

EFEITOS DO CAPITAL INTELECTUAL E DA CAPACIDADE ABSORTIVA NA
CAPACIDADE ADAPTATIVA DE INSTITUIÇÕES HOSPITALARESⁱ

EFFECTS OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ABSORPTIVE CAPACITY ON THE
ADAPTIVE CAPACITY OF HOSPITAL INSTITUTIONS

Resumo

Objetivos do estudo: Analisar os efeitos do capital intelectual e da capacidade absorptiva sobre a capacidade adaptativa de instituições hospitalares inseridas em um contexto de intensas transformações tecnológicas, regulatórias e organizacionais.

Metodologia/abordagem: O estudo adota uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo e do tipo levantamento. Os dados foram coletados junto a 86 gestores hospitalares e analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o método Partial Least Squares (PLS-SEM).

Principais resultados: Os resultados demonstram que o capital intelectual exerce influência direta e positiva sobre a capacidade adaptativa, bem como sobre as dimensões da capacidade absorptiva. Evidencia-se que a capacidade absorptiva realizada apresenta o efeito mais significativo sobre a capacidade adaptativa, indicando que a aplicação efetiva do conhecimento é determinante para a adaptação organizacional. Ademais, a capacidade absorptiva atua como mediadora parcial na relação entre capital intelectual e capacidade adaptativa, especialmente por meio da conversão do conhecimento potencial em ações organizacionais concretas.

Contribuições acadêmicas: O estudo amplia a literatura ao integrar os construtos capital intelectual, capacidade absorptiva e capacidade adaptativa no contexto hospitalar, oferecendo evidências empíricas sobre o papel mediador da capacidade absorptiva e aprofundando a compreensão dos mecanismos de transformação do conhecimento em adaptação organizacional.

Contribuições práticas: Os achados oferecem subsídios para gestores hospitalares no direcionamento de estratégias voltadas ao fortalecimento do capital intelectual e ao aprimoramento de processos de aquisição, assimilação e aplicação do conhecimento, contribuindo para o aumento da adaptabilidade, da resiliência organizacional e da capacidade de inovação.

Palavras-chave: Capital intelectual; Capacidade absorptiva; Capacidade adaptativa; Instituições hospitalares; Modelagem de equações estruturais.

Abstract

Study objectives: To analyze the effects of intellectual capital and absorptive capacity on the adaptive capacity of hospital institutions operating in a context of intense technological, regulatory, and organizational transformations.

Methodology/approach: The study adopts a quantitative, descriptive, survey-based approach. Data were collected from 86 hospital managers and analyzed using Structural Equation Modeling through the Partial Least Squares method (PLS-SEM).

Main results: The results show that intellectual capital has a direct and positive influence on adaptive capacity, as well as on the dimensions of absorptive capacity. Realized absorptive capacity exhibits the most significant effect on adaptive capacity, indicating that the effective application of knowledge is a key determinant of organizational adaptation. Moreover, absorptive capacity acts as a partial mediator in the relationship between intellectual capital and adaptive capacity, particularly through the conversion of potential knowledge into concrete organizational actions.

Academic contributions: The study extends the literature by integrating the constructs of intellectual capital, absorptive capacity, and adaptive capacity within the hospital context, providing empirical

evidence of the mediating role of absorptive capacity and deepening the understanding of the mechanisms through which knowledge is transformed into organizational adaptation.

Practical contributions: The findings offer guidance for hospital managers in shaping strategies aimed at strengthening intellectual capital and improving processes of knowledge acquisition, assimilation, and application, thereby enhancing adaptability, organizational resilience, and innovation capability.

Keywords: Intellectual capital; Absorptive capacity; Adaptive capacity; Hospital institutions; Structural equation modeling.

1 INTRODUÇÃO

O avanço econômico, aliado à evolução científica e tecnológica, tem impulsionado o progresso da indústria médica e acelerado a construção e expansão de hospitais em diversas regiões (Ruhago et al., 2022; Wang et al., 2023). Paralelamente a esse crescimento, o setor hospitalar vem passando por transformações significativas em seus modelos de gestão, os quais vêm se tornando mais humanos e menos mecanicistas, refletindo uma preocupação crescente com aspectos comportamentais e relacionais no ambiente organizacional (Teixeira et al., 2003).

Nesse contexto, os desafios gerenciais enfrentados por instituições hospitalares tornam-se cada vez mais complexos, exigindo das organizações não apenas eficiência operacional, mas também capacidade de adaptação a cenários incertos e emocionalmente exigentes. Como destacam Silva *et al.* (2020), as interações cotidianas entre profissionais, pacientes e familiares em diferentes estados emocionais impactam significativamente o ambiente de trabalho. Assim, compreender a capacidade adaptativa dessas instituições frente às demandas contemporâneas de gestão torna-se essencial.

A partir da abordagem comportamental da contabilidade, que integra aspectos psicológicos e sociais aos sistemas de controle e gestão, ganha destaque o conceito de capital intelectual. Este é entendido como um conjunto de ativos intangíveis — como conhecimentos, competências, experiências e relações — que contribuem para o desempenho e a criação de valor nas organizações (Roos & Roos, 1997; Bontis, 1998; Subramaniam & Youndt, 2005; Nazarpoori, 2017). O capital intelectual, portanto, representa uma base estratégica para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Em paralelo, a literatura gerencial destaca as chamadas capacidades dinâmicas, entendidas como a habilidade das organizações de integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos para responder a ambientes em constante transformação (Teece et al., 1997). Entre essas capacidades, destaca-se a capacidade absorptiva, que se refere à aptidão da organização para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los; e a capacidade adaptativa, relacionada à habilidade de modificar estruturas, processos e comportamentos em resposta às mudanças do ambiente (Wang & Ahmed, 2007; Yang et al., 2023).

