



## **Capacidades Dinâmicas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Uma Proposta de Mensuração para o Terceiro Setor**

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Rosana da Rosa Portella Tondolo,  
Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Maria Emília Camargo

### **RESUMO**

Além da vantagem competitiva sustentada, a abordagem das Capacidades Dinâmicas tem sido empregada para explicação do desenvolvimento contínuo dos recursos e das capacidades organizacionais e sua relação com o desempenho organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TONDOLO; BITENCOURT, 2014;). Este estudo tem como objetivo geral propor um instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas para o contexto das organizações do Terceiro Setor. Para atender ao objetivo, foi desenvolvido um ensaio teórico, por meio de uma revisão de literatura baseando-se em Baumeister e Leary (1997) e Torraco (2005, 2016). Dessa forma, partiu-se dos estudos de Teece et al. (1997) e Wang e Ahmed (2007) como os norteadores para a compreensão das Capacidades Dinâmicas. Com vistas a ampliar entendimentos das dimensões das Capacidades Dinâmicas, juntamente, com perspectiva do Terceiro Setor, foram realizadas buscas na base Spell para os estudos nacionais e na base Scopus para os estudos internacionais, nos meses de maio e julho de 2017. Como resultado, apresenta-se um instrumento de aplicação quantitativa composto por 32 questões distribuídas em 4 dimensões (capacidade adaptativa, capacidade absorptiva, capacidade inovativa e capacidade mobilizadora). Desta forma, pretende-se contribuir com a pesquisa e a realidade gerencial das organizações do Terceiro Setor.

### **1 INTRODUÇÃO**

As Capacidades Dinâmicas se tornaram uma importante abordagem explicativa no campo da estratégia organizacional, dedicando-se primariamente ao fenômeno da vantagem competitiva. Teece, Pisano, e Shuen (1997) são os precursores, ao propor que a vantagem competitiva não se sustenta pela aquisição ou posse dos recursos, mas pelo contínuo desenvolvimento e renovação da base de recursos e de capacidades pelas organizações (Makadok, 2001). Dois domínios centrais se desenvolveram na abordagem das Capacidades Dinâmicas, um representado por Teece et al. (1997) e o outro por Eisenhardt e Martin (2000) (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). No entanto, ambos os domínios compartilham a essência que as organizações devem estar em contínua adaptação e renovação da base de recursos e de capacidades.

Desde então, além da vantagem competitiva sustentada, a abordagem das Capacidades Dinâmicas tem sido empregada para explicação do desenvolvimento contínuo dos recursos e das capacidades organizacionais e sua relação com o desempenho organizacional (TONDOLO; BITENCOURT, 2014; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Esse aspecto abre oportunidades para empregar a abordagem das Capacidades Dinâmicas em outros contextos organizacionais, entre eles o do Terceiro Setor.

Na literatura da estratégia, a Orientação Empreendedora e o Dinamismo Ambiental são considerados como os principais antecedentes das Capacidades Dinâmicas (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Esses dois antecedentes destacam o papel do ambiente, competição por recursos e exploração de oportunidades como estimuladores das Capacidades Dinâmica nas organizações (BARRALES-MOLINA et al., 2010; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2012; WANG; AHMED, 2007).

Cabe destacar, que mesmo sem atuar em uma lógica da vantagem competitiva, uma vez que o lucro não é o resultado fim, as organizações do Terceiro Setor também estão inseridas em



ambientes em que é preciso atuar de forma empreendedora e se adaptar às mudanças continuamente. Principalmente porque há crescimento na quantidade de organizações sociais, mas a oferta de recursos não cresce na mesma proporção, assim estimulando as organizações a se adaptarem as novas demandas exigidas na busca de recursos (KHIENG, 2014). Nesse sentido, há necessidade de estudos para compreender como as organizações do Terceiro Setor atuam de forma mais estratégica na sua base de recursos (PEREIRA; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA; BATISTA, 2015).

Desta forma, destaca-se a importância de incorporar a abordagem das Capacidades Dinâmicas na investigação das organizações do Terceiro Setor. Mesmo que essas organizações não visem lucro ou vantagem competitiva, não estão isentas de perseguirem o desenvolvimento e implementação de novos processos gerenciais, bem como níveis mais avançados de desempenho e eficiência organizacional, resultando por último, em uma mais adequada e efetiva ação social aos beneficiários e comunidades atendidas (KHIENG, 2014; VALENCIA; QUEIRUGA; GONZÁLEZ-BENITO, 2015).

O Terceiro Setor ocupa atualmente um lugar de destaque social, uma vez que visa preencher uma série de lacunas deixadas pelo Estado em sua função de atender ao público, em especial, na área social. Já se tem incorporado, em Governos de países desenvolvidos e em desenvolvimento, como no Brasil, a noção de “Third Party Government”, na qual, propositalmente o Estado delega os serviços, em que não possui mais capacidade para atender, ao Terceiro Setor (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

Utilizando-se do conceito de Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e das especificidades das organizações do Terceiro Setor (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016), este estudo compreende as Capacidades Dinâmicas como a habilidade das organizações do Terceiro Setor em adaptar continuamente sua base de recursos e de capacidades frente às mudanças impostas pelo ambiente externo, de forma empreendedora, com vistas à manutenção, ampliação e inovação dos seus projetos, ações e áreas de atuação social.

