

ESTUDO BIBLIOGRÁFICO PARA ANALISAR O IMPACTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADO PELA ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO

Romário de Souza Gollo, Alex Eckert, Elisa Soares, Salissa Paes Festugato

RESUMO

Este estudo visa examinar a importância da gestão dos recursos para a sustentabilidade empresarial. O objetivo desse trabalho é propor um modelo para testagem futura, sobre os efeitos das capacidades dinâmicas e como as inovações tecnológicas contribuem no desempenho organizacional. Ademais, se a utilização de recursos não for otimizada no ambiente corporativo, certamente a empresa perderá capacidade competitiva. Para tanto, foi realizada uma pesquisa na literatura bibliográfica, a fim de buscar elementos para fundamentar o estudo. Por meio de métodos quantitativos, será possível analisar as relações e inter-relações das variáveis utilizadas para comprovar o problema de pesquisa, que será realizada embasada em dados primários, através de um instrumento estruturado. Para a coleta de dados, serão utilizadas como referência, escalas já validadas em estudos anteriores. São elas: Orientação para a Inovação (Stock e Zacharias, 2011) e a escala de Desempenho Organizacional, adaptada de Darroch (2005), as quais serão operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância de 5 pontos do tipo Likert. Espera-se com esse estudo, evidenciar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, considerando ainda, os efeitos das inovações tecnológicas, intrínsecos à gestão das organizações.

Palavras-chave: Gestão; Capacidades dinâmicas; Inovação; Desempenho organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da abertura dos mercados à economia global, que culminou com a complexidade dos processos de gestão das organizações, pressões concorrenciais de múltiplas naturezas passaram a fazer parte do cotidiano das atividades empresariais. Independentemente de porte, ramo de atividade, complexidade tecnológica ou quantidade de mão de obra empregada, as capacidades dinâmicas estão envolvidas neste contexto.

As ameaças de crises econômico-financeiras mundiais e mesmo locais, forçam o profissional de gestão e negócios à busca de aprimoramento administrativo, estratégico, organizacional e tecnológico, como meio de garantir a sobrevivência empresarial. Uma postura inovadora sem base científica é insuficiente para garantir um lugar nesse contexto econômico de extrema competição. A importância da busca por tais aprimoramentos se torna ainda maior se considerada a variável social, econômica e ambiental. Cada empresa consolidada no mercado competitivo, especialmente as consideradas de pequeno e médio porte, é responsável pela abertura e manutenção de postos de trabalho. Um posto de trabalho significa renda, consumo e qualidade de vida. Portanto, esses três atributos são necessários para o crescimento e desenvolvimento econômico, envolvendo a gestão e as inovações tecnológicas.

As pesquisas voltadas as novas tecnologias, envolvendo as capacidades dinâmicas e sua contribuição no desempenho organizacional, vem de encontro a esta necessidade mercadológica. Este estudo pode proporcionar a formação de novas estratégias nesta área tão importante do contexto empresarial, considerando que as inovações tecnológicas refletem no

aumento da produtividade e otimizam os recursos alocados nas organizações.

Diante disso, o objetivo do presente estudo é propor um modelo para testagem futura, sobre os efeitos das capacidades dinâmicas e como as inovações tecnológicas contribuem no desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta as abordagens teóricas envolvidas neste estudo, considerando os impactos das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, com a interferência da orientação a inovação, bem como suas dimensões e relações. Portanto, neste item são relatados os aspectos conceituais e teóricos sobre as relações dos aspectos dinâmicos da gestão empresarial.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

O estudo que envolve as capacidades dinâmicas (CD) explica, como as empresas se adaptam às constantes mudanças de ambientes e de mercado. Os elementos relacionados ao dinamismo do mercado, como a mudança na estrutura das indústrias devem ser levados em consideração, uma vez que instabilidades provocam choques no ambiente organizacional. Por conseguinte, as crises são responsáveis pelas alterações estruturais nos mercados, elevando o risco e a competitividade das empresas. Dessa forma, para verificar como os recursos das organizações evoluem ao longo do tempo e de que forma as empresas conseguem sustentar as suas vantagens competitivas, surgiram as capacidades dinâmicas (Barney, 2001; Ambrosini e Bowman, 2009; Teece 2007).

Neste contexto, em seu artigo da edição especial (1991), Barney argumentou que “vantagem competitiva sustentada deriva dos recursos e capacidades que uma empresa controla que são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis”. Esses recursos podem ser considerados como ativos tangíveis e intangíveis, inclusive como habilidades de gerenciamento, gestão de processos e rotinas organizacionais, bem como as informações e conhecimento que a organização controla.

A abordagem sobre as capacidades dinâmicas vem ganhando notoriedade, por sua importante contribuição para as organizações e sobrevivência das empresas. Segundo Teece *et al.* (1997), essas capacidades contribuem para auxiliar os gestores na tomada de decisão, seja para renovar, reconfigurar ou alocar recursos específicos. A capacidade dinâmica pode ser entendida como uma das teorias que explicam os processos que requerem rápidas adaptações e mudanças organizacionais. Isso ocorre por meio do desenvolvimento de competências, reconfiguração organizacional e recursos organizacionais, ainda que na abordagem de alguns autores não haja consenso sobre esse tema (Guerra; Tondolo; Camargo, 2016).

