



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p175>

O PROCESSO DE MUDANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA SOBRE A ÓTICA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

THE PROCESS OF CHANGE IN A PUBLIC INSTITUTION ON THE PERSPECTIVE OF DYNAMIC CAPABILITIES

Adriela de Marchi, Mestre

Universidade do Vale do Itajai - UNIVALI

adriela_marchi@hotmail.com

Carlos Ricardo Rossetto, Doutor

Universidade do Vale do Itajai - UNIVALI

rossetto@univali.br

Cristhiane Martins Lima, Mestre

Universidade do Vale do Itajai - UNIVALI

cris_artemis@yahoo.com.br

Diulnéia Granja Pereira, Mestre

Universidade do Vale do Itajai - UNIVALI

diulneiapereira@bol.com.br

Recebido em 07/janeiro/2016

Aprovado em 30/janeiro/2018

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Gestores do setor público estão cada vez mais utilizando de estratégias de gestão para melhorar o desempenho organizacional (LLEWELLYN; TAPPIN, 2003). Como a finalidade principal das entidades públicas é a melhoria contínua da prestação de serviços, a fim de atender melhor os usuários, as capacidades dinâmicas vêm de encontro como uma abordagem estratégica potencialmente valiosa no setor público (PABLO et al., 2007). Este artigo tem como objetivo analisar as capacidades dinâmicas em uma universidade federal, utilizando o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007). Para tanto, utilizou-se dados secundários disponibilizados no site da instituição por meio de um estudo longitudinal com análise de conteúdo dos relatórios de gestão do período de 2005 a 2013. Os resultados obtidos na análise documental mostram que ações abordadas nos relatórios de gestão estão relacionadas às dimensões inovativa, absorptiva e adaptativa que constituem a capacidade dinâmica, pois a instituição busca a excelência no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social, buscando servidores capacitados, valorizados e comprometidos com a missão; infraestrutura adequada; gerenciamento eficaz apoiado por informação dos processos administrativos, acadêmicos e técnicos.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Capacidade Adaptativa. Capacidade Absortiva. Capacidade Inovativa.

ABSTRACT

Public sector managers are increasingly used management strategies to improve organizational performance (LLEWELLYN; TAPPIN, 2003). As the main purpose of the public authorities is the continuous improvement of service delivery in order to better serve users, the dynamic capabilities come against as a potentially valuable strategic approach in the public sector (PABLO et al., 2007). This article aims to analyze the dynamic capabilities in a federal university, using the model proposed by Wang and Ahmed (2007). To this end, we used secondary data available on the institution by means of a longitudinal study with content analysis of the period of management reporting site 2005 to 2013. The results of the document analysis show that actions addressed the management reports are related the innovative dimensions, absorptive and adaptive constituting the dynamic capacity as the institution strives for excellence in public education, scientific production and contribution to social development, seeking trained servers, valued and committed to the mission; adequate infrastructure; effective management supported by information from administrative, academic and technical processes.

Keywords: Dynamic Capabilities. Adaptive Capacity. Absorptive Capacity. Innovative Capacity.

1 INTRODUÇÃO

A literatura do setor público está dando maior atenção à estratégia, como os gerentes do setor público desenvolvem e implementam novas abordagens estratégicas e de que maneira a gestão pública busca a criação, desenvolvimento e valorização de recursos (LLEWELLYN; TAPPIN, 2003). Sendo assim, as organizações do setor público são confrontadas com exigências para tornarem-se mais eficientes e eficazes, especialmente tendo em conta o aumento dos cortes financeiros, a crescente demanda para os serviços e o impulso para a gestão relacionada ao desempenho (PIENING, 2013).

As capacidades dinâmicas podem ser vistas como uma abordagem emergente e potencialmente integradora de competências internas e externas à organização para a compreensão das novas fontes de vantagem competitiva, em ambiente cada vez mais exigentes e de constantes mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Um grande benefício desta abordagem é a possibilidade de identificar processos ou rotinas específicas que permitem uma organização adaptar-se continuamente a tais mudanças (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Apesar da origem das capacidades dinâmicas ter sua base na teoria econômica, a partir de análises de competição no mercado, as mesmas podem ser estudadas e aplicadas no setor público como forma de melhorar eficiência, eficácia e efetividade (PABLO et. al., 2007).

Segundo Pablo et. al. (2007) as organizações do setor público enfrentam mudanças rápidas, o autor destaca que alguns pesquisadores argumentam que o setor público enfrenta mais as mudanças ambientais do que o setor privado. Boyne (2002) atribui estas mudanças ao fato das organizações públicas serem vistas como "sistemas abertos" que são facilmente influenciados por eventos externos, onde os gestores públicos necessitam garantir que os serviços respondam às necessidades públicas, além disto, as mudanças frequentes na política e a imposição de curtos horizontes temporais de prazos, vinculados a ciclos eleitorais que refletem uma pressão constante para alcançar resultados rápidos.

Pablo et al. (2007) destacam que este ambiente de contínuas mudanças se encaixa bem com o entendimento das capacidades dinâmicas com uma abordagem estratégica, porém acrescenta que estudos que consideram como as capacidades dinâmicas são empregadas no setor público ainda são poucos. Piening (2013) em um estudo bibliométrico sobre a produção científica internacional que aborda as capacidades dinâmicas no setor público identificou dezesseis estudos sobre esta temática no período de 2001 a 2011. Quanto as produções

científicas publicadas no Brasil, Picoli et al. (2013) em seu estudo bibliométrico sobre o tema no período de 2001 a 2012 analisaram 19 artigos publicados nos periódicos mais relevantes da área de Administração. Destes 19 artigos os autores verificaram apenas um trabalho teórico voltado ao setor público, publicado no ano de 2012 pelos autores Maciel, Sato e Kato (2012).