Para atender ao objetivo, foi desenvolvido um ensaio teórico, por meio de uma revisão de literatura baseando-se em Baumeister e Leary (1997) e Torracco (2005, 2016) os quais ressaltam que a revisão da literatura contribui para produzir novos conhecimentos sobre o tema, desenvolver questões de investigação mais integradoras e gerar novos quadros e perspectivas.

Este estudo tem como problema de pesquisa: Como mensurar as Capacidades Dinâmicas no contexto das organizações do Terceiro Setor? Tendo em vista o problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral: Propor um instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas para o contexto das organizações do Terceiro Setor.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo em vista o objetivo e escopo deste estudo o referencial teórico aborda as dimensões das Capacidades dinâmicas e a gestão das organizações do Terceiro Setor.

### **2.1 DIMENSÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Baseando-se em Wang e Ahmed (2007), as Capacidades Dinâmicas não são definidas como um construto unidimensional, mas sim, por três dimensões que em essência, compõem a função de agir continuamente sobre a base de recursos e de capacidades das organizações. Originalmente, as capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa são propostas por Wang e Ahmed (2007) como características comuns entre as organizações. Neste estudo, tendo em vista as peculiaridades do contexto em questão, propõe-se, adicionalmente, considerar a mobilização de recursos proposta por (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2016; TONDOLO; BITENCOURT; VACCARO, 2017), como uma capacidade adicional, a qual será chamada por



este estudo de capacidade mobilizadora. Essas dimensões serão aprofundadas na sequência.

A capacidade adaptativa se refere à habilidade organizacional de se manter flexível frente às demandas do ambiente (CASANUEVA; GALLEGOS; REVILLA, 2015; RINDOVA; KOTHA, 2001; SANCHEZ, 1995), dentre as quais se podem citar as ameaças e as oportunidades, representando um comportamento proativo da organização (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016). Em essência, a capacidade adaptativa evidencia o termo “capacidade” da abordagem das Capacidades Dinâmicas, como destacam (TEECE; PISANO, 1994; Teece et al., 1997), como sendo a capacidade da gestão das organizações em se adaptar frente às demandas do ambiente. Como destacam os mesmos autores, as organizações que apresentam capacidade adaptativa também apresentam Capacidades Dinâmicas. Nesse sentido, a capacidade adaptativa é um elemento chave das Capacidades Dinâmicas (ZHOU; LI, 2010).

A capacidade absorptiva se refere à habilidade organizacional de se apropriar de aprendizados e informações transformando em conhecimento específico da própria organização (WANG; AHMED, 2007). O termo capacidade absorptiva foi primeiramente delineado por Cohen e Levinthal (1989) ao destacar as capacidades das organizações em assimilar e explorar o conhecimento do ambiente, ampliado pelos próprios autores, em 1990, Cohen e Levinthal (1990), incorporando a perspectiva interna da organização, bem como, a perspectiva de aplicar esse conhecimento para fins comerciais. Mais tarde, Zahra e George (2002) ampliam o conceito de capacidade absorptiva, adicionando a aquisição e assimilação de capacidades e a transformação e a exploração de capacidades. Quanto mais a organização apresenta capacidade absorptiva mais ela apresenta Capacidades Dinâmicas (WANG; AHMED, 2007).

Em síntese, a capacidade absorptiva faz uma aproximação entre as Capacidades Dinâmicas e a Aprendizagem Organizacional (BHUPENDRA; SANGLE, 2017; LEE; HSU; CHEN, no prelo), gestão do conhecimento, inovação (ENGELMAN; FRACASSO; SCHMIDT; MULLER, 2016), capital intelectual (CASSOL; GONÇALO; SANTOS; RUAS, 2016) e no desempenho organizacional (FUCHS; ROSSETTO; CARVALHO, 2016; Lee et al., no prelo). Dentre as quais se destaca a percepção de Capacidades Dinâmicas de Eisenhardt e Martin (2000).

A capacidade inovativa é a “habilidade organizacional de introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados, por meio da combinação de orientação estratégica com processos e comportamentos inovativos” (WANG; AHMED, 2004, p. 304). Wang e Ahmed (2007, p. 38) complementam o próprio conceito, destacando que se trata do alinhamento com a “orientação estratégica inovativa”. Como os mesmos autores destacam, quanto mais inovativa é a organização mais ela possui Capacidades Dinâmicas. Nesse sentido, a capacidade inovativa faz uma ligação entre as Capacidades Dinâmicas e os comportamentos inovador e empreendedor das organizações (TEECE, 2012; TONDOLO; TONDOLO; CAMARGO; BITENCOURT, 2015; TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Em essência, a capacidade inovativa diz respeito à habilidade das organizações em implementar estratégias inovadoras (BHUPENDRA; SANGLE, 2015).

