

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE DOUTORADO**

**ROMÁRIO DE SOUZA GOLLO**

**IMPACTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL MEDIADAS PELOS MECANISMOS DE  
APRENDIZAGEM NA PANDEMIA COVID-19**

**CAXIAS DO SUL**

**2022**

**ROMÁRIO DE SOUZA GOLLO**

**IMPACTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL MEDIADAS PELOS MECANISMOS DE  
APRENDIZAGEM NA PANDEMIA COVID-19**

Tese de doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da  
Motta

Co-orientadora: Profa. Dra. Maria Emília Camargo

**CAXIAS DO SUL**

**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

G626i Gollo, Romário de Souza  
Impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19 [recurso eletrônico] / Romário de Souza Gollo. – 2022.  
Dados eletrônicos.  
Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.  
Orientação: Marta Elisete Ventura da Motta.  
Coorientação: Maria Emília Camargo.  
Modo de acesso: World Wide Web  
Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>  
1. Desenvolvimento organizacional. 2. Desempenho. 3. COVID 19. I. Motta, Marta Elisete Ventura da, orient. II. Camargo, Maria Emília, coorient. III. Título.

CDU 2. ed.: 005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

**IMPACTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL MEDIADAS PELOS MECANISMOS DE  
APRENDIZAGEM NA PANDEMIA COVID-19**

Tese de doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutor em Administração.

**Aprovado em 12/12/2022.**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dra.: Marta Elisete Ventura da Motta – Orientadora  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dra.: Maria Emília Camargo – Co-orientadora  
Universidade de Santa Maria - UFSM

---

Prof. Dr.: Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr.: Divanildo Triches  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dra. Mariane Camargo Priesnitz  
Universidade de Santa Maria - UFSM

---

Prof. Dr. Ronnie Figueiredo  
Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela realização de mais uma etapa de aprendizado, ao longo da qual se acumularam dívidas de gratidão com familiares, colegas, amigos e instituições. Foram muitas as contribuições que viabilizaram a realização desse trabalho. Os professores do PPGA da UCS, com seus sólidos conhecimentos, contribuíram sobremaneira para a minha formação, compartilhando suas experiências. Os colegas e amigos que instigaram e ajudaram no aperfeiçoamento da proposta inicial com suas críticas e sugestões. As relações de amizade, seladas durante o curso e o conhecimento adquirido, são para mim motivo de grande orgulho.

Um agradecimento especial as professoras Dra. Marta Elisete Ventura da Motta, minha orientadora; e Dra. Maria Emília Camargo, minha co-orientadora, por suas valiosas sugestões, revisão detalhada, dedicação e apoio constante. A gratidão estende-se à Universidade de Caxias do Sul - UCS, minha empregadora, por seu benevolente programa junto a CAPES, viabilizou a realização desse curso.

Agradeço aos familiares, colegas e amigos que estiveram comigo durante o curso de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, contribuindo direta ou indiretamente, para a realização dessas conquistas; em especial à minha esposa Ivete que esteve sempre junto comigo, por suas contribuições, paciência, compreensão e apoio inestimáveis. Essa conquista é nossa!

Aos meus filhos, pela compreensão do tempo que deixei de dedicar a eles, enquanto trabalhava para a realização de mais essa etapa importante na busca do conhecimento.

Aos meus pais, Pedro Augusto Gollo e Maria de Souza Gollo, que mesmo com poucas condições sempre me incentivaram a estudar e a cada título que conquisto se enchem de orgulho. Obrigado por me proporcionar educação, apontando sempre o “caminho do bem”. Por fim, compartilho essa conquista com toda minha família.