Diante disso, torna-se relevante investigar como o capital intelectual pode influenciar o desenvolvimento da capacidade adaptativa, considerando a capacidade absorptiva como um possível mecanismo explicativo dessa relação. A literatura sugere que o conhecimento organizacional, para se traduzir em ação efetiva, deve ser não apenas acumulado, mas também absorvido e transformado em práticas adaptativas (Jansen et al., 2006; Huma et al., 2024). Nesse sentido, esta pesquisa propõe avaliar os efeitos do capital intelectual e da capacidade absorptiva na capacidade adaptativa de instituições hospitalares, com o objetivo de contribuir para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais nesse setor.

Embora existam estudos que relacionam capital intelectual ao desempenho organizacional em diferentes contextos (Ashton & Morton, 2005; Barathi, 2007; Asiaei & Jusoh, 2015; Mahmood &

Mubarik, 2020), ainda são escassas as investigações que abordam, de forma integrada, os efeitos do capital intelectual sobre a adaptabilidade organizacional, mediada pela capacidade absorptiva, especialmente em instituições hospitalares. Assim, ao explorar essa relação, esta pesquisa busca ampliar o entendimento teórico e oferecer subsídios práticos para o aprimoramento da gestão em ambientes hospitalares.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a revisão teórica que sustenta os construtos centrais do estudo e fundamenta, à luz da literatura, as relações propostas nas hipóteses de pesquisa. Para tanto, são discutidos os principais conceitos e dimensões do capital intelectual, da capacidade absorptiva e da capacidade adaptativa, oferecendo o embasamento conceitual necessário à construção do modelo analítico.

2.1 CAPITAL INTELECTUAL E CAPACIDADE ADAPTATIVA

O capital intelectual (CI) é reconhecido como um dos principais ativos intangíveis das organizações e representa a capacidade interna de uma organização, abrangendo conhecimentos, competências e habilidades que colaboram para o desempenho e criação de vantagem competitiva (Edvinsson & Sullivan, 1996; Chatterjee et al., 2024). Ele é tradicionalmente compreendido a partir de três dimensões: capital humano, organizacional e social, sendo o capital humano a base para moldar os demais (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nazarpoori, 2017).

O capital humano representa as habilidades e competências dos funcionários (Yaseen et al., 2023; Yaseen et al., 2016). Já o capital organizacional refere-se ao conhecimento que foi internalizado e adquirido pela organização (Engelman et al., 2017). Por fim, o capital social engloba as relações com os clientes, fornecedores e demais *stakeholders* (Engelman et al., 2017; Yassen et al., 2023).

Estudos empíricos indicam que o capital intelectual exerce influência direta sobre a capacidade adaptativa (CAD) das organizações, uma vez que fornece os recursos cognitivos e estruturais necessários para a percepção de mudanças, o aprendizado organizacional e a reorganização de rotinas (Broncano et al., 2024; Engelman et al., 2017; Huma et al., 2024; Whitman et al., 2013). Isso porque ele representa um conjunto de conhecimentos estratégicos que permite às organizações não apenas inovar, mas também responder de forma ágil e eficaz quando as mudanças acontecem (Engelman et al., 2017; Mahmood & Mubarik, 2020).

Nessa linha, a capacidade adaptativa (CAD) também está relacionada à flexibilidade estratégica e à habilidade das organizações em ajustar seus recursos e métodos em ambientes voláteis (Dangelico et al., 2017; Yang et al., 2023). Ela se fortalece quando há cooperação, motivação e confiança entre os membros da organização (Friedman et al., 2016; Broncano et al., 2024). Assim, parte-se da premissa de que o capital intelectual (CI) pode também impulsionar a capacidade adaptativa (CAD).

Desse modo, no contexto de instituições hospitalares, entende-se que a valorização do CI pode atuar como gatilho para o desenvolvimento de maior adaptabilidade, o que favorece a sobrevivência e a eficiência hospitalar. Diante disso, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa *H1: o capital intelectual afeta positivamente a capacidade adaptativa*.

Alguns estudos afirmam que o capital intelectual está diretamente associado à inovação, à capacidade absorptiva e ao fortalecimento do desempenho organizacional (Bontis et al., 2000; Nazarpoori, 2017). Com isso, além do efeito sobre a capacidade adaptativa, a literatura também apresenta o CI como a base para o desenvolvimento da capacidade absorptiva (Engelman et al., 2017; Zahra & George, 2002).

Assim, surge a capacidade absorptiva (CA), definida por Cohen e Levinthal (1990) como a habilidade que a organização possui de identificar o valor de novos conhecimentos externos, absorvê-los e aplicá-los, sendo essencial para a inovação e adaptação estratégica. Esse conceito, por ser fortemente associado ao capital humano, é considerado uma extensão do CI, reforçando sua função estratégica na gestão hospitalar (Yaseen et al., 2023).

Pesquisas recentes mostram que os componentes do capital humano e social impactam de maneira diferenciada as dimensões da capacidade absorptiva (potencial e realizada) (Huma et al., 2024; Engelman et al., 2017). A integração entre o CI e a capacidade absorptiva potencial (CAP) e a capacidade absorptiva realizada (CAR) possibilita não apenas maior assimilação de conhecimento externo, mas também o fortalecimento de práticas de gestão voltadas à inovação e à capacidade de adaptação.

