



Universidade de Brasília - UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

Rogério da Silva Correia

**CAPACIDADES DINÂMICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Relatório Técnico

Brasília
2022

APRESENTAÇÃO

O presente relatório técnico tem por objetivo apresentar um resumo da dissertação sob o título **“CAPACIDADES DINÂMICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR”**, que é um requisito parcial do Mestrado Profissional à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do Mestrado Profissional: julho/2020 a junho/2022.

Orientador: Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias

Composição da banca examinadora:

Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias (Presidente)
Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília (UNB)

Prof. Dr. Antonio Isidro da Silva Filho (Membro Interno)
Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília (UNB)

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto (Membro Externo)
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Setor público; Universidades federais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Capacidades dinâmicas (CDs)	6
2.2 Capacidades dinâmicas e setor público	7
2.2.1 Desempenho organizacional	9
2.3 Modelos teóricos de Capacidades Dinâmicas (CDs)	10
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
3.1 Método, tipologia, desenho e confiabilidade da pesquisa	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	17
4.1 Análise de conteúdo das entrevistas	17
4.1.1 Categoria Geral (GR)	17
4.1.2 Categoria Detecção (DT)	20
4.1.3 Categoria Aproveitamento (AP).....	21
4.1.4 Categoria Reconfiguração (RC)	21
4.1.5 Categoria Desempenho e Benefícios (DO)	22
4.2 Análises das entrevistas com o Iramuteq.....	23
4.3 Análise de conteúdo dos documentos	27
5 CONCLUSÕES.....	33
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

As Capacidades Dinâmicas (CDs) tiveram marco no estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997), em que esses autores buscaram preencher uma lacuna existente quando a Visão Baseada em Recursos (VBR) era posta para explicar a vantagem competitiva em cenários sujeitos a mudanças repentinas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; ZALUSKI; SAUSEN; FERREIRA, 2020), ou seja, voltada para o setor privado (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016). Elas podem ser observadas de diversas maneiras, em que o foco e a nomenclatura de seus elementos constituintes variam, mas, no presente estudo, serão observadas à luz dos microfundamentos de Teece (2007), que englobam as Capacidades de Detecção, de Aproveitamento e Reconfiguração, partes essenciais desse construto (KRETSCHMER, 2019; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021) e que exercem influência positiva para obtenção de vantagem competitiva (NOMAN; BASIRUDDIN, 2021).

No setor público, apesar da diferenciação tratar a mudança, é igualmente complexo, tendo em vista a existência de várias partes interessadas, com diferentes interesses (TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Além disso, as instituições públicas, enquanto desempenham as suas funções, sofrem pressões para otimizarem seus recursos, em meio a cenários que cada vez mudam mais rapidamente (PABLO *et al.*, 2007; PIENING, 2013).

Isso permite uma apropriação, pelas organizações públicas, de certos construtos voltados inicialmente para aplicação no setor privado, como é o caso do construto das CDs (MACHADO; D'ÁVILA, 2020; TRIVELLATO, MARTINI; CAVENAGO, 2021), conceituadas como capacidades que possibilitam a criação, modificação e reconfiguração de rotinas e processos essenciais em meio a ambientes diversos, inclusive o setor público.

Um exemplo de organizações públicas, as quais já vinham sofrendo com a recorrente contenção orçamentária (MACHADO; D'ÁVILA, 2020); e que sofreram com uma recente mudança brusca no ambiente, são as Instituições Federais de Ensino (IFES). Elas foram impactadas pela pandemia causada pelo Sars-Cov-2 (COVID-19), o novo Coronavírus, que ocasionou uma mudança radical no cenário mundial (CAMPOS *et al.*, 2021) mostrando-se uma oportunidade para estudo e aplicação das CDs no setor público.

Essa situação da pandemia fez com que as organizações tivessem que mudar a sua estratégia para enfrentar o novo cenário (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). Como no Brasil e outros países, em que houve a criação de medidas para amenizar o efeito da

situação gerada (MONTEIRO *et al.*, 2021), sendo que uma delas, quando se trata das IFES, foi a migração para um formato de ensino remoto (CAMPOS *et al.*, 2021).

O uso desse novo formato permitiu aos professores a utilização de técnicas e ferramentas hoje disponíveis, que possibilitam um maior aproveitamento dessa nova modalidade e a reformulação do processo de educação (TEECE, 2018). Na Universidade Federal do Acre (UFAC), além do emprego dessa modalidade, houve a adequação de seus recursos internos, aumento na oferta de bolsas e auxílios assistenciais para continuar a execução de sua função social.

Considerando os conceitos, os elementos que são pertinentes às CDs, bem como sua caracterização e o cenário apresentado em que a UFAC está inserida, o presente estudo tem como direcionador a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as Capacidades Dinâmicas contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na Universidade Federal do Acre?**

Tendo em vista a pergunta de pesquisa apresentada, tem-se que o objetivo geral deste projeto de pesquisa é: **Compreender quais as Capacidades Dinâmicas contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na Universidade Federal do Acre (UFAC)**. Para atingir o objetivo geral deste estudo, serão tratados os seguintes objetivos específicos: a) identificar as ações em resposta à pandemia na UFAC, bem como as unidades/atores responsáveis por elas; b) caracterizar as Capacidades Dinâmicas e seus inter-relacionamentos no âmbito das ações em resposta à pandemia na UFAC; e c) descrever a percepção dos gestores sobre como as ações desenvolvidas trouxeram benefícios para a comunidade acadêmica e o desempenho da universidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo apresenta os critérios utilizados para a construção do referencial teórico e tem sua estrutura elencada em mais 3 Seções com intuito de fundamentar a teoria utilizada na dissertação.

2.1 Capacidades dinâmicas (CDs)

Palauro, Corrêa e Montebelo (2020) e Zaluski, Sausen e Ferreira (2020) afirmam que, apesar de já terem sido abordadas em estudos mais antigos, como os de Winter (1964) e Teece e Pisano (1994), as CDs ganharam destaque inicialmente pelo trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997). Elas representam um tema da administração estratégica que é bastante ativo, exerce influência e impacto significativo nesse campo (SCHILKE, 2014; TEECE, 2014; RINGOV, 2017; NERY, 2021).

De início, cabe destacar que as CDs vêm da Visão Baseada em Recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MARTINS *et al.*, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; MOREIRA; MORAES, 2016; CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018; SALERNO; MARANZATO, 2018; SCACIOTTA; GUERRAZZI; FERNANDES, 2019; PALAURO; CORRÊA; MONTEBELO, 2020; ZALUSKI; SAUSEN; FERREIRA, 2020). Essa perspectiva foi iniciada a partir do estudo de Wernerfelt, que teve influência dos trabalhos de Penrose e de Nelson e Winter (MARTINS *et al.*, 2014; MOREIRA; MORAES, 2016; FREITAS JUNIOR; MAÇADA, 2019; SOUSA *et al.*, 2021).

Wernerfelt (1984) traz a nomenclatura Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV do inglês *Resource-Based View*) e a vantagem de se analisar a organização em paralelo aos seus recursos ao invés dos produtos, evidenciando uma nova perspectiva estratégica (WERNERFELT, 1984; CARDOSO; KATO, 2015). O estudo apresentado no livro de Edith Penrose (1959), *A Teoria do Crescimento da Firma*, está voltado para questões relacionadas a como a firma organiza seus recursos para garantir a sua permanência de forma competitiva no mercado (PENROSE, 2006) e identificou a oferta de serviços gerenciais, especialmente no topo da organização, como uma restrição fundamental na capacidade das empresas de crescer e diversificar (HELFAT; PETERAF, 2015; MOREIRA; MORAES, 2016).

Já Nelson e Winter (1982), por sua vez, desenvolveram o estudo da Economia Evolucionária em que as capacidades organizacionais são aquelas formadas pelas habilidades

das organizações ao conseguirem desempenhar e sustentar rotinas, que basicamente consistem em comportamentos previamente estruturados para mediar a relação entre os próprios indivíduos da organização e entre eles e o ambiente externo (NELSON; WINTER, 1982; NERY, 2021).

Nesse sentido, tem-se que a nomenclatura Capacidades Dinâmicas (CDs) diferencia-se de outras capacidades, como as definidas por Barney (1991), por serem utilizadas para explicar aquelas que promovem a vantagem competitiva por meio da criação, aperfeiçoamento e novas combinações de recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2012; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021); e por permitir a integração, construção e reconfiguração de recursos internos e externos para lidar com os ambientes de mudança (TEECE, 2012; TEECE, 2017).