Picoli et al. (2013, p.13) destacam que “ [...] a baixa quantidade de artigos identificados confirma que o tema ainda está na sua infância e que pesquisadores brasileiros têm direcionado esforços para compreendê-lo teórica e empiricamente. ” Neste sentido, o presente estudo se justifica pelas considerações acima apresentadas, ou seja, por destacar estudos sobre capacidades dinâmicas, tema em evidência na literatura atual e pela associação deste com organizações públicas.

Para tanto, utilizaremos o conceito de capacidades dinâmicas definido por Wang e Ahmed (2007), pois os mesmos abordam como elementos deste constructo as capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa. As definições destes elementos serão utilizadas para analisar as capacidades dinâmicas presentes nos Relatórios de Gestão da Universidade Federal do Amazonas, no período de 2005 a 2013. Para tal, identificamos a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as capacidades dinâmicas adaptativa, absorptiva e inovativa identificadas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública?

O objetivo do nosso estudo é analisar as capacidades dinâmicas na Universidade Federal do Amazonas a luz do modelo proposto por Wang e Ahmed (2007) e será apresentado da seguinte maneira. Num primeiro momento, apresentamos de forma geral, as definições de capacidades dinâmicas e os três elementos componentes das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, absorptiva e de inovação, com a finalidade de construir uma base teórica para o nosso estudo empírico. Em seguida, expomos a metodologia da pesquisa, e na sequência, a seção de discussão e análise dos dados. Finalmente, as conclusões do nosso estudo empírico onde apresentaremos proposições com base em nossos achados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas foram desenvolvidas a partir da Visão Baseada em Recursos (RBV), e representam uma abordagem que busca explicar o desempenho de uma organização a partir dos seus recursos internos, podendo estes ser capazes de diferenciar a organização das demais, ou seja, ao invés de considerar somente fatores externos para

explicar seu desempenho, a organização considera também os recursos e capacidades internos e como estes podem alcançar vantagens competitivas sustentáveis (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1996; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; PENROSE, 2006; BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Desde os primeiros estudos propostos por Winter (1964), muitos autores vêm contribuindo na construção deste tema (COLLIS, 1994; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; HELFAT et al., 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2009; MCKELVIE; DAVIDSON, 2009). Contudo, ao realizar um levantamento destas contribuições, Camargo e Meirelles (2012, p.1) destacam que “existe uma miríade de definições, algumas bastante semelhantes, e, principalmente, nota-se fortes controvérsias sobre os condicionantes (antecedentes) e elementos componentes das capacidades dinâmicas”

De forma geral, Camargo e Meirelles (2012) apresentam duas linhas de abordagem para se verificar as definições de capacidades dinâmicas: (1) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; (2) conjunto de rotinas e processos. No grupo de autores que tratam as capacidades dinâmicas como conjunto de capacidades e habilidades, destacam-se as visões de Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat et al. (2007) e McKelvie e Davidson (2009). O Quadro 1 resume as visões dos autores que definem capacidades dinâmicas como conjunto de capacidades e habilidades.

Quadro 1 Visão das capacidades dinâmicas como conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais.

Autores	Definição de Capacidade Dinâmica	Elementos Componentes da CD
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidades operacionais;• Habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência;• Capacidade de aprender a aprender.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades empreendedoras da liderança e;• Capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização de criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidade para alterar a base de recursos;• Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos;• Capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).
Wang e Ahmed	Comportamento constantemente orientado a integrar,	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades

Autores	Definição de Capacidade Dinâmica	Elementos Componentes da CD
(2007)	reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mudanças do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.	emergentes de mercado); <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente); • Capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados); • Processos subjacentes (Integração de recursos, reconfiguração de recursos, renovação de recursos e recriação de recursos).
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de geração de ideias; • Capacidade de introdução de rupturas no mercado; • Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores e; • Capacidade de desenvolvimento de novos processos.

Fonte: Camargo e Meirelles (2012).

No grupo de autores que tratam as capacidades dinâmicas como rotinas e processos, destacam-se as visões de Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003), Zollo e Winter (2002), Bygdas (2006), Dosie, Faillo e Marengo (2008), Teece, Pisano, Shuen (1997) e Teece (2009). O quadro 2 a seguir resume as definições e os elementos componentes das capacidades dinâmicas na visão dos autores que enfatizam os processos e as rotinas (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

De acordo com Zott (2003) as capacidades dinâmicas são apontadas como um dos motivos pelos quais, organizações de um mesmo setor apresentam desempenhos diferentes e este motivo se dá pelo fato que cada organização desenvolve suas capacidades, baseando-se em seus próprios recursos, trajetória, ambiente, estrutura e pessoal.

Quadro 2 Visão das capacidades dinâmicas como processos e rotinas.

Autores	Definição de Capacidade Dinâmica	Elementos Componentes da CD
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.	Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio de do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.	a) Processos de: <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de experiências; • Articulação de conhecimento e; • Codificação de conhecimento. b) Ciclo recursivo de aprendizagem.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades	a) Existência de uma coleção de rotinas de alto nível que definem padrões de atividades;

Autores	Definição de Capacidade Dinâmica	Elementos Componentes da CD
	comuns.	b) Comprometimento de longo prazo de recursos especializados; c) Exercício de uso das capacidades dinâmicas; d) Investimentos em aprendizagem.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.	a) Conhecimento prévio significativo; b) Unidades de processamento de conhecimento; c) Redes de conexão das unidades de processos; d) Estruturas de conhecimento e; e) Processos de ativação.
Dosie, Faillo e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas	Processos e fatores, como: a posição da empresa na cadeia de valor; trajetória de mudanças ao longo do tempo; estruturas cognitivas e; níveis de aspiração compartilhados.
Teece, Pisano, Shuen (1997) e Teece (2009)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança.	a) Processos de sentir o contexto; b) Processos de aproveitar oportunidades; c) Processos de gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Camargo e Meirelles (2012).