A capacidade mobilizadora representa a capacidade da organização social em mobilizar e articular os recursos em função dos projetos sociais que esse tipo de organização implementa (TONDOLO et al., 2016). Com base em Blyler e Coff (2003) e Tsai e Ghoshal (1998), Tondolo et al. (2016) sugerem que a mobilização dos recursos tem a capacidade de obter recursos externos, via capital social organizacional, os quais também podem ser compartilhados entre essas organizações, complementando a base de recursos e de capacidades essenciais para o desenvolvimento e implementação dos projetos sociais. A capacidade mobilizadora não se limita à captação de recursos, mas a habilidade da organização em se manter ao longo do tempo (ARMANI, 2008; PEREIRA et al., 2015; THIBES; MORETTO, 2011). A capacidade mobilizadora é central para a sustentabilidade das organizações sociais, uma vez que é responsável por articular e implementar os recursos nos processos organizacionais (MOTA;



NASSIF, 2016; TONDOLO, 2014). Além disso, a capacidade mobilizadora ressalta a perspectiva estratégica (PEREIRA et al., 2015) e empreendedora (SANDER; CUNHA, 2013) da mobilização de recursos.

Dessa forma, entende-se nessa pesquisa, que a capacidade mobilizadora complementa o construto de Capacidades Dinâmicas para o contexto do Terceiro Setor, aproximando os efeitos das Capacidades Dinâmicas à sustentação a longo prazo dessas organizações. Em outras palavras, a capacidade mobilizadora, carrega, em essência, uma visão proativa da articulação dos recursos e sua implementação na gestão das organizações do Terceiro Setor.

Em suma, as capacidades adaptativa, absorviva e inovativa representam os fatores centrais das Capacidades Dinâmicas. Cada uma dessas capacidades remonta habilidades específicas, respectivamente: habilidade organizacional de se adaptar às mudanças do ambiente, alinhando fatores organizacionais internos aos externos; habilidade organizacional de combinar conhecimentos externos e internos, ressaltando o papel da Aprendizagem Organizacional; e, habilidade organizacional de associar a base de recursos e de capacidades ao ambiente externo, em forma de novos produtos/serviços e ou mercados (WANG; AHMED, 2007). Complementando, a capacidade mobilizadora representa a capacidade da organização em obter e compartilhar os recursos necessários para os projetos sociais e sustentação dessas organizações (TONDOLO et al., 2016; TONDOLO et al., 2017).

A apresentação do modelo teórico das Capacidades Dinâmicas no contexto do Terceiro Setor e da proposta de medidas de mensuração são apresentados posteriormente na seção da análise dos resultados.

## 2.2 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

As organizações do Terceiro Setor surgem com o propósito de atender uma lacuna nos serviços sociais deixada pelo Estado. Mas, ao mesmo tempo em que elas emergem como protagonistas em um novo cenário promovendo atendimento a necessidades básicas da população, elas carecem dos mais variados tipos de recursos para que sua missão organizacional seja atingida. Esse tipo de organização funciona em uma lógica diferente, não visa lucro mesmo sendo por direito uma organização privada, e presta serviços públicos (SALAMON, 2010; SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016; TONDOLO et al., 2016; TONDOLO et al., 2017).

Os aspectos envolvendo a gestão dessas organizações, bem como suas operações, são bastante peculiares uma vez que envolvem doadores, convênios com órgãos públicos e privados e a atuação de voluntários em seus processos organizacionais (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2016; TONDOLO; BITENCOURT; VACCARO, 2017). Além disso, a sustentabilidade e perenidade dessas organizações no tempo é uma das maiores preocupações de seus gestores, e sua sobrevivência depende diretamente de como é desempenhada sua gestão (AGNOL; TONDOLO; TONDOLO, 2016; KHIENG, 2014). A gestão das organizações do Terceiro setor ainda é incipiente, pouco a pouco mecanismos e ferramentas que até então eram adaptadas da gestão pública e da gestão privada (com fins lucrativos) começam a ser substituídos por mecanismos e ferramentas de gestão própria. Com o aumento das exigências legais e da fiscalização, as organizações verificaram que a gestão também é um ponto relevante para o alcance de seus objetivos sociais (KHIENG, 2014; TONDOLO, 2014).

A adaptação ao novo cenário mundial, em que as doações estão reduzindo e o número de organizações tem aumentado, pode ser vista como uma oportunidade para desenvolver Capacidades Dinâmicas. As organizações sociais que anteriormente atuavam em uma ótica colaborativa e cooperativa, atualmente disputam recursos públicos e privados. A competitividade no setor está sendo um tema em alta, porque devido à redução dos recursos, a competição por recursos tem sido uma prática recorrente nos últimos anos (KHIENG, 2014).