Isso se relaciona as CDs com a inovação que inicialmente foi tratada como o ato de introduzir algo novo no mercado, por meio do arranjo mais eficiente na produção ou por desenvolver práticas produtivas inéditas (SCHUMPETER, 1997). Afuah (1998) menciona que inovação está em fazer uso de conhecimentos inéditos para atender novas demandas de clientes por produtos e serviços. Com isso, fica demonstrado que quanto mais práticas inovadoras existem em uma empresa, mais CDs ela possui (WANG; AHMED, 2004).

Com base nas diferentes visões sobre o tema, as CDs serão tratadas na dissertação como **capacidades que possibilitam a criação, modificação e reconfiguração de rotinas e processos essenciais em meio a ambientes diversos, inclusive o setor público.**

Essa conceituação foi escolhida por reforçar o fato de que o foco das CDs foi sempre a utilização dos recursos próprios da organização para potencializar o seu desempenho (MARCHI *et al.*, 2018). Ela ainda agrega à VBR por destacar como os recursos, as capacidades, rotinas e processos de uma organização podem evoluir (WANG; AHMED, 2007; SALERNO; MARANZATO, 2018).

2.2 Capacidades dinâmicas e setor público

O construto das CDs tem uma perspectiva voltada para aplicação no setor privado (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; MARCHI *et al.*, 2018; CAMPOS *et al.*, 2020), por sua abordagem possuir a intenção de criar uma teoria sobre “as fontes de vantagem competitiva no nível da empresa ao longo do tempo”, conforme menciona Teece (2007, p. 1320) e ter importância para empresas que atuam em ambientes rapidamente mutáveis (TEECE, 2007; SALERNO; MARANZATO, 2018). Isso reforça que as CDs se tornaram uma estrutura

teórica predominante para analisar como as organizações desse campo mudam (PIENING, 2013).

Porém, abordar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, especificamente quando se observa isso no setor público, ambiente em que as várias partes interessadas demandam benefícios próprios que podem se contrapor (PIENING, 2013; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Um exemplo disso são as pressões advindas de indivíduos integrantes das classes sociais atingidas pela crise econômica, que hoje buscam os serviços públicos, podem forçar o setor público a reconsiderar suas ações e programas institucionais para atender seus anseios (CHIEREGATTO, 2015).

Nesse contexto, surgem as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que também compõem o grupo das Instituições de Ensino Superior (IES) e contribuem de forma importante para o desenvolvimento econômico da sociedade (YUAN *et al.*, 2018). Essa contribuição traz reconhecimento, agrega valor e a possibilidade de recursos para investimento na organização (YUAN *et al.*, 2018).

Elas ainda têm a capacidade de usufruir oportunidades oferecidas pelo ambiente ao tempo que, reconfigurando as suas capacidades, enfrentam os desafios postos por ele (LEIH; TEECE, 2016; YUAN *et al.*, 2018). Isso, inerentes às IFES, demonstra presença de Ambidestria nas CDs (POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER; 2018), que é a capacidade de gerenciar contradições e as várias tensões existentes no processo de busca por novas alternativas, variabilidade, flexibilidade e inovação¹ e o refinamento e otimização de recursos, processos, competências, conhecimentos da organização com o intuito de se obter eficiência e efetividade² (MARCH, 1991).

Outra questão sobre as IFES é que elas possuem responsabilidades com o desenvolvimento econômico e sustentável (HAYTER; CAHOY, 2018), além do ensino, pesquisa e extensão. E conforme ela cresce, há a necessidade de buscar novas formas de gerir essa instituição, pois não há como manter sempre o mesmo olhar em uma organização que deve atender a diversos atores com características plurais (governo, comunidade acadêmica, políticos etc.), como também questões polêmicas, envolvendo inclusão e liberdade de expressão, que poucas organizações privadas enfrentam (TEECE, 2018). Também está atrelada às IFES a sua função social. Oliveira e Silva (2019, p. 90) trazem que instituições desse tipo contribuem “para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida da sociedade e à democratização do conhecimento acadêmico, desta forma, procurando servir a comunidade”, “incentivam a

¹ *Exploration.*

² *Exploitation.*

investigação por produtos e serviços que transformem a vida das pessoas de maneira coletiva” e promovem “a liberdade financeira e mobilidade social, atuando na melhoria econômica e na qualidade de vida destes indivíduos.”. Isso demonstra que o impacto de uma IFES vai além do ambiente dentro da organização.

Dada essas situações, as IFES podem se beneficiar de ferramentas de gestão modernas, que ajudam a orientar o seu foco e aperfeiçoar a sua alocação de recursos (TEECE, 2018). Nesse sentido, os gestores delas devem tomar atitudes como se fossem gerentes de uma empresa privada, ao tempo que buscam atingir os objetivos organizacionais, atendendo ao seu público de interesse (TEECE, 2016; TEECE, 2018).

Isso traz à tona a necessidade de ser hábil na gestão de recursos para poder aproveitar certas oportunidades com rapidez e preparar a organização para receber a mudança, ou seja, fomentar o exercício das CDs (TEECE, 2018). As CDs ajudam essas IFES na obtenção de benefícios superiores e manter um destaque em ambientes no qual o foco é a inovação (LEIH; TEECE, 2016), por exemplo, permitindo a superação de obstáculos e almeje conquistas futuras (TEECE, 2018).

Em 2020, a COVID-19 trouxe para o mundo uma mudança sem precedentes (CAMPOS *et al.*, 2021) e impôs às organizações a necessidade de mudar de estratégia para contornar os impactos causados (WECKER; FROELICH; GONÇALVES, 2021) e criar medidas de contenção do problema (MONTEIRO *et al.*, 2021). No caso das IFES, isso se mostrou pela migração para um formato de ensino remoto (CAMPOS *et al.*, 2021).

Esse contexto mostra que as CDs podem contribuir com os gestores das IFES para auxiliá-los no enfrentamento de crises (TEECE, 2018; YUAN *et al.*, 2018). Uma abordagem que envolva Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração traz mecanismos que ajudam a essas organizações ter um melhor planejamento do seu futuro (TEECE, 2018; YUAN *et al.*, 2018).

2.2.1 Desempenho organizacional

Estudos sobre o Desempenho Organizacional (DO), explorando a sua relação com vários outros temas, já fazem parte há muito tempo da literatura de administração (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017; BARCELOS *et al.*, 2018) e não trazem uma definição que agrade todos os pesquisadores, por terem diferentes percepções e demonstrarem haver impactos de diversos fatores (BARCELOS *et al.*, 2018).

Partindo disso, os autores Zollo e Winter (2002) trazem que uma organização é notada por suas rotinas (operacionais e administrativas), que com o passar do tempo demonstram uma evolução vista por meio dos resultados de seu desempenho (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Alinhado a esse tópico, o êxito dela é subordinado, também, a uma adaptação combinada do meio interno ao externo (MILES; SNOW, 1984; MARTINS *et al.*, 2014).

Diante desse contexto, na literatura da área há uma indicação que existe relação positiva entre CDs e o DO (WANG; AHMED, 2007; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; PEZESHKAN *et al.*, 2016; MEIRA; MACHADO; GOMES, 2019; GARRIDO *et al.*, 2020; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021), apesar do assunto ter certa polêmica entre autores e haver críticas sobre essa relação (BARRETO, 2010; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPFF, 2016), até porque não há um consenso sobre o que de fato estaria relacionado ao desempenho da organização (GUERRA; TONDOLO, 2015).

Desse modo, uma organização necessita investir na criação de meios que permitam a adequação de recursos, bem como a identificação de oportunidades e ameaças, para manter um bom DO seja qual for o ambiente em que está (OZAKI; FONSECA; WRIGHT, 2013), caracterizando a manifestação de CDs conforme o conceito utilizado neste trabalho.

2.3 Modelos teóricos de Capacidades Dinâmicas (CDs)

Considerando isso e tendo em vista o objetivo geral desta dissertação (**Compreender quais as Capacidades Dinâmicas contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na UFAC**) e as considerações teóricas já detalhadas neste Capítulo, serão adotados como base para este estudo os modelos de Teece (2007) e de Garrido *et al.* (2018).

O primeiro modelo base é o de Teece (2007). Ele consiste em um novo olhar sobre as CDs, qualificadas no estudo que as tornaram evidente (HELFAT; PETERAF, 2015; NERY, 2021; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021). O autor trouxe, ainda, as CDs caracterizadas como três capacidades, a de **Detecção**, a de **Aproveitamento** e a de **Reconfiguração**³ (TEECE, 2007), que são elementos essenciais para o desenvolvimento desse construto (KRETSCHMER, 2019; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021) e que interferem positivamente na obtenção de vantagem competitiva, adaptando os recursos já existentes, criando outros que melhor se adequem ao ambiente que se enfrenta (NOMAN; BASIRUDDIN, 2021).