Essa conexão é especialmente relevante para instituições hospitalares, que precisam lidar constantemente com mudanças tecnológicas, regulatórias e sociais. Com base nisso, propõem-se as hipóteses *H2: o capital intelectual afeta positivamente a capacidade absorptiva potencial* e *H3: o capital intelectual afeta positivamente a capacidade absorptiva realizada*.

2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA COMO CONSTRUTO MULTIDIMENSIONAL

A capacidade absorptiva (CA) teve o conceito refinado por Zahra e George (2002) ao ser caracterizada como um construto multidimensional, composto por duas dimensões principais: a capacidade absorptiva potencial (CAP), que envolve a aquisição e assimilação do conhecimento externo; e a capacidade absorptiva realizada (CAR), que abrange a transformação desse conhecimento absorvido convertendo-o em resultados tangíveis de melhorias organizacionais.

Ainda segundo Zahra e George (2002), o desenvolvimento dessas duas dimensões acontece de maneira cumulativa e dinâmica, como resultado da interação entre os processos de aprendizagem organizacional, as rotinas internas e os recursos de capital intelectual (CI). Ainda, estudos recentes corroboram com o dinamismo da CA e afirmam que quando utilizada, potencializa a competitividade ao permitir às empresas internalizar o conhecimento externo e transformá-lo em vantagem competitiva (Ahmed et al., 2024; Huma et al., 2024; Nazarpoori, 2017).

Assim, a organização que não possui capacidade de adquirir e assimilar o conhecimento, não consegue transformar e aplicar esse conhecimento em suas rotinas, logo, entende-se que a relação entre essas duas dimensões (CAP e CAR) ocorre de maneira sequencial e complementar (Zahra & George, 2002).

De acordo com os autores Huma et al. (2024), as empresas que focam em fortalecer as duas dimensões, conseguem desenvolver estratégias que maximizem o aprendizado e eficiência. Dessa forma, a capacidade absorptiva pode ser compreendida como um processo evolutivo, em que o conhecimento absorvido passa por estágios até ser internalizado e aplicado para gerar resultados concretos, como a inovação, a flexibilidade organizacional e a capacidade adaptativa da organização (Ahmed et al., 2024; Mahmood & Mubarik, 2020).

Como a capacidade adaptativa (CAD) é entendida sendo a habilidade da organização de reconfigurar rapidamente seus recursos e processos frente a mudanças ambientais, crises ou oportunidades, a capacidade absorptiva (CA) atua ao fornecer insumos cognitivos e de informações para que a organização antecipe e responda a novos cenários (Broncano et al., 2024; Mahdad et al., 2020; Whitman et al., 2013; Yang et al., 2023).

A CAP permite o monitoramento do ambiente, o reconhecimento de mudanças e a aquisição de conhecimentos relevantes, enquanto a CAR possibilita a reconfiguração de práticas e estruturas organizacionais, colaborando para a transformação do conhecimento absorvido em ações adaptativas (Ahmed et al., 2024; Yang et al., 2023; Zahra & George, 2002). Desse modo, empresas que possuem

uma elevada CAD tendem a apresentar maior resiliência e agilidade estratégica ao combinar o aprendizado contínuo com ações inovadoras de adaptação (Whitman et al., 2013).

Neste estudo, a capacidade absorptiva (CAP e CAR) é proposta como mecanismo de mediação entre o capital intelectual e a capacidade adaptativa. Dessa forma, formulam-se as seguintes hipóteses *H4: a capacidade absorptiva potencial afeta positivamente a capacidade adaptativa; H5: a capacidade absorptiva potencial afeta positivamente a capacidade absorptiva realizada; e H6: a capacidade absorptiva realizada afeta positivamente a capacidade adaptativa*. Ao integrar essas relações, busca-se oferecer um modelo teórico que evidencie como ativos intangíveis e processos de absorção de conhecimento podem gerar maior capacidade adaptativa em instituições hospitalares.

2.3 O PAPEL MEDIADOR DA CAPACIDADE ABSORTIVA

A literatura atual tem evidenciado a influência direta do capital intelectual (CI) sobre o desempenho organizacional e, consequentemente, sobre a capacidade adaptativa (CAD) (Ahmed et al., 2024; Broncano et al., 2024; Mahmood & Mubarik, 2020). No entanto, essa relação não ocorre de forma isolada, mas sim, é potencializada por mecanismos intermediários, que, nesse contexto, trata-se da capacidade absorptiva (CA) e suas dimensões potencial (CAP) e realizada (CAR) (Cohen & Levinthal, 1990; Engelman et al., 2017; Zahra & George, 2002).

De acordo com Engelman et al. (2017), o CI que é composto pelo capital humano, estrutural e relacional, influencia de maneira diferente as duas dimensões da CA. Enquanto a aquisição e assimilação de conhecimento (CAP) são mais impactadas pelo capital estrutural, a transformação e a aplicação do conhecimento (CAR) derivam da interação entre o capital humano e relacional (Engelman et al., 2017). Dessa forma, ou autores afirmam que a CA atua como uma capacidade dinâmica que permite à organização mobilizar e integrar seus aspectos intangíveis, especialmente o CI, transformando conhecimento em inovação e aprendizado organizacional contínuo.

