboul, 2018). Nesse contexto, a criatividade individual é um fator importante para adquirir vantagem competitiva, pois eleva o desempenho com o desenvolvimento de novos conhecimentos (Al-Husseini & Yawson, 2024; Al-Husseini, 2023; Thuan, 2020).

Segundo Le e Phan (2024), a CAI desempenha um papel fundamental na melhoria das habilidades operacionais por meio da criatividade individual, tendo em vista que os indivíduos compreendem e aplicam novos conhecimentos, o que resulta em um melhor desempenho no trabalho. Em contrapartida, os indivíduos com baixa CA têm dificuldade em integrar novas informações aos conhecimentos pré-existentes para melhorar o desempenho no trabalho. Portanto, a baixa CA prejudica o vínculo entre as habilidades operacionais e a criatividade (Le & Phan, 2024).

As descobertas de Frate e Bido (2024) indicam que a CA é um processo impulsionado pelos membros da organização, que utilizam conhecimentos externos para serem aplicados internamente. Nesse sentido, os líderes influenciam diretamente os empregados, que contribui

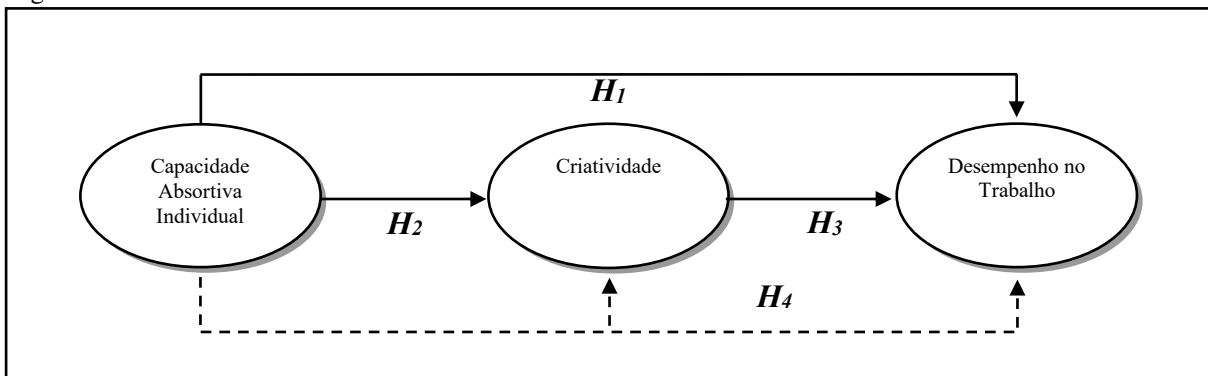
com a criatividade, comportamento e desempenho dos colaboradores (Alzghoul *et al.*, 2018; Rego, Souza, Marques, & Cunha, 2012).

Ince *et al.*, (2022) demonstraram uma correlação positiva entre a CA, criatividade individual e o desempenho no trabalho. Além disso, Al-Husseini (2024) identificou uma relação positiva entre o apoio da alta gerência, processos de gestão do conhecimento, CA e criatividade dos empregados. Os resultados também indicam que a CA dos empregados facilita o uso de conhecimentos externos na organização e melhora o desempenho no trabalho (Tho, 2017). Greco, Charlier, & Brown (2019) concluíram que o processo da CA que envolve a busca por conhecimentos externos e sua integração com os já existentes, estimula o desenvolvimento de ideias úteis e está positivamente relacionado com o desempenho adaptativo. Com base nessas informações, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4. A capacidade absoritiva individual influencia positivamente o desempenho no trabalho, mediada pela criatividade.

A Figura 1 representa o modelo de estudo com a relação entre as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>.

Figura 1 - Modelo de estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Portanto, as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub> têm como objetivo relacionar a CAI e a criatividade, bem como, investigar as consequências dessas associações no desempenho no trabalho.

### 3 Aspectos Metodológicos

O estudo é caracterizado como quantitativo, descritivo e *survey*. A população envolveu os líderes das 500 maiores empresas da região Sul do Brasil, conforme *ranking* definido pela Revista Amanhã (2023), em parceria técnica com a *PricewaterhouseCoopers* (PwC). Optou-se por líderes, pois servem como modelos e influenciam no comportamento dos colaboradores, que geralmente aprendem e aplicam essas características no ambiente de trabalho (Yang, Jin, & Zhang, 2024).

Os dados da pesquisa foram coletados por meio da aplicação de questionário, o qual foi desenvolvido na plataforma *QuestionPro* e encaminhado aos líderes dessas organizações via *LinkedIn*, durante o período compreendido entre 17/03/2024 e 29/09/2024. A busca no *LinkedIn* foi realizada com os termos “líder”, “gerente”, “supervisor”, “coordenador” e “diretor”, na rede das empresas ranqueadas pela Revista Amanhã.

O processo inicial consistiu no envio do convite para 4.764 líderes compor a rede e a partir do aceite, foi encaminhado o *link* do questionário para 2.619 pessoas. Utilizou-se uma amostragem não-probabilística por acessibilidade, compreendendo 377 respondentes, das



quais 66 respostas foram eliminadas por estarem incompletas. Portanto, a amostra final da pesquisa ficou composta por 311 questionários respondidos.

O instrumento de pesquisa foi estruturado com a caracterização dos respondentes (gênero, função, idade, escolaridade, estado sede e ramo de atividade da empresa) e mais três blocos, sendo capacidade absorviva individual, criatividade e desempenho no trabalho. Os constructos foram mensurados a partir da escala *Likert* de cinco pontos (exceto na caracterização dos respondentes): (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) nem discordo e nem concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente.

O constructo da capacidade absorviva individual foi desmembrado em reconhecimento, assimilação, transformação e exploração. As questões foram extraídas e adaptadas de pesquisas realizadas por Lowik, Kraaijenbrink e Groen (2017), Wang, Yang e Xue (2017), Enkel, Heil, Hengstler, & Wirth (2017), Kang e Lee (2017), Prexl *et al.* (2020), Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel (2011), Chiu, Cheng e Lin (2023), Lowik, Kraaijenbrink e Groen (2016), Lim e Ok (2023). O bloco de capacidade absorviva individual é composto por vinte assertivas, sendo cinco para cada subgrupo (reconhecimento, assimilação, transformação e exploração).