³ Termos traduzidos e adaptados dos originais *Sense*, *Seizing* e *Reconfiguration*.

Essas capacidades são suportadas por uma gama abrangente de microfundamentos, definidos como diversas habilidades, processos, procedimentos, estruturas, organizacionais e regras de decisão (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). O Quadro 1 traz a definição das três capacidades e seus respectivos processo inerentes, detalhados em Teece (2007), demonstrando o esforço teórico feito pelo autor para entender os microfundamentos que fundamentam as CDs nesse novo olhar (WILDEN *et al.*, 2013).

Quadro 1 - Capacidades Dinâmicas e seus processos

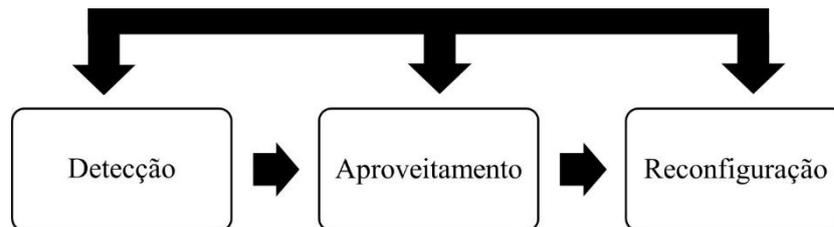
Capacidades	Definição	Processos
Capacidade de Detecção (<i>Sensing</i>)	Capacidade de atuar analisando o ambiente externo em que está inserida	<ul style="list-style-type: none"> - Processos para direcionar trabalhos internos de P&D; - Processos de buscar fornecedores para complementar as inovações da organização; - Processos para buscar desenvolvimentos científicos e tecnológicos externos à firma; - Processos para reconhecer segmentos de mercado alvo, mudando as necessidades dos clientes e gerando inovações direcionadas para os clientes.
Capacidade de Aproveitamento (<i>Seizing</i>)	Capacidade de aproveitar as chances / oportunidades detectadas	<ul style="list-style-type: none"> - Processos voltados para soluções para o cliente; - Processos de seleção das fronteiras organizacionais; - Processos para seleção de protocolos de tomada de decisões; - Processos para construir lealdade de comprometimento.
Capacidade de Reconfiguração (<i>Managing Threats and Reconfiguration - MTR</i>)	Capacidade de gerenciar ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de descentralização e decomposição; - Processos de coespecialização; - Processos de governança; - Processos de gerenciamento do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018, p. 138) e Teece (2007).

Em sentido mais operacional, a primeira capacidade (Detecção) é operacionalizada pela contínua análise e interpretação do que está disponível no ambiente para avaliar oportunidades e ameaças (TEECE, 2007; WILDEN *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Já a segunda (Aproveitamento) consiste na mobilização de recursos para aproveitar as oportunidades detectadas e poder lidar com as ameaças que o ambiente oferece (TEECE, 2007; WILDEN *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021).

Por fim, a terceira se dá pelo constante rearranjo do que a organização tem a sua disposição (a estrutura, recursos e capacidades), tendo em vista as oportunidades e ameaças (TEECE, 2007; WILDEN *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Esse modelo culminou na representação da Figura 1, que demonstra a interdependência entre as capacidades mencionadas.

Figura 1 - Representação conceitual do modelo de Teece (2007)



Fonte: Adaptado de Teece (2007).

O outro modelo utilizado no estudo é de Garrido *et al.* (2020), que explora lacunas existentes nos estudos das CDs no que envolve o DO. Estes últimos autores se utilizam de um estudo quali-quantitativo em empresas de Tecnologia da Informação (TI) para validar uma escala de medição das CDs, com base no construto de Teece (2007). Eles utilizaram o construto de Teece (2007) e integraram, na fase qualitativa, com diferentes perspectivas sobre as CDs para montar a base da escala proposta nesse estudo para testar as hipóteses (H1 a H4). A base está disposta no Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões das CDs e seus Microfundamentos (GARRIDO *et al.*, 2020)

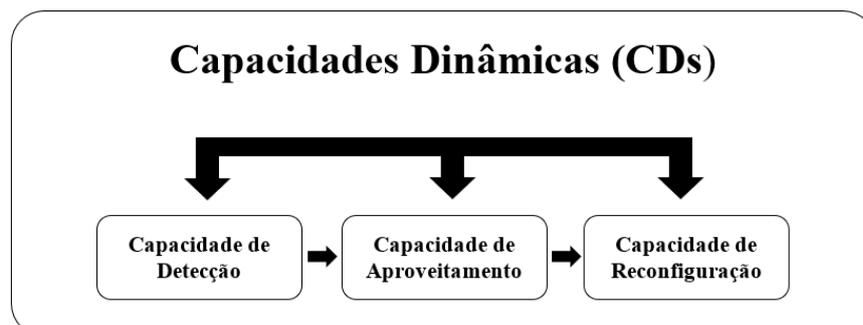
Capacidades e Microfundamentos	
<i>Sense</i>: pesquisar e explorar oportunidades em tecnologias e mercados	
Investimento constante em P&D; identificar necessidades do cliente; coletar informações de diferentes fontes e filtrá-las; monitorar as atividades de concorrentes, clientes e fornecedores; monitorar a evolução estrutural do negócio; monitorar o desenvolvimento tecnológico interno e externo.	Teece (2007)
Acumular conhecimento tácito por meio da experiência e atos de criatividade.	Zollo e Winter, (2002)
Adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento.	Zahra e George (2002)
Desenvolver rotinas para a criação de conhecimento em que a gerência e os trabalhadores construam “novos pensamentos” dentro da empresa.	Eisenhardt e Martin (2000)
<i>Seize</i>: transformação dessas oportunidades em novos produtos, serviços e processos	
Desenvolver novos produtos, processos e serviços; foco na gestão e em atividades funcionais; investir em tecnologia e design para atingir um mercado alvo; criar, adaptar,	Teece (2007)

Capacidades e Microfundamentos	
melhorar e, se necessário, substituir modelos de negócios; adquirir tecnologias externamente e desenvolvê-las internamente; aperfeiçoar a capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizado e acúmulo de habilidades.	
Articular conhecimentos.	Zollo e Winter, (2002)
Rotinas de assimilação e internalização de conhecimentos; tomar decisões estratégicas.	Zahra e George (2002)
MTR: reconfiguração e recombinação de ativos e estrutura organizacional para garantir a evolução da empresa	
Definir parcerias na cadeia de valor; descentralizar atividades e decisões; flexibilidade; orquestrar ativos, alinhá-los, realinhá-los e redistribuí-los; capacidade de integrar conhecimentos e ativos externos; capacidade de compartilhar conhecimento; monitorar e proteger a transferência de tecnologia e a propriedade intelectual.	Teece (2007)
Desenvolver processos de codificação do conhecimento para disseminá-lo e gerar novas propostas para alterar as rotinas da empresa.	Zollo e Winter, (2002)
Explorar o novo conhecimento criado.	Zahra e George (2002)
Reconectar redes de colaborações da firma para gerar novas combinações de recursos; abandonar combinações de recursos que não mais fornecem uma vantagem competitiva.	Eisenhardt e Martin (2000)

Fonte: Garrido *et al.*, 2020, p. 49.

Desse modo, tem-se apresentados os modelos de referência para a configuração do que será utilizado na dissertação. Partiu-se do modelo das CDs de Teece (2007), que trouxe uma subdivisão desse construto em três capacidades (Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração); e o modelo de Garrido *et al.* (2020), que refere-se a uma pesquisa atual com base no modelo de Teece (2007) e uma relação das CDs com o Desempenho Organizacional (DO). Nesse contexto, culminando no modelo teórico desta pesquisa, representado na Figura 2 e subsidiado pelos aspectos conceituais presentes no Quadro 3 deste estudo.

Figura 2 - Modelo utilizado da dissertação



Fonte: Adaptado de Teece (2007) e Garrido *et al.* (2020).