As diferentes visões dos diversos autores são ratificadas por Eisenhardt; Martin (2000), quando afirmam que as capacidades dinâmicas são processos organizacionais estratégicos, em que é possível novas configurações de acordo com a evolução do mercado. Segundo os autores, esses processos entram em conflito, evoluem e sucumbem, causando diferentes interpretações com relação as capacidades dinâmicas. Pode ser entendida também como a capacidade da organização criar, modificar e expandir seus recursos (Helfat *et al.*, 2007).

As aplicações fundamentadas pelas capacidades dinâmicas, nas rotinas de uma empresa de grande porte é verificada por Scherer (2017). O autor salienta a importância dessas capacidades na detecção de clientes, participação em feira e eventos, pesquisas, campanhas, geração de ideias, desenvolvimento de novas tecnologias, entre outras. Além desses, existem outros mecanismos e dispositivos que se configuram em capacidades dinâmicas (Zollo; Winter, 2002).

As capacidades dinâmicas têm um papel fundamental nas organizações, pois segundo Aguiar *et al.* (2020), elas contribuem para a apropriação de conhecimentos. Esses conhecimentos despertam outras capacidades, que segundo os autores, são utilizadas como mecanismos para consolidar e sustentar a estratégia da organização. Por conseguinte, a definição de novas tecnologias e parcerias com universidade e outras instituições, ajuda a detectar e desenvolver novos produtos, serviços e processos, promovendo um ambiente interno mais leal e comprometido. Nesse sentido, as grandes empresas se adaptam melhor as mudanças do ambiente interno, devido a sua maior variedade de produtos e mercados, enquanto as menores por sua vez, utilizam mais suas capacidades gerenciais (Frank; Guttel; Kessler, 2017).

Com relação às novas evidências da relação que existe entre capacidades dinâmicas e outras áreas da administração, Guerra, Tondolo e Camargo (2016), afirmam que essas derivam das inovações e dos mecanismos geradores de capacidades dinâmicas. A partir dessas relações, possibilita atender as novas necessidades impostas pelo mercado e tomar decisões mais assertivas para o desempenho organizacional, por meio das relações entre as capacidades dinâmicas e os mecanismos de aprendizagem.

2.1.1 Capacidade Adaptativa

A capacidade adaptativa, segundo Wang e Ahmed (2007), se refere a capacidade organizacional, capaz de responder às mudanças do ambiente de negócio no tempo requerido. A habilidade organizacional está relacionada com a flexibilidade das organizações, frente as demandas do ambiente. Essas necessidades podem ser referentes as oportunidades e ameaças, em que requer um comportamento proativo da organização (Parida; Oghazi; Cedergren, 2016).

A capacidade de gestão é definida a partir da capacidade adaptativa das organizações, no sentido de se adaptar para atender as diferentes demandas dos mercados (Zhou e Li, 2010). A capacidade de se adaptar também pode ser definida como a "capacidade de identificar e capitalizar as oportunidades do mercado emergente" (Wang; Ahmed, 2007, p. 37; Pandza; Holt, 2007). Logo, Se Configura Em Um Elemento Essencial, no complemento das capacidades dinâmicas de uma organização, tanto no ambiente interno quanto externo.

Em geral, a capacidade adaptativa, significa a habilidade da empresa de se adaptar continuamente frente às demandas e mudanças da área de sua atuação. Nesse sentido, Wang e Ahmed (2007), argumentam que é um componente de capacidades dinâmicas, o qual tende a explicar como a empresa ajusta suas vantagens e seus recursos internos com as vantagens existentes no mercado.

A capacidade adaptativa revela a habilidade da organização, no sentido de se adaptar as novas realidades impostas pelo mercado e sua flexibilidade para se alinhar às mudanças exigidas pelo ambiente. Dessa forma, a organização demonstra maior capacidade de adaptação, respondendo em tempo satisfatório suas demandas, integrando informações com parcerias externas, transformando e incorporando conhecimento (Wang; Ahmed, 2007). Essa capacidade de buscar e se adaptar aos novos conhecimentos, pode elevar o desempenho empresarial e também a "obtenção de vantagem competitiva" da organização (Tseng; Pai; Hung, 2011, p. 979).

2.1.2 Capacidade Absortiva

A capacidade absortiva se refere a habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo, associá-lo ao conhecimento interno e criar mecanismos para explorar e se apropriar deste novo conhecimento. Na concepção de Wang e Ahmed (2007), a capacidade absortiva está relacionada com a habilidade organizacional, no sentido de absorver aprendizados e informações e com isso, transformar em conhecimento específico para ser utilizado na própria

organização.

Inicialmente, o termo “capacidade absorviva” foi descrito por Cohen e Levinthal (1989), quando destacou as capacidades das organizações em assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Em seguida, foi incorporado a perspectiva interna da organização e a perspectiva de aplicar esse conhecimento para fins comerciais. Nesse sentido, Zahra e George (2002) ampliam o conceito de capacidade absorviva, agregando a aquisição de capacidades e, dessa forma, promovendo a exploração de capacidades. Quanto maior a capacidade absorviva da organização, maior a suas capacidades dinâmicas, pois são relacionadas (Wang; Ahmed, 2007).

Os processos e rotinas das empresas estão relacionadas a sua capacidade absorviva. A forma como as empresas compartilham informações em seu ambiente interno, define sua capacidade de absorção e se configura em um elemento essencial de gestão. O desempenho das empresas depende de suas articulações em ambiente altamente competitivo e que muda constantemente. Nesse sentido, o acompanhamento da performance pode levar a organização a uma melhor definição de suas estratégias, especialmente na criação de novos produtos e serviços, para enfrentar a concorrência (Almeida; Marçal; Kovaleski, 2004).

