



**Impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional
mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19**

**Impact of dynamic capabilities on organizational performance mediated
by learning mechanisms in the COVID-19 pandemic**

Romário de Souza Gollo¹

Marta Elisete Ventura da Motta²

Maria Emília Camargo³

Mariane Camargo Priesnitz⁴

Divanildo Triches⁵

Resumo

O ambiente corporativo está cada vez mais competitivo, exigindo múltiplas habilidades pessoais e organizacionais. Por essa razão, o mercado requer dinamismo e agilidade das empresas, no sentido de se adequar às novas demandas. Portanto, o objetivo desse estudo é analisar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional. A pesquisa foi desenvolvida por meio do método quantitativo, com uso de uma *survey*. O modelo contemplou 8 dimensões: capacidade adaptativa; capacidade absorativa; aquisição interna e externa de conhecimentos; codificação e controle de conhecimento; compartilhamento de

¹ Doutor em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP: 95070-560, Caxias do Sul - RS. E-mail: romario.gollo@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3680-3759>

² Doutorado em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP: 95070-560, Caxias do Sul - RS. E-mail: martamotta1234@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5551-2343>

³ Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, Cidade Universitária, Camobi, Santa Maria - RS, CEP: 97105-900. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3800-2832>

⁴ Doutorado em Odontologia, Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, Cidade Universitária, Camobi, Santa Maria - RS, CEP: 97105-900. E-mail: dra.mariane@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0290-5802>

⁵ Doutor em Economia, Universidade de Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP: 95070-560, Caxias do Sul - RS. E-mail: dtriches@ucs.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7472-8086>

conhecimentos; desempenho organizacional; desempenho interno e de desempenho corporativo. Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento de pesquisa, elaborado com base em Darroch (2005). Foi utilizada uma amostra de 83 empresários e/ou gestores de empresas, com 10 ou mais colaboradores, usando escala *Likert* de 5 pontos, disponibilizado eletronicamente via o *Google Forms*. O modelo final confirma, que as capacidades dinâmicas influenciam positivamente o desempenho organizacional. Por fim, as principais contribuições deste estudo estão relacionadas ao uso das capacidades dinâmicas para o desempenho organizacional.

Palavras-chave: COVID-19. Desempenho. Capacidades Dinâmicas. Organizações.

Abstract

The corporate environment is increasingly competitive, requiring multiple personal and organizational skills. For this reason, the market requires dynamism and agility from companies, in order to adapt to new demands. The research was developed through the quantitative method, using a survey. The model included 8 dimensions: adaptive capacity; absorptive capacity; internal and external acquisition of knowledge; codification and control of knowledge; knowledge sharing; organizational performance; internal performance and corporate performance. For data collection, a research instrument was used, based on Darroch (2005). A sample was used a sample of 83 entrepreneurs and/or company managers, with 10 or more employees, using a 5-point Likert scale, available electronically via Google Forms. The final model confirms that dynamic capabilities positively influence organizational performance. Finally, the main contributions of this study are related to the use of dynamic capabilities for organizational performance.

Keywords: COVID-19. Performance. Dynamic Capabilities. Organizations.

Introdução

Em um ambiente desafiador para as empresas, no contexto da pandemia do COVID-19, a discussão envolve as estratégias para os negócios atuais e futuros. Em geral, os líderes mundiais aderiram ao fechamento das empresas, durante o período mais crítico da pandemia e esse fato causou desequilíbrios entre oferta e demanda dos bens e serviços na economia. Assim, houve a necessidade de subsídios para pessoas e empresas, por parte dos governos, enquanto a economia não voltasse a sua normalidade. No entanto, os efeitos causados nas

cadeias de valor não são resolvidos simplesmente por políticas econômicas, assim, impactam também o contexto das organizações. Na concepção de Aveni (2019), não há uma orientação definida para que esse problema seja compartilhado com segurança. Por conseguinte, os investidores e gestores tomam suas decisões em meio a uma série de incertezas.

Desde o início da pandemia do COVID-19, os gestores empresariais em geral demonstraram preocupação para lidar com a situação. Para mitigar os efeitos negativos, manter o emprego e o consumo e auxiliar na tomada de decisão, Fernandes e De Santana (2020), salientam que os governos deveriam subsidiar as empresas. Nesse sentido, Hassan et al. (2020), corroboram com a incerteza dos gestores, sobre quais medidas seriam adequadas para serem implementadas nas suas próprias empresas.

Neste contexto, a pandemia do COVID-19 não se configura apenas em questões sanitárias a serem enfrentadas isoladamente; há também aspectos que envolvem o conjunto das organizações. Tais efeitos podem ser observados nas demonstrações financeiras das organizações, pois essas informações apresentam os fatores endógenos e exógenos às empresas, retratando sua situação, especialmente em tempos de crise (ANDEKINA; RAKHMETOVA, 2013). Heinonen e Strandvik (2021), ratificam afirmando que as empresas precisam adequar suas estratégias às mudanças dos modelos de negócios, para atender as demandas no pós-pandemia do COVID-19.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi verificar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem, durante o período de pandemia Covid-19. Salienta-se que foram definidas a capacidade adaptativa e capacidade absorptiva como construtos para representarem as capacidades dinâmicas neste estudo. Os mecanismos de aprendizagem, definidos como variáveis mediadoras considera os construtos: aquisição interna e externa de conhecimentos, codificação e controle de conhecimento e compartilhamento de conhecimentos.

Uma dimensão desse estudo está relacionada com as capacidades dinâmicas, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19. A outra dimensão considerada nesse estudo está relacionada com o desempenho organizacional, que é influenciado pelas capacidades dinâmicas.

Assim, pode-se aferir que os temas deste estudo são: capacidades dinâmicas, desempenho organizacional, mecanismos de aprendizagem e pandemia COVID-19.

Referencial Teórico e a Descrição das Hipóteses da Pesquisa

Este capítulo apresenta as abordagens teóricas envolvidas neste estudo, considerando os impactos da pandemia COVID-19 nas empresas, bem como suas capacidades dinâmicas. Portanto, neste item são relatados os aspectos conceituais e teóricos sobre a relação da COVID-19 e o desempenho organizacional, envolvendo a percepção dos principais autores.

2.1 Pandemia Coronavírus (COVID-19)

A epidemia do COVID-19 teve início em dezembro de 2019, e nos meses seguintes se espalhou para todos os países do mundo, provocando questionamentos sobre seu potencial de gravidade, tanto para a saúde quanto para a economia. No dia 11 março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) (UNA/SUS, 2020), anunciou que o mundo estava vivendo uma pandemia, causada pela COVID-19, nome da doença atribuído pela OMS. Esse fato fez com que os países, imediatamente criassem estratégias para enfrentar a crise que crescia rapidamente.

Para Finsterwalder e Kuppelwieser (2020), a pandemia do COVID-19 se configura uma crise global, humanitária e de saúde, afetando todos os níveis da sociedade. Seus impactos em termos econômicos e sociais são considerados graves e sem precedentes, se tornando um desafio estratégico para as organizações, em função de incertezas e instabilidade dos negócios.

A crise do Coronavírus possui características *sui generis* decorrentes de causas naturais. Desse modo, afetou a oferta e demanda dos países, devido a necessidade de isolamento social, como meio de evitar a disseminação da doença. Nesse sentido, Baldwin e Di Mauro (2020a; b) argumentam que, desde 1918 não há histórico de crise mundial causada por vírus, portanto, fica difícil fazer previsões das possíveis consequências futuras. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI) (2020), a crise do coronavírus causará o pior desempenho da economia mundial, desde a crise de 1929. Entretanto, o órgão afirma que os países mais ricos serão mais afetados que os emergentes, uma vez que nos últimos anos, esses já vinham obtendo taxas elevadas de crescimento.

Sobre os efeitos causados pelas pandemias, demonstrado em debates recentes, por Baldwin e Di Mauro (2020a; b), ressalta a semelhança da Covid-19 com a Influenza de 1918. Na mesma linha, Barro et al. (2020), corrobora no sentido do crescimento das economias, enquanto Gourinchas (2020) argumenta sobre os fundamentos estratégicos para a redução do

impacto da crise, que depende da desaceleração da curva epidemiológica do coronavírus. Por outro lado, Correia et al. (2020) comentam sobre evidências empíricas de processos recessivos em economias como os Estados Unidos, ocasionados por consequências de adoção de medidas não farmacológicas. Entretanto, cabe salientar que as pesquisas sobre o tema são recentes e estão sendo estudadas e disseminadas em forma de textos para discussão, e-books e sites.

Em meio as instabilidades socioeconômicas, decorrentes de choques psicológicos e políticos, causados pela crise do novo coronavírus, Eichenbaum et al. (2020) argumentam que a dificuldade do sistema produtivo reagir, diante do novo cenário pós pandemia, causará o prolongamento da recessão. Os autores comentam ainda, que as decisões dos agentes econômicos sobre trabalho e consumo, serão influenciadas pelo novo ambiente macroeconômico, e com isso, apontando possíveis cenários alternativos de mudança das políticas econômicas. Nesse sentido, os efeitos das políticas prescritas na recessão da pandemia de 1918, foram analisados por Correia et al. (2020) nas cidades americanas, cujo resultado foi que a recessão foi inevitável para todas as cidades e regiões.