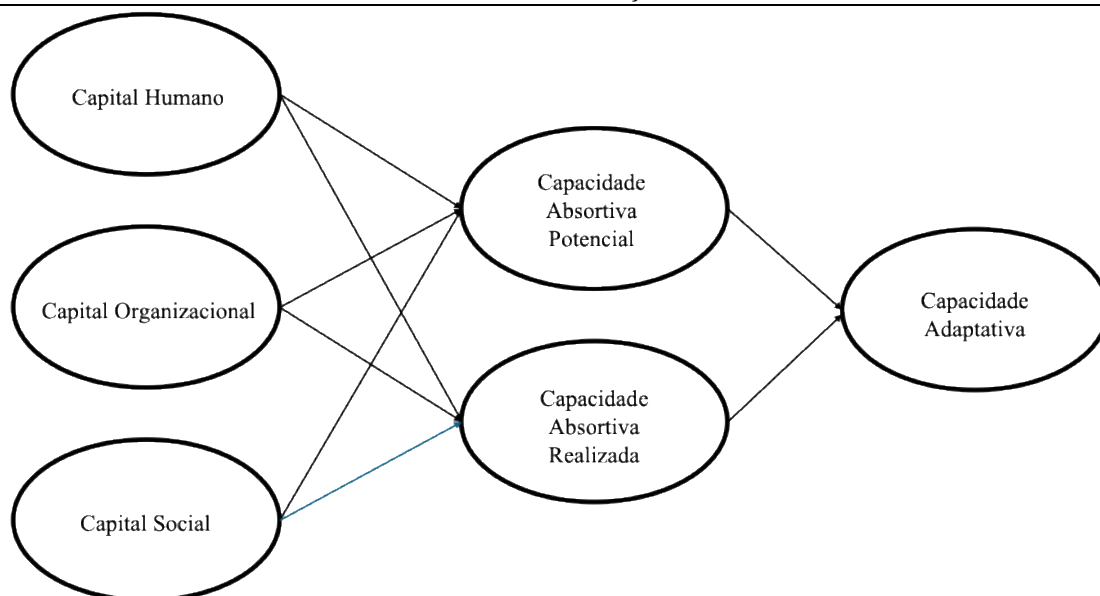
Corroborando, Mahmood e Mubarik (2020) apontam a capacidade absorptiva tecnológica como mediadora parcial na relação entre o CI e ambidestria organizacional, evidenciando que o conhecimento internalizado e assimilado pela empresa são essenciais para a adaptação organizacional em contextos de alta turbulência. Esse achado reforça o efeito indireto do CI através de processos de aprendizagem que transformam conhecimento em inovação, flexibilidade e resiliência.

Ainda, os autores Yassen et al. (2023) identificam que a capacidade absorptiva desempenha um papel mediador positivo entre o capital relacional e estrutural e a orientação estratégica e empreendedora das organizações. Essa mediação mostra que o capital relacional e estrutural são convertidos em capacidades adaptativas por meio da absorção e aplicação do conhecimento.

Diante disso, o capital intelectual impacta a capacidade adaptativa não apenas de forma direta, mas também através das dimensões da CA, pois quanto mais desenvolvidas essas capacidades, maior a capacidade da organização em transformar aspectos intangíveis em respostas adaptativas diante das pressões externas (Ahmed et al., 2024).

Além disso, estudos recentes apontam que a mobilização do CI depende da presença de capacidades intermediárias, como a CA, para conectar o conhecimento com o desempenho, e tal mediação, indica que apesar do CI representar o conhecimento organizacional, é por meio da CA que esse conhecimento se converte em ação estratégica (Mahmood & Mubarik, 2020). A seguir, apresenta-se o modelo teórico de análise desenvolvido com base na fundamentação teórica desta pesquisa, o qual representa os efeitos do capital intelectual e da capacidade absorptiva na capacidade adaptativa em instituições hospitalares.

Figura 1 – Modelo Teórico de Análise



Fonte: autores.

Com base no modelo teórico apresentado, a seguir são detalhados os métodos e procedimentos utilizados para operacionalizar as variáveis e conduzir a investigação empírica.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento e com abordagem quantitativa. É considerada descritiva por buscar analisar os efeitos do capital intelectual e da capacidade absorptiva sobre a capacidade adaptativa de instituições hospitalares. Classifica-se também como pesquisa de levantamento, pois utilizou essa técnica para coleta de dados, os quais foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), com o apoio do *software* SmartPLS.

A população investigada foi composta por gestores de instituições hospitalares, aos quais foram enviados 210 convites para participação. Do total, obteve-se uma taxa de respostas válidas de 40,95%, resultando em 86 questionários completos e utilizados na amostra final da pesquisa. A coleta de dados ocorreu entre maio e agosto de 2024, por meio de questionário eletrônico disponibilizado em formulário *online*.

O instrumento de coleta foi composto por seis constructos, avaliados em escala *Likert* de sete pontos, variando de 1 (“discordância total”) a 7 (“concordância total”). As variáveis analisadas foram: capital humano (CH), definido como o conhecimento, habilidades e capacidades dos indivíduos (Schultz, 1961; Nazarpoori, 2017); capital organizacional (CO), referente ao conhecimento institucionalizado e experiências codificadas nas empresas (Youndt et al., 2004; Nazarpoori, 2017); capital social (CS), relativo ao conhecimento disponível e utilizado nas interações entre indivíduos e suas redes de relacionamento (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nazarpoori, 2017); capacidade absorptiva potencial (CAP), associada à aquisição e assimilação do conhecimento (Nazarpoori, 2017); capacidade absorptiva realizada (CAR), relacionada à transformação e exploração do conhecimento (Nazarpoori, 2017); e capacidade adaptativa (CAD), definida como a habilidade de ajustar-se eficazmente a mudanças internas e externas (Whitman et al., 2013).

O Quadro 1 a seguir sumariza as informações a respeito dos constructos utilizados na pesquisa.