## **EPÍGRAFE**

*“Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol,  
nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o  
trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que  
não está visível.”*

*Sun Tzu*

## 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, que exigem desempenho organizacional. Neste contexto, o objetivo geral desta tese foi analisar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem, durante o período de pandemia COVID-19. O modelo teórico foi formado de 8 construtos, ou seja: capacidade adaptativa; capacidade absorviva; aquisição interna e externa de conhecimentos; codificação e controle de conhecimento; compartilhamento de conhecimentos; desempenho organizacional composto pelo desempenho interno e de desempenho comparativo. Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento de pesquisa, adaptado com base em Darroch (2005), formado por uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos, o qual foi validado por 3 professores doutores nas áreas de administração e economia. Foi aplicado um pré-teste com o objetivo de fazer ajustes nos itens que compõe o instrumento. Após a realização dos ajustes o instrumento foi aplicado a uma amostra de 83 empresários e/ou gestores de empresas, as quais possuíam em seu quadro funcional 10 ou mais colaboradores. A coleta foi realizada de forma virtual através do *Google forms*, no período de março a outubro de 2022. A análise dos dados foi realizada através da modelagem de equações estruturais (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM), utilizando o algoritmo do software SmartPLS®, versão 3.3.9. Foi analisado os efeitos diretos encontrados nas relações de causalidades entre as variáveis do modelo e as hipóteses formuladas, sendo que todas foram confirmadas com nível de significância de 5%, bem como por meio dos valores dos  $R^2$ , que as capacidades dinâmicas influenciam positivamente o desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem. Por fim, as principais contribuições dessa tese em termos teóricos, estão relacionadas ao uso das capacidades dinâmicas pelas empresas; como contribuição empírica, a tomada de decisão com base nos resultados deste estudo. Como novidade pode-se mencionar a adaptação do instrumento de pesquisa de Darroch (2005), relacionando capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, no contexto da pandemia COVID-19.

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

## ABSTRACT

The corporate environment is increasingly competitive, demanding multiple personal and organizational skills. For this reason, the market requires dynamism and agility from companies, in order to adapt to new demands, which require organizational performance. In this context, the general objective of this thesis was to analyze the impact of dynamic capabilities on organizational performance, mediated by learning mechanisms, during the COVID-19 pandemic period. The theoretical model was composed of 8 constructs, namely: adaptive capacity; absorptive capacity; internal and external knowledge acquisition; knowledge coding and control; knowledge sharing; organizational performance composed of internal and comparative performance. For data collection, a research instrument was used, adapted based on Darroch (2005), consisting of a 5-point Likert-type agreement scale, which was validated by three Ph.D. professors in the areas of administration and economics. A pre-test was applied with the objective of making adjustments to the items that make up the instrument. After the adjustments were made, the instrument was applied to a sample of 83 entrepreneurs and/or company managers, which had in their functional chart 10 or more employees. The collection was done virtually through *Google forms*, from March to October 2022. Data analysis was carried out through structural equation modeling (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM), using the SmartPLS® software algorithm, version 3.3.9. The direct effects found in the causal relationships between the variables of the model and the hypotheses formulated were analyzed, and all were confirmed with a significance level of 5%, as well as through the R<sup>2</sup> values, that the dynamic capabilities positively influence the organizational performance, mediated by the learning mechanisms. Finally, the main contributions of this thesis in theoretical terms, are related to the use of dynamic capabilities by companies; as an empirical contribution, the decision making based on the results of this study. As a novelty one can mention the adaptation of Darroch's (2005) research instrument, relating dynamic capabilities and organizational performance, in the context of the COVID-19 pandemic.