O enfoque da capacidade dinâmica é uma promessa para a compreensão da estratégia no setor público. Esta abordagem estratégica baseia-se em processos ou rotinas específicas que permitem uma organização adaptar-se continuamente as mudanças. (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Capacidades dinâmicas também são descritas como "a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para adaptar-se rapidamente aos ambientes de mudança." (TEECE et al., 1997, p. 516).

Até agora, os princípios do sucesso organizacional fundamentada na visão baseada em recursos da empresa, e mais especificamente a importância das capacidades dinâmicas, têm recebido pouca atenção no estudo das organizações públicas (PIENING, 2013). Embora a literatura de capacidade dinâmica foi desenvolvida para explicar o comportamento em organizações com fins lucrativos, o foco principal sempre foi sobre o uso de recursos internos para melhorar o desempenho. Teece et al. (1997) descrevem capacidades dinâmicas como o fornecimento de benefícios sinérgicos, por meio de processos internos, independentemente das estruturas de mercado, sendo esta uma condição que poderia aplicar-se a qualquer organização privada ou pública.

Piening (2013) argumenta que na tentativa de compreender melhor a teoria sobre o uso de abordagens estratégicas em organizações do setor público, é importante analisar como os indivíduos em toda a organização contribuem para a estratégia. O autor afirma ainda que particularmente quando os recursos financeiros são limitados e as organizações dependem de capacidades internas para alcançar metas de desempenho desejados, é fundamental entender a maneira como indivíduos desenvolvem abordagens estratégicas.

Para o sucesso da organização pública, é essencial identificar as capacidades para produzir o maior valor público para os principais interessados, a um custo razoável. Como a abordagem das capacidades dinâmicas foca explicitamente sobre os processos organizacionais, através do qual as empresas gerenciam a inovação, reconfiguram seus recursos e se adaptam as mudanças, essa perspectiva teórica tem a promessa de desvendar o já mencionado processo caixa preta, em pesquisa na administração pública (PIENING, 2013).

Para melhor compreensão deste contexto destacamos o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007) que apresenta três elementos componentes das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, absorptiva e de inovação. Estes autores foram os únicos a considerar as Capacidades Dinâmicas sobre este aspecto.

2.1.1 Capacidade adaptativa

A capacidade adaptativa é medida segundo a capacidade da empresa de descobrir seus recursos e combiná-los com novos (PENROSE, 1959). De fato, Chakravarthy (1982) relaciona a capacidade adaptativa com adaptação da empresa ao assegurar que a primeira é o elemento principal da segunda. Segundo Hamel e Prahalad (1989) uma fonte fundamental da vantagem competitiva é a capacidade da empresa em construir competências que aceitem uma pronta adaptação às alterações no ambiente, o que é dada pela sua capacidade adaptativa.

A capacidade adaptativa reforça a habilidade da organização em se adaptar no tempo hábil por meio de flexibilidade alinhamento de seus recursos e suas capacidades com mudanças ambientais. Cockburn et al. (2000) afirmam que a capacidade interna de adaptação da organização enfatiza os pressupostos da Teoria Baseada em Recursos (RBV), estes autores distinguem que as organizações são diferentes umas das outras, e que só podem alterar configurações e formas de atuar quando reconhecem a sua base de recursos.

Na realidade, na medida em que o ambiente se torna complexo e em constante turbulência, as empresas se apoiam em diferentes tipos de conhecimento de forma a se adaptar

as situações específicas, o que exige uma capacidade adaptativa (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Gallopin (2006) define capacidade adaptativa como a capacidade da firma alterar a sua configuração para reagir à turbulência do ambiente e aperfeiçoar as condições da empresa.

O conjunto de capacidades que compõem a estratégia da empresa quando são colocadas em prática são reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos concorrentes e as capacidades dinâmicas como a capacidade que permite à organização adaptar continuamente as estratégias às exigências do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE 2007).

Segundo Wang e Ahmed (2007, p.7) “a capacidade adaptativa é a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado”.

2.1.2 Capacidade absorptiva

O conceito de capacidade absorptiva originou-se de um artigo seminal de Cohen e Levinthal em 1989-1990. Segundo estes autores a capacidade absorptiva refere-se à capacidade da empresa em reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Cohen e Levinthal (1990) determinaram três dimensões, que resultam no conceito de capacidade absorptiva. A primeira é a habilidade da firma de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, mas para isto a mesma deve possuir um nível de conhecimento prévio que facilite o reconhecimento do valor do conhecimento externo. A segunda é a capacidade da firma de assimilar o novo conhecimento e internalizá-lo e a terceira esta relacionada à capacidade de comercializar o novo conhecimento.

Uma década após o surgimento deste conceito, os autores Zahra e George (2002) aprofundaram o mesmo e destacaram que o simples fato de uma firma adquirir e avaliar o conhecimento externo não garante que ela consiga explorá-lo, pois isso, conforme Cohen e Levinthal (1990) depende da capacidade técnica da firma, logo os autores acrescentaram ao conceito de capacidade absorptiva os termos aquisição e assimilação. Zahra e George (2002) destacam ainda que a capacidade absorptiva realizada, reflete a capacidade da firma em transformar e explorar o novo conhecimento, incorporando-o ao conhecimento prévio, logo esta capacidade é determinada pelas dimensões de transformação e de exploração.