A capacidade absorviva de uma organização não depende somente de seu acesso ao conhecimento externo; é necessário que esse conhecimento seja transferido para as unidades organizacionais. Dessa forma, por meio da apropriabilidade surgirão as vantagens diferenciadas e os benefícios gerados dessa interação. Com isso, se eleva o nível de competitividade alavancado pelo desempenho inovador e geração de novos processos e produtos, gerando vantagem competitiva sustentável para a organização e aumentando sua competitividade (Lane; Lubatkin, 1998; Zahrageorge, 2002).

2.2 ORIENTAÇÃO A INOVAÇÃO

A orientação a inovação pode estar relacionada com outros elementos, que se inter-relacionam e formam uma nova maneira de desenvolvimento de produtos e serviços.

2.2.1 Relações Entre Destruição Criativa, Inovação Disruptiva e Economia Compartilhada

Os três conceitos envolvendo as áreas de inovação, tecnologia e empreendedorismo podem ser analisados a partir de uma perspectiva comparativa e evolucionista. A destruição criativa tem como propósito esclarecer, o surgimento de novos processos e produtos a partir das inovações que desestruturam o mercado de forma criativa. A inovação disruptiva, por sua vez, busca entender a razão porque grandes empresas sucumbem, se posicionando como inovações que causam ruptura. A economia compartilhada, diferentemente das demais, não se caracteriza como um tipo de inovação, mas é considerada como um modelo de negócio inovador que muda a forma como as pessoas e organizações interagem por meio do compartilhamento e da tecnologia.

O padrão de consumo da sociedade moderna, o avanço tecnológico e a consolidação do capitalismo podem ser definidos como três conceitos clássicos da área de inovação e empreendedorismo. Na concepção de Schumpeter, 1961, a destruição criativa tem como princípio o surgimento e consolidação de produtos e métodos capitalistas inovadores, causando o desaparecimento de produtos e métodos antigos. Assim, os novos produtos ocupam o espaço dos antigos no mercado. Por conseguinte, a inovação disruptiva é outro conceito que permite o entendimento de quais razões levam grandes empresas à falência. Nesse sentido, Christensen (1997), identificou características comuns sobre as inovações em empresas emergentes que ganhavam espaço no mercado, impactando fortemente na derrocada das empresas estabelecidas até então. Nessa mesma linha, o conceito mais contemporâneo é a economia compartilhada,

que também é conhecida como economia colaborativa, que segue a dinâmica de mercado, tecnologia e consumo. Essa lógica, conceitualmente evolutiva, é orientada por um modelo econômico fundamentado na partilha, troca, comércio e aluguel de produtos e serviços, permitindo o acesso sobre a posse (Botsman e Rogers, 2011).

Neste contexto, o desafio das empresas que praticam a inovação disruptiva, considerando a economia do compartilhamento, é conquistar a confiança dos clientes, uma vez que há uma infinidade de conexões e de serviços compartilhados. Ademais, o apelo social da inovação disruptiva, propõe que as empresas inovem seus produtos, serviços e processos em um contexto de economia colaborativa. Como exemplo, pode ser mencionado a plataforma de contratação de um motorista particular, a Uber; e o Airbnb, sistema de aluguel de acomodações em casas e apartamentos localizados em diferentes lugares do mundo. Salienta-se ainda que as empresas que pretendem ser competitivas no mercado, necessitam ser mais que inovadoras em seus produtos e serviço, elas precisam ser inovadoras em todos os pontos que interagem com o mercado. Para tanto, o seu foco deve ser direcionado nas experiências (Oliveira, Damacena e Brambilla, 2014).

A inovação radical tem sido chamada de inovação disruptiva, que segundo Christensen (1997), tem pouco a ver com a tecnologia em si. Segundo o autor, tem mais a ver, em como essa tecnologia afeta o modelo de negócios da empresa em questão. Christensen e Raynor (2003), classificam em dois tipos a inovação disruptiva: inovação de novo mercado, ou seja, que irá atender aqueles que até então não eram consumidores de um determinado produto ou serviço; e inovação de baixo mercado, que atrai consumidores já saciados ou mais do que satisfeitos na camada inferior do mercado. Segundo na mesma lente, a complexidade do processo gerador de inovação que, mesmo não ampliando as dimensões externas da organização, requer o envolvimento, conhecimento e conexões pessoais, estratégicas e tecnológicas. Ou seja, “pensar o futuro e gerar produtos e serviços realmente diferenciados” Kelly (2005).

Com relação aos modelos de inovação existem duas abordagens: inovação fechada e inovação aberta. Na inovação aberta, uma determinada empresa comercializa tanto as suas próprias ideias quanto inovações de outras empresas, transitando caminhos internos e externos no processo de inovação. No entanto, o limite entre a empresa e o ambiente a sua volta é ventilado, ou seja, possibilita mobilidade das inovações entre as partes (Chesbrough, 2003). Considerando que o conhecimento é amplamente disseminado, o conceito de inovação aberta infere que as empresas, em geral, não podem depender apenas da pesquisa e desenvolvimento interno. Por outro lado, a inovação fechada, por muito tempo, foi a filosofia utilizada nas empresas, ou seja, esse era o “caminho certo” para o desenvolvimento de novas ideias. Assim, as empresas individualmente, deveriam gerar suas próprias ideias, desenvolvê-las, produzi-las, lançá-las no mercado e distribuí-las (Chesbrough, 2003). Para tanto, as empresas investiam valores elevados em P&D e contratavam os melhores profissionais. Com isso, graças aos altos investimentos, a empresa poderia ser a primeira no mercado, possibilitando obter lucros elevados, os quais protegiam com rigorosos controles de propriedade intelectual. Dessa forma, as empresas podiam reinvestir os lucros em P&D, e isso as conduzia a um ciclo de inovação virtuoso (Docherty, 2006). Entretanto, com o aumento da competitividade do mercado, o ciclo de vida dos novos produtos reduziu e assim, o modelo de inovação utilizado pelas empresas também se modificou (Chesbrough, 2003).