Quadro 3 - Definições das variáveis deste estudo

Variável	Definição	Elemento(s) adicional(is)	Referência
Recursos	Ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias	Capacidades; Conhecimento; Informação	Barney e Hesterly (2007)
Conhecimento	É uma combinação de experiências, valores, informações e compreensões que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações	Informação	Davenport e Prusak (1999)
Informação	É uma estrutura que possui condições de gerar conhecimento em um indivíduo ou grupo	Conhecimento	Xavier e Costa (2010)
Desempenho Organizacional (DO)	Representa a eficiência de uma organização que realiza arranjos com os recursos que têm a sua disposição para enfrentar os mais variados ambientes	Eficiência de recursos	Teece, Pisano e Shuen (1997); Zott (2003); Kay, Leih e Teece (2018); Garrido <i>et al.</i> (2020)
Capacidades	Subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla	Recursos	Barney e Hesterly (2007)
Capacidades Dinâmicas (CDs)	Capacidades que possibilitam a criação, modificação e reconfiguração de rotinas e processos essenciais para garantir um bom desempenho organizacional em meio a ambientes diversos	Detecção; Aproveitamento; Reconfiguração	Zollo e Winter (2002); Eisenhardt e Martin (2000); Meirelles e Camargo (2014); Teece (2018)

Variável	Definição	Elemento(s) adicional(is)	Referência
Capacidade de Detecção (<i>Sensing</i>)	Capacidade de atuar analisando o ambiente externo em que está inserida	Buscar e captar informações; Processos para direcionar trabalhos internos de Pesquisa e Desenvolvimento; Processos de buscar fornecedores para complementar as inovações da organização; Processos para buscar desenvolvimentos científicos e tecnológicos externos à organização; Coletar informações de diferentes fontes e filtrá-las; Monitorar o desenvolvimento tecnológico interno e externo; Adquirir e Acumular conhecimento; Proporcionar a criação de conhecimento	Eisenhardt e Martin (2000); Zahra e George (2002); Zollo e Winter, (2002); Teece (2007); Meirelles e Camargo (2014); Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018);
Capacidade de Aproveitamento (<i>Seizing</i>)	Capacidade de aproveitar as chances / oportunidades detectadas	Desenvolver novos produtos, processos e serviços; Adquirir tecnologias externamente e desenvolvê-las internamente; Articular conhecimentos; Captar soluções para o público-alvo; Processos para seleção de protocolos de tomada de decisões; Processos para construir lealdade de comprometimento	Teece (2007); Zollo e Winter, (2002); Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018); Meirelles e Camargo (2014)
Capacidade de Reconfiguração (<i>Managing Threats and Reconfiguration - MTR</i>)	Capacidade de gerenciar ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais	Aprendizagem; Processos de descentralização e decomposição; Processos de coespecialização; Explorar o novos conhecimentos; Processos de governança; Processos de gerenciamento do conhecimento; Trabalhar com redes de colaboração	Eisenhardt e Martin (2000); Teece (2007); Zollo e Winter, (2002); Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018); Meirelles e Camargo (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo apresenta o método, tipologia e desenho da pesquisa, a caracterização da organização envolvida e as etapas da pesquisa, detalhando o perfil dos entrevistados, as fontes de dados, os instrumentos utilizados na sua coleta e análise.

3.1 Método, tipologia, desenho e confiabilidade da pesquisa

A pesquisa desta dissertação tem uma abordagem qualitativa, por investigar com maior imersão o contexto apresentado, sem a necessidade do uso de métodos estatísticos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim, o método de pesquisa adotado na dissertação é a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) para analisar os dados obtidos pela pesquisa documental e pelas entrevistas.

A Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) é conceituada como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2016, p. 48)

Por fim, para garantir a confiabilidade dos achados, foi utilizada a triangulação, que se configura por fazer uso de fontes distintas de dados, sem variar o método (BARDIN, 2016). Stake (2016) menciona que essa técnica ajuda preencher lacunas que emergem no estudo por trazer diferentes perspectivas sobre um mesmo assunto e a tornar mais claro os resultados.

No presente estudo, ela foi feita por combinar o que foi coletado nas entrevistas (de pessoas com atribuições e de participação diferentes no objeto deste trabalho) com os achados na pesquisa documental (de documentos que foram criados ao longo da pandemia na instituição em estudo).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste Capítulo, os dados são analisados e os resultados encontrados discutidos à luz da teoria levantada para que os objetivos desta dissertação sejam atendidos e a pergunta de pesquisa seja respondida.

4.1 Análise de conteúdo das entrevistas

A técnica de análise empregada para o conteúdo das entrevistas foi a Análise de Conteúdo, auxiliada pelo *software* Iramuteq. O roteiro de entrevista teve um total de 15 perguntas, sendo divididas em categorias (GR, com duas; DT, com quatro; AP, com três, RC, com quatro; e DO, com duas), aplicadas à onze indivíduos, escolhidos por sua representatividade na instituição e por meio da técnica *Snow Ball* (enumerados de ENTR-1 a ENTR-11); e analisadas à luz de conceitos relativos à literatura pertinente (Quadro 3).

4.1.1 Categoria Geral (GR)

A partir do cruzamento dessas unidades administrativas/atores com as ações elencadas na pergunta “GR01”, tem-se o Quadro 4, que demonstra esse relacionamento e a categorização conforme as CDs de Teece (2007).

Quadro 4 - Detalhamento das ações relatadas nas entrevistas

Seq.	Ação	Responsabilidade	CDs relativa	Elemento encontrado
01	Criação de normativos internos para regulamentar as atividades (remotas ou não), devido à suspensão do trabalho presencial por conta da pandemia	PROEX; PROAES; PROGRAD; PRODGEP; PRAD; PROPLAN; PROPEG; NTI	Aproveitamento ⁴	Forma que a UFAC encontrou para oferecer uma solução à sua comunidade acadêmica, com articulação do conhecimento

⁴ Dependendo do documento, podem ser observadas as Capacidades de Detecção e de Reconfiguração. Porém, como a maioria demonstrou a Capacidade de Aproveitamento, optou-se por trazê-la ao Quadro 4, que trouxe o resumo dos achados.

Seq.	Ação	Responsabilidade	CDs relativa	Elemento encontrado
02	Orientação educativa sobre a pandemia	PROGRAD; PROAES; DCE; Reitoria; Vice-Reitoria	Reconfiguração	Durante a pandemia foram produzidos diversos documentos para orientar os servidores e alunos, proporcionando a sua aprendizagem
03	Revezamento interno de servidores	PRODGEP; PROEX	Reconfiguração	A UFAC, para melhor gerenciar as ameaças decorrentes da pandemia, promoveu, em alguns setores, o revezamento de interno para atender as recomendações de não aglomeração
04	Utilização de plataformas institucionais e de ferramentas comuns para comunicação atualmente (<i>WhatsApp</i> e <i>e-mail</i> , por exemplo) como meios de trabalho	PROEX; PROAES; PROGRAD; PRODGEP; PRAD; PROPLAN; PROPEG; NTI	Reconfiguração	A UFAC teve que explorar novos conhecimentos, dentre eles os relacionados às novas formas de comunicação remota
05	Aumento de ofertas de bolsas e auxílios e a distribuição de chips com pacote de dados (Alunos Conectados) para alunos em situação de vulnerabilidade	PROGRAD; PROAES; PROEX; PROPLAN; PRAD	Aproveitamento	Ao verificar o ambiente, a UFAC teve que procurar soluções para continuar atendendo seu público-alvo (alunos)
06	Digitalização de processos internos	Todos os setores	Reconfiguração	Na pandemia a UFAC teve que explorar novas formas de gerenciar seus processos, sendo uma delas a digitalização

Seq.	Ação	Responsabilidade	CDs relativa	Elemento encontrado
07	Ações para viabilizar a implantação do Ensino Remoto	PROGRAD; PROAES; PROEX; PRODGEP; PROPEG; NTI; NAI; DDE; ASCOM	Detecção	Foram promovidas sondagem no ambiente externo para captar informações que pudessem ajudar na viabilização do Ensino Remoto
08	De projetos para confecção de materiais de uso sanitário para comunidade interna e externa (máscaras e álcool em gel, por exemplo)	PROAES; PROEX	Aproveitamento	Mesmo com as atividades presenciais suspensas, a UFAC direcionou esforços para atividades que trouxeram seu reconhecimento e demonstraram seu comprometimento com a função social das IFES
09	A disponibilização do teleatendimento psicológico, nutricional e médico aos servidores	PRODGEP; DSQV	Reconfiguração	Com a mudança do presencial para o remoto, foram desenvolvidas novas rotinas para o cuidado com a saúde dos servidores
10	A disponibilização e adequação de ferramentas e de capacitação para o uso delas	NTI	Detecção	A UFAC teve que buscar ferramentas que pudessem atender as necessidades advindas com a nova perspectiva trazida pelo remoto

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre os documentos, foram elaborados normativos sobre as ferramentas disponibilizadas (<https://gsuite.ufac.br>), de como proceder nas ações de extensão, foi criada página no site da UFAC com informações sobre a pandemia na instituição (<https://www.ufac.br/site/coronavirus/coronavirus>), onde constam os documentos “Plano de contingência: UFAC em tempos de Covid-19”, “Cartilha para o enfrentamento do Coronavírus” e “Plano de retorno gradual de atividades presenciais e ações de contingência”.