Para a variável criatividade foram utilizadas dez questões originadas de estudos realizados por Sitepu *et al.*, (2020), Zaitouni e Ouakouak (2018), Seo, Chae e Lee (2015), Zhou e George (2001), Ince, Imamoglu e Turkcan (2022), Sousa *et al.*, (2023), Munõz-Doyague e Nieto (2012). Para a variável desempenho no trabalho foram utilizadas dez questões extraídas de Latifah *et al.*, (2023), Zaitouni e Ouakouak (2018), Vuong *et al.*, (2022), Chen, Wei, Davison, & Rice (2020), Janssen e Yperen (2004), Lee *et al.* (2023). Por meio da Tabela 1 apresenta-se o constructo do estudo.

**Tabela 1**  
**Constructo da pesquisa**

Variáveis		Assertivas
Capacidade Absortiva Individual	Reconhecimento	1CAIRE. Estou sempre buscando ativamente novos conhecimentos para o meu trabalho.
		2CAIRE. Identifico facilmente os novos conhecimentos que são mais valiosos para nós.
		3CAIRE. Procuro intencionalmente conhecimento em domínios diferentes para olhar “fora da caixa”.
		4CAIRE. Sou bom em distinguir entre oportunidades lucrativas e informações ou oportunidades não tão lucrativas.
		5CAIRE. Sou capaz de avaliar rapidamente novas informações e conhecimentos, comparando-os com os já existentes.
	Assimilação	1CAIAS. Dedico tempo a traduzir os conhecimentos externos para garantir que serão compreendidos pelos meus colegas.
		2CAIAS. Esforço-me por compreender de que forma o conhecimento externo pode ser associado as atividades atuais de investigação e desenvolvimento da minha empresa.
		3CAIAS. Esforço-me por avaliar de forma crítica o valor potencial do conhecimento externo em relação as nossas necessidades.
		4CAIAS. Trato rapidamente o conhecimento externo para ter uma ideia de como pode ser utilizado eficazmente em nossa empresa.
		5CAIAS. Analiso e interpreto rapidamente a evolução das exigências do mercado.
	Transformação	1CAITR. Reconheço rapidamente a utilidade de novos conhecimentos externos para conhecimentos existentes.
		2CAITR. Discuto periodicamente as consequências das tendências do mercado e do desenvolvimento de novos produtos.
		3CAITR. Desenvolvo novos <i>insights</i> a partir do conhecimento disponível em nossa empresa.
		4CAITR. Consigo associar com êxito os conhecimentos existentes a novos conhecimentos.
		5CAITR. Estou habituado a absorver novos conhecimentos, bem como a prepará-los para outros fins e a disponibilizá-los.
	Exploração	1CAIEX. Exploro os novos conhecimentos para criar novos produtos/serviços ou métodos de trabalho.
		2CAIEX. Frequentemente aplico conhecimentos recém-adquiridos no meu trabalho.

		3CAIEX. Penso constantemente na melhor forma de explorar o conhecimento.
		4CAIEX. Estou disposto a tomar medidas para garantir que o potencial das ideias externas em que acredito, seja concretizado.
		5CAIEX. Estou constantemente pensando como posso aplicar novos conhecimentos para melhorar o meu trabalho.
Criatividade		1CRI. Improviso frequentemente métodos para resolver um problema quando a resposta não é evidente.
		2CRI. Resolvo frequentemente problemas de forma inteligente e criativa.
		3CRI. Procuro novas tecnologias, processos e técnicas.
		4CRI. Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.
		5CRI. Sugiro novas formas de atingir metas ou objetivos.
		6CRI. Sugiro novas formas para aumentar a qualidade.
		7CRI. Sugiro novas formas de realizar tarefas de trabalho.
		8CRI. Apresento soluções criativas para os problemas.
		9CRI. Quando surgem novas tendências, normalmente sou o primeiro a aderir.
		10CRI. De um modo geral, as ideias que produzo são relevantes para o sucesso organizacional.
Desempenho no Trabalho		1DT. Estou disposto a aceitar um trabalho que tenha desafios mais consideráveis.
		2DT. Lembro-me sempre dos resultados do trabalho que tenho de alcançar.
		3DT. Sinto-me satisfeito ao concluir o meu trabalho.
		4DT. Cumpro sempre com as tarefas especificadas na descrição das minhas funções.
		5DT. Nunca negligencio aspectos do trabalho que sou obrigado a desempenhar.
		6DT. Cumpro adequadamente as tarefas atribuídas.
		7DT. Desempenho sempre as funções essenciais.
		8DT. De um modo geral, consigo desempenhar bem as tarefas exigidas pela empresa.
		9DT. Considero que a minha eficiência média no trabalho é relativamente elevada.
		10DT. Tomo iniciativa na resolução de problemas no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste para o instrumento de pesquisa. O questionário foi aplicado para três professores universitários e dois líderes de organizações, a fim de verificar a clareza das questões e se atendem ao objetivo do estudo. As sugestões de alteração foram aceitas. As alterações no instrumento de pesquisa foram referentes a substituição de alguns termos para melhor compreensão, como por exemplo, “ambiente de controle” e “valor potencial”. Na contextualização do questionário, foi tratado de uma maneira mais compreensível a variável “capacidade absorptiva individual”. Foram incluídos os conceitos das variáveis no início do questionário. Na questão “função que ocupa na empresa” foi inserido uma opção em aberto, para ser respondida. Da mesma maneira, na faixa de idade, foi deixado como questão aberta para ser preenchida, sem indicar classes prontas.

Questões éticas também foram adotadas na aplicação do questionário, tais como o consentimento para a utilização dos dados estritamente para cunho científico, confidencialidade dos respondentes e das organizações que a compõe e, a autorização para a publicação da pesquisa científica com os resultados obtidos. Além da liberdade do respondente de desistência a qualquer momento sem prejuízos ou explicações, e o acesso aos questionários respondidos.