2.2.2 Inovação Orientada a Resultados

A inovação orientada a resultados está fundamentada na teoria Jobs to be done. A popularização do termo iniciou com o artigo "Finding the Right Job for your Product“

(Encontrar o emprego certo para o seu produto), escrito em 2007 pelo professor Clayton Christensen e coautores (Silverstein *et al.* 2012). Os autores relatam que, assim como na Lógica dominante do serviço, o poder do conceito e técnica de Jobs to be done é o ajuste de foco, uma vez que busca encontrar soluções para os problemas reais do cliente. A inovação orientada para resultados é uma abordagem para oferecer, conjuntamente, desenvolvimento e inovação. Esse elemento surge para substituir a inovação orientada ao cliente, que era um paradigma popularizado, quando as empresas migraram de um produto orientado para o marketing (Ulwick, 2005). Assim, ao comprar uma furadeira, o objetivo do cliente é pendurar um quadro na parede, por exemplo, mas uma empresa que produz furadeiras pode verificar o objetivo do cliente mais profundamente e descobrir um propósito mais significativo proporcionando o desenvolvimento de um quadro modificado, que não precisa ser fixado na parede (Silverstein; Samuel; Decarlo, 2009).

Com relação a Inovação Orientada a Resultados (ODI), se torna fundamental identificar os trabalhos e os resultados desejados do cliente. Segundo Ulwick (2002), a partir do momento que as empresas entendem as demandas dos clientes, é possível coletarem informações sobre o mercado e criarem estratégias viáveis de crescimento. Essa inovação afirma que as empresas precisam entender as necessidades e desejos dos consumidores. Para tanto, devem desenvolver produtos e serviços que melhor respondem à demanda (Soares; Perin; Sampaio, 2016, Ulwick, 2005).

No empreendedorismo contemporâneo, as ideias inovadoras empregam o conceito de trabalhos a serem executados (JTBD). Essa abordagem se configura em uma importante fonte de informação para entender os clientes e assim, elaborar as soluções mais aplicáveis e bem-sucedidas. Dessa forma, reduzindo a variabilidade do processo de criação de inovações (Ulwick, 2005; Ulwick, 2002). Ademais, a inovação orientada a resultados, bem como a sua lógica de trabalhos, permite uma profunda compreensão dos reais problemas que os clientes enfrentam. Nesse sentido, pode se observar que existe uma relação entre o processo demonstrado pelo trabalho de um cliente e seus resultados, referentes ao processo de criação de valor pelo cliente, que leva durante o uso da oferta no contexto do cliente. Dessa forma, ajudando a resolver o problema do cliente em um nível mais alto potencializaria a criação de valor.

Neste contexto, os resultados ressaltam uma contribuição relevante para as novas abordagens da inovação, apesar de suas limitações. As diversas abordagens da inovação se constituem elementos fundamentais para a tomada de decisão das empresas. No entanto, é importante mais estudos a serem conduzidos em outros contextos no futuro. O foco das empresas deve se voltar para os trabalhos considerados relevantes pelos clientes, aqueles que realmente aumenta o valor cocriado. Tal evidência reforça as estratégias de serviço e relacionamento com o cliente, se constituindo em um instrumento de alto potencial para melhorar o resultado do relacionamento entre cliente e empresa.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional está presente na maioria dos estudos teóricos e empíricos, relacionados a gestão das empresas, embora a definição de desempenho não seja única, conforme argumentam Bakoğlu (2000); Harris e Ogbonna (2001). Para Wheelen et al. (2000), o desempenho organizacional é uma atividade relacionada a uma unidade organizacional que precisa ser medida ou avaliada por metas a serem cumpridas. Portanto, o desempenho organizacional pode ser considerado uma estrutura multidimensional, que pode envolver diversas dimensões.

Neste contexto, o desempenho organizacional pode ter ligações com diversos fatores,

que podem estar relacionados desde um desempenho satisfatório até uma situação de crise. Isso pode ocorrer em curto espaço de tempo, provocado por mudanças tecnológicas, ambientais, de produção e de distribuição (Khandekar; Sharma, 2006). Conforme argumentam os autores, problemas internos de gestão nas organizações também podem influenciar no desempenho, tornando a organização mais vulnerável às ameaças do mercado. O desempenho organizacional requer o monitoramento dos aspectos internos e externos das organizações, englobando a definição de indicadores, como mecanismo de comparabilidade entre os setores internos e com outras organizações.

O desempenho organizacional engloba princípios e relações teóricas, em uma perspectiva positivista, que passam a ser testadas e quantificadas por procedimentos estatísticos. Segundo Kim (2003), o desempenho organizacional e a aprendizagem organizacional, tem despertado interesse para investigar suas relações. Os envolvidos no processo, como clientes e funcionários são extremamente importantes como fontes de feedback sobre o seu desempenho. Para tanto, a fidelidade e satisfação dos clientes e o comprometimento dos colaboradores são consideradas metas de desempenho que devem ser atingidas, tanto internamente quanto nas organizações como um todo (López, 2006; Škerlavaj E Dimovski, 2006; Bell *et al.*, 2009).