Estes conceitos levaram Zahra e George (2002) a definirem as quatro dimensões da capacidade absorptiva, que são elas: aquisição - refere-se à capacidade de identificar e obter

conhecimentos de fontes externas, como por exemplo: fornecedores, universidades, clientes, entre outros. Assimilação - diz respeito à capacidade de uma empresa de desenvolver processos e rotinas úteis na análise, interpretação e compreensão dos conhecimentos adquiridos externamente. Transformação - significa desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com o conhecimento adquirido e assimilado para uso posterior; e por fim a exploração - denota a capacidade para melhorar, expandir e utilizar suas rotinas existentes, competências e tecnologias para criar algo novo com base no conhecimento transformado.

Em síntese o conceito de capacidade absorptiva, segundo Zahra e George (2002, p.4) representa "um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica."

No entanto, Todorova e Durisin (2007) reconceituaram a definição apresentada por Zahra e George (2002) justificando que os autores não foram suficientes na construção das ideias-chaves do conceito original da capacidade absorptiva, que surgiu através do artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990). Segundo Murray et al. (2011) as definições de Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007) adaptam-se mais naturalmente para as organizações públicas. É importante ressaltar que essas definições identificam explicitamente a capacidade absorptiva como a produção de uma capacidade dinâmica.

Para Wang e Ahmed (2007) a capacidade absorptiva destaca a importância de assimilar conhecimento externo, combinando-o com o conhecimento interno e absorvendo-o para uso interno, isto é, a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais, sendo que a habilidade de avaliar e utilizar conhecimento externo ocorre amplamente em função do nível anterior de conhecimento. Isso significa que a capacidade absorptiva de uma organização é função de sua trajetória ao longo do tempo (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

A capacidade de absorção é de destacável valor porque as áreas relacionadas de capacidade dinâmica e a visão baseada em recursos da empresa têm sido pouco utilizadas para teorizar ou empiricamente analisar o desempenho das estratégias nas organizações de serviço público, além de ajudar a construir a teoria sobre como os processos de conhecimento operam dentro das organizações públicas (HARVEY et al., 2010).

2.1.3 Capacidade Inovativa

A capacidade inovativa vem sendo discutida desde a década de 1980 e ainda não possui consenso entre os pesquisadores quanto à sua definição. Os autores Miller e Friesen (1983) concentraram seus estudos sobre capacidade inovativa em quatro dimensões: novo produto ou serviço, métodos de produção ou prestação de serviços, assunção de risco por parte dos principais executivos e busca de soluções inusitadas e inovadoras. Para Cohen e Levinthal, (1990) a capacidade de inovação é a possibilidade de introduzir um produto ou um processo novo e útil para o mercado local. Já Capon et al. (1992) focaram seus estudos em três dimensões da inovação organizacional: inovação de mercado, tendência estratégica pioneira e sofisticação tecnológica.

A capacidade inovativa constitui mecanismos de gestão da mudança e inovação e envolvem aspectos do conhecimento e aprendizagem organizacional (ZOLLO; WINTER, 2002). A capacidade inovativa, também pode ser medida, segundo cinco dimensões de acordo com os autores Wang e Ahmed (2007), são elas: **inovatividade de produto**, que pode ser medida de acordo com a significância ou novidade de um novo produto que é lançado no mercado; **inovatividade de mercado**, pode ser medido de acordo com as novas abordagens utilizadas pelas empresas para entrar ou explorar um novo mercado; **inovatividade de processo**, pode ser medida através das novas melhorias realizadas em processo, novas abordagens gerenciais ou novas tecnologias; **inovatividade estratégica**, pode ser medida levando em consideração a forma com que os objetivos estratégicos são gerenciados e por fim a dimensão **inovatividade comportamental** que pode ser medida de acordo com a condução da empresa para o estabelecimento de uma cultura inovadora, aberta a receber novas ideias e etc e isto ocorre através de indivíduos, lideranças e equipes.

Murray et al. (2011) enfatizam que as organizações públicas também precisam ser inovadoras, isto em função da natureza dos sistemas a serem geridos, como também pela escassez de recursos humanos e financeiros. As organizações do setor público diferem das do setor privado, pois elas precisam aprender a explorar os novos desenvolvimentos tecnológicos para a eficácia organizacional e do bem público e não para obter o lucro. Percebe-se também que há uma relação entre capacidades dinâmicas e inovação, pois a inovação organizacional está correlacionada com o desenvolvimento de capacidades, competências, processos e rotinas organizacionais (MILAN et al., 2014).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Dentre as diversas metodologias utilizadas para classificar uma pesquisa, de acordo com Yin (2005) este trabalho pode ser classificado como um estudo de caso único no que tange os procedimentos técnicos a serem utilizados e quanto aos seus objetivos pode ser classificado como descritivo com abordagem qualitativa. O presente estudo classifica-se como qualitativo porque permitirá conhecer e identificar as capacidades dinâmicas.

A pesquisa foi documental (Relatórios de Gestão Anuais dos períodos de 2005 a 2013 da Universidade Federal do Amazonas – <http://www.proplan.ufam.edu.br/dpi.htm>) por se tratar de uma técnica valiosa que desvenda aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRE, 1986), realizada por um corte longitudinal, que consiste na coleta de dados de uma mesma amostra através do tempo (RICHARDSON, 1999), através da análise de conteúdo dos respectivos relatórios de Gestão.