Para a análise dos dados, foram empregados a estatística descritiva e a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*), sendo estimado pelo método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares - PLS*). Para o processamento dos dados, utilizou-se o *software SmartPLS 4*, empregando uma abordagem *bootstrapping* para verificar a interação entre os constructos e o método *blindfolding* para mensurar a precisão do modelo, consoante a Hair Jr, Sarstedt, Matthews, & Ringle (2016).

#### 4 Análise dos Resultados

#### 4.1 Caracterização dos Respondentes

A aplicação do instrumento de pesquisa foi iniciada com uma explicação do contexto geral do tema, enfatizando a confidencialidade dos dados, com a garantia de que nenhuma pergunta pudesse identificar o respondente e a organização em que trabalha. Os dados de caracterização, segregados por categoria e gênero, são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2**  
**Caracterização dos respondentes da pesquisa**

<b>Categoria</b>	<b>Feminino</b>	<b>%</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Idade</b>						
Inferior a 25 anos	02	0,64%	04	1,29%	06	1,93%
Entre 26 e 30 anos	07	2,25%	41	13,18%	48	15,43%
Entre 31 e 35 anos	11	3,54%	48	15,43%	59	18,97%
Entre 36 e 40 anos	06	1,93%	53	17,04%	59	18,97%
Entre 41 e 50 anos	07	2,25%	85	27,33%	92	29,58%
Superior a 50 anos	03	0,96%	44	14,15%	47	15,11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>11,58%</b>	<b>275</b>	<b>88,42%</b>	<b>311</b>	<b>100%</b>
<b>Escolaridade</b>						
Ensino fundamental incompleto	00	0,00%	00	0,00%	00	0,00%
Ensino fundamental completo	00	0,00%	00	0,00%	00	0,00%
Ensino médio incompleto	00	0,00%	00	0,00%	00	0,00%
Ensino médio completo	00	0,00%	05	1,61%	05	1,61%
Ensino superior incompleto	03	0,96%	16	5,14%	19	6,11%
Ensino superior completo	09	2,89%	46	14,79%	55	17,68%
Pós-graduação	24	7,72%	200	64,31%	224	72,03%
MBA	00	0,00%	01	0,32%	01	0,32%
Mestrado	00	0,00%	06	1,93%	06	1,93%
Doutorado	00	0,00%	01	0,32%	01	0,32%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>11,58%</b>	<b>275</b>	<b>88,42%</b>	<b>311</b>	<b>100%</b>
<b>Função</b>						
Líder de equipe	11	3,54%	43	13,83%	54	17,36%
Gerente	16	5,14%	69	22,19%	85	27,33%
Supervisor	03	0,96%	51	16,40%	54	17,36%
Coordenador	04	1,29%	63	20,26%	67	21,54%
Diretor	00	0,00%	42	13,50%	42	13,50%
Outras	02	0,64%	07	2,25%	09	2,89%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>11,58%</b>	<b>275</b>	<b>88,42%</b>	<b>311</b>	<b>100%</b>
<b>Estado sede da empresa</b>						
Paraná	11	3,54%	86	27,65%	97	31,19%
Santa Catarina	13	4,18%	101	32,48%	114	36,66%
Rio Grande do Sul	12	3,86%	88	28,30%	100	32,15%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>11,58%</b>	<b>275</b>	<b>88,42%</b>	<b>311</b>	<b>100%</b>
<b>Ramo de atividade</b>						
Comércio varejista	05	1,61%	27	8,68%	32	10,29%
Comércio atacadista	02	0,64%	06	1,93%	08	2,57%
Indústria	17	5,47%	137	44,05%	154	49,52%
Serviço	06	1,93%	56	18,01%	62	19,94%
Outros	06	1,93%	49	15,76%	55	17,68%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>11,58%</b>	<b>275</b>	<b>88,42%</b>	<b>311</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dos 311 entrevistados, 11,58% são do sexo feminino, enquanto 88,42% são do sexo masculino. Os dados corroboram com o estudo *Women in Business* da Grant Thornton (2024), que revelou que no Brasil as mulheres ocupam apenas 37% dos cargos de liderança, com uma queda de 2% em relação ao ano anterior. A amostra do estudo composta pela maioria dos participantes do sexo masculino, tendo poucas mulheres, dificulta realizar discussões sobre

questões de gênero, se há diferenças entre homens e mulheres. Esse resultado se alinha com Souza e Silva (2024), que refletem sobre os desafios enfrentados por mulheres e que apesar disso, conseguiram ocupar altos cargos de liderança, no contexto de uma instituição pública brasileira.

Quanto a distribuição por faixa etária, 1,93% têm menos de 25 anos, 15,43% têm entre 26 e 30 anos, 18,97% entre 31 e 35 anos, 18,97% entre 36 e 40 anos, 29,58% entre 41 e 50 anos e 15,11% possuem mais de 50 anos de idade. Percebe-se que a distribuição por faixa etária se concentra entre 31 e 50 anos, com 67,52% da amostra, o que pode ser explicado pela necessidade de experiência e competências para assumir cargos de gestão. Esse resultado corrobora com o estudo de Larsson e Björklund (2021), que em uma amostra composta por líderes participantes de um curso de liderança, verificaram que a maioria está na faixa etária de 30 a 50 anos.

No que se refere ao nível de escolaridade dos respondentes, 72,03% possuem pós-graduação, 17,68% possuem ensino superior completo, 6,11% possuem o ensino superior incompleto, 0,32% possuem MBA, 1,93% possuem mestrado, 0,32% possuem doutorado e 1,61% possuem o ensino médio completo. Esse resultado indica a necessidade de formação acadêmica para cargos de liderança, o que vai ao encontro de Larsson e Björklund (2021), que evidenciaram a maior parte dos líderes com formação universitária. Quanto às funções ocupadas pelos participantes, 17,36% são líderes, 27,33% gerentes, 17,36% supervisores, 21,54% coordenadores, 13,50% diretores e 2,89% responderam como “outras”.