O desempenho organizacional pode ser influenciado pelo tipo de organização, sendo que quanto mais restrito, maior pode ser a especificidade das variáveis a serem analisadas. Neste contexto, Nayal *et al.* (2021), comentam sobre diversas estratégias para as empresas se desenvolverem, como cuidarem do bem-estar dos colaboradores e dos clientes (Chaudhuri, 2020; Kirk e Rifkin, 2020). Knowles *et al.* (2020), ratificam afirmando que os consumidores podem substituir suas demandas, alterando sobremaneira sua preferência de consumo.

No contexto interno, Markos (2010) esclarece sobre a necessidade do engajamento entre funcionários e gestores, no sentido de trocarem informações e poderem identificar pontos a serem melhorados. Para o autor, a consideração da gestão para com seus colaboradores, se traduz no desempenho econômico e financeiro da organização. Portanto, o comprometimento das partes interessadas, em especial dos funcionários, se torna um elemento positivo para promover a lucratividade e a competitividade organizacional, por meio de retornos extraordinários. No entanto, conforme afirma Hromei (2014), estão sendo ignorados os problemas humanos, mas considerando a importância da satisfação dos colaboradores para os resultados da organização, agora se entende que é necessário satisfazer os anseios dos funcionários, para que a empresa alcance seus objetivos.

Considerando esse contexto, o nível de desempenho organizacional depende da motivação de seus colaboradores. Nessa situação, as organizações precisam considerar, entre outras questões, o fator financeiro e não financeiro de seus funcionários para atingir seus objetivos, independentemente do tipo ou tamanho.

Papadopoulos *et al.* (2020) ratificam argumentando que as PMEs enfrentam eventos externos, utilizando tecnologias digitais como internet das coisas, redes de telecomunicações, big data e inteligência artificial. Essas estratégias interligam o processo de criação de valor, por meio da digitalização. Segundo os autores, essa prática proporciona o aumento da produtividade e consequentemente eleva a competitividade e o desempenho. No entanto, as organizações deparam-se com muitos desafios e incertezas, exigindo dos gestores organizacionais a necessidade de desenvolver cenários alternativos e estratégicos para as ações futuras.

2.3.1 Desempenho interno

O desempenho interno está relacionado com as competências individuais que se refletem na competitividade da empresa. Denisi (2000), afirma que o desempenho da empresa é condicionado às competências dos indivíduos, porém, essa relação não é evidenciada nos

modelos teóricos. Entretanto, ainda precisa de sustentação empírica, mesmo havendo suposições teóricas sobre o assunto (Brandão, 2008). Para Carbone *et al.* (2009), a gestão por competências é um tema de grande interesse das organizações, devido a necessidade de atender as novas demandas de mercado. Dessa forma, pressupõe-se que há uma carência de investigação empírica nessas relações.

As competências são desenvolvidas através da aprendizagem, envolvendo habilidades, atitudes e aquisição de conhecimento (Sonnentag, Niessen e Ohly, 2004). Corroborando neste assunto, Pozo (2002) argumenta que a aprendizagem decorre da mudança duradoura no comportamento ou na capacidade do indivíduo, com relação a transferência do conhecimento para outras pessoas ou situações.

O processo de desempenho interno, no contexto organizacional, tem por princípio proporcionar mudanças nos indivíduos, especialmente psicomotor, atitudinal e domínios cognitivos (Durand, 2000; Sonnentag, Niessen e Ohly, 2004). Essas mudanças podem responder positivamente as necessidades decorrentes do trabalho, promovendo competências importantes para a realização de futuras atividades. Por conseguinte, o desenvolvimento de novas competências se configura em desafios para as empresas, uma vez que aumenta a discrepâncias entre o que as pessoas já sabem e o que elas precisam aprender. Existem também estudos, sobre a relação de competências das pessoas e o desempenho organizacional (Pozo, 2002).

Os resultados que uma organização alcança em um determinado período, segundo Fernandes *et al.* (2006), pode ser quantificado por meio de indicadores, associados às metas. Ademais, a mensuração do desempenho interno decorre dos resultados obtidos das metas estipuladas para cada indicador (Brandão e Guimarães, 2001). Nesse sentido, o Balanced Scorecard (BSC) é utilizado como um mecanismo de gestão do desempenho, utilizado em diferentes perspectivas ou dimensões. Esse sistema permite traduzir a estratégia organizacional em objetivos (Kaplan; Norton, 1997).

2.3.2 Desempenho comparativo

O desempenho comparativo é uma forma de comparar os resultados com o de outras empresas, permitindo o planejamento e controle dos indicadores, conforme a estratégia. O Sistema de Medição de Desempenho (SMD), tem por função proporcionar melhor desempenho para as empresas (Johnson; Beiman, 2007). Esse mecanismo, segundo Figueiredo *et al.* (2005), se refere a um conjunto de indivíduos, métodos, ferramentas e indicadores que geram informações para executar as ações, tomar decisões e melhorar o desempenho. O dinamismo de um sistema de medição de desempenho, se refere a adaptação às mudanças de estratégias competitivas.

As metas de desempenho da empresa podem ser avaliadas por um SMD, orientando as ações e ajudando os gestores melhorar o desempenho, mantendo ou revisando as estratégias da organização. Kaplan e Norton (1997) afirmam que as empresas que implementam SMD tem melhor desempenho, comparando com outras que não implementam. Entretanto, uma boa estratégia competitiva formulada não assegura bons resultados, uma vez que o sucesso está relacionado com a eficácia da estratégia implementada, que depende essencialmente das competências e conhecimento dos colaboradores (Kaplan; Norton, 1997).