Portando, a pesquisa utilizou-se de dados secundários, observando os processos organizacionais e configurações estratégicas e aplicando a técnica de análise de conteúdo. Para tanto, foram criadas, a priori três categorias de análise de capacidades dinâmicas, sendo uma vinculada a capacidade absorptiva, a segunda referente a adaptativa e a terceira a capacidade inovativa (WANG; AHMED, 2007). Os elementos das categorias utilizados para a análise do conteúdo dos relatórios estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 Elementos que caracterizam as Capacidades Dinâmicas: adaptativa, absorptiva e inovativa.

CAPACIDADES DINÂMICAS		
Elementos que caracteriza segundo Wang e Ahmed (2007)		Elementos que caracteriza segundo outros autores.
Capacidade adaptativa	<ul style="list-style-type: none">• Identificar as oportunidades no mercado;• Flexibilidade dos recursos para adaptar;• Alinhamento seus recursos e suas capacidades com as mudanças ambientais.• Adaptação as mudanças ambientais;• Implementação e manutenção de práticas da abordagem estratégicas.	<ul style="list-style-type: none">• Evolução das formas organizacionais, com contínuas mudanças abrangentes em produtos, serviços, recursos, capacidades e modos da organização (RINDOVA; KOTHA, 2001).• Adaptação às mudanças ambientais, com alinhamento dos recursos internos com a demanda externa (ALVAREZ; MERINO 2003; CAMUFFO; VOLPATO 1996; FORRANT; FLYNN, 1999).• Capacidade de uma empresa de adaptar o seu produto-mercado para responder às oportunidades externas; acompanhar as demandas de clientes; responder às mudanças do mercado de uma forma rápida (OKTEMGIL; GORDON, 1997).
Capacidade absorptiva	<ul style="list-style-type: none">• Obter conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e	<ul style="list-style-type: none">• Processos coletivos de aprendizagem, comprometimento, envolvimento e consenso dos gerentes (AMBROSINI; BOWMAN, 2009);

CAPACIDADES DINÂMICAS		
Elementos que caracteriza segundo Wang e Ahmed (2007)		Elementos que caracteriza segundo outros autores.
	<p>absorve-lo para uso interno da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de aprendizagem; • Mecanismos de aquisição e assimilação do conhecimento; • Aperfeiçoar as rotinas: 	<p>WANG; AHMED, 2007).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar e adquirir recursos de conhecimento, e gerar novas aplicações desses recursos. (KOGUT; ZANDER, 1992). • Capacidade de uma firma de reconhecer o valor de novo, informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). • Adquirir no ambiente externo, novos conhecimentos, assimilá-la com o conhecimento existente internos e criar novos conhecimentos (GEORGE 2005; SALVATO 2003; VERONA; RAVASI 2003)
Capacidade de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novos produtos a partir da orientação do alinhamento estratégico e processos de inovação; • Introdução de mudanças estratégicas; • Desenvolvimento de novos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de novos métodos de produção (SCHUMPETER, 1934). • Novos produtos ou serviços de inovação, métodos de produção ou prestação de serviços, assunção de risco pelos principais executivos e buscar soluções inusitadas e inovadoras (FRIESEN, 1983). • Inovação organizacional: inovação de mercado, tendência estratégica pioneira e sofisticação tecnológica (CAPON et al., 1992). • Desenvolvimento de novos produtos apenas como um facilitador interno para a mudança firme e renovação (DANEELS 2002; DOUGHERTY, 1992).

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Wang e Ahmed, (2007).

Em todos os anos analisados no período de 2005 a 2013, foram observados os elementos que caracterizam as capacidades absorptivas, adaptativas e inovativas, conforme demonstrado no Quadro 4, com exceção no ano de 2008, no qual encontra-se corrompido na página da instituição. Após contato via e-mail, recebemos a confirmação que a instituição não dispõe do referido relatório em formato digital, apenas material impresso para consulta *in loco*

À medida que os documentos que amparam a pesquisa foram sendo analisados, as informações resultantes receberam classificação nas respectivas categorias de análise, de acordo com a interpretação dos pesquisadores, apresentadas sinteticamente no quadro 4.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 OBJETO DE ESTUDO: A UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM

Em 1909 surgiu a primeira instituição de ensino superior do país, a Escola Universitária Livre de Manaus, e em 12 de junho de 1962 o então presidente João Goulart, assina a Lei Federal 4.069-A, que cria a sucessora legítima da Escola Universitária Livre de Manaus, a Universidade do Amazonas. Em 2002 a Universidade recebeu a denominação de Universidade Federal do Amazonas (UFAM) por disposição da Lei nº. 10.468.

A UFAM oferece, atualmente, 96 cursos de graduação e 39 de pós-graduação stricto sensu credenciados pela Capes. São ao todo 31 cursos de Mestrado e 8 de Doutorado. Em nível de Pós-Graduação Lato Sensu, são mais de 30 cursos oferecidos anualmente. No que se refere à Extensão, são mais de 600 projetos que beneficiam diretamente a população e 17 grandes programas de extensão. Entre os alunos dos cursos regulares de graduação ministrados em Manaus e no interior do Estado e dos cursos de graduação conveniados, a Universidade reúne mais de 20 mil estudantes.

4.2 A ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA UFAM

De acordo com Winter (2003) a Capacidade Dinâmica é algo diferente de uma capacidade comum ou operacional. As capacidades dinâmicas são compostas por conjuntos de rotinas que criam mudanças organizacionais. Nesse sentido, para que uma capacidade possa ser considerada dinâmica, a organização deve ser capaz de usá-la de forma repetida e confiável. Neste sentido, foram analisados os Relatórios de Gestão de 2005 a 2013, disponibilizados no site: (<http://www.proplan.ufam.edu.br/dpi.htm>).