2.2 COVID-19 e os Desafios para as Empresas

A COVID-19 provocou grandes desafios para as pessoas e instituições, em aspectos gerais. Neste contexto, as pessoas demonstraram preocupação com a saúde e segurança, resultando em mudanças de hábitos e padrões de consumo. Por conta disso, as empresas chinesas foram impactadas e buscaram novas estratégias de mercado. Corroborando com essas afirmações, Li; Zhu, et al. 2020, demonstram em sua pesquisa que as empresas tiveram problemas operacionais, especialmente relacionada aos seu fluxo de caixa e por conta disso, elevando o risco de bancarrota. Em uma outra pesquisa retratando o impacto da crise do COVID-19, Wen, Wei, & Wang, (2020), se referem a gestão de negócios, desta vez, elevando os custos de produção e aumentando a dificuldade de adquirir matérias-primas por falta de fornecedores.

Por outro lado, as empresas necessitam de novas alternativas para sobreviver às crises. Para Heinonen e Strandvik (2021), a principal estratégia é a magnitude da mudança dos modelos de negócios, com vistas a adequar a estratégia às ofertas e demandas existentes no mercado. Portanto, para viabilizar e implementar inovações será necessário repensar as estratégias.

Considerando o elevado grau de impacto sofrido pelas organizações durante a pandemia do COVID-19, as empresas também buscam diferentes articulações. O objetivo é

aproveitar novas oportunidades, oriundas do COVID-19, para conseguir inovar suas estratégias de marketing, reter seus clientes e manter seus negócios (WANG et. al 2020).

Na concepção de Govindan, Mina e Alavi (2020), o COVID-19 pode ser considerado um exemplo extremo, no sentido de forçar as empresas a desenvolverem suas capacidades, para fazer frente aos às mudanças e os novos desafios. Nesse sentido, Ruel e El Baz (2021), argumentam sobre a importância da resiliência e iniciativa das empresas durante o COVID-19, para melhorar sua performance durante a pandemia.

As pequenas e médias empresas (PMEs) que são submetidas às mudanças ambientais, em função do COVID-19, precisam transformar seu modelo de negócio apoiadas em tecnologias digitais (PRIYONO et al., 2020). Quanto mais rápida for a mudança, mais vantagem terá a empresa, pois os próprios colaboradores necessitam das inovações digitais para realizarem suas atividades. Nesse sentido, os autores reforçam a necessidade de planejar o negócio de forma estratégica e interativa, evitando o planejamento estratégico linear tradicional. Essa nova forma de planejamento é possível, dado a tecnologia digital disruptiva que já está disponível e ao alcance de todas as empresas. Corroborando neste contexto, Guo et al, (2020), argumentam que o “COVID-19 é uma crise global que colocou as pequenas e médias empresas (PMEs) sob enorme pressão para sobreviver, exigindo que respondam efetivamente à crise”.

Uma das alternativas com vistas a amenizar os efeitos negativos, causados por uma crise, como a pandemia do COVID-19, está relacionada às próprias empresas e aos governos que podem utilizar as medidas de estímulo fiscal e monetário, que conforme afirmam Correia et al. (2020), foram medidas implementadas com sucesso em crises anteriores.

2.3 Capacidades Dinâmicas

O estudo que envolve as capacidades dinâmicas 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. Segundo Teece et al., (1997), essas capacidades contribuem para auxiliar os gestores na tomada de decisão. A capacidade dinâmica (CD) 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 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. Segundo Aguiar et al. (2020), elas contribuem por meio da apropriação de conhecimentos. Por conseguinte, a definição de novas tecnologias e parcerias com universidade e outras instituições, ajuda a detectar e desenvolver novos produtos, serviços e processos. 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. Assim, possibilita atender as novas necessidades impostas pelo mercado. Essas necessidades podem ser referentes as oportunidades e ameaças, em que requer um comportamento proativo da organização (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016).

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 absorptiva 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 absorptiva está relacionada com a habilidade organizacional, no sentido de absorver aprendizados.

Os processos e rotinas das empresas estão relacionadas a sua capacidade absorptiva. O desempenho das empresas depende de suas articulações em ambiente altamente competitivo. 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).

2.4 Mecanismos de Aprendizagem

A capacidade de aprendizagem é caracterizada como um mecanismo que provoca mudanças comportamentais, resultantes das repetições permanentes e experiências, desencadeando um processo de aprendizagem nas organizações. Por conseguinte, permite que a organização adote e crie novas capacidades, através do conhecimento, promovendo melhorias em seus processos, por meio dos mecanismos de aprendizagem. Dessa forma, a capacidade de aprendizagem se configura como uma vantagem competitiva e sustentável entre as empresas. Ademais, esse processo de progresso é específico de cada empresa, no sentido de utilizar ferramentas e sistemas de gestão próprios (TEECE, 1997; ALEGRE E CHIVA, 2008). Por outro lado, Farrell, et al. (2008), argumentam que a capacidade de aprendizagem permite maior desempenho quando comparado às empresas concorrentes. Segundo os autores, o aprendizado é valioso porque permite que as empresas minimizem ameaças e avaliem as oportunidades do seu negócio.

As organizações buscam adquirir aprendizado de novos conhecimentos, com vistas a uma mudança contínua para a obtenção dos resultados desejados. Dessa forma, por meio da capacidade de aprendizagem, se envolve todos os colaboradores com suas habilidades peculiares, elevando o nível de conhecimento de todos os envolvidos na organização. Por conseguinte, provoca uma sinergia positiva para o desenvolvimento de práticas necessárias para o aprendizado contínuo (GARVIN et al. 1998).

Por fim, a capacidade de aprendizagem aponta mecanismos a serem utilizados na administração, por meio dos quais o desenvolvimento de capacidades e conhecimentos pode

levar a organização a obter vantagem competitiva. Com isso, torna viável interpretar e dar respostas satisfatórias às demandas internas e externas (CROSSAN, M. et, al., 2011).

2.5 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.

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. Outro ponto fundamental são as inovações aliadas a digitalização, que segundo os autores são duas áreas que as empresas podem adotar para garantir sua sobrevivência durante e no pós pandemia do COVID-19.

O estudo do comportamento de novas demandas e substituição de consumo também é abordado por Martin et al., (2020). Os autores também escrevem sobre os eventos disruptivos, cuja maioria dos estudos sobre o assunto se limita aos impactos econômicos e, portanto, há uma lacuna para ser estudada que são os efeitos econômicos da pandemia.

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. 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.

As restrições impostas pelos países para a redução do surto do COVID-19, como o fechamento temporário de operações, geraram reflexos negativos para o desempenho organizacional. Essas restrições causaram efeitos mais severos nas pequenas e médias empresas (PMEs) por serem mais vulneráveis, resultando em queda de produtividade (CARVALHO; PEDRO, 2020). Entretanto, devido ao seu tamanho e flexibilidade, puderam

explorar novas oportunidades e desenvolver estratégias para novos negócios sustentáveis (DAVIDSON, 2015; SHEPHERD et al., 2019).

Papadopoulos et al. (2020) ratificam argumentando que as PMEs enfrentam eventos externos, com o COVID-19, 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 conseqüentemente 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.

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 governança corporativa. Segundo Kouwenberg e Phunnarungsi (2013), essas empresas apresentam maior transparência e confiança aos stakeholders.

2.6 Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos

O conhecimento é um fator determinante para a geração de valor, em todos os níveis organizacionais. Todavia, se configura em importante instrumento gerador de vantagem competitiva, especialmente no longo prazo através da sustentabilidade (TERRA, 2001). A aquisição interna e externa de conhecimento decorre da capacidade absorptiva da organização, que segundo Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014), há uma forte relação com o desempenho internacional e permite que a empresa inove constantemente. Tais relações envolvem ainda a capacidade de aprendizagem organizacional, no sentido de utilizar os conhecimentos interno e externos como fonte de gestão consciente e intencional. Logo, a essa habilidade pode proporcionar melhores resultados, quando associada à capacidade absorptiva, que segundo Neto (2016), pode ser determinada por fatores internos e fatores externos às organizações.

As empresas se deparam com diversos tipos de atores que podem ser relacionar, especialmente quando se trata de desenvolvimento disruptivo, por meio da sua mentalidade descentralizadora. Segundo Obradovic et al. (2021), a partir do trabalho seminal de Chesbrough (2003), a conscientização acadêmica a cerca deste assunto aumentou exponencialmente, trazendo ideias valiosas para as empresas. Essas ideias estão relacionadas tanto com o ambiente interno quanto externo, bem como suas inter-relações.

Nesta situação, Ibrahimov (2018), enfatiza que o processo de interação pode utilizar conhecimento interno ocioso e aumentar os pontos fortes das empresas. Por conseguinte, aumentar a velocidade de implantação de novos projetos. Isso decorre por meio dos indivíduos externos que detêm conhecimento e associam elementos do macroambiente através da cooperação entre os atores (SIVAM et al., 2019).