4.1.2 Categoria Detecção (DT)

Essa categoria possui quatro perguntas sobre a dimensão Detecção, baseadas em Eisenhardt e Martin (2000), Zahra e George (2002), Zollo e Winter, (2002), Teece (2007) e Garrido *et al.* (2020). A primeira (DT01) foi “Fale como foram coletadas as informações sobre as ações desenvolvidas por outras instituições para o enfrentamento da pandemia”. Com ela, permitiu-se ver que a busca por fonte de informações para enfrentar o momento inédito causado pela pandemia se resumiu a pesquisas na Internet sobre o assunto, reuniões com os fóruns específicos de cada área e o contato por Whastapp com outros gestores de outras IFES para troca de experiências.

A segunda pergunta da categoria (DT02) foi “Com base na experiência e ações de criatividade vivenciadas na pandemia, como ocorreu o acúmulo de conhecimento na UFAC?”. Dela, observa-se que o principal meio foi por treinamento (capacitação), seguido por reuniões e por troca de informações com os indivíduos dos ambientes interno e externo, todos por via remota, utilizando de ferramentas já comuns para comunicação (como é o caso do WhatsApp), demonstrando adaptabilidade dos gestores às condições adversas que o ambiente trazia e capacidade para otimização dos recursos de uma organização pública (PABLO *et al.*, 2007; PIENING, 2013; MARCHI *et al.*, 2018; TEECE, 2018).

A terceira (DT03) foi “Comente sobre as ações utilizadas durante a pandemia para adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento para a UFAC”. Os trechos das entrevistas permitem ver que a troca experiências (em uma forma similar a relatada na questão anterior) foi crucial para que a UFAC recebesse transferência de conhecimentos e pudesse acabar aumentando as possibilidades para se “reinventar” diante de um cenário que exigia isso de quem quisesse enfrentá-lo, marcando presença da capacidade de orquestrar meios para renuir condições para enfrentar o ambiente causado pela pandemia (TEECE, 2007).

A quarta (DT04) foi “No período de pandemia, foram utilizados meios para desenvolver rotinas de criação de conhecimento em que os gestores e os servidores construam “novos pensamentos” dentro da UFAC? Comente”. Conforme os trechos das falas dos respondentes, pode-se ver que rotinas de reuniões foram criadas para encontrar soluções (desenvolver conhecimento) e poder lidar com os problemas criados pela pandemia, porém de uma forma reativa (sob demanda).

4.1.3 Categoria Aproveitamento (AP)

Esta categoria possui três perguntas. A primeira delas (AP01) foi “Comente se foi necessário o desenvolvimento ou investimento em alguma tecnologia ou capacidade para ajudar no enfrentamento da pandemia”. Pode-se ver que o foco foi investimento na adequação das tecnologias para o atual ambiente em que mais usuários precisariam utilizá-la, na aquisição de meios para proporcionar o acesso ao ensino remoto, tanto de alunos como de servidores, exemplificados por meio da oferta de bolsas, auxílios e chips com Internet para os discentes; e de equipamentos de informática para os professores.

A segunda (AP02) foi “Fale sobre a necessidade de articular conhecimento para melhor enfrentar a pandemia. Há exemplos de articulações de conhecimentos que poderiam ser citados?”. Com ela pode-se perceber que houve a necessidade de articular conhecimento com o ambiente interno e externo da Universidade, trazendo sinergia para os setores acadêmicos que passaram a ter uma base comum para os sistemas próprios, estreitando os relacionamentos de cada setor que precisaram manter mais contato durante à pandemia, ressaltando a importância da expertise de várias unidades para a realização de um único trabalho.

A terceira pergunta realizada (AP03) foi “Comente sobre as rotinas que foram criadas para assimilação e internalização de conhecimentos sobre o enfrentamento da pandemia. Como essas rotinas se relacionam com as tomadas de decisões estratégicas?”. Os entrevistados não comentaram como as rotinas que foram criadas (internalização e assimilação de rotinas, elaboração de relatórios e rotinas de acompanhamento), tiveram relação com as tomadas de decisões estratégicas, porém, é possível notar que elas foram pensadas para atender uma demanda que a pandemia estava trazendo a todos e não para um período muito logo.

4.1.4 Categoria Reconfiguração (RC)

A quarta categoria possuiu quatro perguntas, sendo a primeira (RC01) “Comente se foi necessário realocar, compartilhar ou complementar recursos internos e externos (humanos, físicos, organizacionais e conhecimento) para realizar as ações de enfrentamento à pandemia”. Com ela pode-se notar que realmente a UFAC precisou realocar recursos (físicos, humanos e financeiros) para poder garantir que a produtividade das atividades realizadas pelos servidores, mesmo em pandemia, não diminuísse; não desperdiçar certos produtos que venceriam; e aproveitar o total do montante que é disponibilizado pelo Governo Federal para o atendimento de alunos em condições de vulnerabilidade socioeconômica, que foi o caso do PNAES, que

antes tinha uma divisão de 60/40 para o Restaurante Universitário (RU) e bolsas e auxílios e com a suspensão das aulas, ficou 100% para a segunda opção.

A segunda (RC02) era “Fale sobre a necessidade de codificar o conhecimento para disseminá-lo na UFAC e propor novas rotinas para melhor gestão das ações de enfrentamento à pandemia”. Ao respondê-la, os entrevistados evidenciaram que de certa forma, houve uma codificação para que o conhecimento fosse distribuído da UFAC, seja por adequação de conteúdo para um público mais leigo, seja por tornar mais prático um conteúdo à realidade da instituição naquele momento, conforme pode ser observado nos trechos a seguir:

A terceira (RC03) era “Foi explorado algum novo conhecimento obtido com o enfrentamento da pandemia? Como o(s) novo(s) conhecimento(s) criado(s) foi/foram explorado(s)?”. Por meio dela, viu-se que a UFAC explorou conhecimentos comuns no setor privado, como o trabalho por demanda, medida para suprir uma necessidade causada pela paralisação das atividades; relativos às plataformas digitais; sobre estudos na área da saúde; e sobre o atendimento médico remoto (telemedicina), mesmo com os receios de negligência por parte daquele que fosse atendido.

A quarta e última da categoria (RC04) perguntou “Fale sobre a necessidade de reconectar ou formar redes de cooperação para novas combinações de recursos com o objetivo de enfrentar a pandemia. Houve alguma rede de combinação de recursos que foi abandonada na pandemia por não mais fornecer o resultado esperado? Em caso positivo, justifique”. Conforme trechos das entrevistas, pode-se notar que a UFAC não abandonou suas redes de cooperação, mas sim formou outras com vários entes para promover a combinação de certos recursos e gerar benefícios para ambas as partes, bem como para o seu público-alvo (como no caso da parceria com o Ministério Público que culminou com fabricação de álcool em gel); e para otimizar os próprios da instituição.

4.1.5 Categoria Desempenho e Benefícios (DO)

Essa última categoria teve duas perguntas, cujo objetivo foi verificar como as ações desenvolvidas para o enfrentamento da pandemia fortaleceram o DO da universidade e os benefícios que trouxeram para a sua comunidade acadêmica. Com a primeira (DO01), pode-se observar que as ações promovidas pela UFAC evidenciaram o *status* da instituição como eficiente, aquela que produz seus resultados com o melhor aproveitamento de recursos possível, sendo reconhecida pela comunidade externa. Isso foi reforçado por uma maior cooperação entre

seus servidores (que foram instigados a pensar em novos caminhos para agir diante das situações que ocorriam) e diferentes órgãos e esferas.

Já com a segunda (DO02), viu-se que o principal ponto levantando nessa questão foi a continuidade dos auxílios e bolsas para os alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Outro ponto foi a atualização do corpo docente para lidar com as tecnologias que precisariam operar no ensino remoto; a aproximação da realidade existente na universidade e a que está presente no mundo atual, por meio do ensino, da pesquisa e extensão e da disponibilização de alunos em regime de internato para aconselhamento da comunidade (interna e externa).

Por fim, a forma de comunicação na UFAC se tornou mais ágil e mais simples, com disponibilização de canais oficiais da instituição para o contato com quem tivesse essa necessidade.

4.2 Análises das entrevistas com o Iramuteq

Para análise por meio do Iramuteq é necessário o preparo de um arquivo que contenha os textos em um formato e com codificação que permitam a sua leitura no programa (SALVIATI, 2017). Foram seguidas as orientações constantes no Manual do Aplicativo Iramuteq, feito por Maria Elisabeth Salviati (SALVIATI, 2017).