A localização das empresas dos participantes se distribuiu de forma equilibrada entre os três estados analisados, com 36,66% em Santa Catarina, 32,15% no Rio Grande do Sul e 31,19% no Paraná. Quanto ao ramo de atividade das organizações, a indústria foi a mais representada, com 49,52%, seguida pelo setor de serviços (19,94%), comércio varejista (10,29%), comércio atacadista (2,57%) e “outros” (17,68%), que inclui setores como aeroportuário, agroindústria, agronegócio, instituições financeiras, construção civil, clubes recreativos, lazer, imobiliário, tecnologia, energia, logística, *holdings*, saúde, transporte ferroviário e seguros. Esses resultados refletem a realidade econômica regional, considerando a relevância da indústria. Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostram que Santa Catarina é o estado que possui maior participação da indústria no emprego formal, seguido do Rio Grande do Sul e Paraná.

Ao verificar na amostra do estudo a predominância de homens e a indústria sendo a mais representada, corrobora com o estudo de Larsson, Molnar, Ljungberg e Björklund (2023), que em uma amostra com líderes, evidenciaram que os participantes do setor industrial são na maioria homens. Enquanto mulheres predominam nos setores de educação e saúde, no contexto da Suécia.

#### 4.2 Modelo de Mensuração

A mensuração foi avaliada de acordo com a confiabilidade composta e individual, além da validade convergente e discriminante. Nesta etapa, foi necessário a exclusão das assertivas 1CRI, 9CRI, 1DT, 3DT, 7DT, 8DT e 9DT, por não apresentarem cargas fatoriais adequadas. Essa prática é permitida para aumentar a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), consoante a Hair Jr *et al.* (2016). Os dados da análise do modelo de mensuração são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3**  
**Resultado do modelo de mensuração**

Variáveis Latentes	AVE	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Capacidade Absortiva Individual	0,739	0,902	0,919
Criatividade	0,503	0,857	0,862

*Relação entre Capacidade Absortiva Individual, Criatividade e Desempenho no Trabalho: um estudo com Líderes das Maiores Empresas da Região Sul do Brasil* 142

<b>Desempenho no Trabalho</b>	0,514	0,765	0,766
-------------------------------	-------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os valores de AVE foram utilizados para avaliar o modelo convergente e verificar a sua validade, sendo que todos os valores obtidos estão acima de 0,50 (Hair Jr *et al.*, 2016), o que confirma a validade do estudo. O *Alfa de Cronbach* possibilita avaliar a consistência interna e as medidas de confiabilidade composta para os constructos, sendo considerados satisfatórios valores acima de 0,70 (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011), o que foi encontrado nas variáveis estudadas.

Além disso, foi avaliada a independência entre si das variáveis latentes (Hair Jr *et al.*, 2016). Para isso, aplicou-se os critérios de Fornell-Larcker (1981), que comparam a raiz quadrada de AVE de cada constructo com as correlações de Pearson entre as variáveis latentes (constructos), em que a raiz quadrada deve ser maior que a correlação dos constructos, conforme Tabela 4.

**Tabela 4**  
**Análise discriminante pelo critério Fornell-Larcker**

Variáveis latentes	1	2	3
<b>1. Capacidade Absortiva Individual</b>	<b>0,859</b>		
<b>2. Criatividade</b>	0,704	<b>0,709</b>	
<b>3. Desempenho no Trabalho</b>	0,543	0,538	<b>0,717</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por fim, foi utilizado a Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) para confirmar a validade discriminante (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Na Tabela 5 estão dispostos os resultados, que devem ser menores que 0,90. Isso indica a independência entre si das variáveis latentes estudadas, que confirma a validade discriminada (Hair Jr *et al.*, 2016).

**Tabela 5**  
**Análise discriminante pelo critério Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)**

Variáveis latentes	1	2	3
<b>Capacidade Absortiva Individual</b>			
<b>Criatividade</b>	0,796		
<b>Desempenho no Trabalho</b>	0,644	0,649	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Assim, o modelo de mensuração do estudo foi validado, evidenciando que as variáveis latentes foram medidas de forma precisa. Para avaliar a possibilidade de multicolinearidade, foi utilizado o *Variance Inflation Factors* (VIF), e os resultados indicaram ausência de multicolinearidade, pois os valores obtidos foram inferiores a 10 (VIF internos < 1,982 e VIF externos 2,316) (Hair Jr *et al.*, 2016). Portanto, a análise confirma a consistência e a legitimidade do modelo de mensuração, que permite a realização dos testes de hipótese pelo modelo estrutural.

#### 4.3 Modelo Estrutural

O modelo estrutural inclui os coeficientes utilizados para avaliar as hipóteses sobre as relações no modelo teórico. Os coeficientes de caminho ( $\beta$ ), o tamanho do efeito ( $f^2$ ), o desvio padrão, o t-value ( $|\beta/\text{desvio padrão}|$ ) e o p-value de cada relação são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6**  
**Resultados do modelo estrutural e teste das hipóteses**

	Hipóteses	Coefficiente estrutural	F <sup>2</sup>	Desvio padrão	T- Value	P- Value
H1	CAI → DT	0,324	0,081	0,057	5,726	0,000
H2	CAI → CRI	0,704	0,982	0,036	19,428	0,000
H3	CRI → DT	0,310	0,074	0,063	4,949	0,000
H4	CAI → CRI → DT	0,218	-	0,044	4,978	0,000

**Nota:** Entende-se que: CAI = Capacidade Absortiva Individual; CRI = Criatividade; DT = Desempenho no Trabalho; Classificação do tamanho do efeito ( $f^2$ ) de acordo com Cohen (1977): efeito pequeno ( $f^2 = 0,02$ ); efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ); e efeito grande ( $f^2 = 0,35$ ). O modelo da pesquisa explica a CRI em  $R^2$  49% e DT em  $R^2$  34% (Fornell; Larcker, 1981); relevância preditiva  $Q^2 = 0,283$ .

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A relevância preditiva do modelo apresenta acurácia ao indicar  $Q^2$  de 28,3%. A H<sub>1</sub> previa uma relação positiva entre a capacidade absortiva individual e o desempenho no trabalho. Os resultados confirmaram que essa relação existe e que é significativa (0,324,  $p=0,000$ ). O efeito da relação é pequeno ( $f^2 > 0,081$ ), conforme Cohen (1977). Essas evidências permitem aceitar a primeira hipótese da pesquisa.