Para Wang e Ahmed (2007, p.8) “a capacidade de inovação é a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação”. Neste sentido, podemos destacar nos Relatórios de Gestão: “...criação do NUTELI – Núcleo de Tecnologia Eletrônica e da Informação...” (2005, p.160); “...a implantação do Parque Científico Tecnológico...” (2010, p.46); “A aprovação da Política Institucional de Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual...” (2011, p.47).

Os mesmos autores realçam a importância da capacidade absorptiva para obter conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e absorve-lo para uso interno da organização. Ao encontro, apontamos as ações de investimentos contínuos na qualificação

dos servidores presentes nos anos 2005, 2007, 2009 a 2013. Com relação a capacidade adaptativa como sendo a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado (WANG; AHMED, 2007), observamos a implantação de novos cursos para atender a novas demandas, (2005, 2009, 2010, 2011); criação de unidades acadêmicas no interior do Estado (2006) e “Oferta 06 (seis) cursos de ensino de graduação na modalidade a Distância...” (2012, p.14).

Segundo Wang e Ahmed (2007), as capacidades dinâmicas direcionam os processos para responder o ambiente turbulento de forma a superar a concorrência, neste sentido observamos que as ações no planejamento estratégico da instituição no período de 2005 a 2013 respondem as demandas externas e as transformações do sistema de ensino dos últimos anos, como a ampliação das vagas, expansão universitária, o avanço do ensino a distância e a evolução tecnológica. Em relação as dimensões que constituem as capacidades dinâmicas, nota-se que todas as três dimensões: inovativa, absorptiva e adaptativa foram abordadas pelo planejamento institucional no período analisado.

A dimensão inovativa é confirmada pelas ações de pesquisa científica e inovação, a produção de conhecimento, publicações científicas, patente registrada e/ou comercializada e transferência de tecnologia para o setor privado, preparando profissionais que possam contribuir para o desenvolvimento nacional, o que vai ao encontro com Lawson e Samson (2001) cujo estudo aponta para a importância da articulação e clareza das metas para a vantagem competitiva da empresa no que tange a inovação.

Conforme propõe Spanos e Lioukas (2001) os aspectos internos da empresa influenciam o desenvolvimento das suas estratégias, nesse sentido a instituição voltou sua estratégia, no período analisado, para a capacitação dos servidores como mecanismos de aquisição e assimilação do conhecimento, além do intuito de aperfeiçoar as rotinas, confirmando assim, a dimensão absorptiva.

Para Eisenhardt e Martin (2000) a medida em que o ambiente se torna complexo e em constante turbulência, as empresas se apoiam em diferentes tipos de conhecimento de forma a se adequar as situações específicas, o que exige uma capacidade adaptativa, essa dimensão é confirmada nas ações da instituição de interiorização, ampliação de cursos e da modalidade de ensino a distância.

Quadro 4 Ações de Capacidades Dinâmicas observadas no Relatórios de Gestão de 2005 a 2013 – UFAM.

Ano	EXEMPLO DE AÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS		
	INOVATIVA	ABSORTIVA	ADAPTATIVA
2005	“... criação do NUTELI – Núcleo de Tecnologia Eletrônica e da Informação , cujo objetivo foi facilitar a agregação de pesquisadores que trabalham na área de tecnologia eletrônica e da informação” (p. 160)	“ Implantação da política de RH... ” (p. 86)	“ Implantação da Política de Novos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu ... Implantação da Política de Novos Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu... ” (p. 86)
2006	“ Implantação do Projeto piloto SIE – Sistema de Informação para o Ensino, a partir do sistema de Serviços Gerais. ” (p. 45)	“ Revisão da Arquitetura de Comunicação, contemplando os diversos meios e visando a otimização da Comunicação Interna e Externa. ” (p. 45)	“... Desenvolvimento do projeto para implementação de Unidades Acadêmicas Permanentes no Interior... ” (p. 45)
2007	“... a Ufam passou a incentivar, ampliar e melhorar a qualidade da pesquisa científica na Universidade ... ” (p. 32)	“... capacitação de pessoal técnico e acadêmico, bem como incentivar a melhoria da estrutura logística para várias modalidades de cooperação internacional... ” (p. 41)	“... consolidação das cinco novas Unidades Acadêmicas no interior do estado, a ampliação dos cursos de Mestrado e Doutorado, a expansão das atividades de pesquisa e extensão para o interior ... ” (p. 31)
2009	“... desenvolvimento de novas tecnologias e assistência à saúde de modo harmônico... ” (p. 43)	“... merece destaque em relação à Política de Qualificação de Recursos Humanos da UFAM, as ações direcionadas ao Técnico-Administrativos em Educação... ” (p. 40)	“... foram implantados cinco novos os cursos de graduação... ” (p.38) “... foi ampliado o número de docentes e técnico-administrativos em educação concursados para o quadro efetivo da Universidade, bem como o número de discentes ... ” (p. 39)
2010	“... a implantação do Parque Científico Tecnológico para Inclusão Social (PCTIS... ” (p. 46) “... criação de diretrizes da nova Política de Inovação Tecnológica da UFAM... ” (pg. 46)	“... Conselho Universitário que aprovou, por unanimidade, o processo Estatuinte e a Ouvidoria Geral da UFAM... ” (pg. 46) “ O investimento na qualificação de servidores continua sendo prioridade ... ” (pg. 47)	“... a aprovação de dois cursos novos em 2010 - Matemática Aplicada e Letras Língua e Literatura Japonesa. ” (pg. 45)
2011	“ A aprovação da Política Institucional de Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual e de uma nova forma de governança para geri-la, com a criação da Pro-Reitoria de Inovação ”	“ O investimento na qualificação de Servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) continuou sendo prioridade. ” (pg. 48)	“... criados cinco cursos no âmbito do Programa REUNI... ” (pg. 53) “... a aprovação de 3 (três) novos cursos de Mestrado... ” (pg. 47)