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



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de documentos da Base Scopus .....	24
Figura 2 - Tipos de documentos Web of Science .....	25
Figura 3 - Publicações por ano – Scopus .....	26
Figura 4 - Publicações por ano – Web of Science .....	26
Figura 5 - Número de documentos por autor – Scopus .....	27
Figura 6 - Número de documentos por autor – Web of Science .....	28
Figura 7 - Publicações por países – Scopus .....	29
Figura 8 - Publicações por países – Web of Science .....	29
Figura 9 - Áreas de estudo – Scopus .....	30
Figura 10 - Áreas de estudo - categorias – Web of Science .....	31
Figura 11 - Afiliações Scopus .....	32
Figura 12 - Afiliações Web of Science .....	32
Figura 13 – Modelo Inicial Proposto. ....	67
Figura 14 - Modelo Inicial e suas hipóteses .....	83
Figura 15 – Modelo estrutural final .....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores mais citados – Scopus .....	33
Quadro 2 - Autores mais citados – Web of Science .....	34
Quadro 3 - Procedimentos para análise dos dados.....	72
Quadro 4 - Perfil dos Respondentes.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Registros que se repetem nas duas bases de dados.....	22
Tabela 2 - Registros que se repetem nas duas bases de dados.....	23
Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis do construto Capacidades Adaptativas .....	78
Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis do construto Capacidades Absortivas .....	79
Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis do construto Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos .....	80
Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis do construto Compartilhamento de Conhecimentos .....	80
Tabela 7 - Estatística descritiva das variáveis do construto Codificação e Controle de Conhecimento .....	81
Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Interno....	81
Tabela 9 - Estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Comparativo .....	82
Tabela 10 – Resultado das hipóteses propostas.....	84
Tabela 11 - Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída	85
Tabela 12 - Cargas fatoriais cruzadas.....	86
Tabela 13 - Critérios FL e HTMT .....	87
Tabela 14 - Análise da colineariedade .....	88
Tabela 15 - Análise do coeficiente de Explicação e Tamanho dos efeitos.....	89
Tabela 16 - Análise da relevância preditiva do modelo (Q <sup>2</sup> ).....	90
Tabela 17 - Hipóteses propostas.....	90
Tabela 18 - Análise das dimensões mediadoras.....	91

## LISTA DE SIGLAS

AFC - Análise Fatorial Confirmatória  
AIEC - Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos  
AVE - Variância Média Extraída  
AVE - Variância Média Extraída  
CAB - Capacidade Absortiva  
CAD - Capacidade Adaptativa  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CC - Compartilhar Conhecimentos  
CCC - Codificação e Controle de Conhecimento  
CFC - Cargas Fatoriais Cruzadas  
COVID-19 - coronavirus disease 2019  
DC - Desempenho Comparativo  
DCV - *dynamic capabilities view*  
DI - Desempenho Interno  
FMI - Fundo Monetário Internacional  
MEE - Modelagem de Equações Estruturais  
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OMS - Organização Mundial da Saúde  
PMEs - pequenas e médias empresas  
PPG - Programa de Pós-graduação  
RS - Rio Grande do Sul  
SMD - Sistema de Medição de Desempenho  
SPSS -Statistical Package for Social Sciences  
SRMR - Standardized Root Mean Residual  
VIF - Variance Inflation Factor (Fator de inflação da variância)  
WoS - Web of Science

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.2	RELEVÂNCIA E JUSTICATIVA DO ESTUDO .....	17
1.3	ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA .....	18
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivos da análise bibliométrica</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Materiais e métodos utilizados na pesquisa</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.3</b>	<b>Termos de busca</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.4</b>	<b>Exploração de dados</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.5</b>	<b>Análise dos resultados</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3.6</b>	<b>Tipos de documentos</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.7</b>	<b>Publicações por ano</b> .....	<b>25</b>
<b>1.3.8</b>	<b>Número de documentos por autor</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3.9</b>	<b>Publicações por países</b> .....	<b>28</b>
<b>1.3.10</b>	<b>Áreas de estudo</b> .....	<b>30</b>
<b>1.3.11</b>	<b>Afiliações acadêmicas</b> .....	<b>31</b>
<b>1.3.12</b>	<b>Autores mais citados</b> .....	<b>33</b>
1.4	OBJETIVOS .....	35
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>35</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>35</b>
1.5	ESTRUTURA DA TESE .....	35
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>37</b>
2.1	PANDEMIA CORONAVÍRUS (COVID-19) .....	37
2.2	COVID-19 E OS DESAFIOS PARA AS EMPRESAS .....	38
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS .....	41
<b>2.3.1</b>	<b>Capacidade Adaptativa</b> .....	<b>43</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Capacidade Absortiva</b> .....	<b>44</b>
2.4	MECANISMOS DE APRENDIZAGENS .....	45
2.5	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	46
<b>2.5.1</b>	<b>Desempenho interno</b> .....	<b>49</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Desempenho comparativo</b> .....	<b>50</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Aquisição interna e externa de conhecimentos</b> .....	<b>50</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Codificação e controle de conhecimento</b> .....	<b>51</b>