Quanto a H<sub>2</sub>, esperava-se que a capacidade absortiva individual teria influência positiva na criatividade dos colaboradores. Os resultados corroboram com essa relação positiva e significativa entre as duas variáveis (0,704,  $p=0,000$ ), o que confirma a segunda hipótese da pesquisa. O efeito é classificado como grande ( $f^2 > 0,982$ ), conforme Cohen (1977), que indica um impacto substancial da CAI sobre a CRI. Portanto, os resultados indicam que quanto maior a capacidade absortiva individual, maior a tendência de desenvolvimento da criatividade.

Em relação a H<sub>3</sub>, a criatividade influenciaria positivamente o desempenho no trabalho, esta relação foi confirmada de acordo com os resultados encontrados (0,310,  $p=0,000$ ), com uma relação positiva e significativa. Conforme Cohen (1977), essa relação possui um efeito pequeno ( $f^2 > 0,074$ ). Logo, conclui-se que a criatividade aumenta o desempenho no trabalho.

A H<sub>4</sub> previa que a criatividade seria uma variável mediadora da relação entre a capacidade absortiva individual e o desempenho no trabalho. Os valores obtidos (0,218,  $p=0,000$ ), indicam uma relação positiva entre as variáveis, o que torna aceita a hipótese da pesquisa. Esses resultados sugerem que a CAI impacta diretamente na criatividade, que por sua vez, afeta de forma significativa o desempenho no trabalho, isso implica a criatividade como uma variável mediadora importante nesse processo.

#### 4.4 Discussão dos Resultados

A H<sub>1</sub> sugere uma relação positiva da capacidade absortiva individual com o desempenho no trabalho. Essa relação contribui com a melhora da eficácia dos líderes na resolução de problemas (Tsai, 2022). Eles não negligenciam aspectos importantes de trabalho (Zaitouni & Ouakouak, 2018) e realizam as tarefas atribuídas (Vuong *et al.*, 2022), para atingir os seus objetivos no trabalho (Deng *et al.*, 2023). Assim, verifica-se por meio dos resultados, que a CAI incentiva os líderes a um processo contínuo de aprendizado, que consiste em adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos externos, aplicando-os no contexto organizacional. Esses novos conhecimentos são essenciais para que os líderes se adaptem a ambientes dinâmicos, o que melhora o desempenho na tomada de decisão e na resolução de problemas complexos.

Além disso, as evidências demonstram que a busca constante por conhecimentos externos contribui com um desempenho consistente e sustentável a longo prazo, uma vez que esse processo de busca por conhecimento propõe que os líderes estejam preparados para mudanças e permite fortalecer um ciclo contínuo de aprendizado. Nesse contexto, os resultados de Pratoom (2022) corroboram com os achados desta pesquisa, indicando que a CAI dos líderes contribui positivamente com o desempenho adaptativo no trabalho. Os resultados obtidos também estão alinhados com as descobertas de Arubayi *et al.*, (2020), que mostram que a CAI eleva de forma significativa o desempenho no trabalho.

Na H<sub>2</sub>, confirmou-se que a capacidade absorptiva individual se relaciona positivamente com a criatividade dos empregados. É possível inferir que essa relação contribui para que empregados com CAI têm maior facilidade para adquirir conhecimentos externos, integrando-os com os conhecimentos pré-existent, o que resulta em desenvolvimento de ideias inventivas para aplicação prática de forma criativa no ambiente organizacional. Esses indivíduos geralmente possuem capacidade para resolver problemas de forma inteligente e criativa (Sitepu *et al.*, 2020). Buscam por novos processos, tecnologias e técnicas, sugerem novas formas para atingir objetivos, aumentar a qualidade e encontrar novas formas de realizar as tarefas de trabalho, com a apresentação de soluções criativas para a resolução de problemas (Ince *et al.*, 2022; Seo *et al.*, 2015; Zhou & George, 2001).

Por meio dos resultados, constata-se que os comportamentos inventivos, alinhados com a disposição de buscar conhecimentos externos, são essenciais para os líderes transformarem esses conhecimentos em soluções práticas. Isso envolve a capacidade de assimilar, transformar, integrar e criar novos conhecimentos úteis para o contexto organizacional. Além disso, a CAI promove o ciclo contínuo de aprendizado e criatividade, pois o processo de aprendizado constante confere uma base ampla de informações a longo prazo, que permite aplicar esses conhecimentos de forma criativa em seus processos (Al-Husseini, 2024; Al-Husseini, 2023).

Líderes criativos, por exemplo, não se limitam às soluções tradicionais, pois buscam desenvolver novas abordagens que possibilitam a resolução de problemas complexos (Han & Bai, 2020). Os resultados encontrados também estão de acordo com os estudos de Fong *et al.* (2018), que revelaram que a CAI exerce influência positiva na criatividade da equipe. Os estudos de Al-Husseini (2024) revelaram que a CA promove a criatividade dos indivíduos. Além disso, Thanh e Tran (2023) concluíram que os líderes devem coordenar novas estratégias de criatividade dos empregados com o desenvolvimento da CAI.

Com a H<sub>3</sub>, constatou-se que a criatividade individual está relacionada positivamente com o desempenho no trabalho. Essa relação confirma que a apresentação de novas ideias e práticas contribui significativamente com a melhoria do desempenho (Zaitouni & Ouakouak, 2018), pois incentiva a tomada de iniciativa na resolução de problemas no ambiente de trabalho, por meio de ideias inventivas (Lee *et al.*, 2023). Os resultados encontrados indicam que a capacidade de lidar com problemas de forma dinâmica, por meio de comportamentos criativos, permite que os líderes superem desafios com soluções eficientes, que impacta diretamente no desempenho. A flexibilidade proporcionada pela criatividade permite explorar abordagens alternativas e obter desempenho superior.

Além disso, infere-se que a capacidade de antecipar tendências por meio da criatividade, é uma habilidade que permite que os líderes identifiquem mudanças emergentes e processos que possam destacar a empresa em um mercado dinâmico. Essa visão estratégica possibilita a aplicação de estratégias criativas que impactam tanto no desempenho individual quanto no organizacional. Empregados criativos, por sua vez, impulsionam as mudanças de uma organização, buscam por desafios e propõe novas ideias na resolução de problemas. Esses comportamentos impulsionam o desempenho individual e contribuem para o posicionamento competitivo da organização. Nesse contexto, os achados de Jnaneswar e

Ranjit (2022) indicam que a criatividade individual exerce influência significativa sobre o desempenho no trabalho. Os resultados desse estudo corroboram também com as descobertas de Alzghoul *et al.* (2018), que revelaram que os níveis de criatividade do líder podem influenciar o empregado a desempenhar tais comportamentos e também exibir desempenho no trabalho ao longo do tempo.