Outro fator importante sobre o desempenho comparativo está associado ao grau de risco das empresas. Aquelas que apresentam menores níveis de risco, em geral, possuem indicadores mais consistentes e melhores práticas de gestão corporativa. Segundo Kouwenberg e Phunnarungsi (2013), essas empresas apresentam maior transparência e confiança aos stakeholders.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem por objetivo, apresentar o caminho percorrido pelo pesquisador, com vistas a atingir os objetivos propostos, principalmente no que diz respeito a caracterização e delineamento, população e amostra de estudo, coleta dos dados e, por fim, as técnicas e parâmetros de análise de dados (Cooper; Schindler, 2016).

O procedimento metodológico tem por finalidade garantir a equivalência dos construtos nas suas especificidades. Com isso, garante a equivalência funcional, conceitual, instrumental e de mensuração (Marôco, 2010).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa deste presente artigo é de cunho bibliográfico, envolvendo os principais autores que abordam o tema. Essa investigação minuciosa será utilizada para fundamentar uma pesquisa futura, trazendo elementos fundamentais para sua sustentação. Assim, os parágrafos seguintes, versarão sobre a pesquisa que será realizada futuramente.

Esta pesquisa busca estabelecer diversas compreensões no sentido de descobrir respostas para o problema de pesquisa proposto, assim neste estudo será feita uma abordagem quantitativa descritiva, cujos pressupostos descrevem as peculiaridades de uma amostra, representativa de uma população que possui um determinado comportamento. Ainda determinar o grau de associação de uma variável em relação a outra por meio de formulação prévia de hipóteses específicas (Hair Jr. *et al.*, 2009; Malhotra, *et al.*, 2014). A pesquisa é descritiva, porque mostra características de um determinado grupo (Prodanov; Freitas, 2013). Também se classifica como pesquisa quantitativa, pois descreverá com facilidade determinadas situações complexas, buscando analisar a relação de variáveis específicas (Oliveira, 2011).

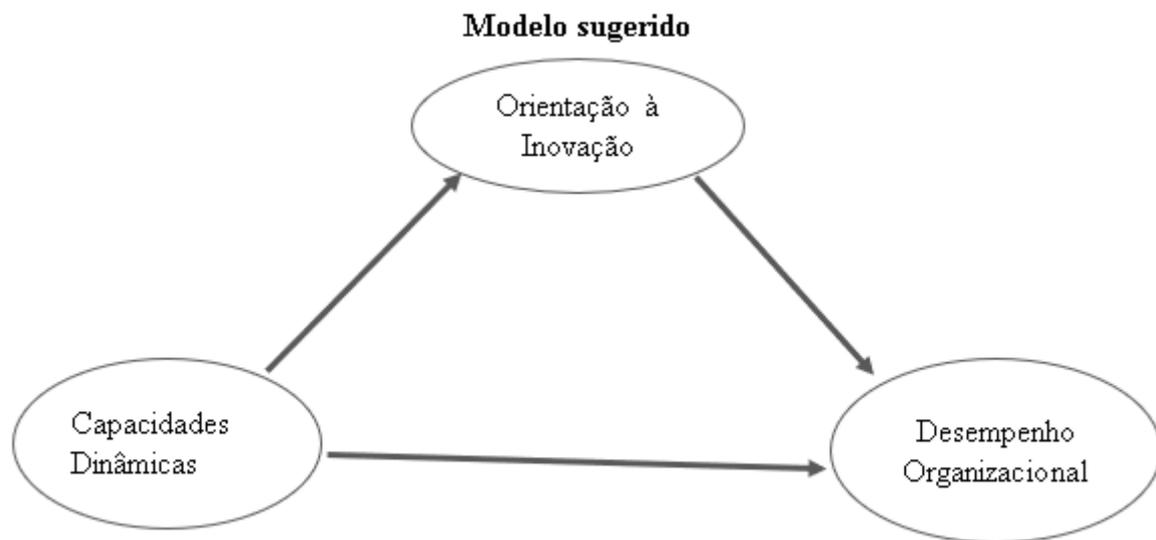
A metodologia que será utilizada no desenvolvimento do trabalho terá caráter descritivo, envolvendo análises quantitativas. Do ponto de vista dos objetivos, essa pesquisa é considerada como descritiva, para Martins Junior (2015, p.74), esse tipo de pesquisa é indicado para temas que não possui fontes suficientes, ou hipóteses consistentes, para o embasamento do estudo. Por outro lado, Gil (2011, p. 202), argumenta que a pesquisa descritiva serve para explicar e descrever problemas reais, além disso, o método dedutivo permite chegar a “conclusões de maneira puramente formal”. Ainda ajuda entender, com maior precisão, as relações do ambiente e suas características.

Quanto à natureza a pesquisa se classifica como aplicada, pois segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2017, p. 111), esse tipo de pesquisa utiliza a aplicação de conhecimentos básicos para resolver problemas específicos. Na concepção de Cooper e Schindler (2016, p. 145, 146), essa abordagem se torna necessária para aprofundar o entendimento sobre as motivações das pessoas com relação a determinadas situações.

Com os métodos quantitativos que serão utilizados nessa pesquisa, será possível analisar todas as relações e inter-relações das variáveis utilizadas para comprovar o problema de pesquisa, pois esse estudo é coerente com esse tipo de pesquisa. Assim, a partir da definição do método, se definem as técnicas de coleta de dados utilizadas, que nesse caso serão baseados em dados primários, através de um instrumento estruturado.