Ano	EXEMPLO DE AÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS		
	INOVATIVA	ABSORTIVA	ADAPTATIVA
	<i>Tecnológica (PROTEC)...”.</i> (pg. 47)		
2012	<i>“Implantação pela Pró-Reitoria de Inovação Tecnológica (PROTEC) da Política Institucional de Inovação, além da viabilização e criação de espaços plurais de criatividade e inovação e fomento à produção acadêmica científica para difusão e divulgação da produção de conhecimento na UFAM.”</i> (pg. 14)	<i>“Realização da qualificação de Servidores...”</i> (pg. 15)	<i>“Oferta 06 (seis) cursos de ensino de graduação na modalidade a Distância, com 53 (cinquenta e três) turmas distribuídas nos polos do interior e capital.”</i> (pg. 14)
2013	<i>“No âmbito da inovação tecnológica, realizaram-se o registro e o acompanhamento de pedidos de propriedade intelectual – PI, a saber: 6 (seis) pedidos de patente, 10 (dez) pedidos de registro junto ao INPI, 09 (nove) registros de Direito Autoral”</i> (pg.17)	<i>“Na área de Recursos Humanos, realizaram-se 14 (quatorze) Cursos de Capacitação resultando em 391 (trezentos e noventa e um) servidores capacitados, 57 (cinquenta e sete) eventos de capacitação externos resultando em 94 (noventa e quatro) servidores capacitados e, nos Cursos de Idiomas (Inglês, Espanhol e Francês), 141 (cento e quarenta e um) servidores foram aprovados.”</i> (pg.17)	<i>“... Reformularam-se 16 (dezesesseis) Projetos Pedagógicos de Curso (PPC), efetuaram-se alterações em 17 (dezesete) Matrizes Curriculares de Cursos, obtendo-se ainda o reconhecimento de 12 (doze) cursos junto ao MEC.”</i> (pg. 14)

Fonte: Elaborado pelos autores baseado nos Relatórios de Gestão de 2005 a 2013 da UFAM (Disponível em: <http://www.proplan.ufam.edu.br/dpi.htm>)

5 CONCLUSÕES

Esse estudo buscou analisar e entender a abordagem estratégica e identificar indícios de capacidades dinâmicas em uma Universidade Federal, utilizando o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007), através do estudo longitudinal dos relatórios de gestão dos períodos de 2005 a 2013, onde identificamos ações relacionadas as dimensões inovativa, absorptiva e adaptativa.

A mudança na estratégia é uma capacidade dinâmica facilitada por fatores internos da empresa, no decorrer da análise percebemos que as mudanças estão voltadas para atender a missão da instituição que é cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento por meio do

ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da Amazônia.

A partir dos dados analisados observamos que a instituição busca a excelência no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social, buscando servidores capacitados, valorizados e comprometidos com a missão; infraestrutura adequada; gerenciamento eficaz apoiado por informação dos processos administrativos, acadêmicos e técnicos. A instituição vem se organizando de forma diferenciada, por meio de um planejamento estratégico com ações voltadas para atender as demandas da sociedade.

Como contribuições teóricas, este estudo procurou aprofundar os conceitos de capacidades dinâmicas focando nos elementos definidos Wang e Ahmed (2007), bem como sua aplicabilidade na área pública. Como contribuição prática a identificação e compreensão das capacidades dinâmicas como auxílio aos gestores para integrar, reconfigurar, adquirir e aprimorar processos organizacionais e estratégicos para atender as demandas da sociedade com serviços e produtos de qualidade superior.

O estudo apresenta limitações que implicam resultados não generalizáveis, por ser estudo de caso único, além de que, as informações foram coletadas apenas nos relatórios de gestão. Sendo assim, como sugestão de pesquisas futuras, analisar outras instituições de ensino, para que comparativos possam ser feitos, como esclarece Wang e Ahmed, (2007) que reconhecendo o diferencial em recursos e capacidades entre as empresas, os gestores podem traçar seu desenvolvimento utilizando de capacidades dinâmicas, através dos elementos comuns nas práticas entre seus pares no setor.

REFERÊNCIAS

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo:** (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Lisboa, PT:Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99–120, jul. 1991.

BARNEY, J. B.; HERSTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BYGDAS, A. L. **Enacting Dynamic Capabilities in Distributed Organisational Environments.** Bergen: [s.n.]. 2006.

BOYNE, G. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 97–122, 2002.

CAMARGO, A. A. B; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD-ROM.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; LEHMANN, D. R.; HULBERT, J. M. Profiles of product innovators among large US manufacturers. **Management Science**, v.38, p.157–169, 1992. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.38.2.157>. Acesso em: 19 fev. 2015.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.. Adaption: A Promising Metaphor for Strategic Management. **Academy of Management Review**, vol 7, nº 1, pp. 35-44, 1982.

COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M.; STERN, S. Untangling the Origins of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1123-145, 2000. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-66%28200010/11%2921:10/11%3C%3E1.0.CO;2-F/issuetoc>. Acesso em: 28 fev 2014.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n. 2, p.128–152, 1990.

COLLIS, DJ. 1994. How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue 15:143-152.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance. **Organization**, Los Angeles, v. 29, p.1165-1185, 2008.