2.5.5	Compartilhamento de conhecimentos.....	52
2.6	HIPÓTESES DO MODELO .....	54
2.6.1	Capacidade adaptativa e aquisição interna e externa de conhecimentos 54	
2.6.2	Capacidade adaptativa e codificação e controle de conhecimento.....	55
2.6.3	A capacidade adaptativa e o compartilhamento de conhecimentos .....	57
2.6.4	A capacidade absorviva e a aquisição interna e externa de conhecimento 58	
2.6.5	A capacidade absorviva e a codificação e controle de conhecimento...	59
2.6.6	A capacidade absorviva e o compartilhamento de conhecimentos .....	61
2.6.7	A aquisição interna e externa de conhecimentos e o desempenho organizacional .....	62
2.6.8	A codificação e controle de conhecimento e o desempenho organizacional .....	64
2.6.9	Compartilhamento de conhecimentos e desempenho organizacional..	65
2.7	MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	67
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	68
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	68
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO .....	69
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	70
3.3.1	Pré-teste do instrumento .....	71
3.4	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS .....	72
3.5	PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	74
3.5.1	Cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa .....	75
3.5.2	Ramo de atividade .....	76
3.5.3	Município.....	76
3.5.4	Formação dos respondentes.....	76
3.5.5	Número de colaboradores nas empresas dos respondentes.....	76
3.6	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS .....	77
4	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	78
4.1	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS .....	78
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	82
4.3	MODELO DE MENSURAÇÃO .....	85
4.3.1	Análise da consistência interna e validade convergente.....	85

4.4	ANÁLISE DA VALIDADE DISCRIMINANTE.....	85
4.4.1	<b>Cargas fatoriais cruzadas .....</b>	<b>85</b>
4.4.2	<b>Critério de Fornell-Larcker (FL) e Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) ..</b>	<b>87</b>
4.5	AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	88
4.5.1	<b>Variance Inflation Factor (VIF), Coeficiente de Explicação (R<sup>2</sup>), Tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) e Relevância Preditiva (Q<sup>2</sup>) .....</b>	<b>88</b>
4.5.2	<b>Avaliação das hipóteses e moderação .....</b>	<b>90</b>
4.5.3	<b>Confirmação das hipóteses .....</b>	<b>93</b>
5	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>98</b>
5.1.1	<b>Discussão sobre o modelo de mensuração .....</b>	<b>98</b>
5.1.2	<b>Discussão sobre o modelo estrutural.....</b>	<b>98</b>
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAS .....</b>	<b>101</b>
6.1	CONCLUSÕES.....	102
6.2	CONTRIBUIÇÕES DA TESE .....	104
6.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	105
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE B –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>132</b>

## 1 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, mas 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 deste 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. Para tanto, foi desenvolvida uma bibliometria para complementar a fundamentação teórica desta pesquisa.

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 (desempenho interno e desempenho comparativo) que é influenciado pelas capacidades dinâmicas.

Diante do exposto, pode-se aferir que os temas desta tese são: capacidades dinâmicas, desempenho organizacional, mecanismos de aprendizagem e pandemia COVID-19.