Para a coleta de dados, a presente pesquisa utilizará escalas já validadas em estudos anteriores. São elas: Orientação para a Inovação (Stock e Zacharias, 2011) e a escala de Desempenho Organizacional foi adaptada de Darroch (2005), as quais serão operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância de 5 pontos do tipo Likert. Todas as escalas passarão por processos de validação como o *backtranslation*, validade de conteúdo e validade de face (Hair *et al.*, 2009).

Figura 1 – Modelo teórico sugerido



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em um primeiro momento, para obtenção da validade de conteúdo, o instrumento será avaliado por 3 professores doutores nas áreas de economia e administração e caso necessário, solicitarão melhorias. Consequentemente, será realizado um pré-teste para assegurar a compreensão do questionário e validar sua confiabilidade.

Para o presente estudo se utilizará o método quantitativo, com coleta de dados através de *survey*, utilizando o software estatístico SPSS, para realização das análises.

4 RESULTADOS ESPERADOS

Existem diversas concepções acerca do desempenho organizacional, discutido intensamente no tripé econômico, social e ambiental. No entanto, considerar o estudo sobre as capacidades dinâmicas, apenas nessas esferas pressupõe uma certa limitação. A análise deve ir além, ou seja, existem outras dimensões a serem consideradas, em especial as abordagens relacionadas ao crescimento econômico e o efeito das inovações tecnológicas, que depende essencialmente da exploração dos recursos naturais e envolve diretamente a gestão das organizações. Entretanto, há dificuldades de se alcançar a sustentabilidade econômica e financeira, uma vez que ela depende de outras dimensões.

Nesse sentido, as capacidades dinâmicas ajudam na aplicação de metodologias ativas, contribuindo para o desempenho organizacional inovador, com vistas a multidimensionalidade, em que além do tradicional “tripé” se possa incluir a esfera institucional. Assim, com o esforço conjunto, será possível atingir resultados satisfatórios em todas as dimensões.

A problemática no tratamento da sustentabilidade econômica, requer a conscientização dos gestores para ser resolvida. Assim, também envolve a contribuição da multidimensionalidade, pois além de analisar a sustentabilidade interdimensional, também analisa de modo intradimensional, mostrando a realidade e a heterogeneidade dessas dimensões. Dessa forma, essa abordagem pode explicar a sustentabilidade organizacional com maior consistência, permitindo alcançar resultados mais expressivos e confiáveis, demonstrando a inter-relação entre a dimensão econômica, social, ambiental e institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caráter inovador, neste contexto evidencia-se pela mensuração do impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, considerando ainda, os efeitos das inovações tecnológicas, intrínsecos à gestão das organizações, que também depende de outras dimensões. Portanto, não pode ser estudada separadamente. Dessa forma, as inovações devem contemplar pesquisas que envolvam as relações entre as dimensões, em especial a forma como que uma interfere na outra.

Nesse contexto, os gestores das organizações, que aplicam as capacidades dinâmicas para melhorar o desempenho das organizações, interagem com o meio ambiente e, muitas vezes transformam e alteram os aspectos originais. A partir dessa percepção, a sociedade global, por meio do paradigma do desenvolvimento sustentável, vem vislumbrando o equilíbrio, entre a economia e o meio ambiente, para assim, permitir a continuidade da espécie humana.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, S. S.; FROELICH, C.; ZANANDREA, G.; NODARI, C. H.; SCHMIDT, S. Contribuição das capacidades dinâmicas para a inovação sob a lente dos microfundamentos. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, Santa Catarina, v. 13, n. 3, set./dez., 2020. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i3.5106>.
- ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional**. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004. **Anais**. Florianópolis, SC, 2004.
- AMBROSINI, V., BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 29–49, 2009.
- BAKOĞLU, R. Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. **Öneri Dergisi**, (15), ss. 39-45, 2000.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 27, 643–650, 2001.
- BELL, S. J.; MENGÜÇ, B.; WIDING II, R. E. Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 2009.
- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é cada vez mais seu: a ascensão da economia colaborativa**. Tradução de Rodrigo Sardenberg. 2011.
- BRANDÃO, H.P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v.6, n.3, p.321-342, set./dez. 2008.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. In: **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2009. p. 176-176.
- CHAUDHURI, S. Lysol maker seeks to capitalize on Covid hygiene concerns in hotels, on planes. **O Wall Street Journal**. <https://www.wsj.com/articles/lysol-maker-seeks-to->

capitalize-on-covid-hygiene-concerns-in-hotels-on-planes-11595939726 2020.

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>. Acesso em: 05 nov. 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração [recurso eletrônico]. [tradução: **Scientific Linguagem LTDA**, textos da 10. ed.: Iuri Duquia Abreu]. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CHESBROUGH, Henry. A lógica da inovação aberta: gerenciando propriedade intelectual. **California management review**, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. et al. **Finding the Right Job For Your Product**. MIT Sloan Management Review, v. 48, n. 3, p. 38-47, 2007.

CHRISTENSEN, Thomas J.; SNYDER, Jack. Pesquisa progressiva sobre alianças degeneradas. **American Political Science Review**, v. 91, n. 4, p. 919-922, 1997.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. Por que executivos durões devem se importar com teoria de gestão. **Harvard business review**, v. 81, n. 9, p. 66-75, 2003.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DE OLIVEIRA, Gabriela; DAMACENA, Cláudio; BRAMBILLA, Flávio Régio. Cocriação como proposta para geração de valor: caso da empresa dental américa. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 129-150, 2014.