A primeira análise realizada foi a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que culminou em 11 textos, divididos em 1.193 segmentos de texto, com aproveitamento de 77,20%, ou seja, 921 segmentos aproveitados. Os dados das respostas analisadas foram categorizados em 5 classes, estando a Classe 1 com 24,1% dos 921 segmentos, a Classe 2 com 13,1%, a Classe 3 com 17,8%, a Classe 4 com 21% e a Classe 5 com 24%.

Analisando conteúdo de cada agrupamento e classe foi possível renomeá-las, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Dendrograma das entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa.

O dendrograma demonstra que, em um primeiro momento, as cinco classes se dividiram em três categorias relativas a cada um dos elementos pertencentes ao construto de Teece (2007) e desse modo renomeadas.

A primeira categoria foi renomeada para “Detecção”, pois por meio da demonstração dessa capacidade que a UFAC analisou o ambiente externo, conforme trazido por Teece (2007), no cenário de pandemia e viu a possibilidade de remanejar seus recursos para que pudesse continuar atendendo de várias formas seus alunos em situação de vulnerabilidade e cumprir sua função social para a sociedade (OLIVEIRA; SILVA, 2019), propiciando o aparecimento das capacidades de Aproveitamento e de Reconfiguração (TEECE, 2007).

A Classe 5 foi renomeada de “Foco da UFAC”, por estar relacionada com o que a UFAC se preocupou no momento da “Detecção”. A segunda categoria foi chamada de “Aproveitamento”, por estar relacionada à capacidade da UFAC de aproveitar as oportunidades detectadas (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018) quando as aulas foram suspensas. Dessa categoria surgiram duas classes (a 1 e a 3), que foram renomeadas para “Ensino, Pesquisa e Extensão” e “Conhecimento e Informação”, respectivamente.

A escolha por “Ensino, Pesquisa e Extensão” se deu pelas análises dos segmentos de textos presentes nessa Classe, em que é possível perceber que a UFAC aproveitou o momento da pandemia para reforçar a sua função social promovendo suas atividades fins da maneira que

o ambiente permitia, seja por executar o remanejamento de recursos para áreas que continuaram funcionando, como o treinamento em novas tecnologias e contemplação de áreas não previstas para determinado recurso.

Já a opção por “Conhecimento⁵ e Informação⁶” foi por conta da observação de trechos relativos a essa classe que demonstraram que a UFAC aproveitou o momento para divulgar e compartilhar informações e conhecimentos sobre o que estava acontecendo na Universidade; atualizar suas bases de dados por meio de pesquisas e melhorar a forma como a informação e o conhecimento circulam entre os setores, que necessitam de articulação com outros que dominam áreas diferentes das suas.

A terceira e última categoria foi chamada de “Reconfiguração” por englobar duas classes (a 4 e a 2) que tiveram conteúdo referente ao gerenciamento de ameaças e de mudanças (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018) necessárias para dar continuidade à prestação de serviço à comunidade em meio a um cenário que não permitia a presença de muitos indivíduos em um mesmo espaço. A Classe 4 foi chamada de “Atendimento” por trazer trechos que demonstraram os arranjos que a UFAC fez junto a seus servidores para garantir a continuidade do atendimento das demandas internas e da sua comunidade (alunos, servidores e agentes externos).

Por fim, a Classe 2 foi nomeada de “Meios Utilizados”, por trazer em seus trechos as ferramentas que foram utilizadas para implementar as ações em resposta à pandemia, bem como o processo de capacitação realizado para poder promovê-las e difundi-las na UFAC, e a reconfiguração para o remoto feita na instituição.

A segunda e terceira análises feitas foram Nuvem de Palavras (NP) (Figura 4) e a Análise de Similitude (AS) (Figura 5), nas quais foram consideradas as palavras que tinham frequência maior ou igual a 40 para a NP e 50 para AS. Esses valores foram escolhidos após testes verificarem que a imagem gerada ficava mais limpa e fácil de entender.

⁵ É uma combinação de experiências, valores, informações e compreensões que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

⁶ É uma estrutura que possui condições de gerar conhecimento em um indivíduo ou grupo (XAVIER; COSTA, 2010).

A AS (Figura 5) permitiu observar a estrutura do discurso dos entrevistados. Ela trouxe destaque para duas palavras, que foram “aluno” e “pandemia”. A primeira, como demonstrado na NP (Figura 4), foi o foco inicial da Universidade quando a suspensão de suas atividades aconteceu; já a segunda retrata o período em que essa atenção ocorreu, sendo ramificada para as palavras “forma”, “remoto”, “trabalho” e “servidor”, demonstrando que esse momento condicionou a instituição para orientar seus servidores ao trabalho remoto, uma forma para dar continuidade às atividades.

4.3 Análise de conteúdo dos documentos

Conforme achados por meio dos relatos nas entrevistas, os documentos elencados estão no Quadro 5. Os documentos enumerados de 01 a 05, podem ser localizados em <https://www.ufac.br/site/ufac/proex/regulamentacao>; os de 06 a 10 em <https://gsuite.ufac.br/>; e os de 11 a 13 em <https://www.ufac.br/site/coronavirus/coronavirus>.

Quadro 5 - Detalhamento dos documentos relatados nas entrevistas

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
01	Instrução Normativa PROEX nº 01, de 06/04/2020	PROEX	Interessados em realizar ações de extensão na UFAC; Servidores	Dispõe sobre a realização de atividades dos Programas e Projetos de Extensão na UFAC, durante o período de suspensão de atividades presenciais, decorrente do combate à COVID-19	Reconfiguração	Com a pandemia a UFAC teve que promover a regulamentação das formas elencadas para lidar com as mudanças
02	Instrução Normativa PROEX nº 01, de 11/01/2021	PROEX	Interessados em realizar ações de extensão na UFAC; Servidores	Dispõe sobre o Sistema de Monitoramento e Avaliação da Extensão Universitária na UFAC	Deteccção	Teve a necessidade de criar formas monitorar cenários que pudessem impactar a o ensino, a pesquisa e a extensão
03	Instrução Normativa PROEX nº 02, de 11/01/2021	PROEX	Servidores da PROEX	Dispõe sobre o Manual de Rotinas da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UFAC	Aproveitamento	A PROEX elaborou um documento para trazer a explicação detalhadas de suas rotinas para os servidores lotados nessa unidade e articular o conhecimento inerente à área em que atua
04	Resolução CEPEX nº 26, de 27/10/2020	CEPEX ⁷	Interessados em realizar ações de extensão na UFAC; Servidores	Aprova as normas, procedimentos e critérios que regulamentam as atividades de extensão na UFAC	Reconfiguração	Houve criação de documentos utilizado para o gerenciamento o conhecimento durante a pandemia

⁷ Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFAC.

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
05	Resolução CEPEX nº 31, de 15/12/2020	CEPEX	Alunos; Servidores; Interessados em realizar ações de extensão na UFAC	Regulamenta a curricularização das ações de extensão dos cursos de graduação da UFAC	Aproveitamento	Houve a criação de normativo para articular o conhecimento relativo à extensão e a curricularização
06	Norma Complementar nº 01/2020	Comitê de Governança Digital	Servidores	Estabelece as normas de classificação da informação em ambientes de Computação em Nuvem no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento na área de computação na nuvem
07	Norma Complementar nº 02/2020		NTI; Servidores	Estabelece o Processo de Gestão de Riscos de Segurança da Informação e Comunicação no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Criou documento para ter soluções no que diz respeito a análise de riscos na UFAC
08	Norma Complementar nº 03/2020		NTI; Servidores; Alunos	Estabelece as normas de uso do serviço de e-mail institucional da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento a respeito do e-mail institucional
09	Norma Complementar nº 04/2020		NTI; Servidores; Alunos	Estabelece as normas de uso dos serviços disponíveis no pacote G Suite <i>for Education</i> no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento a respeito do uso da ferramenta G Suite no âmbito da UFAC

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
10	Norma Complementar nº 05/2020		NTI; Servidores; Alunos	Estabelece as diretrizes e normas para o uso dos serviços de armazenamento e compartilhamento de arquivos no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento no que diz respeito ao compartilhamento de arquivos na UFAC
11	Plano de contingência: UFAC em tempos de Covid-19	Grupo de Trabalho Acadêmico	Comunidade acadêmica (Alunos e Servidores)	Orientar a comunidade acadêmica da UFAC para manutenção de um ambiente institucional seguro e saudável no contexto da epidemia da Covid-19; Realizar diagnósticos, por meio de consultas e de outros instrumentos, com a comunidade acadêmica da Ifes; Propor estratégias e metodologias remotas em face de contingências; Propor ações de pesquisa e extensão relacionadas à COVID-19; Propor formas de reorganização das atividades administrativas em face de contingências	Detecção	Elaborou um documento com a função de promover a captação de informações, bem como o que for relacionado à aquisição e acumulação de conhecimento