Portanto, os benefícios da aquisição interna e externa de conhecimento para as organizações, estão relacionados à interação entre os agentes (SHAIKH & LEVINA, 2019). Heinonen e Strandvik (2021), contribuem com essas afirmações, quando abordam esse tema como uma lente para ampliar a visão estratégica, pois essa perspectiva é fundamental em circunstâncias disruptivas, especialmente em uma pandemia.

2.7 Codificação e Controle de Conhecimento

A codificação e controle de conhecimento envolvem processos, regras e rotinas institucionais. As rotinas irão se incorporar aos princípios da empresa, que formatará novas regras, que formarão outras rotinas. Por isso, o processo de codificação é baseado em premissas já confirmadas, que constituem os princípios da instituição, através de sua capacidade inovativa (BURNS; SCAPENS, 2000). Os autores afirmam ainda, que o processo de codificação envolve pessoas com conhecimento implícito para incorporar as regras e rotinas, conforme os princípios institucionais.

O processo de codificação, conforme Reis (2008), ocorre por meio de um planejamento, realizado por uma equipe especializada, considerando prazos e recursos necessários. Para tanto, a equipe planejadora deve ter conhecimento pleno das operações da empresa, pois devem alinhar a codificação e controle com os objetivos esperados. Para Rocha e Guerreiro (2010), a codificação representa uma fase de modelagem, em que as rotinas e regras definirão o modelo a ser seguido para orientar as soluções da equipe de tecnologia da informação. Assim, caso haja avanços na tecnologia ou alguma outra mudança externa, a empresa estará preparada para absorver.

As rotinas são padrões de pensamento, que segundo Berdejo (2009), são relacionadas a um grupo de pessoas, enquanto os hábitos são pessoais. Entretanto, quando os hábitos são compartilhados com o grupo, se transformam em rotinas de forma cumulativa e desse modo padronizam o comportamento sobre um determinado assunto (BURNS; SCAPENS, 2000; REIS, 2008). Nesse sentido, Guerreiro et al. (2012), ratificam afirmando que o processo de codificação se consolida através da repetição de comportamentos, que pode envolver

mudanças conscientes ou inconscientes e isso pode contribuir para questionar as regras e rotinas em andamento.

O processo de institucionalização das regras e rotinas, para Guerreiro et al. (2012), são processos que foram reproduzidos através do comportamento dos indivíduos e desvinculado dos padrões comportamentais particulares. Dessa forma, as regras e rotinas se configuram em uma norma institucional codificada, de acordo com as definições da organização. Por conseguinte, a partir da repetição dos hábitos e rotinas se constitui o processo de codificação, incorporação, reprodução e institucionalização. Com isso, se encerra o ciclo vigente, até que surjam novos hábitos e rotinas para se iniciar outro processo.

2.8 Compartilhamento de Conhecimentos

O compartilhamento de conhecimento está relacionado com processos e produtos, por meio dos atores internos e externos, se transformando em fonte de vantagem competitiva para as empresas. Também é considerado como um agente imprescindível para o crescimento das nações. (ZHU; QIU; LIU, 2021). Neste contexto também ocorre o aumento da produtividade, da eficácia organizacional e ainda o aprimoramento dos funcionários (SANTORO et al., 2018; ZHANG et al., 2019; LAILY; ERNAWATI, 2020).

Para Hendriks (1999); Cummings (2003); Tonet; Paz (2006), o compartilhamento do conhecimento pode ser entendido como um processo que envolve uma relação de duas ou mais partes, tanto intraorganizacional quanto Inter organizacional (FAORO; OLIVEIRA, 2014; BACON; WILLIAMS; DAVIES, 2019). Ademais, salienta-se que há uma complexidade neste processo, dificultando o entendimento de como ele ocorre nas organizações. Portanto, requerem modelos que auxiliam na identificação dos problemas e falhas nos processos.

O modelo que demonstra que o compartilhamento de conhecimento é composto por, no mínimo dois autores, foi idealizado por Lee e Al-Hawamdeh (2002). Segundo os autores, o modelo pode ser formado individualmente ou coletivamente e pode interferir o próprio conhecimento e o clima organizacional. Ipe (2003), ratifica com seu modelo de compartilhamento de conhecimento que relaciona quatro fatores: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e cultura do ambiente de trabalho.

O modelo proposto por Tonet e Paz (2006), integra outros quatro fatores: iniciação, implementação, apoio e incorporação; além de mais quatro elementos: a fonte do

conhecimento, o destinatário, o conhecimento em si e o contexto em que o compartilhamento ocorre. Já o modelo sobre esse processo desenvolvido por Wang e Noe (2010), considera quatro fatores: ambientais, individuais, motivacionais e percepções.

O modelo de Rahman, Islan e Abdullah (2017), considera que o compartilhamento do conhecimento é influenciado por elementos organizacionais, como cultura, liderança e estrutura. Os autores afirmam ainda, que no centro do modelo está o comprometimento organizacional, pois o nível de comprometimento dos funcionários afeta o compartilhamento de conhecimento.

Levando em consideração os modelos supracitados, sobre o compartilhamento de conhecimento, pode-se inferir que o apoio da alta gestão influencia sobremaneira no comportamento organizacional e no compartilhamento de conhecimento. Tais afirmações são ratificadas por Farooq (2018), por meio de seu modelo composto por sete dimensões: cultura organizacional, estrutura organizacional, sistema de recompensas, motivação, confiança interpessoal, suporte de gestão e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Hipóteses do Modelo

O modelo conceitual deste estudo representa os construtos de estudo sobre capacidade adaptativa, capacidade absorptiva, mecanismos de aprendizagens, desempenho organizacional, aquisição interna e externa de conhecimentos, codificação e controle de conhecimento, compartilhamento de conhecimentos e as relações estabelecidas entre eles, as quais estão representadas pelas hipóteses, que estão descritas a seguir.

3.1 Capacidade Adaptativa e Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos

A capacidade adaptativa e a aquisição interna e externa de conhecimento, segundo Wang e Ahmed (2007), se refere a capacidade organizacional, capaz absorver conhecimento e de responder às mudanças do ambiente de negócio. A habilidade da empresa está relacionada com sua flexibilidade, no sentido de se adaptar as demandas do ambiente. Essas habilidades podem ser referentes as oportunidades e ameaças, requerendo proatividade das empresas (PARIDA; OGHASI; CEDERGREN, 2016).

A aquisição interna e externa de conhecimento, segundo Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014), decorre da capacidade de absorção, pois essa tem forte relação com o desempenho internacional. Por conseguinte, essas relações envolvem a capacidade de aprendizagem da

empresa, em utilizar os conhecimentos como fonte de gestão consciente. Dessa forma, os melhores resultados são associados à capacidade de absorção, que de acordo com Neto (2016), pode ser determinada por fatores endógenos ou exógenos às organizações.

Neste assunto, Ibrahimov (2018), afirma que o processo de interação pode utilizar conhecimento interno que não está sendo utilizado e elevar o potencial das empresas. Isso se torna possível, por meio dos indivíduos externos, pois eles detêm o conhecimento e associam elementos do macroambiente através da cooperação entre os atores, porém requer capacidade de adaptação por parte da organização (SIVAM et al., 2019).

Portanto, a aquisição interna e externa de conhecimento beneficiam as organizações, proporcionando a interação entre os agentes (SHAIKH & LEVINA, 2019). Heinonen e Strandvik (2021), ratificam essas afirmações, ao abordar esse tema como uma perspectiva estratégica e fundamental em circunstâncias disruptivas.

Com base nesse referencial teórico, a seguinte hipótese pode ser levantada:

H1: A capacidade adaptativa impacta positivamente a aquisição interna e externa de conhecimentos na pandemia COVID-19.

3.2 Capacidade Adaptativa e Codificação e Controle de Conhecimento

A capacidade organizacional está relacionada a capacidade adaptativa, envolvendo processo regras e rotinas que incorporarão aos princípios da empresa. Nesse caso, a organização será capaz de responder às mudanças do ambiente de negócio no tempo requerido (WANG; AHMED, 2007). A habilidade organizacional está relacionada com o processo de codificação, que envolve pessoas com conhecimento implícito e flexibilidade, frente as demandas do ambiente (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016).

Segundo Berdejo (2009), as rotinas são padrões de pensamento, que são relacionadas a um grupo de pessoas, enquanto os hábitos são pessoais. Entretanto, quando os hábitos são compartilhados, se transformam em rotinas e padronizam o comportamento sobre um determinado assunto (BURNS; SCAPENS, 2000; REIS, 2008). Nesse sentido, Guerreiro et al. (2012), corroboram afirmando que o processo de codificação se consolida através da repetição de comportamentos e capacidade de adaptação, que pode envolver mudanças conscientes ou inconscientes e isso pode contribuir para questionar as regras e rotinas em andamento.