Este capítulo apresenta a contextualização do problema e as contribuições acadêmica da pesquisa. Desse modo, se fundamenta em uma linha de pesquisa voltada para inovação e competitividade, com relação a estrutura e os objetivos desta tese, conforme descritos nos capítulos subsequentes.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Os estudos relacionados a pandemia do COVID-19, se fundamentam por uma bibliografia, que se configura em uma consistente base epistemológica. Em discussões recentes sobre a pandemia do Coronavírus, Baldwin e Di Mauro (2020a; b) contribuem com o debate e argumentam que já existe uma considerável literatura, apontando efeitos negativos para a economia em termos gerais. Tais efeitos são evidenciados no desempenho organizacional, pois segundo Pires (2016a), essas variáveis estão relacionadas com desemprego e redução de renda, contribuindo para o aprofundamento dos impactos indesejados.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas são influenciadas pelos mecanismos de aprendizagem, impactando no desempenho organizacional. Sendo assim, a abordagem da problemática requer a delimitação do objeto de pesquisa, com vistas a tratar dos efeitos causados por essas dimensões. Para tanto, foram considerados os aspectos atuais sobre o tema, sem desconsiderar eventos anteriores, com base na ideologia e prática do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2010). Por conta disso, no desenvolvimento dessa pesquisa poderão ser estabelecidos novos paradigmas e novas respostas científicas poderão ser obtidas.

Diante do exposto, esse estudo pretende responder a seguinte pergunta: qual o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19?

## 1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Para se confirmar a relevância do estudo sobre os reflexos das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, no contexto da pandemia COVID-19, desenvolveu-se uma pesquisa bibliométrica. Por conseguinte, o estudo mostrou que existem lacunas que devem ser estudadas, com relação a pandemia COVID-19 e desempenho organizacional, bem como os seus mediadores que nesse caso são os mecanismos de aprendizagem. Os embasamentos estão descritos no referencial teórico.

As instabilidades na economia, incluindo as decorrentes de crises mundiais, em geral são explicadas por três correntes existentes na teoria (MENEZES et al., 2005). A primeira corrente, o modelo de primeira geração, aponta que a instabilidade cambial é devido aos fracos fundamentos das economias. Dessa forma, um regime de câmbio fixo levaria, gradualmente, à deterioração das reservas internacionais, resultando em vulnerabilidade e possível ataque especulativo. A segunda corrente trata das expectativas de mercado, que dependendo da natureza dos choques podem prever crises. Nesse sentido, uma contribuição desse modelo de segunda geração, é que possibilita identificar antecipadamente possíveis desequilíbrios (MENEZES et al., 2005). Ainda de acordo com os autores, a terceira corrente argumenta sobre os desajustes no sistema bancário. Esses podem apontar possíveis crises cambiais, uma vez que fragilidades financeiras aumentam a vulnerabilidade do sistema, se constituindo em uma corrida contra a moeda nacional.

Na ocorrência de crises, diversas variáveis macroeconômicas podem ser afetadas, desencadeando desequilíbrios fiscais e econômicos, impactando negativamente na economia, especialmente no desempenho organizacional. Tais afirmações são ratificadas por Gadelha e Brito (2011), quando afirmam que os gastos públicos são vistos como instrumento exógeno de política econômica, uma vez que modifica o nível do Produto da Economia no curto prazo, possibilitando a utilização para corrigir possíveis flutuações cíclicas.

Na economia brasileira, a estratégia a partir de 1999 passou a ser fundamentada em um tripé composto por: metas fiscais, metas de inflação e flexibilidade cambial, com o objetivo de manter a estabilidade inflacionária e, com isso, obter credibilidade e reputação frente aos mercados financeiros (VIEIRA; VERÍSSIMO, 2009). Contudo, os mesmos autores argumentam que a economia brasileira foi impactada no período 2003-2012, com crescimento do PIB abaixo da média mundial, inclusive dos países menos desenvolvidos como América Latina e Caribe. Esse mesmo movimento se verificou nos anos seguintes, culminando nos resultados pífios do Produto das economias, até o período pré-pandemia do COVID-19.

Por outro lado, a política monetária pode comprometer o nível da atividade econômica, via o mecanismo tradicional de despesas de investimentos, já que é um dos componentes da demanda agregada (CARNEIRO; SALLES; YEN, HON, e WU, 2006). Ainda conforme os autores, esse mecanismo tem efeito positivo sobre a taxa básica de juros, pois essa sendo maior, aumenta a rentabilidade dos poupadores, e com isso, reduz a propensão marginal a consumir.