Em relação a H4, confirmou-se que a criatividade medeia positivamente a relação da capacidade absorviva individual e o desempenho no trabalho, conforme os resultados obtidos, correspondendo com as descobertas de Ince *et al.*, (2022). Essa relação evidencia que a habilidade da CAI em adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos externos no ambiente de trabalho, permite que a criatividade interfira na conversão de conhecimentos em novas ideias úteis e práticas, o que impacta diretamente no desempenho. A aplicação de conhecimentos inventivos derivados desse processo, resulta em soluções mais eficazes para desafios organizacionais, que contribui para a melhoria contínua de processos.

A CAI também capacita os líderes a transformar o conhecimento absorvido em novas abordagens, que resulta em impactos positivos nos resultados. A criatividade como mediadora, converte esse conhecimento em desempenho individual e vantagem competitiva organizacional, que agrega valor a empresa a partir do conhecimento absorvido (Gong *et al.*, 2013). Os resultados de Thanh e Tran (2023), reforçam a importância da CAI para fomentar a criatividade, que leva a um desempenho superior no trabalho. Esse estudo também sugere que os líderes devem promover a criatividade dos empregados, para gerar um desempenho no trabalho. Além disso, os resultados de Tian e Soo (2018) apontam que a CAI proporciona influência significativa na criatividade e no desempenho no trabalho.

Como os líderes exercem influência nas ações da equipe (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), é fundamental que desenvolvam níveis de CAI, criatividade e desempenho no trabalho para criar um ambiente organizacional que promova o desenvolvimento dessas habilidades nos liderados. Nesse contexto, os empregados deverão ter oportunidades de estimular suas habilidades de CAI e criatividade no ambiente de trabalho, o que resultará em um melhor desempenho individual e contribuir para o sucesso organizacional.

## **5 Considerações Finais**

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a CAI, criatividade e desempenho no trabalho de líderes das 500 maiores empresas da região Sul do Brasil. As informações dos respondentes foram coletadas a partir da aplicação do instrumento de pesquisa via *LinkedIn*. Os dados e as hipóteses foram analisados com a técnica de modelagem de equações estruturais.

Os resultados iniciais evidenciaram a falta de representatividade feminina em cargos de lideranças, com predominância masculina nessas posições. Além disso, foi observado que CAI exerce influência significativa na criatividade dos colaboradores, o que por sua vez, contribui para um desempenho superior no trabalho. Destaca-se que a CAI influencia de forma direta e indireta no desempenho no trabalho, com a mediação da criatividade, confirmando as hipóteses analisadas neste estudo: H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>.

A CAI sugere um processo contínuo de aprendizagem, que envolve o reconhecimento de conhecimentos externos, assimilação, transformação e exploração com a aplicação prática no contexto organizacional. A criatividade, por sua vez, contribui nesse processo de transformação de conhecimentos, integrando-os com os já existentes e possibilita o desenvolvimento de novas ideias úteis.

Comportamentos inventivos, alinhados com a disposição para explorar conhecimentos externos, permitem que os líderes transformem esses conhecimentos em soluções práticas, que contribui para a resolução de problemas complexos. Essas habilidades, ao serem



aplicadas, possibilitam a descoberta de soluções mais eficazes para os problemas e contribuem para o desempenho individual no trabalho.

Dada a influência que os líderes exercem no comportamento das equipes, os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade em desenvolverem níveis de CAI, criatividade e desempenho no trabalho, com o objetivo de criar um ambiente organizacional que favoreça o desenvolvimento dessas habilidades nos colaboradores. Além disso, a contribuição individual de cada colaborador resulta em um desempenho superior para a organização como um todo.

O estudo contribui teoricamente com conhecimentos acerca da CAI e criatividade de líderes, associando-as ao desempenho no trabalho. Outra contribuição reside ao abordar a capacidade absorviva ao nível individual, e não organizacional. As implicações práticas são significativas, que evidenciam a responsabilidade dos líderes em influenciar no comportamento dos colaboradores, o que contribui diretamente para o desempenho individual e sucesso organizacional. Isso sugere que o investimento em programas de capacitação e desenvolvimento de líderes comprometidos com os objetivos organizacionais, incentiva um ambiente de aprendizagem contínua, criatividade e pode promover um aumento no desempenho. Salienta-se que os programas de capacitação e desenvolvimento de líderes tratem do reconhecimento, assimilação, transformação e exploração de novos conhecimentos.

As organizações podem implementar estratégias que permitam que os líderes desenvolvam a capacidade de transformar conhecimento em ideias criativas, que contribuam para o trabalho e conseqüentemente, para o desempenho. Também podem implementar sistemas de avaliação de desempenho que permitem reconhecer e recompensar pelas contribuições com novas ideias. Por fim, a organização pode utilizar mecanismos que ajudem no compartilhamento de conhecimento e inovação, para potencializar o desempenho no trabalho.

Quanto as contribuições sociais, o estudo fornece evidências da associação da capacidade absorviva individual, criatividade e desempenho no trabalho com um ambiente de trabalho que estimula o conhecimento e inovação, com reflexos no desempenho individual e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Essas variáveis colaboram para a inovação e desenvolvimento econômico.

Quanto às limitações da pesquisa, o terceiro bloco do instrumento analisa a variável de desempenho no trabalho, mas não há uma métrica definida para avaliar o desempenho dos líderes, logo, torna os resultados dependentes de uma autoavaliação de forma adequada e sincera por parte do respondente.

O estudo depende da autoavaliação dos líderes quanto ao desempenho no trabalho, o que pode acarretar viés de desejabilidade social e limitações na exatidão da mensuração. Avaliação por pares, em que colegas de trabalho avaliam o líder; avaliação por supervisores, em que o desempenho é avaliado por superiores hierárquicos e uso de indicadores mensuráveis, tais com metas atingidas, produtividade da equipe, poderiam ser alternativas metodológicas para a limitação de autoavaliação de desempenho.