Para Guerreiro et al. (2012), o processo de institucionalização das regras e rotinas, foram reproduzidos por meio do comportamento dos indivíduos e desvinculado dos padrões

comportamentais particulares. As regras e rotinas são normas institucionais codificada, conforme definições da organização, através da repetição dos hábitos e rotinas se obtém o processo de reprodução, codificação, incorporação e institucionalização. Com isso, se encerra o ciclo vigente, até que surjam novos hábitos e rotinas para se iniciar outro processo (DOS SANTOS et al., 2022).

Portanto, este estudo propõe a seguinte hipótese:

H2: A capacidade adaptativa impacta positivamente a codificação e controle de conhecimento na pandemia COVID-19.

3.3 A capacidade Adaptativa e o Compartilhamento de Conhecimentos

A capacidade adaptativa, se refere a habilidade da empresa em compartilhar conhecimento. Para Wang e Ahmed (2007), se trata de uma forma da empresa utilizar suas capacidades eficientemente, que também pode ser referente as oportunidades e ameaças, em que requer um comportamento proativo da organização (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016).

Para Hendriks (1999); Cummings (2003); Tonet; Paz (2006), o compartilhamento do conhecimento pode ser entendido como um processo que envolve uma relação de duas ou mais partes, tanto intraorganizacional quanto interorganizacional (FAORO; OLIVEIRA, 2014; BACON; WILLIAMS; DAVIES, 2019). Ademais, salienta-se que há uma complexidade neste processo, dificultando o entendimento de como ele ocorre nas organizações. Portanto, requerem modelos apropriados que auxiliam na identificação dos problemas e falhas nos processos.

Sobre o compartilhamento de conhecimento, pode-se inferir que o apoio da alta gestão influencia sobremaneira no comportamento organizacional e no compartilhamento de conhecimento. Tais afirmações são ratificadas por Farooq (2018), por meio de seu modelo composto por sete dimensões: cultura organizacional, estrutura organizacional, sistema de recompensas, motivação, confiança interpessoal, suporte de gestão e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Os autores salientam ainda, que é necessário ficar atentos a digitalização dos negócios com uso intensivo em tecnologia.

A capacidade adaptativa se relaciona com o compartilhamento de conhecimento em processos e produtos, por meio dos atores internos e externos, se transformando em fonte de vantagem competitiva para as empresas. Também é considerado como um agente

imprescindível para o crescimento das nações. (ZHU; QIU; LIU, 2021). Nesta condição, também ocorre o aumento da produtividade, da eficácia organizacional e ainda o aprimoramento dos funcionários (WANG E AHMED, 2007); SANTORO et al., 2018; ZHANG et al., 2019; LAILY; ERNAWATI, 2020).

Logo pode-se levantar a seguinte hipótese:

H3: A capacidade adaptativa impacta positivamente o compartilhamento de conhecimentos na pandemia COVID-19.

3.4 A capacidade Absortiva e a Aquisição Interna e Externa de Conhecimento

A capacidade absorptiva e a aquisição de conhecimento estão relacionadas. A primeira se refere a habilidade em adquirir e associar conhecimento interno e externo e associá-los para utilizar como vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007). A segunda se configura como um instrumento importante para gerar vantagem competitiva, através da sustentabilidade (TERRA, 2001).

Na concepção de Neto (2016), com a associação do conhecimento e a capacidade absorptiva podem se obter melhores resultados. Neste contexto, Ibrahimov (2018), ratifica que o processo de interação envolvendo conhecimento interno pode elevar o potencial competitivo e de inovações das organizações. Dessa forma, o resultado decorre dos indivíduos externos que contribuem com seu conhecimento para a associação de elementos do macroambiente (SIVAM et al., 2019).

Na relação entre a capacidade absorptiva e a aquisição interna e externa de conhecimento, se evidenciam benefícios para as organizações, por meio da interação dos atores envolvidos no processo (SHAIKH & LEVINA, 2019). Por conseguinte, Heinonen e Strandvik (2021), ratificam essas afirmações, considerando essa relação uma estratégia disruptiva e estratégica para ampliar o horizonte sobre produtos em serviços, especialmente em uma pandemia.

Com base no exposto define-se a seguinte hipótese:

H4: A capacidade absorptiva impacta positivamente a aquisição interna e externa de conhecimento na pandemia COVID-19.

3.5 A Capacidade Absortiva e a Codificação e Controle de Conhecimento

A relação entre a capacidade absorptiva e a codificação e controle de conhecimento da organização, pode ser verificado por meio da habilidade de absorver conhecimento e do gerenciamento dos processos. Neste sentido, Burns e Scapens (2000), afirmam que o processo de codificação depende de conhecimento específico para poder incorporar as rotinas e regras, de acordo com os princípios da instituição, sendo que deve ser embasada em premissas já aprovadas.

As articulações da empresa irão definir o seu desempenho, pois o ambiente corporativo se altera constantemente e a definição de melhores estratégias são definitivas no enfrentamento da concorrência (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004). Os autores afirmam ainda, que processo de rotina e codificação estão relacionados às capacidades da organização, especialmente a capacidade absorptiva.

A partir das estratégias sobre as rotinas e regras será definido o modelo a ser seguido para orientar os processos. A codificação, para Rocha e Guerreiro (2010), significa uma fase de modelagem das regras e rotinas, que ajudará a empresa absorver novas tecnologias.

A institucionalização das regras e rotinas decorrem do comportamento dos indivíduos, desvinculados do comportamento individual (GUERREIRO et al., 2012). Com isso, se configuram em norma institucional codificada, conforme orientações da empresa. Dos Santos et al. (2022) ratificam que o processo de codificação, incorporação, reprodução e institucionalização se constituem a partir da repetição das rotinas e hábitos, encerrando assim o ciclo vigente. Para iniciar um novo processo é preciso que surjam novos hábitos e novas rotinas

Com os argumentos teóricos apresentados elaborou-se a seguinte hipótese de pesquisa:
H5: A capacidade absorptiva impacta positivamente a codificação e controle de conhecimento na pandemia COVID-19.

3.6 A Capacidade Absortiva e o Compartilhamento de Conhecimentos

A capacidade absorptiva e o compartilhamento de conhecimento, estão relacionados com as habilidades das empresas. A relação consiste em adquirir conhecimento interno e externo e transformar em conhecimento, aumentando assim as vantagens competitivas das empresas. A habilidade organizacional, segundo Wang e Ahmed (2007), se refere ao conhecimento específico, absorvido através de informações e aprendizado e utilizado na

organização. Entretanto, nesse processo há uma complexidade para entender como ocorre nas organizações, requerendo modelos auxiliares para identificar problemas e falhas no processo (FAORO; OLIVEIRA, 2014; BACON; WILLIAMS; DAVIES, 2019).

Sobre o compartilhamento de conhecimento existem três modelos: O modelo idealizado por Lee e Al-Hawamdeh (2002), que demonstra que o compartilhamento de conhecimento é composto por, no mínimo dois autores; o modelo proposto por Tonet e Paz (2006), que integra outros quatro fatores e quatro elementos; o modelo desenvolvido por Wang e Noe (2010), considera mais quatro fatores: ambientais, individuais, motivacionais e percepções; o modelo de Rahman, Islan e Abdullah (2017), considera que o compartilhamento do conhecimento é influenciado por elementos organizacionais.

Por outro lado, essa condição aliada ao uso da tecnologia, proporciona o aumento da produtividade, o aprimoramento dos colaboradores e a eficácia da empresa, além de ser considerado um elemento importante para o crescimento dos países (SANTORO et al., 2018; ZHANG et al., 2019; LAILY; ERNAWATI, 2020 ;(ZHU; QIU; LIU, 2021).

Assim, pode-se testar a seguinte hipótese:

H6: A capacidade adaptativa impacta positivamente o compartilhamento de conhecimentos na pandemia COVID-19.

3.7 A Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos e o Desempenho Organizacional

A aquisição interna e externa de conhecimento está relacionada com o desempenho organizacional, especialmente pela vantagem competitiva (TERRA, 2001). Por conseguinte, uma boa estratégia competitiva formulada não garante bons resultados, pois o sucesso é condicionado à eficácia da estratégia, que depende de competências e conhecimento dos empregados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014), existe uma relação forte entre a aquisição de conhecimento e o desempenho organizacional. O processo de interação entre a aquisição de conhecimento e o desempenho organizacional, na concepção de Ibrahimov (2018), pode elevar a competitividade das organizações. Nessa situação, os novos projetos são acelerados através dos indivíduos externos detentores do conhecimento, proporcionando a cooperação entre os elementos do macroambiente e definindo estratégias para atender novas demandas (SIVAM et al., 2019; MARTIN et al., (2020).

As PMEs são mais flexíveis para aplicar seus conhecimentos e desenvolver novas estratégias, devido ao seu tamanho (DAVIDSON, 2015; SHEPHERD et al., 2019). Os efeitos

mais severos foram observados pelo fato de serem mais vulneráveis (CARVALHO; PEDRO, 2020). Papadopoulos et al. (2020) argumentam que as PMEs foram impactadas por eventos exógenos, como o COVID-19.