No item a seguir apresenta-se a análise bibliométrica que tem como objetivo justificar a importância do desenvolvimento deste estudo.

### 1.3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Esse item mostra os aspectos bibliométricos que nortearam o propósito do estudo. Ainda, apresenta as principais bibliografias acadêmicas já pesquisadas, sobre COVID-19 e seus reflexos no desempenho organizacional, tendo como mediação as capacidades dinâmicas. Dessa forma, foi possível compreender os efeitos causados pela COVID-19 nas empresas, no interregno da pandemia.

O estudo bibliométrico permite realizar uma análise de frequência quantitativa, envolvendo aspectos como autores, periódicos, variáveis, temas e suas relações. Possibilita ainda, a classificação de diferentes categorias, etapas e definição de critérios. Nesse sentido, a utilização de instrumentos de avaliação, que garantam o padrão de excelência das publicações, é imprescindível (KRZYZANOWAKI e FERREIRA, 1998). Corroborando com esse fato, Bufrem e Prates (2005), argumentam sobre o aumento da quantidade e tipos de indicadores bibliométricos para medir a qualidade dos materiais divulgados.

### **1.3.1 Objetivos da análise bibliométrica**

A investigação bibliométrica tem por objetivo, apresentar uma visão geral para a compreensão das origens e evolução da pesquisa, no contexto intelectual. Nesse sentido, o estudo exploratório dessa investigação, pretende responder o problema de pesquisa proposto, por meio de técnicas de análises bibliométricas, analisando as produções científicas que corroboram com os descritores apontados neste estudo.

Salienta-se, no entanto, que a revisão bibliométrica realizada nesse estudo é basilar para investigar as propriedades formais do conhecimento, por meio das análises matemáticas e estatísticas. Desse modo, os métodos aplicados foram para verificar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, tendo como mediadoras os mecanismos de aprendizagem, bem como mostrar a evolução do domínio do conhecimento sobre o tema no período considerado.

Neste contexto é importante destacar, que existem estudos aprofundados em determinados temas, mas esta investigação compreende um número limitado de publicações, sendo que muitas literaturas podem ser relevantes, no entanto não estarem contidas nesta pesquisa. O diferencial dessa investigação é que pretende superar algumas limitações das análises bibliométricas existentes relacionadas ao assunto, uma vez que tem por objetivo focar na estrutura intelectual desse tema. Para tanto, foi realizada uma minuciosa revisão nas bases, no sentido de evitar repetição de dados.

### **1.3.2 Materiais e métodos utilizados na pesquisa**

O desenvolvimento desse estudo requer materiais que foram utilizados como subsídios ao pesquisador, no sentido de fundamentar a pesquisa. Os materiais de infraestrutura utilizados podem conter diversos aspectos e, por essa razão, por ser de responsabilidade do pesquisador, não necessariamente estarão mapeados.

A técnica bibliográfica é definida, na concepção de Van Nunen et al. (2018) e Li e Zhao (2015), como uma análise quantitativa, considerando os elementos da estatística e da matemática nas publicações. Essa técnica faz o mapeamento histórico das publicações, apontando suas características relacionadas ao desenvolvimento científico em um determinado campo de estudo. Os autores argumentam ainda, que os

métodos bibliométricos são utilizados para quantificar e identificar padrões de desempenho e cooperações entre autores, publicações, periódicos, países e institutos. Nesse sentido, os métodos bibliométricos podem ser aplicados para se obter informações específicas das publicações, em termos de categorias ou tópicos, em diversos níveis, como: tópicos, títulos, palavras chave, resumos e citações completas de registro (VAN ECK; WALTAN, 2010).