Essa preocupação dos gestores reflete nas práticas organizacionais, na melhor gestão





dos recursos, e conseqüentemente na arrecadação de recursos. Organizações que deixam claro onde aplicam seus recursos e atuam de forma organizada e transparente são mais propícias a receber ainda mais recursos (AGNOL et al., 2016; KHIENG, 2014). Mas, a prática de uma gestão sustentável e melhor estruturada tem sido crescente por parte das organizações do Terceiro Setor, as quais estão preocupadas com a sustentabilidade de suas organizações mediante as novas exigências legais e ao refinamento das partes interessadas, que estão cada vez mais interessadas em saber a origem e aplicação dos recursos.

Outro aspecto a ser destacado é que algumas organizações são vistas de forma bastante inovadora, uma vez que diante das suas necessidades de gestão, elas desenvolvem e disseminam novas ferramentas de gestão, específicas para as organizações do Terceiro Setor (TONDOLO, 2014). No âmbito acadêmico, esforços diversos têm sido realizados a fim de clarificar a importância da gestão no Terceiro Setor, mais precisamente estudos que enfocam capacidades de gestão e liderança (BISH; BECKER, 2015); as diferenças entre as capacidades de gestão no Terceiro Setor quando comparadas ao primeiro e segundo setores (HAMLIN; SAWYER; SAGE, 2011), capacidades estratégicas para obtenção de recursos (KHIENG, 2014; MARTINS; SILVA; SANTOS, 2014), capital social organizacional e a gestão organizacional (TONDOLO et al., 2016).

Diante desse novo panorama ressalta-se a relevância de uma gestão eficiente e eficaz que contemple aspectos estratégicos e acima de tudo disponha de informações precisas para a tomada de decisão. Nesse sentido, a mensuração das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor é fundamental, uma vez que será possível refletir sobre a sua aplicabilidade e a influência que exerce sobre os processos organizacionais, bem como no desempenho dessas organizações, além de identificar lacunas existentes nesse campo de pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender ao objetivo, foi desenvolvido um ensaio teórico, por meio de uma revisão de literatura baseando-se em Baumeister e Leary (1997) e Torracco (2005, 2016) os quais ressaltam que a revisão da literatura contribui para produzir novos conhecimentos sobre o tema, desenvolver questões de investigação mais integradoras e gerar novos quadros e perspectivas. Dessa forma, partiu-se dos estudos de Teece et al. (1997) e Wang e Ahmed (2007) como os norteadores para a compreensão das Capacidades Dinâmicas. Com vistas a ampliar entendimentos das dimensões das Capacidades Dinâmicas, juntamente, com perspectiva do Terceiro Setor, foram realizadas buscas na base Spell para os estudos nacionais e na base Scopus para os estudos internacionais, nos meses de maio e julho de 2017.

Primeiramente, os resumos foram selecionados via dupla leitura. Após essa etapa, os artigos que passaram pela primeira seleção, foram lidos e analisados criteriosamente, com o objetivo de identificar contribuições para a construção do modelo.

A execução desses procedimentos permitiu, como resultado fim, a construção de uma proposta de um instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor. O qual é descrito na próxima seção. Por fim, o instrumento proposto foi revisado por 6 especialistas, 2 pesquisadores do construto Capacidades Dinâmicas, 2 pesquisadores do Terceiro Setor e 2 profissionais do Terceiro Setor.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base na revisão de literatura sobre Capacidades Dinâmicas e a contextualização do Terceiro Setor, esta seção apresenta o modelo proposto e o instrumento de mensuração. A Figura 1 apresenta as 3 dimensões das Capacidades Dinâmicas, propostas por (WANG; AHMED, 2007), bem como, a dimensão, capacidade mobilizadora, proposta neste estudo,



visando contextualizar o construto ao contexto em análise. Mais do que sintetizar as dimensões, esta seção apresenta o instrumento de mensuração proposto, adaptando cada uma das dimensões ao contexto das organizações do Terceiro Setor.