Quadro 1 – Constructos da Pesquisa

Variáveis		Definição Operacional	Escala	Autores
Capital Intelectual	Capital Humano	É definido como o conhecimento, habilidades e capacidades que residem e são utilizados pelos indivíduos.	Likert 7 pts.	Schultz (1961); Nazarpoori (2017)
	Capital Organizacional	É definido como o conhecimento institucionalizado e a experiência codifica e reside nas empresas, utilizado por meio de banco de dados, patentes, manuais, estruturas, sistemas e processos.	Likert 7 pts.	Youndt et al. (2004); Nazarpoori (2017)
	Capital Social	É definido como o conhecimento incorporado, disponível e utilizado pelas interações entre os indivíduos e suas redes de inter-relacionamentos.	Likert 7 pts.	Nahapiet & Ghoshal (1998); Nazarpoori (2017)
Capacidade Absortiva	Potencial	Capacidade de adquirir e assimilar conhecimento.	Likert 7 pts.	Nazarpoori (2017)
	Realizada	Capacidade de transformação e exploração do conhecimento.	Likert 7 pts.	Nazarpoori (2017)
Capacidade Adaptativa		É a capacidade de uma organização de ajustar-se de maneira eficaz a mudanças internas e externas, de forma flexível e ágil às novas circunstâncias.	Likert 7 pts.	Whitman et al. (2013)

Fonte: autores.

Os constructos apresentados no Quadro 1 foram utilizados em estudos anteriores sobre o tema, o que reforça sua adequação teórica. Ainda assim, procedeu-se à validação por especialistas — dois professores/pesquisadores doutores em Ciências Contábeis e três *controllers* — com o objetivo de verificar a clareza dos itens e sua conformidade com os objetivos da pesquisa. Como não foram sugeridas alterações, a versão proposta foi mantida para a etapa de coleta de dados. No que diz respeito aos aspectos éticos, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição dos autores, seguindo integralmente os procedimentos éticos recomendados.

As informações coletadas foram organizadas e analisadas por meio de uma abordagem estatística, utilizando-se a modelagem de equações estruturais (SEM), conforme os procedimentos analíticos sugeridos por Hair Jr. et al. (2019). Essa metodologia foi aplicada para examinar os dados e testar as hipóteses da pesquisa, estimadas a partir da técnica de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). O método PLS permite a estimação simultânea de múltiplas equações de regressão inter-relacionadas, por meio da especificação do modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2019). Inicialmente, realizou-se uma análise descritiva dos dados, considerando valores mínimos e máximos, médias e desvios padrão das respostas obtidas.

Na sequência, procedeu-se à avaliação dos indicadores de confiabilidade dos constructos (Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e AVE), bem como à análise da validade discriminante, com base no critério de Fornell & Larcker (1982). Posteriormente, com a validação do modelo estrutural, foi aplicado o teste de viés de método comum, conforme a abordagem proposta por Podsakoff et al. (2003). Por fim, foi analisada a significância estatística das relações testadas, segundo recomendações metodológicas de Hair Jr. et al. (2019). Os resultados obtidos são apresentados na seção a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO



A amostra analisada na pesquisa é composta por 86 profissionais. A tabela 1 apresenta a síntese dos resultados da análise estatística descritiva, dos indicadores de confiabilidade e de validade discriminante do modelo estrutural.

Tabela 1 - Estatística descritiva, confiabilidade e validade discriminante

Variáveis	Int. Real	Média	Desv. Padrão	Cargas Fatoriais		Alfa de Cronbach	rho_A	Conf. Composta	AVE
CH	1 - 7	3.93	1.78	0.849	0.932	0.916	0.918	0.941	0.799
CO	1 - 7	4.86	1.38	0.922	0.933	0.920	0.920	0.949	0.862
CS	1 - 7	4.64	1.64	0.892	0.947	0.914	0.918	0.946	0.853
CAP	1 - 7	4.63	1.76	0.813	0.838	0.847	0.864	0.896	0.682
CAR	1 - 7	4.92	1.67	0.822	0.876	0.863	0.863	0.907	0.709
CAD	1 - 7	5.16	1.52	0.588	0.875	0.890	0.911	0.911	0.566
Validade Discriminante (Fornell e Larcker, 1981)									
Variáveis	CH		CO	CS	CAP	CAR	CAD		
CH	0.894								
CO	0.567		0.929						
CS	0.561		0.441	0.924					
CAP	0.307		0.257	0.191	0.826				
CAR	0.317		0.188	0.343	0.439	0.842			
CAD	0.434		0.376	0.407	0.513	0.752	0.753		

Legenda: CH. Capital Humano; CO. Capital Organizacional; CS. Capital Social; CAP. Capacidade Absortiva Potencial; CAR. Capacidade Absortiva Realizada; CAD. Capacidade Adaptativa.

Fonte: autores.

A Tabela 1 apresenta os resultados de estatística descritiva, confiabilidade e validade discriminante, indicando médias entre 3,93 e 5,16 e desvios padrão de 1,38 a 1,78, sugerindo tendência de concordância moderadamente dispersa entre os respondentes. No que tange à validação dos constructos de mensuração, observa-se que o modelo estrutural demonstra validade e confiabilidade estatística. As cargas fatoriais dos indicadores de cada constructo excedem 0,7 em quase a totalidade dos constructos avaliados, com exceção de um. O coeficiente Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta dos constructos de mensuração também apresentam valores superiores a 0,70 em todos os casos, sendo a variância média extraída (AVE) também superior a 0,5 (Hair Jr. et al., 2019). O modelo estrutural testado também apresenta validade discriminante, com base no critério de Fornell-Larcker (1981).