Nayal et al, (2021), afirmam que há diversas estratégias para as empresas se desenvolverem, que podem estar relacionadas tanto com os colaboradores, clientes ou outros atores com os quais se relacionam. Quando se trata de desenvolvimento disruptivo, Obradovic et al. (2021), a partir do trabalho seminal de Chesbrough (2003), ratificam que aumentou a conscientização acadêmica a cerca deste tema, proporcionando valiosas ideias para as empresas.

No contexto das novas alternativas de sobrevivência da empresas, outro ponto importante considerado pelos autores supracitados, são as inovações nas áreas de digitalização das empresas, que pode garantir a sobrevivência no período pós pandemia COVID-19.

Logo, a hipótese estabelecida neste estudo é:

H7: A aquisição interna e externa de conhecimentos impacta positivamente o desempenho organizacional.

3.8 A Codificação e Controle de Conhecimento e o Desempenho Organizacional.

A relação entre a codificação e controle de conhecimento e o desempenho organizacional pede ser verificado por meio da gestão, processos, regras e rotinas instrucionais. Os princípios de uma empresa incorporam as rotinas e as regras, que constituem suas premissas básicas por meio de sua capacidade de inovar (BURNS; SCAPENS, 2000).

Conforme afirma Reis (2008), o processo de codificação, se origina de um planejamento, feito por uma equipe qualificada, envolvendo prazos e recursos. Já o desempenho organizacional pode ser influenciado pelo tipo de organização (NAYAL et al, 2021). Dessa forma, as relações entre os dois construtos são verificadas pelo planejamento, que engloba aspectos de desempenho em seu contexto.

Outro fator significativo sobre a codificação e controle de conhecimento e o desempenho organizacional está associado ao nível de risco em que as empresas estão expostas. O grau de risco é medido por indicadores consistentes, sendo que menores níveis de risco representam melhores resultados e apresentam maior transparências aos stakeholders (KOUWENBERG; PHUNNARUNGSI, 2013).

Todavia, as competências individuais refletem na competitividade da organização. No entanto, quando os hábitos são compartilhados, se transformam em rotinas e padronizam

comportamentos (BURNS; SCAPENS, 2000; REIS, 2008). Portanto, a codificação se consolida por meio da repetição de comportamentos, que pode contribuir para questionar as regras e rotinas vigente, refletindo no desempenho da organização (GUERREIRO et al., 2012); DOS SANTOS, et al., 2022).

Para verificar esta relação foi proposta a seguinte hipótese:

H8: A codificação e controle de conhecimento impacta positivamente o desempenho organizacional.

3.9 O Compartilhamento de Conhecimentos e o Desempenho Organizacional

O compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional se relacionam com a gestão das empresas. Neste contexto ocorre também o aumento da produtividade e do desempenho organizacional SANTORO et al., 2018; ZHANG et al., 2019; LAILY; ERNAWATI, 2020) (ZHU; QIU; LIU, 2021. Portanto, o desempenho organizacional pode ser considerado uma estrutura multidimensional, que se relaciona com o compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, o apoio da alta gestão influencia no comportamento organizacional e no compartilhamento de conhecimento.

Para Markos (2010), no ambiente interno há necessidade de fortalecer as relações entre gestores e funcionário. Entretanto, Hromei (2014) ratifica afirmando que os empregados são ignorados, sendo que seus anseios deveriam ser satisfeitos para que a empresa atinja seus objetivos. Entretanto, as novas demandas irão exigir conhecimentos específicos, impactando todo o ambiente organizacional (MARTIN et al., 2020).

Sobre as restrições impostas pela pandemia do COVID-19, as pequenas e médias empresas (PMEs) foram mais afetadas. No entanto, Papadopoulos et al. (2020) ratificam argumentando que as PMEs enfrentam eventos exógenos, mas utilizando tecnologias digitais como estratégia, interligaram o processo de criação de valor, por meio da digitalização. Considerando a visão dos autores, essa prática de compartilhamento de conhecimento, permitiu aumentar a produtividade e elevar a competitividade e o desempenho.

Com o exposto pelos autores pesquisados proporcionou o levantamento da seguinte hipótese:

H9: O compartilhamento de conhecimentos impacta positivamente o desempenho organizacional.

Procedimentos Metodológicos

O procedimento metodológico tem por finalidade garantir a equivalência dos construtos nas suas especificidades. Assim, garante a equivalência funcional, conceitual, instrumental e de mensuração (YIN, 2015; MARÔCO, 2010).

Esta pesquisa busca estabelecer diversas compreensões no sentido de descobrir respostas para o problema de pesquisa proposto, assim este estudo teve 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 descreve com facilidade determinadas situações complexas, buscando analisar a relação de variáveis específicas (OLIVEIRA, 2011).

O método utilizado na pesquisa para a coleta de dados foi o survey que tem como objetivo realizar descrições quantitativas de uma determinada população com a utilização de um instrumento construído anteriormente (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os procedimentos para elaboração do instrumento de coleta de dados contemplaram a validação, a amostra piloto e a amostra final. Iniciou-se o procedimento pela definição das escalas identificadas na literatura (DILLON; MADDEN; FIRTLE, 1994).

A proposta do um instrumento de pesquisa foi para medir o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19. O instrumento foi elaborado com base em Darroch (2005), que já corroborava com a estrutura do estudo, sendo que foram acrescentados outros construtos e questões. A versão final foi validada por 3 professores doutores na área de administração e economia.

Foram definidas que fariam parte da pesquisa as empresas que tivessem em seu quadro funcional 10 ou mais colaboradores, em função do que estabelece o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual categoriza as empresas por porte conforme o número de colaboradores. Por conseguinte, os proprietários e/ou gestores dessas empresas são qualificados para garantir a confiabilidade das respostas, as quais foram escolhidas pelo critério de relevância de cada construto em relação ao contexto dessas empresas. Foi aplicado um teste piloto a uma amostra de 10 proprietários e/ou gestores de empresas.

O objetivo deste tipo de pesquisa é conhecer um determinado comportamento de um grupo de pessoas, utilizando técnicas quantitativas para chegar aos resultados (MALHOTRA, et al., 2014). A escala teve três fases para validação. Na primeira fase, realizou-se uma revisão de literatura; na segunda fase, validou-se o instrumento e na terceira fase, estabeleceu-se a rede nomológica do instrumento proposto, por meio de um pré-teste.

O instrumento de coleta de dados utiliza a escala de concordância do tipo likert, com 5 pontos: (1) discordo totalmente; (2) Discordo mais ou menos; (3) Não concordo, nem discordo; (4) Concordo mais ou menos; (5) concordo totalmente (WEIJTERS, CABOOTER; SCHILLEWAERT, 2010).

Para a amostra representativa dos funcionários foi utilizada a amostragem não probabilística por disponibilidade dos respondentes, e a coleta foi realizada de forma virtual através do *Google forms*, no período de março a outubro de 2022.

A amostra final deste estudo foi composta por 83 respondentes, sendo que desses, 15 foram do setor metalmecânico; 6 do ramo alimentício; 4 do ramo moveleiro; 2 do ramo de vestuário; 2 do ramo eletrônico e 51 de outros ramos de atividades, sendo a maioria do ramo de prestação de serviços, cujas respostas foram fornecidas via formulário eletrônico *Google Forms*. Salienta-se que são 39 variáveis; usando-se a recomendação de Hair et al (2014) que se deve utilizar no mínimo 3 respondentes por variáveis, a amostra mínima deveria ser de 117 respondentes, no entanto, após várias tentativas a amostra final foi de 83 respondentes, o que foi uma das limitações do estudo.

Com relação à caracterização da amostra, foram abordados os seguintes itens: cargo ocupado (direção 37%; gerentes 18%; supervisores 9%; “outros” 36%), ramo de atividade (Metalúrgico 15 respondentes, alimentício 6 respondentes, moveleiro 4 respondentes, outros-serviços 75 respondentes); município (21 Caxias do Sul/RS; 7 Antônio Prado/RS; Flores da Cunha/RS, Porto Alegre/RS e São Leopoldo/RS, 3 respondentes cada; por fim, 46 foram de outros municípios); formação (pós graduação 31,3%, graduação completa com 22,9%, graduação incompleta 15,7% e os demais ficaram com percentual abaixo de 10%); e número de colaboradores da empresa participante (54,2% entre 10 e 50 colaboradores, as demais ficaram abaixo de 10%. Destaca-se que 7 (8,4%) possuem mais de 2.000 colaboradores.

Resultados

Para a análise dos resultados foram verificadas as relações entre os construtos (STEVENSON, 2001; ANDERSON et al., 2002; MOORE, 2005). Para tanto, foi utilizado

o software estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 15, uma das ferramentas mais utilizada na análise de estatísticas aplicadas (HAIR JR et al., 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2005; BOTELHO; ZOUIAN, 2006; OLIVEIRA, 2007). A figura 1 apresenta o modelo estrutural final.