Quanto ao método de pesquisa para a construção e produção do conhecimento, foi teórico e epistemológico. Para tanto, se realizou uma investigação bibliométrica, levando em consideração também os aspectos interativos e práticos, com o intuito de verificar as condições necessárias para o entendimento do tema proposto. Por conseguinte, o estudo buscou conhecer as fontes, por meio de uma investigação inicial, com foco no processo de conhecimento intrínseco do tema, desencadeando uma análise crítica dos fatores determinantes da pandemia da COVID-19, bem como seus reflexos no desempenho organizacional, tendo como mediação os mecanismos de aprendizagem.

O foco dessa investigação científica é o estudo dos fatores determinantes das capacidades dinâmicas e seus reflexos no desempenho organizacional, tendo como mediação os mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19. Portanto, foi realizada uma investigação bibliométrica sobre o tema para obtenção dos dados e utilizada uma planilha eletrônica para o tratamento dos mesmos.

Esse estudo bibliométrico visou contextualizar a construção do conhecimento sobre o tema, destacando as principais fontes e autores mais influentes. Para isso, foram utilizadas as informações disponíveis na coleção principal de obras da base de dados Web of Science e Scopus, cujos serviços de indexação e citações científicas, são baseadas em assinaturas online. Para a busca dos dados, foi utilizado um delimitador temporal que compreende o período a partir de 2020, quando iniciaram as publicações nas bases de dados sobre esse assunto. Os dados foram extraídos em 10 de outubro de 2022.

A partir de uma busca primária, foi possível justificar o delimitador temporal. Ao utilizar as palavras-chave relacionada: COVID-19 (*COVID-19*), capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*), capacidade adaptativa (*adaptive capacity*), capacidade absorptiva (*absorptive capacity*), capacidade de aprendizagem (*learning ability*) e desempenho organizacional (*organizational performance*), mediadas pelo operador booleano “and”, pesquisados no campo “todos os campos” (Web of Science) e no

campo “título do artigo, resumo e palavras-chave” (Scopus), os resultados apontaram que as produções científicas com maiores quantidades e destaques aparecem, em ambas as fontes, a partir do ano 2000, com exceção do termo COVID-19 que as publicações iniciam em 2020. Ressalta-se ainda, a utilização das três principais leis bibliométricas: Lei de Bradford, (produtividade de periódicos), Lei de Lotka (produtividade científica de autores) e Leis de Zipf (frequência de palavras).

### 1.3.3 Termos de busca

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram definidos os termos, conforme sugere, Traina e Traina Júnior (2009). Os termos utilizados foram: COVID-19 (COVID-19), capacidades dinâmicas (dynamic capabilities), capacidade adaptativa (adaptive capacity), capacidade absorptiva (absorptive capacity), capacidade de aprendizagem (learning ability) e desempenho organizacional (organizational performance).

### 1.3.4 Exploração de dados

A extração de obras foi feita via Web of Science, após um pré-teste realizado com algumas combinações, usando o operador booleano “and”. A partir disso, foi possível identificar qual combinação resultou em maiores registros, para então ser utilizada pelo autor na análise bibliométrica. Esse procedimento é fundamental, pois ao trabalhar com dados selecionados, se pode garantir que os mesmos são fidedignos.

A extração dos dados foi realizada nas bases da *Web of Science* e *Scopus*, utilizando a mesma metodologia. Foi considerado também, o mesmo delimitador e combinação, para a análise bibliométrica, que foi: “COVID-19” and “dynamic capabilities”, mediadas pelo operador booleano “and”, por apresentarem melhores resultados. Foram 236 registros encontrados na base de dados da Web of Science e 191 resultados na base de dados Scopus.

Neste cenário é importante salientar, que não há combinação que seja considerada certa ou errada. O entendimento é que ao gerar as possíveis combinações, não necessariamente a que apresentar o maior retorno representará a melhor busca. Sendo assim, como a pesquisa é de natureza bibliométrica, a opção foi trabalhar com a combinação que apresentou resultados em maior quantidade.