Em relação ao Teste de Viés de Método, o conjunto de indicadores analisados agruparam-se em cinco diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 19,74% da variância total explicada, o que indica a não existência de viés de método (Podsakoff et al., 2003). Desta forma, torna-se possível inferir sobre as relações teóricas investigadas na pesquisa, o que passa a ser apresentado a seguir.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados do teste de hipóteses.

Tabela 2 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo estrutural testado

Efeitos Diretos										
Hip.	Caminho Estrutural	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado	VIF	R²	Q²	f²
H1	CI -> CAD	0.231	0.078	2.944	0.003	Suportada	1.177	0.653	0.340	0.447
H2	CI -> CAP	0.310	0.119	2.603	0.010	Suportada	1.000	0.096	0.061	0.464
H3	CI -> CAR	0.231	0.095	2.431	0.015	Suportada	1.106	0.241	0.162	0.499
H4	CAP -> CAD	0.181	0.077	2.344	0.019	Suportada	1.284	0.653	0.340	0.447
H5	CAP -> CAR	0.367	0.104	3.525	0.000	Suportada	1.106	0.241	0.162	0.499
H6	CAR -> CAD	0.593	0.062	9.537	0.000	Suportada	1.318	0.653	0.340	0.447
Efeitos Indiretos										
Caminho Estr.		Coef. Padr.	Erro Padrão	T-values	P-values	Resultado				
CI -> CAP -> CAR		0.114	0.061	1.868	0.062	Suportada				
CI -> CAP -> CAD		0.056	0.036	1.568	0.118	Não Suportada				
CI -> CAR -> CAD		0.137	0.061	2.261	0.024	Suportada				
CI -> CAP -> CAR -> CAD		0.068	0.037	1.848	0.065	Suportada				
CAP -> CAR -> CAD		0.218	0.067	3.249	0.001	Suportada				
CI -> CAP -> CAR		0.114	0.061	1.868	0.062	Suportada				

Legenda: CI. Capital Intelectual; CH. Capital Humano; CO. Capital Organizacional; CS. Capital Social; CAP. Capacidade Absortiva Potencial; CAR. Capacidade Absortiva Realizada; CAD. Capacidade Adaptativa.

Fonte: Autores.

Os resultados indicam que todas as hipóteses de efeitos diretos (H1 a H6) foram suportadas, mostrando relações significativas entre o capital intelectual (CI), a capacidade absorbtiva potencial (CAP), a capacidade absorbtiva realizada (CAR) e a capacidade adaptativa (CAD). Destaca-se que o efeito mais forte entre os caminhos diretos é o de CAR sobre CAD (H6, $\beta = 0,593$, $p < 0,001$), evidenciando que a realização efetiva da capacidade absorbtiva é determinante para a capacidade adaptativa das organizações.

O capital intelectual mostrou-se um impulsionador relevante das capacidades organizacionais, influenciando diretamente a CAD (H1, $\beta = 0,231$, $p = 0,003$), a CAP (H2, $\beta = 0,310$, $p = 0,010$) e a CAR (H3, $\beta = 0,231$, $p = 0,015$). Esses achados corroboram estudos que destacam o CI como base para o aprendizado organizacional, inovação e resposta estratégica a mudanças (Engelman et al., 2017; Broncano et al., 2024; Mahmood & Mubarik, 2020). No contexto hospitalar, a valorização do CI parece favorecer a criação de um ambiente de cooperação e confiança, fortalecendo a motivação dos membros e, consequentemente, a capacidade adaptativa (Friedman et al., 2016).

Quanto às capacidades absorbtivas, os resultados confirmam que a CAP impacta positivamente tanto a CAR (H5, $\beta = 0,367$, $p = 0,000$) quanto a CAD (H4, $\beta = 0,181$, $p = 0,019$), enquanto a CAR exerce forte efeito sobre a CAD (H6). Esses achados reforçam a importância do processo sequencial da capacidade absorbtiva: a aquisição e assimilação do conhecimento externo (CAP) precisam ser convertidas em resultados concretos por meio da CAR para promover efetivamente a adaptabilidade organizacional, conforme sugerido por Zahra e George (2002) e Huma et al. (2024).

A análise dos efeitos indiretos revela que a influência do CI sobre a CAD ocorre parcialmente por meio da capacidade absorbtiva. Caminhos como CI $\rightarrow$ CAR $\rightarrow$ CAD ($\beta = 0,137$, $p = 0,024$) e CAP $\rightarrow$ CAR $\rightarrow$ CAD ($\beta = 0,218$, $p = 0,001$) mostram que a realização da capacidade absorbtiva funciona como canal crítico para a adaptação organizacional. Por outro lado, o efeito indireto CI $\rightarrow$ CAP $\rightarrow$ CAD não foi significativo ($p = 0,118$), indicando que a CAP isoladamente não é suficiente para

transformar o capital intelectual em capacidade adaptativa sem sua efetiva realização. Esses resultados destacam o papel mediador central da CAR, reforçando que a conversão do potencial em resultados concretos é um processo-chave para a adaptação organizacional (Ahmed et al., 2024; Mahmood & Mubarik, 2020).

Na sequência as implicações teóricas e práticas da pesquisa serão discutidas.