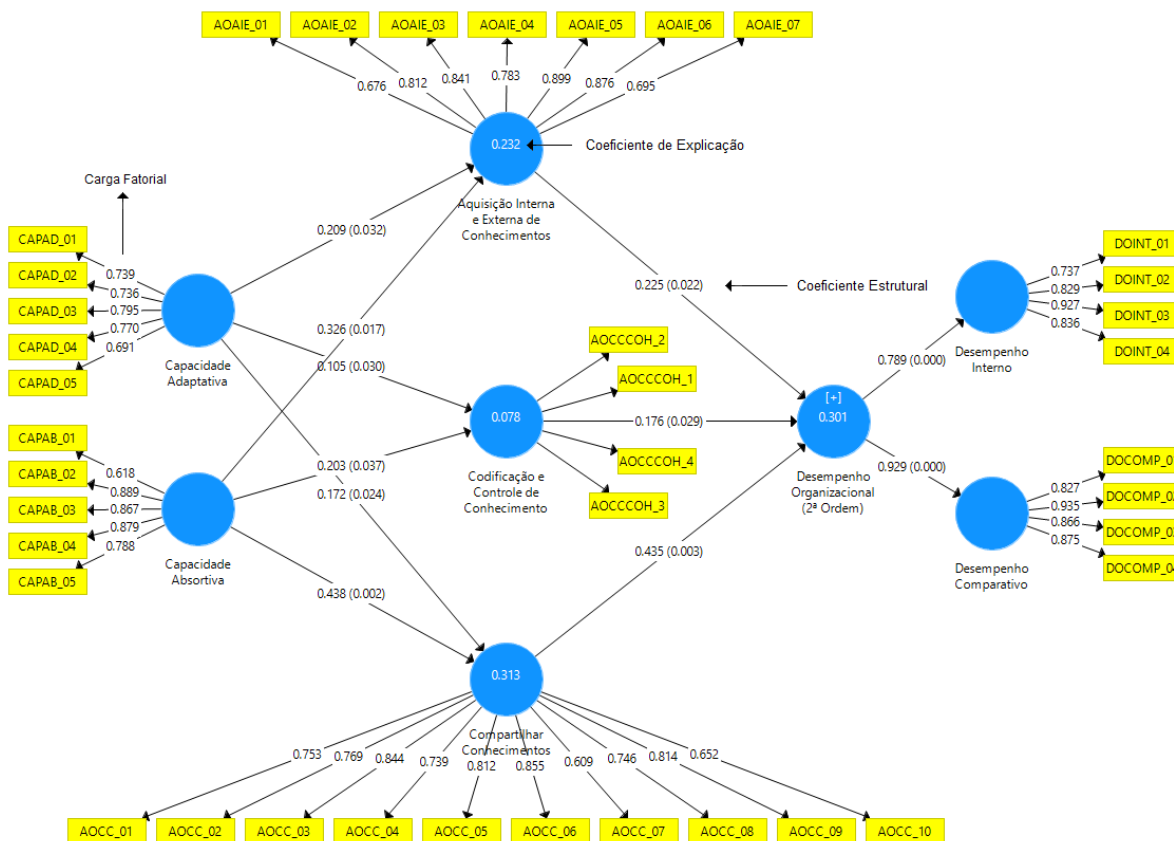


Figura 1 – Modelo estrutural final

Fonte: Software SmartPLS® v. 3.3.9 (RINGLE, WENDE; BECKER, 2015).

Observa-se na figura 1 o modelo de caminhos para os construtos propostos, com as cargas fatoriais finais entre as variáveis. Os valores dos coeficientes (betas) e seus respectivos construtos, foram determinados a partir do modelo estrutural. Observando-se os valores do coeficiente de explicação R^2 , que explica a proporção da variância dos construtos endógenos em relação aos construtos exógenos se verifica que os resultados foram satisfatórios (HAIR JR. et al., 2017). A eficácia do modelo pode ser verificada também por meio das cargas fatoriais, pois todos os fatores influenciam fortemente as variáveis.

Pode-se afirmar que o desempenho organizacional é explicado de forma direta e indireta pelos construtos, utilizados neste estudo em 30,1%. A aquisição interna e externa de conhecimentos é explicada 23,20% pela capacidade adaptativa e capacidade absortiva e o coeficiente dos caminhos são positivos e significativos, ou seja, (0,209) e (0,326), respectivamente. A codificação a criação do conhecimento é explicada pela capacidade

adaptativa e absorptiva em 7,9% em explica 29% da transferência do conhecimento e o coeficiente de caminho é positivo e significativo (0,539) e a transferência do conhecimento explica 42,8% da marca e o coeficiente de caminho é positivo e significativo (0,655). O coeficiente do caminho da transferência do conhecimento para a vantagem competitiva é positivo e significativo (0,168), o coeficiente de caminho da criação do conhecimento para a vantagem competitiva é positivo e significativo (0,584) e o coeficiente de caminho para a vantagem competitiva é positivo e significativo (0,134).

Confirmação das Hipóteses e Discussão dos Resultados

A partir da apresentação dos resultados no modelo final, verifica-se a confirmação das hipóteses pré-definidas. A verificação é feita por meio da análise dos efeitos diretos observados nas relações de causalidade dos coeficientes de regressão entre as variáveis descritas no modelo. Salienta-se, que pelo critério do *p-valor* ($p < 0,05$), todas as hipóteses definidas neste estudo foram confirmadas.

H1: Esta hipótese foi confirmada com *p-valor* = 0,032, logo, quanto maior for a capacidade adaptativa, maior é o impacto positivo na aquisição de conhecimentos.

Conforme definido formalmente por Nayal et al. (2021), a capacidade adaptativa se refere a facilidade ou dificuldade da empresa sobre seu desempenho. Neste sentido, Obradovic et al. (2021), a partir do trabalho seminal de Chesbrough (2003), confirmam que a conscientização acadêmica sobre esse tema aumentou exponencialmente, trazendo ideias valiosas para as empresas, no sentido de adquirir e se adaptar aos novos conhecimentos.

H2: hipótese confirmada com *p-valor* = 0,030, mostrando que quanto maior a capacidade de adaptação das empresas, maior é o reflexo na codificação e controle, impactando positivamente sua produtividade.

Pela literatura, a atitude da empresa em relação à codificação e controle de conhecimento, que está relacionada com a capacidade de aprendizagem, define a competitividade da organização (FARRELL, et al. 2008). Neste ponto, Priyono et al. (2020), alerta sobre as pequenas e médias empresas (PMEs) que foram submetidas às mudanças ambientais, em função do COVID-19.

H3: Essa hipótese foi confirmada com *p-valor* = 0,024, comprovando que a capacidade adaptativa impacta positivamente o compartilhamento de conhecimentos.

A capacidade adaptativa se relaciona com o compartilhamento de conhecimentos das organizações. Dessa forma, uma pandemia pode prejudicar as empresas, por não conseguirem

sustentar as suas vantagens competitivas (BARNEY, 2001; AMBROSINI E BOWMAN, 2009; TEECE 2007). Corroborando neste contexto, Guo et al, (2020), argumentam que a pandemia do COVID-19 é uma crise global, que prejudicou, especialmente as pequenas e médias empresas.

H4: Confirmada com $p\text{-valor} = 0,017$, portanto, a capacidade absorptiva impacta positivamente a aquisição interna e externa de conhecimento.

A capacidade absorptiva relaciona o grau de absorção da organização com as novas realidades do mercado, para atender às exigências do ambiente corporativo (WANG; AHMED, 2007). Sobre a capacidade de adquirir e absorver conhecimentos, Wang et al. (2020) afirmam que as empresas precisam otimizar seus recursos. Com isso, possibilita reduzir os custos e facilita a aquisição de matérias-primas e o acesso aos fornecedores (WEN, WEI, & WANG, 2020).

H5: A hipótese se confirma com $p\text{-valor} = 0,037$. Dessa forma, a capacidade absorptiva impacta positivamente a codificação e controle de conhecimento.

Para Wang e Ahmed (2007), a capacidade absorptiva está relacionada com a habilidade da empresa, absorvendo aprendizados e transformando-o em conhecimento específico. Dos Santos et al. (2022) ratificam afirmando que isso decorre por meio das regras e rotinas, que são normas institucionais codificada definidas pela organização.

H6: Essa hipótese foi confirmada com $p\text{-valor} = 0,002$. Neste caso, a capacidade adaptativa impacta positivamente o compartilhamento de conhecimentos.

A habilidade organizacional está relacionada com a flexibilidade, no sentido de se adaptar as demandas do ambiente e se beneficiar das oportunidades através do compartilhamento de conhecimento (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016). Entretanto, conforme os autores, essas habilidades podem requerer um comportamento proativo da organização.

H7: A hipótese se confirmou com $p\text{-valor} = 0,022$. Assim, aquisição interna e externa de conhecimentos impacta positivamente o desempenho organizacional.

Sobre esse assunto, Cohen e Levinthal (1989), afirmam que as organizações possuem capacidade de assimilar e explorar o conhecimento do ambiente interno e externo. Ibrahimov (2018) acrescenta que essa interação eleva a competitividade das organizações. Corroborando com essa afirmação, Sivam et al. (2019); Martin et al. (2020), apontam que os indivíduos externos aceleram os novos projetos.