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
12	Cartilha para o enfrentamento do Coronavírus	PRODGEP; DSQV	Comunidade acadêmica (Alunos e Servidores)	Apresentar um material com orientações para auxiliar a comunidade acadêmica a inculir as medidas preventivas do Corona Vírus no cotidiano	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento no que diz respeito às medidas preventivas na pandemia
13	Plano de retorno gradual de atividades presenciais e ações de contingência	Grupo de Trabalho Acadêmico	Comunidade acadêmica (Alunos e Servidores)	Reunir dados, informações e respectivas responsabilidades de suas unidades, com objetivo de orientar gestores, docentes, discentes e técnico-administrativos sobre as condições de biossegurança exigidas no processo do retorno gradual	Detecção	Elaborou um documento que foi resultado de um processo de captação de informações relativas ao período da pandemia na UFAC

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos documentos citados, observa-se a manifestação da Capacidade de Aproveitamento em oito deles, ou seja, sua maioria (03, 05-10 e 12). Essa capacidade é focada em aproveitar as chances e oportunidades detectadas pela Capacidade de Detecção e possibilitar o oferecimento de novas soluções ao seu público-alvo (TEECE, 2007), no caso deste estudo, é principalmente o aluno.

Com relação à Capacidades de Detecção, ela estava presente em três documentos (02, 11 e 13); já a de Reconfiguração, estava presente em dois (01 e 04). Essas capacidades são necessárias para materializar percepção do ambiente e conseguir promover mudanças em certos níveis dentro da organização (TEECE, 2007, MEIRELLES; CAMARGO, 2014; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018).

Observa-se então que, nesse conjunto de documentos, houve a manifestação de todas as CDs de Teece (2007), revelando a integração existente entre essas capacidades, demonstrada na Figura 1. Isso reforça a possibilidade de relacionamento entre as capacidades propostas no construto de Teece (2007), em que a Capacidade de Aproveitamento se interliga com as outras (Detecção e Reconfiguração), que por sua vez podem se envolver isoladamente entre si.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa presente no estudo realizado na dissertação permitiu compreender quais as Capacidades Dinâmicas (CDs) contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na UFAC. Isso foi atingido por meio de três objetivos específicos, trabalhados por meio de entrevistas, pesquisa documental, Análise de Conteúdo, do uso do *software* Iramuteq e utilizando-se os construtos combinados de Teece (2007) e Garrido *et al.* (2020), que resultaram em novas evidências que possibilitam a melhor compreensão das especificidades das CDs no setor público.

O primeiro objetivo específico tinha como foco identificar as ações em resposta à pandemia na UFAC, bem como as unidades/atores responsáveis por elas. A Análise de Conteúdo das entrevistas e dos documentos permitiu identificar a participação ativa e coordenada de diversos setores, em especial: da Reitoria e Vice-Reitoria; de Conselhos da UFAC, de todas as Pró-Reitorias, cada uma em sua área de especificidade; de setores auxiliares, como o NTI, responsável pela apresentação e de treinamento de soluções tecnológicas, e a DSQV, orientada para ações de saúde dos servidores; bem como dos representantes dos estudantes, DCE e Atléticas, de Comitês criados para organizar e propor ações, de Grupos de Trabalho; de órgãos/entidades externas, como o Ministério Público e a Prefeitura de Rio Branco (AC).

Por meio das entrevistas e dos documentos, observou-se o desenvolvimento e implementação das seguintes ações: A criação de normativos internos para regulamentar as atividades (remotas ou não), devido à suspensão do trabalho presencial; a atualização de normas já existentes para melhor orientar as atividades no período pandêmico e após; a orientação educativa sobre a pandemia; o revezamento interno de servidores; a implementação de trabalho sob demanda; a utilização de plataformas institucionais e de ferramentas comuns para comunicação atualmente (*WhatsApp* e *e-mail*, por exemplo) como meios de trabalho; o aumento de ofertas de bolsas e auxílios e a distribuição de chips com pacote de dados para alunos em situação de vulnerabilidade; a digitalização de processos internos; as ações para viabilizar a implantação do Ensino Remoto; os projetos para confecção de materiais de uso sanitário para comunidade interna e externa (máscaras e álcool em gel, por exemplo); a disponibilização do teleatendimento psicológico, nutricional e médico aos servidores; a disponibilização e adequação de ferramentas, bem como a capacitação para o uso delas; e a criação de um comitê deliberativo na UFAC (o Comitê Covid), que serve para autorizar ou não algumas atividades,

bem como prestar orientações e cuidados a serem observados no caso de autorizações concedidas.

O segundo objetivo pontuou a caracterização das Capacidades Dinâmicas e seus inter-relacionamentos no âmbito das ações em resposta à pandemia na UFAC. As entrevistas e os documentos permitiram observar que, ao reorganizar seus recursos, essa universidade manifestou todas as Capacidades abordadas no estudo: Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração.

Ainda foi possível observar como o inter-relacionamento entre essas capacidades se configura. Primeiramente tem-se a Capacidade de Detecção, responsável por permitir a busca e captação de informações no ambiente; que propicia a manifestação das Capacidades de Aproveitamento e de Reconfiguração, que são aquelas que, respectivamente, possibilitam a proposição de soluções para o público-alvo da organização tiveram nove ocorrências e o gerenciamento ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais.

O último objetivo teve como cerne descrever a percepção dos gestores sobre como as ações desenvolvidas trouxeram benefícios para a comunidade acadêmica e o desempenho da universidade. A Análise de Conteúdo, desenvolvida nos relatos das entrevistas, nos documentos e nas análises feitas pelo Iramuteq, revelou que nessa IFES a eficiência da instituição foi impactada positivamente, confirmando os resultados de Garrido *et al.* (2020), tendo em vista que os achados demonstram um melhor aproveitamento dos recursos (humanos, físicos e financeiros) que estavam à disposição em um primeiro momento e que viriam a ser remanejados para que a sua função social (desenvolvida por meio do ensino, pesquisa e extensão) não fosse prejudicada de forma significativa, o que, se ocorresse, comprometeria o papel das IFES na transformação da vida dos indivíduos que por elas passam, em especial, os alunos.

Desse modo, tem-se que os gestores da UFAC, ao suspenderem as atividades dessa IFES em março de 2020, tiveram que promover uma análise do ambiente (Capacidade de Detecção) para conseguir visualizar as possibilidades que tinham à disposição e o fizeram ao manter contato com seus pares por meio de Fóruns específicos (como o FORPROEX), reuniões setoriais e contatos por meio de ferramentas de comunicação remota com outros gestores. Essa interação permitiu que a UFAC pudesse reorganizar seus recursos da forma mais eficiente possível (Capacidade de Reconfiguração), para aproveitar as oportunidades observadas e conseguir atender a sua comunidade acadêmica (Capacidade de Aproveitamento), além do ambiente em que se encontra. Assim sendo, o inter-relacionamento inerente dessas três Capacidades e permitiu que a UFAC influenciasse positivamente o seu DO.

Ao explorar os feitos em resposta à pandemia, observou-se a existência de ações que se limitaram a setores específicos, como o uso de WhatsApp institucional, pois em diversas situações, foi percebido o uso de números pessoais para atendimento das demandas laborais e atendimento ao público. Como contribuição gerencial, sugere-se que a UFAC possa disponibilizar números e aparelhos institucionais para esse fim e ainda regulamentar o seu uso, de forma que o horário de trabalho não seja superado e o descanso do servidor, prejudicado.

Outra sugestão é no sentido de promover o compartilhamento detalhado das experiências que surgiram na pandemia. Isso ocorreria internamente entre as Pró-Reitorias, e externamente, nos fóruns específicos e com outros órgãos, para proporcionar o aumento de possibilidades para resolução de problemas que crises como a pandemia acarretam, criando-se um banco de conhecimento.

Por fim, esse desfecho demonstra que a UFAC pôde desenvolver as CDs realizando um redirecionamento de recursos para meios que os possibilitassem a observação e aprendizado e o compartilhamento de conhecimento pelos e entre os servidores, sobre as CDs em organizações públicas, reforçando que esse construto não é restrito para aplicação no setor privado.

Como limitação deste estudo, tem-se inicialmente que como se tratou de um estudo qualitativo, que apesar de investigar um contexto com profundidade, não permite a sua generalização, ou seja, os resultados podem variar caso outra realidade seja pesquisada com os mesmos parâmetros; há presença de técnicas interpretativas inatas a cada pesquisador; e existe a possibilidade da parcialidade nos relatos de entrevistas e nos documentos encontrados.