5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O presente estudo oferece contribuições relevantes tanto para o avanço teórico quanto para a prática gerencial ao analisar os efeitos do capital intelectual e da capacidade absorptiva na capacidade adaptativa de instituições hospitalares. Ao testar empiricamente um modelo teórico de análise que articula ativos intangíveis e capacidades dinâmicas, os resultados ampliam a compreensão dos mecanismos por meio das quais organizações hospitalares desenvolvem adaptabilidade em contextos caracterizados por intensas transformações tecnológicas, regulatórias e organizacionais.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam e aprofundam a literatura sobre capital intelectual, capacidade absorptiva e capacidade adaptativa ao evidenciar que o capital intelectual exerce influência sobre a capacidade adaptativa tanto de forma direta quanto indireta, mediada pela capacidade absorptiva realizada. Esse resultado dialoga com estudos prévios que apontam o capital intelectual como base para o aprendizado organizacional e a adaptação estratégica (Engelman et al., 2017; Broncano et al., 2024; Mahmood & Mubarik, 2020), ao mesmo tempo em que avança ao demonstrar empiricamente como esse efeito se materializa no contexto hospitalar.

A confirmação das hipóteses relacionadas à capacidade absorptiva como construto multidimensional contribui para a consolidação do modelo proposto por Zahra e George (2002), evidenciando o caráter sequencial e complementar entre a capacidade absorptiva potencial (CAP) e a capacidade absorptiva realizada (CAR). Os resultados mostram que, embora a CAP seja relevante para o monitoramento do ambiente e a assimilação de conhecimentos externos, é a CAR que exerce o efeito mais significativo sobre a capacidade adaptativa, corroborando a ideia de que o conhecimento só gera valor estratégico quando efetivamente transformado e aplicado nas rotinas organizacionais.

Além disso, a identificação da CAR como principal mecanismo mediador entre o capital intelectual e a capacidade adaptativa amplia a compreensão das capacidades dinâmicas em ambientes complexos. Ao demonstrar que o efeito indireto do capital intelectual ocorre prioritariamente por meio da realização da capacidade absorptiva, o estudo reforça argumentos teóricos de que ativos intangíveis, por si só, não garantem adaptação organizacional, sendo necessárias capacidades intermediárias que convertam conhecimento em ação estratégica (Mahmood & Mubarik, 2020; Ahmed et al., 2024).

No contexto hospitalar, essa contribuição teórica é particularmente relevante, pois amplia a literatura ainda incipiente que investiga capacidades organizacionais em organizações de saúde sob a ótica das capacidades dinâmicas. O modelo testado evidencia que a adaptabilidade hospitalar resulta da interação entre recursos intangíveis e processos organizacionais de aprendizagem, oferecendo um arcabouço teórico integrado para futuras pesquisas sobre gestão hospitalar, inovação e resiliência organizacional.

Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem *insights* relevantes para gestores hospitalares ao evidenciar que o fortalecimento do capital intelectual deve ser acompanhado de práticas que promovam a efetiva realização da capacidade absorptiva. Investimentos em qualificação profissional, desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, bem como na construção de relações colaborativas internas e externas, são fundamentais, mas insuficientes se não forem acompanhados por mecanismos que transformem o conhecimento adquirido em mudanças concretas nos processos e serviços hospitalares.

Os achados indicam que gestores devem ir além da simples aquisição de conhecimento externo — como novas tecnologias, protocolos clínicos ou práticas de gestão — e concentrar esforços na criação de rotinas, estruturas e incentivos que favoreçam a aplicação desse conhecimento no cotidiano organizacional. A forte influência da capacidade absorptiva realizada sobre a capacidade adaptativa sugere que práticas como aprendizagem baseada em projetos, equipes multidisciplinares, compartilhamento sistemático de experiências e avaliação contínua de processos podem ser decisivas para promover respostas rápidas e eficazes às mudanças do ambiente hospitalar.

Adicionalmente, a evidência de que a capacidade absorptiva potencial impacta a capacidade adaptativa principalmente por meio da capacidade absorptiva realizada reforça a importância de alinhar estratégias de monitoramento ambiental e aquisição de conhecimento com políticas internas de implementação e transformação organizacional. Para gestores hospitalares, isso implica desenvolver sistemas de governança do conhecimento que assegurem que informações relevantes sejam efetivamente incorporadas às práticas assistenciais e administrativas, contribuindo para maior eficiência, inovação e qualidade dos serviços prestados.

Por fim, os resultados sugerem que a capacidade adaptativa das instituições hospitalares depende da articulação entre capital humano qualificado, estruturas organizacionais flexíveis e relações colaborativas com *stakeholders* externos. Ao reconhecer a capacidade absorptiva realizada como elemento central nesse processo, o estudo oferece subsídios práticos para o desenho de estratégias organizacionais voltadas à sustentabilidade, resiliência e adaptação contínua em um setor cada vez mais pressionado por mudanças regulatórias, tecnológicas e sociais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidencia que o capital intelectual e a capacidade absorptiva desempenham papéis complementares e estratégicos na promoção da capacidade adaptativa de instituições hospitalares. Os achados mostram que, além do efeito direto do capital intelectual sobre a adaptabilidade, sua influência ocorre parcialmente por meio da capacidade absorptiva realizada, destacando a importância de transformar o conhecimento organizacional em ações concretas e adaptativas. Esse resultado reforça a centralidade do capital intelectual como recurso estratégico e da capacidade absorptiva como mecanismo mediador crítico para a adaptação organizacional em ambientes complexos e dinâmicos, como o setor hospitalar.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao evidenciar os mecanismos pelos quais o capital intelectual e as capacidades absorptivas interagem para fortalecer a adaptabilidade, ampliando o entendimento sobre aprendizado organizacional, inovação e resposta estratégica a mudanças. A ênfase na capacidade absorptiva realizada como mediador fortalece o argumento de que o conhecimento por si só não é suficiente; é necessária a conversão efetiva desse conhecimento em práticas adaptativas.