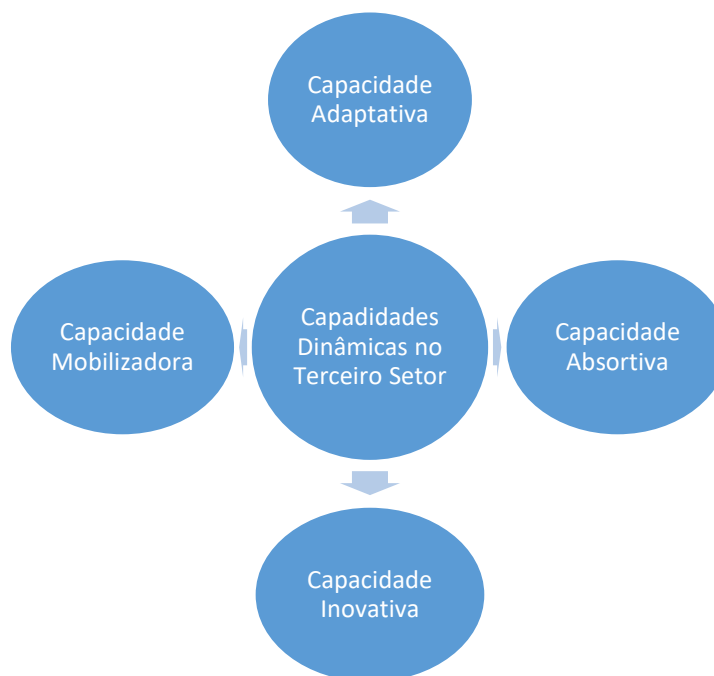


Figura 1: Dimensões das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor  
Fonte: Autores do estudo

De forma geral, a capacidade adaptativa refere-se à capacidade organizacional de responder em tempo as mudanças do ambiente de negócios (WANG; AHMED, 2007). Os resultados de uma busca na Base Spell, utilizando o termo “capacidade adaptativa” nos campos de busca título, resumo e palavras-chave não geraram resultado. De alguma forma isso representa pouca pesquisa publicada sobre essa dimensão das Capacidades Dinâmicas. Foram identificadas duas teses, na área de administração de empresas, de Rotta (2011) e de Guerra (2017) ambos no setor industrial, que mediram as Capacidades Dinâmicas, inspirados em Wang & Ahmed (2007), utilizando, além da capacidade adaptativa, as capacidades absortiva e a inovativa.

A busca na Base Scopus, utilizando os termos “adaptive capability” and “dynamic capabilities” resultou em 8 artigos. Primeiramente os resumos foram analisados, dos quais, 8 foram selecionados, por meio de uma dupla leitura dos resumos, para serem avaliados de forma mais criteriosa. Como resultado, 3 não estavam disponíveis e 2 não se mostraram de acordo com o tema deste estudo. Desta forma, além das teses anteriormente citadas, os estudos de Parida et al. (2016), Zhou e Li (2010) e Zhu, Su, e Shou (2017) foram considerados na elaboração do instrumento para medir a capacidade adaptativa como dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor, como se apresenta no Apêndice A. O conceito central por capacidade adaptativa, como dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro setor, é medir a capacidade das organizações do Terceiro Setor em se adaptar continuamente frente às demandas e mudanças da área social.

A capacidade absortiva refere-se à capacidade das organizações em absorver informações, conhecimentos e aprendizados, de tal forma que possam ser exploradas no mercado (WANG; AHMED, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002). Além das teses de Rotta (2011) e Guerra (2017), a busca na Base Spell, utilizando o termo “capacidade absortiva” nos campos



de busca título, resumo e palavras-chave geraram 14 artigos como resultado, dos quais a partir da leitura dupla dos resumos foram selecionados 6 para serem avaliados mais criteriosamente, dos quais 1 foi selecionado, Cassol et al. (2016), por estar mais alinhado com o conceito de capacidade absorptiva utilizado neste estudo e apresentar a instrumento aplicado.

A busca na Base Scopus, utilizando os termos “absorptive capability” and “dynamic capabilities” resultou em 12 artigos, dos quais, 9 foram selecionados, por meio de uma dupla leitura dos resumos, para serem avaliados de forma mais criteriosa, dos quais 4 não estavam disponíveis e 3 não se mostraram de acordo com o tema deste estudo ou não apresentavam o instrumento utilizado, desta forma, das publicações internacionais serviram de base para elaboração do instrumento para capacidade absorptiva com dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor Bhupendra e Sangle (2017) e Lee et al. (no prelo), como se apresenta no Apêndice A. O conceito central por capacidade absorptiva, como dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor, é medir a capacidade das organizações do Terceiro Setor em absorver conhecimento e informações, tanto externos como internos, de tal forma que possam ser utilizados em projetos, produtos e serviços sociais correntes e ou novos.

A capacidade inovativa se refere à utilização de estratégias e comportamentos inovadores, gerando novos produtos, serviços e ou mercados. A busca na Base Spell, utilizando o termo “capacidade inovativa” nos campos de busca título, resumo e palavras-chave geraram 11 artigos como resultado, dos quais a partir da leitura dupla dos resumos, não foram selecionados por não estarem alinhados com o conceito utilizado neste estudo e ou com o método de pesquisa. Desta forma, foram utilizados os estudos nacionais de Rotta (2011) e Guerra (2017), bem como o de Tondolo et al. (2015), o qual utilizou a escala para medir capacidade inovativa com base em Rotta (2011).