DENISI, A.S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: Klein, K.L.; Kozlowski, S.W.J. (Org.). **Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. Cap.3, p.121-156.

DOCHERTY, Carrie L. et al. Development and reliability of the ankle instability instrument. **Journal of athletic training**, v. 41, n. 2, p. 154, 2006.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion, Paris**, v.127, n.1, p.84-102, jan. 2000.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E).

FIGUEIREDO, Paulo N. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, p. 54-69, 2005.

FRANK, H.; GÜTTEL, W.; KESSLER, A. Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, London, v. 18, n. 3, p. 185-194, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465750317723219>.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011

GUERRA, R.; MARQUES, A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 15. N. 1, p. 44-64, 2016.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados. 6ª. ed. Porto Alegre**: Bookman, 2009.

- HARRIS, L.; OGBONNA, E. Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance. **Journal of Business Research**, 51 (2), pp.157-166, 2001.
- HEL FAT, C. E.; PETERAF, M.; TEECE, D.; WINTER, S. G.; FINKELSTEIN, S.; HROMEI A. Non-Financial Factors That Influence the Success of a Merger Transaction. **Economic and Management**. 2014;504-11.
- JOHNSON, C.C.; BEIMAN, I. Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance. **Asian Development Bank**, 2007
- KAPLAN, R.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KHANDEKAR. A.; SHARMA, A. Organizational learning and performance - Understanding Indian scenario in present global context. **Education and Training**. V. 48. N.8/9. P. 682-692. 2006.
- KELLY, Liz. “Você pode encontrar qualquer coisa que queira”: Uma reflexão crítica sobre a pesquisa sobre tráfico de pessoas dentro e para a Europa. **Migração Internacional**, v. 43, 2005.
- KIM, S. Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**. V. 21. N. 1. 2003. P. 9-18.
- KIRK, C. P.; RIFKIN, L. S. I trade diamonds for toilet paper: consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Research**, 117, 124 – 131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>. 2020.
- KNOWLES, K. A.; OLATUNJI, B. O. **Especificidade da ansiedade-traço na ansiedade e na depressão: Meta-análise do Inventário de Ansiedade Traço-Estado**. *Clinical Psychology Review*, v. 82, p. 101928, 2020.
- KOUWENBERG, R.; PHUNNARUNGSI, V. Corporate Governance, Violations and Market Reactions. **Pacific-Basin Finance Journal**, 21, p.881-898, 2013.
- LANE, P. J., & LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, 19(15), 461–477, 1998.
- LÓPEZ, J. A. C. **El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidad Nacional de Colômbia – Sede Manizales. 2006. 133p.
- MALHOTRA, N. K.; LOPES, E. L.; VEIGA, R. T. Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 28-43, 2014.
- MARKOS S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**. 2010;5(12):89-96
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. Report Number, Ltda., 2010. 98.
- MARTINS J. J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.
- NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R.; Leandro, F; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. 1. ed. São Paulo:

Saraiva, 2017.

NAYAL, P.; PANDEY, N.; PAUL, J. Pandemia de Covid-19 e bem-estar do consumidor-funcionário-organização: uma abordagem da teoria da capacidade dinâmica. **Revista de Assuntos do Consumidor**. <https://doi.org/10.1111/joca.12399>. 2021

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PANDZA, K.; HOLT, R. Absorptive and transformative capacities in nanotechnology innovation systems. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 24, n. 4, p. 347-365, 2007.

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>

PAPADOPOULOS, T.; BALTAS, K.N.; BALTA, M.E. **The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19**: implications for theory and practice, *Int. J. Inf. Manage.* 55 (2020), 102192, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição. Editora Feevale, 2013

POZO, J. **Aprendizes e mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SCHERER, J. Aplicação das capacidades dinâmicas para Inovação: identificação das rotinas associadas ao Processo de inovação em uma empresa de grande Porte. **Revista Ingeniería Industrial**, Chile, v. 16, n. 2, p. 129-140, 2017. DOI: <https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.08>.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development; An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Translated From the German by Redvers Opie. 1961.

SILVERSTEIN, David; SAMUEL, Philip; DECARLO, Neil. **O kit de ferramentas do inovador: mais de 50 técnicas para crescimento orgânico previsível e sustentável**. John Wiley & Sons, 2012.

ŠKERLAVAJ, M.; DIMOVSKI, V. Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: the case of Slovenia. **Management**. Vol. 11. N. 1. P. 75-90. 2006.

SOARES, Mauren do Couto; PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hofmann. Os motivos das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. **Raimed: Revista De Administração Imed**, v. 1, 2016.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. **Learning at work**: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, v.19, p.249-289, Jan. 2004.

STOCK, Ruth Maria; ZACHARIAS, Nicolas Andy. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 39, p. 870-888, 2011.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of

(sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

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

TSENG, C. Y.; PAI, D. C.; HUNG, C. H. Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 971-983, 2011.

ULWICK, Anthony. **O que os clientes querem**. Nova York, NY: McGraw-Hill Professional Publishing, 2005.

ULWICK, Anthony W. Turn customer input into innovation. **Harvard business review**, v. 80, n. 1, p. 91-7, 126, 2002.

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 31, 2007

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Strategic Management and Business Policy**. Seventh Edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2000.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity**: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 2002. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2580121>. Acesso em 05 nov. 2021

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science, Pennsylvania**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

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>.