H8: Com $p\text{-valor} = 0,029$, a hipótese foi confirmada. Portanto, a codificação e controle de conhecimento impacta positivamente o desempenho organizacional.

A codificação e controle de conhecimento, pode ser relacionada com a atitude em relação a aprendizagem da empresa, definindo a sua competitividade e seu desempenho (FARRELL, et al. 2008). Os impactos desses construtos, segundo Dos Santos et al. (2022), decorrem de regras e rotinas codificada, que são normas definidas pela empresa.

H9: Essa hipótese foi confirmada com $p\text{-valor} = 0,003$. Dessa forma, o compartilhamento de conhecimentos impacta positivamente o desempenho organizacional.

Corroborando com essa hipótese, Papadopoulos et al. (2020) argumentam que as PMEs enfrentam eventos exógenos, mas utilizam tecnologias digitais como estratégia. Considerando a visão dos autores, essa prática permite aumentar a produtividade e elevar a competitividade e o desempenho das organizações.

Os resultados das discussões dos autores, (Santoro et al., 2018; Zhang et al., 2019; Laily; Ernawati, 2020; Zhu; Qiu; Liu, 2021), apontam os desafios que as empresas estão enfrentando e enfrentarão no período pós pandemia COVID-19. Portanto, precisarão desenvolver suas capacidades dinâmicas de forma estratégica e interativa, voltadas as inovações e a digitalização dos negócios, com uso intensivo em tecnologia.

Essas afirmações dos autores corroboram com os resultados obtidos neste estudo. Dessa forma, as empresas precisam utilizar os mecanismos de aprendizagem para aprimorar suas capacidades e atender as novas demandas do mercado.

Nestas circunstâncias, os autores se complementam em suas afirmações, apontando um caminho para as empresas enfrentarem o novo ambiente corporativo. Logo, pode-se inferir que o embasamento teórico deste estudo, confirma a importância das capacidades dinâmicas para o desempenho organizacional, bem como para a sobrevivência das empresas no mercado.

Considerações Finais

Nas considerações finais deste estudo, destacam-se uma revisão da literatura e a definição de alguns construtos, com vistas a responder o problema de pesquisa. Sobre o tema COVID-19, Finsterwalder e Kuppelwieser (2020), afirmam que a pandemia se configura como uma crise global, humanitária e de saúde, que afeta todos os níveis da sociedade. Por outro lado, sobre as capacidades dinâmicas, os recursos das organizações evoluem no tempo e as empresas sustentam suas vantagens competitivas, por meio das capacidades dinâmicas (BARNEY, 2001; AMBROSINI E BOWMAN, 2009; TEECE 2007). Essa relação entre o COVID-19 e as capacidades dinâmicas foi abordada nesse estudo e apontaram uma relação forte entre elas.

O estudo foi direcionado no sentido de verificar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, na pandemia COVID-19. A verificação do modelo, bem como sua consistência foi desenvolvido aplicando um instrumento de pesquisa para 83 empresários e/ou gestores de empresas. O modelo foi validado e apresentou resultados satisfatório para avançar nas análises. Portanto, contribuiu para o entendimento e conclusões sobre a relação entre as variáveis e construtos definidos.

Após a realização da coleta de dados, foram testados os construtos do Modelo Teórico e os procedimentos foram realizados com base nos testes estatísticos recomendados pela literatura (HAIR Jr., ANDERSON, TATHAM et al., 2005; BYRNE, 2010). Por meio do modelo, o processo de validação se mostrou conclusivo, confirmando todas as hipóteses pré-definidas.

Para atingir os propósitos deste estudo, foi necessário coletar informações dos empresários e/ou gestores de empresas. O instrumento contemplou 7 blocos de questões, abordando o processo de como ocorre a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional, na pandemia COVID-19. A pesquisa propôs um modelo teórico que foi validado, amparado na literatura, para analisar os construtos derivados de um questionário estruturado. A conclusão do estudo confirmou todas as hipóteses pré-definidas, comprovando que as capacidades dinâmicas influenciam positivamente no desempenho organizacional.

No desenvolvimento do modelo proposto, foram definidas as dimensões de análise, os construtos e as variáveis usadas no questionário. Assim, as dimensões do modelo compreendem a confirmação ou negação do impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, descritos nas hipóteses, as quais foram todas confirmadas, sendo que as hipóteses H1; H2; H3; H4; H5; H6, são relacionadas às capacidades dinâmicas e as hipóteses H7; H8; H9, são relacionadas ao desempenho organizacional das empresas.

Por fim, conclui-se que todas as hipóteses relacionadas a este estudo foram confirmadas pelo *p-valor* recomendado ($p < 0,05$), mostrando que o modelo gerou resultados satisfatórios. A eficácia do modelo foi verificada através das hipóteses, confirmando que as capacidades dinâmicas impactam o desempenho organizacional, mediado pelos mecanismos de aprendizagem.

Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros

Uma das limitações foi a população definida para responder os questionários, pois os critérios utilizados restringiam em empresários e/ou gestores de empresas com 10 ou mais colaboradores. Entretanto, são limitações devidas à escolha dos objetivos do estudo. Outra limitação verificada foi o tempo, que ficou limitado a partir do ano de 2020, por se tratar da pandemia COVID-19. Por conseguinte, este estudo se caracteriza como parte de um universo restrito de pesquisas, especialmente na relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, no contexto da pandemia do COVID-19.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a aplicação deste instrumento em outras empresas, para fins de explorar as dimensões “inovação e empreendedorismo” e poder verificar as relações entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional, considerando também a inovação tecnológica.

Outra sugestão para estudos futuros é analisar as barreiras existentes para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas organizações. Para tanto, poder-se-á analisar por meio dos mecanismos de aprendizagem, apontando caminhos para as organizações elevarem seu dinamismo. Finalmente, sugere-se envolver também pequenas e micro empresas.

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.
- ANDEKINA, R.; RAKHMETOVA, R. (2013). **Análise e diagnóstico financeiro da empresa**. Procedia Economics and Finance, 5, 50-57.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- AVENI, A. **Gestão financeira e financiamento do empreendedor social**. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros. Ano X, Vol.X, n.39, jul./dez., 2019.
- BACON, E.; WILLIAMS, M. D.; DAVIES, G. Recipes for success: conditions for knowledge transfer across open innovation ecosystems. **International Journal of Information Management**, Oxford, v. 49, p. 377–387, 2019.
- BAKOĞLU, R. **Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi**. Öneri Dergisi, (15), ss. 39-45, 2000.
- BALDWIN, R.; DI MAURO, B. W. **Economics in the Time of COVID-19**. A VoxEU. Org. Book, Centre for Economic Policy Research, London. <file:///C:/Users/romar/Downloads/COVIDEconomicCrisis.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- BERDEJO, L. M. A. **Fatores de resistência no processo de implementação de um centro de serviços compartilhados**: Uma abordagem segundo a Teoria Institucional. 2009. 172 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- BARNEY, J. B. **Resource-based theories of competitive advantage**: A tenyear retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650, 2001.
- BARRO, Robert J.; URSÚA, José F.; WENG, Joanna. **The coronavirus and the great influenza pandemic**: Lessons from the “spanish flu” for the coronavirus’s potential effects on mortality and economic activity. National Bureau of Economic Research, 2020.
- BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. **Conceptualizing management accounting change**: An institutional framework. *Management Accounting Research*, v. 11, p. 3-25, 2000
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS**: basic concepts applications, and programming. 2nd. edition. New York: Routledge, 2010.
- CARVALHO J.; PEDRO H. B. **Análise das propostas do plano BEPS da OCDE/G20 sobre tributação dos serviços digitais e a atual situação internacional**. 2020.
- CHESBROUGH, Henrique. A lógica da inovação aberta: gestão da propriedade intelectual. **Revisão da administração da Califórnia**, v. 45, n. 3, pág. 33-58, 2003.
- 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.
- CORREIA, Sergio; LUCK, Stephan; VERNER, Emil. **Pandemics depress the economy, public health interventions do not**: evidence from the 1918 Flu. *Public Health Interventions Do Not: Evidence from the, 1918*. Disponível em:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3561560. Acesso em: 29 março 2021.