Além disso, foi observado que as medidas restritivas ocasionadas pela pandemia não permitiram uma maior interação entre o pesquisador e participantes, que poderia promover uma maior capacidade de obter informações fora do ambiente virtual em que as entrevistas foram conduzidas (a plataforma Skype).

Pesquisas futuras podem utilizar-se do construto presente nesta dissertação e aplicar a outras realidades, observando o tempo decorrido para a promoção de ações que enfrentariam a pandemia, fazendo uso de estudos qualitativos que possam acompanhar a evolução da instituição ao longo do tempo (com comparações entre períodos). E, também, pesquisas que possam verificar a existência (ou não) da influência das Capacidades Dinâmicas no Desempenho Organizacional de instituições públicas.

Ainda, ao ser aplicada a outras IFEs, pode-se ter subsídios para verificar de maneira similar a este estudo, como agiram e, depois, com essa identificação fazer um *ranking* por tempo de resposta e por ações executadas durante a pandemia. Por fim, outros estudos podem ser desenvolvidos no sentido de estudar o impacto das ações realizadas na pandemia na

comunidade acadêmica (alunos e servidores) e naqueles se relacionam com a universidade por diversas formas.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation, and profits**. New York: Oxford University Press, 1998.
- BARCELOS, R. *et al.* Capacidades Dinâmicas em um Ambiente de Crise: Uma Análise Comparativa de Casos do Setor de Varejo de Vestuário e Calçados. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, p. 19-37, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Título original: L'analyse de contenu.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.
- CAMPOS, R. D. *et al.* Desafios da Pandemia para o futuro da educação: O caso Coppead. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. N. Esp., p. 1-15, 2021.
- CAMPOS, W. Y. Y. Z. *et al.* Capacidades Dinâmicas e Setor Público: Ensaio Teórico à luz dos Microfundamentos da Estratégia. *In: Encontro de Estudos em Estratégia*, 9., 3Es 2020, 2020, Maringá. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Anpad, 2020. Disponível em http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc1NTU=. Acesso em: 22 mai. 2021.
- CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 201-237, 2015.
- CHIEREGATTO, E. A. Nenhuma reforma se mantém viva sem a pressão política. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 2, p. 311-332, 2015.
- CORAIOLA, D.; SUDDABY, R.; FOSTER, W. Mnemonic Capabilities: Collective Memory as a Dynamic Capability. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 258-263, 2017.
- CRUZ, M. A. *et al.* Micropráticas da Média Gerência e sua Relação com Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 2, p. 66-86, 2020.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 254-279, 2011.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

FREITAS JUNIOR, J. C. S.; MAÇADA, A. C. G. Information Capability under the Lens of the Dynamic Capabilities Theory. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 2, p. 1-16, 2019.

GARRIDO, I. L. *et al.* Capacidades Dinâmicas: uma proposta de medição e sua relação com o desempenho. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 46-65, 2020.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G. Compreendendo a Relação entre TQM Hard, Soft e Performance: uma Abordagem Teórica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 244-275, 2015.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.

HAYTER, C. S.; CAHOY, D. R. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, 12-34, 2018.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v.36, n. 6, p. 831-850, 2015.

KARNA, A.; RICHTER, A.; RIESENKAMPPFF, E. Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 37, p. 1154-1173, 2016.

KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 4, p. 623-638, 2018.

KRETSCHMER, C. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas à luz do ambiente externo e da dependência de trajetória. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 16, n. 4, p. 552-588, 2019.

LEIH, S.; TEECE, D. J. Campus Leadership and the Entrepreneurial University: a Dynamic Capabilities Perspective. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 2, p. 182-210, 2016.

MACHADO, J. C.; D'ÁVILA, L. C. As consequências da variação orçamentária na implementação das estratégias de uma Universidade Federal. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 2, p. 78-97, 2020.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p. 71-87, 1991.

- MARCHI, A. de *et al.* O processo de mudança em uma instituição pública sobre a ótica das capacidades dinâmicas. **Revista GUAL**, v. 11, n. 2, p. 175-197, 2018.
- MARTINS, T. S. *et al.* An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 22-33, 2014.
- MEIRA, M. M.; MACHADO, A. G. C.; GOMES, G. R. S. Dynamic Capabilities for Accreditation: Evidence in the Healthcare Sector. **Brazilian Administration Review**, v. 16, n. 1, p. 1-25, 2019.
- MEIRELLES, D. S. e; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. N. Esp., p. 41-64, 2014.
- MENDONÇA, C. M. C.; ANDRADE, A. M. V.; SOUSA NETO, M. V. Uso da IoT, Big Data e Inteligência Artificial nas Capacidades Dinâmicas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 131-151, 2018.
- MILES, R.; SNOW, C. Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- MONTEIRO, J. J. *et al.* Reflexos da Covid-19 no orçamento público do Governo Federal. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 97-116, 2021.
- MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. Capacidades Dinâmicas: Uma Análise da Consistência Interna de Abordagens Teóricas Aparentemente Contraditórias. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 81-91, 2016.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- NERY, D. P. Explicando a Evolução do Conceito de Capacidades Dinâmicas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 295-308, 2021.
- NOMAN, D.; BASIRUDDIN, R. The moderating role of environmental interpretation between dynamic capabilities and firm continuous improvements. **International Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 8, p. 1-34, 2021.
- OLIVEIRA, E. S.; SILVA, D. N. A extensão como suprimento de necessidades: reflexões sobre a relação das instituições de ensino superior e da extensão com o macroambiente. **Expressa extensão**, v. 24, n. 2, p. 88-95, 2019.
- OZAKI, A. M.; FONSECA, F.; WRIGHT, J. Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 99-118, 2013.
- PABLO *et al.* Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

- PALAURO, P. R.; CORRÊA, D. A.; MONTEBELO, M. I. L. Revisão da Produção Bibliográfica Internacional de 'Dynamics Capabilities' na Perspectiva das Leis Bibliométricas Clássicas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 3, p. 115-137, 2020.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução: Tamás Szmrecsányi. Campinas: Editora da Unicamp, 2006. Título original: The theory of the growth of the firm.
- PEZESHKAN, A., *et al.* An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2950–2956, 2016.
- PIENING, E. Dynamic Capabilities in Public Organizations. **Public Management Review**, v.15, n.3, p. 209-45, 2013.
- POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamic capabilities and ambidexterity: How are these concepts related?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 639-660, 2018.
- RINGOV, D. Dynamic capabilities and firm performance. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 653-664, 2017.
- SALERNO, M. S.; MARANZATO, F. P. Integração entre Pesquisa e Desenvolvimento: Uma Perspectiva de Capacidades Dinâmicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 5, p. 460-474, 2018.
- SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**: Compilação, organização e notas de Maria Elisabeth Salviati, 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 26 abr. 2022.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SCACIOTTA, V. V.; GUERRAZZI, L. A. C.; FERNANDES, K. R. Em Busca de Convergência: Um Estudo Bibliométrico sobre Modelo de Negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 4-18, 2019.
- SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 179-203, 2014.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.
- SOUSA, P. H. R. *et al.* Um Modelo do Processo de Inovação à Luz da Resource-Based View e da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 20, n. 1, p. 1-34, 2021.
- STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades Dinâmicas, Capacidades Operacionais (Educação-Marketing) e Desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-350, 2007.

TEECE, D. J. Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *In*: FURMAN, J. L.; GAWER, A.; SILVERMAN, B. S.; STERN, S. (eds.). **Entrepreneurship, innovation, and platforms**. Bingley: Emerald Publishing, 2017, p. 211-225.

TEECE, D. J. Managing the university: Why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. 92-102, 2018.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

TRIVELLATO, B.; MARTINI, M.; CAVENAGO, D. How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting? **The American Review of Public Administration**, v. 51, n. 1, p. 57-71, 2021.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades Dinâmicas e Estratégias para Enfrentamento da Crise Diante da Pandemia da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 1984, p. 171-180, 1984.

WILDEN, R. *et al.* Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. **Long Range Planning**, v. 46, p. 72-96, 2013.

WINTER, S. G. Economic ‘natural selection’ and the theory of the firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, p. 225-272, 1964.

XAVIER, R. C. M.; COSTA, R. O. Relações mútuas entre informação e conhecimento: o mesmo conceito?. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, p. 75-83, 2010.

YUAN, C. *et al.* Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. 35-60, 2018.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZALUSKI, F. C.; SAUSEN, J. O.; FERREIRA, G. C. Proposição de um instrumento de mensuração do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 2, p. 105-124, 2020.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.