A busca na Base Scopus, utilizando os termos “innovative capability” and “dynamic capabilities” resultou em 17 artigos, dos quais, 8 foram selecionados, por meio de uma dupla leitura dos resumos, para serem avaliados de forma mais criteriosa, dos quais, 3 não estavam disponíveis e 4 não se mostraram de acordo com o tema deste estudo ou não apresentavam o instrumento utilizado. Desta forma, das publicações internacionais serviram de base para elaboração do instrumento para capacidade inovativa como dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor o artigo de Bhupendra e Sangle (2015), como se apresenta no Apêndice A. O conceito central por capacidade inovativa, como dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro setor, é medir a capacidade das organizações em empregar suas estratégias e comportamentos inovadores em novos produtos, serviços e ou mercados de atendimento e atuação social.

A capacidade mobilizadora se refere à capacidade das organizações em acessar e compartilhar recursos, visando a implementação dos projetos sociais e a sustentação da organização. A busca na Base Spell, utilizando o termo “mobilização de recursos” nos campos de busca título, resumo e palavras-chave gerou 39 artigos como resultado, dos quais a partir da leitura dupla dos resumos, 8 foram selecionados para uma análise mais criteriosa, dos quais apenas o estudo de Tondolo et al. (2017) buscou medir o respectivo construto de forma quantitativa por meio de uma escala, a qual foi aplicada em organizações do Terceiro Setor.

A busca na Base Scopus, utilizando os termos “resource mobilization” and “dynamic capabilities” resultou em 6 artigos, dos quais, 3 foram selecionados, por meio de uma dupla leitura dos resumos, para serem avaliados de forma mais criteriosa, dos quais apenas um se mostrou de acordo com o tema deste estudo e apresentou o instrumento utilizado. Desta forma, das publicações internacionais serviram de base para elaboração do instrumento para capacidade mobilizadora como dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor o artigo de Thornton, Henneberg, e Naudé (2014), como se apresenta no Apêndice A. O conceito central da capacidade mobilizadora, como dimensão das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor, é medir a capacidade das organizações em mobilizar recursos internos e externos visando



a sustentabilidade organizacional e a implementação de projetos e ações sociais. Como pode ser observado no Apêndice A, o instrumento proposto possui 32 itens distribuídos nas 4 dimensões das Capacidades Dinâmicas apresentadas anteriormente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas para o contexto das organizações do Terceiro Setor. Para tal, foi desenvolvido um ensaio teórico por meio de uma revisão de literatura baseando-se em Baumeister e Leary (1997) e Torraco (2005, 2016). Como resultado, apresenta-se um instrumento de aplicação quantitativa composto por 32 questões distribuídas em 4 dimensões (capacidade adaptativa, capacidade absorviva, capacidade inovativa e capacidade mobilizadora). Desta forma, pretende-se contribuir com a as pesquisas e a realidade gerencial das organizações do Terceiro Setor, na medida em que são necessários novos estudos que possibilitem a qualificação dessas organizações, bem como, destaca-se a carência de instrumentos quantitativos para mensurar as Capacidades Dinâmicas nesse contexto.

Recomenda-se a aplicação do instrumento proposto nas organizações do Terceiro Setor, direcionado ao presidente e ou principal gestor dessas organizações. Em termos de amostra, estima-se, com base em Hair Jr. et al (2005), um tamanho de pelo menos 150 organizações. Ademais, recomenda-se a utilização de escala tipo *Likert*, de 7 pontos, com 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

Destarte a natureza teórica deste estudo apresenta-se como sua limitação central, uma vez que o instrumento proposto não foi testado no contexto em questão. Além do próprio teste do instrumento proposto, este estudo indica como possibilidades de estudos futuros a análise dos motivadores das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor, por meio da análise da influência da Orientação Empreendedora e do Dinamismo Ambiental sobre as Capacidades Dinâmicas nesse no contexto dessas organizações.

Também, identifica-se como necessário a investigação dos efeitos das Capacidades Dinâmicas no resultado/desempenho das organizações do Terceiro Setor, por exemplo, ampliação de projetos, ações sociais e até mesmo, ampliação de áreas de atuação social. Ainda na busca para mensurar a influência das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor, acredita-se que é importante medir o efeito desse construto na captação de recursos, voluntários, parceiros e apoiadores. Por fim, a capacitação das organizações é um tema recorrente e necessário no Terceiro Setor, desta forma, pode-se também verificar as contribuições das Capacidades Dinâmicas no desenvolvimento, por exemplo, da transparência e da maturidade em gestão.

## REFERÊNCIAS

AGNOL, C.; TONDOLO, R. da R. P.; TONDOLO, V. A. G. Contribuição da Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: Um estudo de casos múltiplos realizado na região norte do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. In IX Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (IX ENAPEGS). 2016. **Anais**.

ARMANI, D. **Mobilizar para transformar**: a mobilidade de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Peirópolis, 2008.

BARRALES-MOLINA, V.; BENITEZ-AMADO, J.; PEREZ-AROSTEGUI, M. N. Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 9, p. 1355-1384, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02635571011087437>>.





BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. Writing narrative literature reviews. **Review of General Psychology**, v. 1, n. 3, p. 311-320, 1997. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>>.

BHUPENDRA, K. V.; SANGLE, S. What drives successful implementation of pollution prevention and cleaner technology strategy? The role of innovative capability. **Journal of Environmental Management**, v. 155, p. 184-192, 2015. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.03.032>>.

BHUPENDRA, K. V.; SANGLE, S. What Drives Successful Implementation of Product Stewardship Strategy? The Role of Absorptive Capability. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 198, n. March, p. 186-198, 2017. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1002/csr.1394>>.

BISH, A.; BECKER, K. Exploring Expectations of Nonprofit Management Capabilities. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 437-457, 2015. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1177/0899764015583313>>.

BLYLER, M.; COFF, R. W. Dynamic Capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 677-686, 2003. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1002/smj.327>>.

CASANUEVA, C.; GALLEGO, A.; REVILLA, M. A. Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, p. 1279-1300, 2015. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0144>>.

CASSOL, A. et al. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 27-43. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/riae.v15i1.2161>>.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 99, p. 569-596, 1989. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.2307/2233763>>.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128, 1990. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.2307/2393553>>.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em:  
<[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)>.

ENGELMAN, R. et al. Capacidade absorptiva: adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. **BASE - Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.4013/base.2016.133.04>>.

FUCHS, J. P. S.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A Influência da Capacidade Absortiva Realizada no Desempenho da PME Vitivinícola. **Desenvolvimento Em Questão**, v. 14, n. 37, p. 144-167, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.37.144-167>>.



GUERRA, R. M. DE A. **Capacidades Dinâmicas e Ambidestria Organizacional Como Variáveis Mediadoras da Relação entre Orientação Empreendedora e Performance Organizacional.** 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caixas do Sul, Caxias do Sul.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMLIN, R. G.; SAWYER, J.; SAGE, L. Perceived managerial and leadership effectiveness in a non-profit organization: an exploratory and cross-sector comparative study. **Human Resource Development International**, v. 14, n. 2, p. 217-234, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/13678868.2011.558318>>.

KHIENG, S. Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 6, p. 1441-1464, 2014.

LEE, J.-C.; HSU, W.-C.; CHEN, C.-Y. Impact of absorptive capability on software process improvement and firm performance. **Information Technology and Management**, (no prelo). Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10799-016-0272-6>>.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.158>>.

MARTINS, F. A.; SILVA, A. F.; SANTOS, C. A. Gestão dos Stakeholders na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, número especial, p. 65-85, 2014.

MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J. Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. **Revista de Empreendedorismo E Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 5, p. 3-27, 2016.

PARIDA, V.; OGHAZI, P.; CEDERGREN, S. A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 29, n. 2, p. 179-201, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2012-0039>>.

PEREIRA, M. L. et al. Características de Mobilização de Recursos: Um Estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade E Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 112-131, 2015.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.2078>>.

RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**, v. 4, n. 6, p. 1263-1280, 2001.

ROTTA, C. **Capacidades Dinâmicas e Desempenho Inovador: Uma Análise dos Setores Químico e Eletroeletrônicos Brasileiros.** 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Negócios, Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo.



SALAMON, L. M. Putting the civil society sector on the economic map of the world. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 81, n. 2, p. 167-210, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00409.x>>.

SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>>.

SANCHEZ, R. Strategic flexibility in product competition. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 135-159, 1995. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>>.

SANDER, J. A.; CUNHA, C. R. Atores sociais e campo organizacional: estratégias discursivas e de mobilização de recursos na construção do complexo avícola na Cooperativa Agroindustrial Copagril. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 189-221, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000400008>>.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>>.

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.

THIBES, M. M.; MORETTO, L. Mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil: um estudo de caso. **Pretexto**, v. 12, n. 4, p. 133-155, 2011.

THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Conceptualizing and validating organizational networking as a second-order formative construct. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 951-966, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.001>>.

TONDOLO, R. DA R. P. **Desenvolvimento de Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional no Terceiro Setor**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Negócios, Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

TONDOLO, R. D. R. P.; BITENCOURT, C. B.; TONDOLO, V. A. G. Social Capital in Temporary Inter-organizational Projects A Third Sector Perspective. **Desenvolvimento Em Questão**, v. 14, n. 33, p. 363-388, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39685/capital-social-em-projetos-interorganizacionais-temporarios--uma-perspectiva-do-terceiro-setor/i/pt-br>>.

TONDOLO, R. R. P.; BITENCOURT, C. C.; VACCARO, G. L. R. Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional: um Estudo Desenvolvido no Terceiro Setor. **Revista de Administração Da UFSM**, v. 10, n. 1, p. 8-23, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44886/capital-social-organizacional-em-um-projeto-interorganizacional--um-estudo-desenvolvido-no-terceiro-setor/i/pt-br>>.