Outra limitação é que a pesquisa foi realizada com líderes sem considerar a necessidade de atingir metas, o que pode influenciar nos resultados. A generalização também é uma limitação, pois os resultados podem não ser aplicáveis a empresas de pequeno porte ou a outras regiões do país. A coleta transversal de dados também é uma limitação considerada neste estudo.

Por fim, a amostra do estudo é composta pela maioria dos participantes do sexo masculino, tendo poucas mulheres, o que dificulta realizar discussões sobre questões de gênero. Dessa maneira, não é possível inferir se os resultados seriam os mesmos para um grupo mais diverso, ou se há diferenças entre homens e mulheres.

Com base nos resultados, sugere-se estudos futuros que incluam empresas de diferentes tamanhos, com o objetivo de avaliar se os resultados encontrados podem ser

aplicáveis a diferentes contextos. A análise de metas e desempenho seria interessante, com a comparação dos resultados entre líderes que precisam atingir metas e os que não possuem esse tipo de exigência.

Também seria relevante investigar a diversidade e o perfil dos líderes, comparando os resultados com base em gênero, idade, experiência profissional e outros marcadores de diversidade, de maneira a analisar se os resultados seriam os mesmos em um grupo mais diverso ou se há diferenças entre homens e mulheres. Estudos que analisam o desempenho no trabalho por meio da avaliação por pares e uso de indicadores mensuráveis são possibilidade de estudos futuros. Além disso, uma análise comparativa entre os resultados de líderes e seus liderados em diferentes empresas, poderia ajudar a identificar se o líder consegue de fato influenciar seus subordinados no desenvolvimento da CAI, criatividade e desempenho no trabalho. Estudos comparando ou extrapolando para outros setores e regiões do país, poderiam enriquecer o campo de conhecimento sobre o tema.

## Referências

- Aboyassin, N. A., & Abood, N. (2013). The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *International Business Journal*, 23(1), 68-84. Doi: <https://doi.org/10.1108/10595421311296632>
- Adamovic, M. (2022). Taking a conflict perspective to explain an employee's creativity. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 714-737. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2021-0152>
- Agostineto, R. C., Soares, T. C., Mazon, G., & Soares, S. V. (2022). Influence of intellectual capital and individual absorptive capacity on innovation performance. *Revista de administração da UFSM*, 15(2), 270-289. Doi: <https://doi.org/10.5902/1983465968613>
- Ahmed, S. S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M., & Khan, E. (2020). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 23-39. Doi: <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0199>
- Aldullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2019). Creative Self-Efficacy, Innovative Work Behaviour and Job Performance Among Selected Manufacturing Employees. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 291-297. Doi: <https://doi.org/10.32861/jssr.52.291.297>
- Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>
- Al-Husseini, S. (2024). Examining the impact of top management support on employee creativity through the mediating role of knowledge management and absorptive capacity. *International Journal of Innovation Science*, 16(4), 658-682. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2023-0017>
- Al-Husseini, S. (2024). How information technology resources enhance absorptive capacity and individual ambidexterity: the moderating role of social interaction. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2023-0244>
- Almazrouei, H. (2023). Empowerment leadership as a predictor of expatriates job performance and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 837-874. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2769>
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic

- leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612. Doi: <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Arubayi, D. O., Eromafuru, E. D., & Egbule, A. C. S. (2020). Human resource development and employee performance: the role of individual absorptive capacity in the Nigerian oil sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 1-15.
- Bakhsh, M., & Aziz, A. (2023). Role of Absorptive Capacity for E-learning and Organizational Culture on Job Performance: An Empirical Study from Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), 566-579. Doi: <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0374>
- Beuren, I. M., Santos, V., & Bernd, D. C. (2022). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1042-1060. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0055>
- Boer, B. J., Van Hooft, E. A. J., & Bakker, A. B. (2015). Self-control at work: its relationship with contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 406-421. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2012-0237>
- Budhiraja, S. (2023). Continuous learning and employee performance: a moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*, 52(1), 200-2017, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0272>
- Chen, X., Wei, S., Davison, R. M., & Rice, R. E. (2020). How do enterprise social media affordances affect social network ties and job performance?. *Information Technology & People*, 33(1), 361-388. Doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2017-0408>
- Chiu, M. L., Cheng, T. S., & Lin, C. N. (2023). Driving open innovation capability through new knowledge diffusion of integrating intrinsic and extrinsic motivations in organizations: Moderator of individual absorptive capacity. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 3685-3717. Doi: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01315-8>
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York Academic.
- Confederação Nacional da Indústria. (2024, 28 de fevereiro). *A importância da indústria para os estados*. Recuperado de <https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/importancia-da-industria-para-os-estados/>
- Denford, J. S., & Ferriss, A. (2018). Absorption, combination and desorption: knowledge-oriented boundary spanning capacities. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1425-1441. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0325>
- Deng, H., Xiaoxia, S., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Elbaz, A. M., Agag, G. M., & Alkathiri, N. A. (2018). How ability, motivation and opportunity influence travel agents performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 119-141. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0308>
- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?. *Technovation*, 60, 29-38. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>

- Fong, P. S., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329-343. Doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Doi: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frate, F., & Bido, D. (2024). Autonomy, motivation, knowledge and individual absorptive capacity as promoters of innovative behavior at work. *RAUSP Management Journal*, 59(3), 212-228. Doi: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-12-2022-0260>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-23. Doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1841359>
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: the moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443-482. Doi: <https://doi.org/10.1111/peps.12024>
- Grant Thornton: Women in Business, 2024. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business2024-cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 12 out. 2024.
- Greco, L. M., Charlier, S. D., & Brown, K. G. (2019). Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work. *Human Resource Management Review*, 29(2), 179-195. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.001>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 69(4), 461-473. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I—method. *European business review*, 28(1), 63-76. Doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0094>
- Hair Jr, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. Doi: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Han, G. H., & Bai, Y. (2020). Leaders can facilitate creativity: The moderating roles of leader dialectical thinking and LMX on employee creative self-efficacy and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 405-417. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0106>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Turkcan, H. (2022). Relationships among absorptive capacity, creativity and job performance: the moderating role of social media usage. *Management Decision*, 60(3), 858-882. Doi: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1186>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Janssen, O., & Yperen, N. W. V. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction.

- Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. Doi: <https://doi.org/10.2307/20159587>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2022). Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: employee creativity as a mediator. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 647-664. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0091>
- Kang, M., & Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219-232. Doi: <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1211265>
- Kilic, E., & Gök, M. S. (2022). Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: exploring the roles of job crafting and initiative climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3100>
- Knudsen, M. P., & Schleimer, S. (2022). The role of prevailing individual absorptive capacity versus absorptive capacity development for different innovation outcomes. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(5), 704-718. Doi: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1787801>
- Larsson, G., & Björklund, C. (2021). Age and leadership: comparisons of age groups in different kinds of work environment. *Management Research Review*, 44(5), 661-676. Doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2020-0040>
- Larsson, G., Molnar, M. M., Tinnerholm Ljungberg, H., & Björklund, C. (2023). Leadership through the subordinates' eye: perceptions of leader behaviors in relation to age and gender. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 18-33. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0333>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719-748. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Le, C. T., & Phan, T. K. L. (2024). Enhancing employees' creative performance by giving developmental feedback. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 13(1), 35-48. Emerald Publishing Limited. Doi: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2023-0261>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Liang, H., Sun, W., Fonseka, M. M., & Zhou, F. (2019). Goal orientations, absorptive capacity, and NPD team performance: evidence from China. *Chinese Management Studies*, 13(2), 489-510. Doi: <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2018-0389>
- Lim, S., & Ok, C. M. (2023). Realizing potential through absorptive capacity to create competitive advantage in hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3410-3433. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0820>
- Liu, W. (2016). Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social Behavior and Personality*, 44(5), 865-880. Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.865>
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2017). Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1319-1341. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0410>

- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2016). The team absorptive capacity triad: a configurational study of individual, enabling, and motivating factors. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1083-1103, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0433>
- Majhi, S. G., Snehrat, S., Chaudhary, S., & Mukherjee, A. (2020). The synergistic role of individual absorptive capacity and individual ambidexterity in open innovation: a moderated-mediation model. *International Journal of Innovation Management*, 24(07), 2050083. Doi: 10.1142/S1363919620500838
- Muñoz-Doyague, M. F., & Nieto, M. (2012). Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 125-145. Doi: <https://doi.org/10.1108/02635571211193671>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26. Doi: <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Oumaya, A., & Gharbi, L. (2017). Individual and collective absorptive capacities of new external knowledge: The case of Tunisian small and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 16(3), 209-227. Doi: [https://doi.org/10.1386/tmsd.16.3.209\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd.16.3.209_1)
- Pratoom, K. (2022). Fostering individual-level absorptive capacity and adaptive performance through leadership context. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 107-123. Doi: <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2020-0377>
- Prexl, K. M., Hubert, M., Hubert, M., & Gonera, A. (2020). Exploring the individual: an empirical investigation of interrelationships between dimensions of absorptive capacity. *International Journal of Innovation Management*, 24(05), 2050077. Doi: <https://doi.org/10.1142/S1363919620500772>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Revista Amanhã: 500 maiores do Sul. Parceria técnica: PricewaterhouseCoopers, 2023. Disponível em: <<https://amanha.com.br/500maiores/>>. Acesso em: 17 mar. 2024.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance*, 67(9), 1585-1607. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for new knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687-699. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.017>
- Seo, Y. W., Chae, S. W., & Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.031>
- Shin, I., Hur, W. M., & Oh, H. (2015). Essential precursors and effects of employee creativity in a service context: Emotional labor strategies and official job performance. *Career Development International*, 20(7), 733-752. Doi: <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0137>
- Silva, P., Mota, J., & Moreira, A.C. (2023). Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job

- satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226-241. Doi: <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Sitepu, E. M. P., & Appuhami, R.; Su, S. (2020). How does interactive use of budgets affect creativity? *Pacific Accounting Review*, 32(2), 197-215. Doi: <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2019-0054>
- Sjödin, D., Frishammar, J., & Thorgren, S. (2019). How Individuals Engage in the Absorption of New External Knowledge: A Process Model of Absorptive Capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 356-380. Doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12482>
- Sousa, C. M. P., Coelho, F., & Silva, S. C. (2023). Do goal orientations really influence performance? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(2), 262-283. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2021-0593>
- Souza, M. S. D., & Silva, A. L. (2024). Women in high leadership positions at the Central Bank of Brazil. *Cadernos EBAPE. BR*, 22, e2023-0093. Doi: 10.1590/1679-395120230093x
- Taris, T. W., & Schreurs, P. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. Doi: <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Thanh, B. T., & Tran, L. T. T. (2023). When leaders and peers positively facilitate creativity: the moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 274-290. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2022-0164>
- Tho, N. D. (2017). Knowledge transfer from business schools to business organizations: the roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1240-1253. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0349>
- Thuan, L. C. (2020). The role of supervisor knowledge sharing behavior in stimulating subordinate creativity. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 597-613. Doi: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0124>
- Tian, A. W., & Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel Review*, 47(5), 1116-1132. Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0110>
- Tsai, H. Y. (2022). Individual-level absorptive capacity and multidimensional work behavior in tourism. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 280-292. Doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0014>
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: Does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854. Doi: <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>
- Wang, C. W., & Horng, R. Y. (2002). The effects of creative problem solving training on creativity, cognitive type and R&D performance. *R&D Management*, 32(1), 35-45. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00237>
- Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1110-1127. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>
- Yang, C., Jun, H., & Zhang, C. (2024). The influence of leaders' collectivist orientation on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 899-918. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0528>
- Yu, J., Li, X., & Ma, Z. (2021). Inter-organisational collaboration and business model innovation: the joint moderating effects of absorptive capacity and collaboration depth. *International Journal of Innovation Management*, 25(5). Doi: 10.1142/S136391962150050X

- Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2018). The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1745-1765. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0264>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862-873. Doi: 10.1037/a0020173
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter?. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394. Doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0244>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696, 2001. Doi: 10.5465/3069410