- CROSSAN, M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.
- CUMMINGS, J. **Knowledge sharing: A review of the literature**. Washington: The World Bank, 2003.
- DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.
- DAVIDSON, P. **Oportunidades empreendedoras e o nexos do empreendedorismo: uma reconceitualização**. Journal of business venture, v. 30, n. 5, pág. 674-695, 2015.
- DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. Richard d Irwin, 1994.
- DOS SANTOS, Vanderlei et al. **Institucionalização de hábitos e rotinas na implementação do sistema público de escrituração digital em uma prestadora de serviços contábeis**. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 41, n. 1, p. 147-163, 2022.
- EICHENBAUM, M. S.; REBELO, S.; TRABANDT, M. **The macroeconomics of epidemics**. National Bureau of Economic Research, 2020.
- FAORO, R. R.; OLIVEIRA, M. Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 98-118, 2014.
- FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E.; KHARABSHEH, R. **Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance in International Joint Ventures**. Asia Pacific Journal of Marketing Logistics, Vol. 20, No.3, pp.289-308, 2008.
- FAROOQ, R. A conceptual model of knowledge sharing. **International Journal of Innovation Science**, Yorkshire, v. 10, n. 2, p. 238-260, 2018.
- FERNANDES, F. G.; DE SANTANA, F. P. R. **Reflexões sobre o lucro e as empresas estatais**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 9, p. 68556-68583, 2020.
- FINSTERWALDER, J. E; KUPPELWIESER, V. G. "**Equilibrando recursos e desafios durante crises: uma estrutura para o bem-estar do ecossistema de serviços**", Journal of Service Management, Vol. 31 No. 6, pp. 1107-1129. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0201>. 2020.
- FMI (2020). **Qual é o impacto do coronavírus na economia global?** A resposta do FMI ao COVID-19. Disponível em: <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19#Q1>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- 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>.
- GARVIN, D. A.; NAYAK, P. R.; MAIRA, ARUN, N., BRAGAR, J. L. “Aprender a Aprender”. In: HSM Management. nº 9. São Paulo: julho-agosto 1998. p. 58-64.
- GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; PEDROZO, E. Á. **O Impacto da Capacidade Absortiva e do Aprendizado no Desempenho Internacional das Empresas: Um Estudo de Múltiplos Casos**. Alcance: Eletrônica, p.1-21, nov. 2014.
- GOURINCHAS, P. O. **Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever**, p. 31, 2020. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2925186> Acesso em: 29 mar. 2021.
- GOVINDAN, K., H. MINA, AND B. ALAVI. “**A Decision Support System for Demand Management in Healthcare Supply Chains Considering the Epidemic Outbreaks: A Case Study of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)**.” *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 138: 101967. 2020.
- 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.
- GUERREIRO, R.; BERDEJO, L. M. A.; PEREIRA, C. A.; BEUREN, I. M. **Institucionalização e resistência em processos de mudanças de controle gerencial: um enfoque institucional**. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, v. 10, p. 1-22, 2012.
- GUO, H.; YANG, Z.; HUANG, R.; GUO, A. **The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey**. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1-25. 2020.
- HAIR JR., J. F., BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2005.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.**
- HAIR, JR., J.F., MATTHEWS, L.M., MATTHEWS, R.L.; SARSTEDT, M. **PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use**’, *Int. J. Multivariate Data Analysis*, Vol. 1, No. 2, pp.107–123, 2017.
- HARRIS, L.; OGBONNA, E. **Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance**. *Journal of Business Research*, 51 (2), pp.157-166, 2001.
- HASSAN, T.; HOLLANDER, S.; VAN LENT, L.; SCHWEDELER, M.; TAHOUN, A. (2020). **Exposição no nível da empresa a doenças epidêmicas: Covid-19, SARS e H1N1 (nº w26971)**. Escritório Nacional de Pesquisa Econômica.

- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. "**Reshaping Service Innovation: COVID-19 as a Catalyst for Enforced Service Innovation**", Journal of Service Management, Vol. 32 No. 1, pp. 101-112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>. 2021.
- HENDRIKS, P. **Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing**. Knowledge and Process Management, Hoboken, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.
- HROMEI A. **Non-Financial Factors That Influence the Success of a Merger Transaction**. Economic and Management. 2014;504-11.
- IBRAHIMOV, B. (2018). **Open Innovation and application to Petroleum Industry**. IFAC PapersOnLine, 51(30), 697-702.
- IPE, M. **Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework**. Human resource development review, Thousand Oaks, v. 2, n. 4, p. 337- 359, 2003.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUWENBERG, R.; PHUNNARUNGSI, V. **Corporate Governance, Violations and Market Reactions**. Pacific-Basin Finance Journal, 21, p.881-898, 2013.
- LAILY, N.; ERNAWATI, D. P. **The effect of knowledge sharing and innovation behavior on the performance of batik entrepreneurs**. Jurnal Manajemen, Jawa Barat, v. 24, n. 2, p. 194-209, 2020.
- LEE, C. K.; AL-HAWAMDEH, S. Factors impacting knowledge sharing. **Journal of Information & Knowledge Management**, Singapore, v. 1, n.1, p. 49-56, 2002.
- LI, X.; ZHU, Z.; LI, W.; WEI, L.; ZHAO, B.; HAO, Z. (2020). **Polimorfismo no gene GRHL2 pode contribuir para a suscetibilidade à perda auditiva induzida por ruído: uma metanálise**. Brazilian Journal of Otorhinolaryngology, 86, 370-375.
- 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**. ReportNumber, Ltda., 2010. 98
- MARTIN, A.; MARKHVIDA, M.; HALLEGATTE, S.; WALSH, B. **Socioeconomic impacts of COVID-19 on household consumption and poverty**. Disaster Economics and Climate Change, 49 (3), 453 – 479. <https://doi.org/10.1007/s41885-020-00070-3>. 2020.
- MOORE, D. **A estatística básica e sua prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

- 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.
- NETO, R. J. **A Capacidade Absortiva no Processo de Gestão da Inovação**: análise em empresas consideradas inovadoras. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.
- OBRADOVIĆ, Tena; VLAČIĆ, Božidar; DABIÉ, Marina. Inovação aberta na indústria de manufatura: uma agenda de revisão e pesquisa. *Technovation*, v. 102, p. 102221, 2021. See More
- OLIVEIRA, F. E. M. **SPSS básico para análise de dados**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.
- 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>.
- 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>.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Descobrimos a regressão**: com a complementaridade do SPSS. 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.
- PRIYONO, A.; MOIN, A.; PUTRI, V. Identifying Digital Transformation Pathways in the SME Business Model during the COVID-19 Pandemic. *J. Open Innovation. Tech Brand. Complex.* 2020, 6, 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>.
- PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.
- RAHMAN, S.; ISLAM, M. Z.; ABDULLAH, A. D. A. Understanding factors affecting knowledge sharing: a proposed framework for Bangladesh's business organizations. **Journal of Science and Technology Policy Management**, Yorkshire, v. 8, n. 3, p. 275-298, 2017.
- REIS, L. G. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial**: Um estudo de caso sob o enfoque da Teoria Institucional. 2008. 196 fls. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- RINGLE, C.M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. (2015) Smartpls 3. Bonningstedt: SmartPLS [online] <http://www.smartpls.com>. Acessado em: 07 dez. 2021.

- ROCHA, W.; GUERREIRO, R. Desenvolvimento de modelo conceitual de sistemas de custos - um enfoque institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 8, art. 2, p. 24-46, 2010.
- RUEL, S.; EL BAZ, J. “Disaster Readiness’ Influence on the Impact of Supply Chain Resilience and Robustness on Firms’ Financial Performance: A COVID-19 Empirical Investigation.” *International Journal of Production Research*. doi:10.1080/00207543.2021.1962559. 2021.
- SANTORO, G. et al. **The Internet of Things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity**. *Technological Forecasting and Social Change*, New York, v. 136, p. 347-354, 2018.
- 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>.
- SHAIKH, M., & LEVINA, N. (2019). **Selecting an open innovation community as an alliance partner: Looking for healthy communities and ecosystems**. *Research Policy*, 48(8), 1-16.
- SHEPHERD, D. A.; WILLIAMS, T. A.; ZHAO, Eric Yanfei. **Uma estrutura para explorar o grau de hibridismo no empreendedorismo**. *Academy of Management Perspectives*, v. 33, n. 4, pág. 491-512, 2019.
- SIVAM, A., DIEGUEZ, T., FERREIRA, L. P., & SILVA, F. J. G. (2019). **Key settings for successful Open Innovation Arena**. *Journal of Computational Design and Engineering*, 6(4), 507-515.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.
- 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.
- TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudos exploratórios sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.
- UNA/SUS – **Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde**. 2020. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus> Acesso em: 08 abr. 2021.

- 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.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v. 20, n.2, p. 115-131, 2010.
- WANG, Y., HONG, A.; LI, X.; GAO, J. **Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19**. *Journal of Business Research*, 116, 214–220. 2020.
- WEIJTERS, B.; CABOOTER, E.; SCHILLEWAERT, N. **The effect of rating scale format on response styles**: The number of response categories and response category labels.
- WEN, H.; WEI, Y.; WANG, S. **COVID-19 Impact Survey No. 2**: Report on the impact of the COVID-19 crisis on business management. https://www.sohu.com/a/385568115_476872. Access date: April 28, 2020.
- WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Strategic Management and Business Policy**. Seventh Edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.
- ZHANG, X. et al. **Knowledge sharing and co-opetition**: Turning absorptive capacity into effectiveness in consumer electronics industries. *Sustainability*, Basel, v. 11, n. 17, p. 4694, 2019.
- ZHU, C.; QIU, Z.; LIU, F. **Does innovation stimulate employment? Evidence from China**. *Economic Modelling*, Amsterdam, v. 94, p. 1007-1017, 2021.

Submetido em: 17.02.2023

Aceito em: 13.03.2023