TONDOLO, V. A. G. et al. Orientação empreendedora e capacidades dinâmicas em ambiente de inovação ent. **Revista Geintec**, v. 5, n. 3, p. 2452-2455, 2015.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 5, n. 11, p. 122-144, 2014.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>>.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1534484316671606>>.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/257085>>.

VALENCIA, L. A. R.; QUEIRUGA, D.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2517-2535, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11266-014-9527-1>>.

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. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14601060410565056>>.

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. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>>.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>>.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224-231, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>>.

ZHU, W.; SU, S.; SHOU, Z. Social ties and firm performance: The mediating effect of adaptive capability and supplier opportunism. **Journal of Business Research**, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.018>>.





## Apêndice A

<b>Capacidade Adaptativa</b>	
<b>Item</b>	<b>Referência(s)</b>
1. Em nossa organização encorajamos as pessoas (funcionários e ou voluntários) a desafiarem práticas ultrapassadas.	(GUERRA, 2017; PARIDA et al., 2016; ROTTA, 2011)
2. Em nossa organização somos flexíveis o suficiente para responder rapidamente as mudanças em nossa área de atuação social.	(GUERRA, 2017; PARIDA et al., 2016; ROTTA, 2011; ZHO; LI, 2010)
3. Em nossa empresa desenvolvemos rapidamente respostas às mudanças em nossa área de atuação social.	(GUERRA, 2017; PARIDA et al., 2016; ROTTA, 2011)
4. Em nossa organização somos capazes de reagir devidamente às mudanças em nossa área de atuação social.	(ZHO; LI, 2010)
5. Em nossa organização somos capazes de adaptar competências existentes para outras áreas de atuação social.	(GUERRA, 2017; PARIDA et al., 2016; ROTTA, 2011; ZHO; LI, 2010)
6. Em nossa organização poderíamos atender a mudanças por parte dos beneficiários em nossos produtos/serviços prestados.	(ZHU et al., 2017)
7. Em nossa organização poderíamos adaptar produtos/serviços prestados para atender a necessidades específicas de nossos beneficiários.	(ZHU et al., 2017)
<b>Capacidade Absortiva</b>	
<b>Item</b>	<b>Referência(s)</b>
8. Em nossa organização há um forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para os planos de longo prazo.	(BHUPENDRA; SANGLE, 2015)
9. Em nossa organização somos capazes de identificar e adquirir conhecimentos interno e externo.	(LEE et al., no prelo)
10. Em nossa organização temos as habilidades necessárias para colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos.	(GUERRA, 2017; ROTTA, 2011)
11. Em nossa organização temos habilidade para transformar novos conhecimentos adquiridos.	
12. Em nossa organização temos competências para usar os novos conhecimentos adquiridos.	
13. Em nossa organização temos habilidades para identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceiras.	
14. Em nossa organização temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais.	(CASSOL et al., 2016)
15. Em nossa organização exploramos regularmente novos conhecimentos.	(BHUPENDRA; SANGLE, 2015)
16. Em nossa organização temos rotinas para identificar, avaliar e incorporar novos conhecimentos e informações.	(LEE et al., no prelo)
17. Em nossa organização conseguimos aplicar com sucesso conhecimentos e informações, externas e internas, em novos projetos e ou atuações sociais.	
18. Em nossa organização efetivamente utilizamos conhecimento em novos produtos e ou serviços sociais.	
<b>Capacidade Inovativa</b>	
<b>Item</b>	<b>Referência(s)</b>
19. Em nossa organização introduzimos melhorias e inovações visando nossa atuação social.	(GUERRA, 2017; ROTTA, 2011)
20. Em nossa organização somos criativos em nossas atividades.	
21. Em nossa organização procuramos novas maneiras de fazer as coisas.	
22. Em nossa organização apoiamos as pessoas que tentam novas formas fazer as coisas.	
23. Em nossa organização introduzimos novos projetos, produtos e ou serviços sociais.	(BHUPENDRA; SANGLE, 2015)
24. Em nossa organização temos processos estruturados para aprovar novas ideias para implementação.	
25. Em nossa organização a habilidade para inovar é valorizada no recrutamento de pessoal.	



26. Em nossa organização possuímos uma boa variedade de produtos/serviços para atender às necessidades dos nossos beneficiários.	
<b>Capacidade Mobilizadora</b>	
<b>Item</b>	<b>Referência(s)</b>
27. Em nossa organização compartilhamos informação, bens, dicas, experiências e conhecimento com outras organizações e parceiros.	(TONDOLO et al., 2017)
28. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos financeiros.	
29. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir para conseguir voluntários.	
30. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir outros recursos necessários para o atendimento das nossas ações sociais.	
31. Em nossa organização manter boas relações com nossos patrocinadores, parceiros e beneficiários permite nos adaptarmos as mudanças no nosso campo de atuação.	(THORNTON et al., 2014)
32. Em nossa organização continuamente buscamos trabalhar com novos parceiros que possam nos possibilitar novas possibilidades de atuação social.	