Em termos gerenciais, os resultados oferecem subsídios para gestores hospitalares: investimentos em desenvolvimento de capital intelectual — por meio de capacitação, valorização do

conhecimento tácito, estímulo à colaboração e criação de ambientes de confiança — devem ser acompanhados por processos que garantam a absorção e aplicação efetiva desse conhecimento. A liderança organizacional emerge como elemento-chave para fomentar confiança, cooperação e motivação, condições que potencializam a adaptabilidade e a inovação institucional.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o tamanho e o recorte da amostra (86 respondentes), o delineamento transversal que não permite inferir causalidade e a especificidade do setor hospitalar, que restringem a generalização dos resultados. Estudos futuros podem ampliar a amostra, adotar delineamentos longitudinais ou qualitativos, e investigar outras variáveis que influenciam a adaptabilidade, como inovação, cultura organizacional e práticas de governança, permitindo aprofundar a compreensão sobre os mecanismos que promovem resiliência e adaptabilidade em diferentes contextos.

Em síntese, embora restrita em escopo, a pesquisa contribui para o avanço da teoria ao esclarecer como capital intelectual e capacidade absorptiva se combinam para fortalecer a adaptabilidade organizacional, e oferece orientações práticas para organizações que buscam se tornar mais responsivas, inovadoras e sustentáveis em ambientes desafiadores.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, S. S., Guozhu, J., & Khan, M. M. (2024). Examining intellectual capital and knowledge absorptive capacity for high innovative performance. *Knowledge and Process Management*, 31(2), 128–139. <https://doi.org/10.1002/kpm.1768>
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: The impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668–697. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0300>
- Barathi Kamath, G. (2007). The intellectual capital performance of the Indian banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 96–123. <https://doi.org/10.1108/14691930710715088>
- Bontis, N., Keow, C. C. K., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Broncano, S. G., Langreo, J. L., Palomino, P. R., & Araque, B. Y. (2024). General manager servant leadership and firm adaptive capacity: The heterogeneous effect of social capital in family versus non-family firms. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103690. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103690>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Examining the impact of adoption of emerging technology and supply chain resilience on firm performance: Moderating role of absorptive capacity and leadership support. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 10373–10386. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3134188>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490–506. <https://doi.org/10.1002/bse.1932>

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)

Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474–490. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0315>

Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53(6), 996–1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12184>

Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Huma, S., Muslim, S., & Ahmed, W. (2024). Understanding the role of organizational intellectual capital on developing absorptive capacity to strategize innovation ambidexterity. *Review of International Business and Strategy*, 34(3), 433–453. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2023-0088>

Mahdad, M., et al. (2020). Harnessing adaptive capacity to close the Pandora's box of open innovation. *Industry and Innovation*, 27(3), 264–284. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1633910>

Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>

Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2019). Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 366–387. <https://doi.org/10.1002/bse.2255>

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>

Nazarpouri, A. H. (2017). Survey the effects of intellectual capital and absorptive capacity on innovation capability (case study of Saipa company in Tehran). *International Journal of Innovation Management*, 21(3), 1750029. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500293>

Oliveira, J. L. C. de, & Matsuda, L. M. (2016). Vantagens e dificuldades da acreditação hospitalar: A voz dos gestores da qualidade. *Escola Anna Nery*, 20(1), 63–69.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90260-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90260-0)

Ruhago, G. M., Ngalesoni, F. N., Kapologwe, N. A., Kengia, J. T., Ngocho, J., Kabusi, S. M., Kalolo, A., Kitali, E. J., Rwamiago, E., & Mtei, G. (2023). Strengthening financial management systems at primary health care: Performance assessment of the Facility Financial Accounting and Reporting System (FFARS) in Tanzania. *Frontiers in Health Services*, 3, 787940. <https://doi.org/10.3389/frhs.2022.787940>

Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201–213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>

Silva, M. Z., Lunardi, M. A., Ganz, A. C. S., & Zonatto, V. C. da S. (2020). Management control levers in hospitals: The influence of accreditation on other management control systems. *Estudios Gerenciales*, 36(155), 239–247. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.155.3562>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teixeira, J. M. de C., et al. (s.d.). Planejamento estratégico operacional em saúde. In *Gestão hospitalar: Administrando o hospital moderno* (pp. 37–56).

Wang, Y., Liang, B., Wang, T., & Liu, Z. (2023). A big data stream-driven risk recognition approach for hospital accounting management systems. *IEEE Access*, 11, 130089–130101. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3334145>

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

Whitman, Z. R., et al. (2013). Short form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT 53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030>

Yang, G., Nie, Y., Li, H., & Wang, H. (2023). Digital transformation and low-carbon technology innovation in manufacturing firms: The mediating role of dynamic capabilities. *International Journal of Production Economics*, 263, 108969. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108969>

Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168–175.

Yaseen, S. G., El Qirem, I., Nussair, M., & Sa'd, H. (2023). Intellectual capital components and entrepreneurial orientation: The mediating role of absorptive capacity. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2129–2146. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0194>

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–362. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>



Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>

ⁱ Autoria:

Eduarda Grasel Stieler - eduardagstieler@gmail.com

Vinícius Costa da Silva Zonatto - viniciuszonatto@gmail.com

Maíra Nunes Piveta - mairanpiveta@gmail.com

Cristiano Sausen Soares - cristiano.soares@ufsm.br