EISENHARDT, K; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p.1105–21, 2000. Disponível em: http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20%282000%29%20-%20Dynamic%20capabilities%pdf. Acesso em: 20 fev 2015.

GALLOPÍN Gilberto C. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. **Global Environmental Change**, v. 16, n. 3, p. 293–303, 2006. Disponível em: http://portals.wi.wur.nl/files/docs/8_%20Vulnerability_Resilience_Ada-apacity_Gilberto.pdf. Acesso em: 20 fev 2015.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 109–22, 1996. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171110/pdf>. Acesso em: 21 fev 2015.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n.3, p. 63-78, 1989. Disponível em: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf>. Acesso em: 05 ago 2014.

HARVEY, G.; SKELCHER, C.; SPENCER, E.; JAS, P.; WALSH, K. Absorptive Capacity in a Non-market Environment: A Knowledge-based Approach to Analysing the Performance of Sector Organizations. **Public Management Review**, 12:1 pp77–97, 2010.

HELFAAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H., TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell, 2007.

LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v.5, n. 3, p. 377–400, 2001.

LLEWELLYN, S.; TAPPIN, E. Strategy in the public sector: management in the wilderness. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 955–82, 2003. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00366/pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora EPU, 2000.

MACIEL, C. de O.; SATO, K. H.; KATO, H. T. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v.46, n.2, pp. 599-619. mar./abr. 2012.

MATTHEWS, J.; SHULMAN, A. D. Competitive advantage in public-sector organizations: explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 232–40. 2005. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/6977/1/6977.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2015.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: na Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, Oxford, 20, S63-S80, 2009.

MILAN, G. S.; PANIZZON, M.; TONI, D. A relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de inovação: proposta de um modelo de análise. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 17. 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: SIMPOI, 2014. 1 CD-ROM.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Strategy-making and environment: the third link. **Strategic Management Journal**, v.4, n.3, p.221–235, 1983. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250040304/pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

MONTEIRO, Mariana Ribeiro. **Capacidades Dinâmicas para acreditação: evidências no setor hospitalar**. 2014. 124 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PB. Disponível em: http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3827. Acesso em 29 out. 2014.

MURRAY, K.; ROUX, D.J.; NEL, J.L.; DRIVER, A.; FREIMUND, W.. Absorptive Capacity as a Guiding Concept for Effective Public Sector Management and Conservation of Freshwater Ecosystems. **Environmental Management**, v. 47, p. 917-925, 2011.

PABLO, Amy L. Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. **Journal of Management Studies**, v.4, n.5, p. 687-708, 2007. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x/pdf>. Acesso em: 19 fev 2015.

PENROSE, ET. 1959. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley: New York.

PENROSE, E. A. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179–91, 1993. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2013/Session%201/Peteraf.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2015.

PICOLI, F. R.; SOUZA, C. P. S.; TAKAH, A. R. W. Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: Um Estudo Bibliométrico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO1909.pdf. Acesso em: 20 fev. 2015.

PIENING E. Dynamic Capabilities in Public Organizations. **Public Management Review**, v.15, n.3, p. 209-45, 2013. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2012.708358#pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

QUINN, J. G. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, v. 21, p. 3–20, 1980. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-strategic-change/pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTTA, Cláudio. **Capacidades dinâmicas e desempenho inovador: uma análise dos setores químico e eletroeletrônico brasileiros**. 2011. 171f. Tese de Doutorado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo/RS. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000001/00000116.pdf>> Acesso em 10 set. 2014.

SALGE, T. O; VERA, A. Small Steps that Matter: Incremental Learning, Slack Resources and Organizational Performance. **British Journal of Management**, v. 24, n. 2, p.156-73. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2011.00793.x/pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; HULT, Tomas M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. **Strategic**

Management Journal, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006. Disponível em:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.569/pdf>. Acesso em: 19 fev. 2015.

SPANOS, Yiannis E; LIOUKAS, Spyros. An examination into the causal logic of rente generation: Contrasting Porte's competitive strategy framework and the resourcebased perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.174/pdf>. Acesso em: 19 fev. 2015.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 07, p. 509–34. 1997. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-266%28199708%2918:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z/pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640/pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford Universit Press, 2009.

TODOROVA G., DURISIN B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 03, p. 774–786, 2007. Disponível em: <http://amr.aom.org/content/32/3/774.short>. Acesso em: 19 fev. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Pró-Reitoria de Planejamento Institucional**: Relatórios de Gestão (2005-2013). Manaus, 2015. Disponível em: <http://www.proplan.ufam.edu.br/dpi.htm>. Acesso em: 15 fev 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **História da UFAM**. Manaus, 2015. Disponível em: <http://www.ufam.edu.br/index.php/historia-da-ugm>. Acesso em: 15 fev 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n.4, p. 303-314, 2004. Disponível em: http://www.euram2011.org/userfiles/EIGDFDF_MJFGK_SI5WL4TO.pdf. Acesso em: 19 fev. 2015.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.01, p. 31-51, 2007. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x/pdf>. Acesso em: 20 fev. 2015.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v.5, p.171-180, 1984. Disponível em: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>. Acesso em: 05 ago 2014.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24(10), 991-995. doi: 10.1002/smj.318. 2003.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n.02, p.185–203, 2002. Disponível em: <http://amr.aom.org/content/27/2/185.full.pdf+html>. Acesso em: 19 fev. 2015.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, p. 339–5. 2002. Disponível em: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=47604>. Acesso em: 19 fev. 2015.

ZOTT, C. Dynamic Capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**. v. 24, n.02, p. 97-125, 2003. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.288/pdf>. Acesso em: 20 fev. 2015.