Salienta-se que mesmo utilizando alguns termos de busca individuais, para fins deste estudo a opção foi por priorizar a combinação de descritores, pois relacionam os assuntos mais pertinentes.

As combinações dos descritores com maiores resultados foram obtidas com “COVID-19” and “dynamic capabilities”, com aspas. Os demais descritores listados apresentaram os resultados conforme constam na Tabela 1.

Tabela 1- Registros que se repetem nas duas bases de dados

<b>Termos de busca</b>	<b>Resultados WoS</b>	<b>Resultados Scopus</b>
“COVID-19”	329.156	374.591
“dynamic capabilities”	7.614	6.062
“adaptive capacity”	6.969	8.404
“absorptive capacity”	9.883	6.150
“learning ability”	8.090	13.337
“organizational performance”	9.929	13.200
<b>Combinação dos descritores</b>	<b>Resultados WoS</b>	<b>Resultados Scopus</b>
“COVID-19” and “dynamic capabilities”	236	191
“COVID-19” and “adaptive capacity”	84	99
“COVID-19” and “absorptive capacity”	59	33
“COVID-19” and “learning ability”	36	86
“COVID-19” and “organizational performance”	91	99

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

### 1.3.5 Análise dos resultados

Quando se utiliza duas bases de dados distintas, possibilita a realização de uma pesquisa abrangente e interdisciplinar. Por conseguinte, pode aumentar o campo de investigação e proporcionar mais assertividade sobre o resultado dos descritores supracitados.

A quantidade de artigos que se repetem nas duas bases pesquisadas, *Scopus* e *Web of Science*, foi verificada neste estudo, considerando 236 publicações registradas na base da WoS e 191 na base Scopus. O total de títulos encontrados, que se repetem nas duas bases, foi de 53 e a porcentagem de obras registradas na Scopus que não se encontram na base WoS é de 72%, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Registros que se repetem nas duas bases de dados

<b>Total Publicações Scopus</b>	191
Total Publicações WoS	236
Total de títulos que repetem nas duas bases	53
Total de artigos que estão na Scopus e não estão na WoS	138
Porcentagem de artigos da Scopus que não estão na WoS	72%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As listas de documentos foram extraídas das bases originais e formado um único conjunto de dados, para poder corrigir erros relacionados aos nomes de autores, data de publicações e títulos. Considerando a base da Web of Science e a Scopus, somando todos os documentos e levando em consideração as obras repetidas (12,4% do total), os documentos encontrados e com potencial para ser utilizado como base desse estudo, são 374 obras. Para a revisão da análise bibliométrica foram consideradas ambas as bases de dados, pois de acordo com a pesquisa essas bases apresentam uma considerável complementariedade.

Sobre a repetição de obras nas bases supracitadas, considerando que essas bases apenas indexam os periódicos, salienta-se que não há nenhuma evocação de que haja falta de ética editorial ou problemas de autoplágio. Nesse sentido, o objetivo é maximizar o número de interessados nos periódicos acadêmicos, disponibilizando obras com abordagens diferenciadas. Portanto, não há uma fronteira ética sobre os registros publicados, ainda que contenham a mesma informação.

Neste contexto, pode-se entender que uma pesquisa anterior esteja relacionada a um estudo a posteriori, proporcionando um embasamento e contribuindo para a construção do conhecimento. Entretanto, a verificação ocorreu de forma manual no título, no resumo, nas palavras-chave, lista e corpo do texto, com o objetivo de verificar a existência efetiva das combinações sugeridas para esse estudo.

Em seguida, foram catalogados os documentos originais por tipo: resumos, artigos de periódicos, editoriais, livros, capítulos de livros, dentre outros *papers*. Desse modo, tais documentos foram vinculados os respectivos autores, considerando um detalhamento quanto as organizações. Essas informações foram extraídas nos respectivos portais eletrônicos.

Essa revisão contempla ainda a afiliação recente atribuída a cada um dos principais autores, considerando também dados coletados sobre o local e o tipo de cada



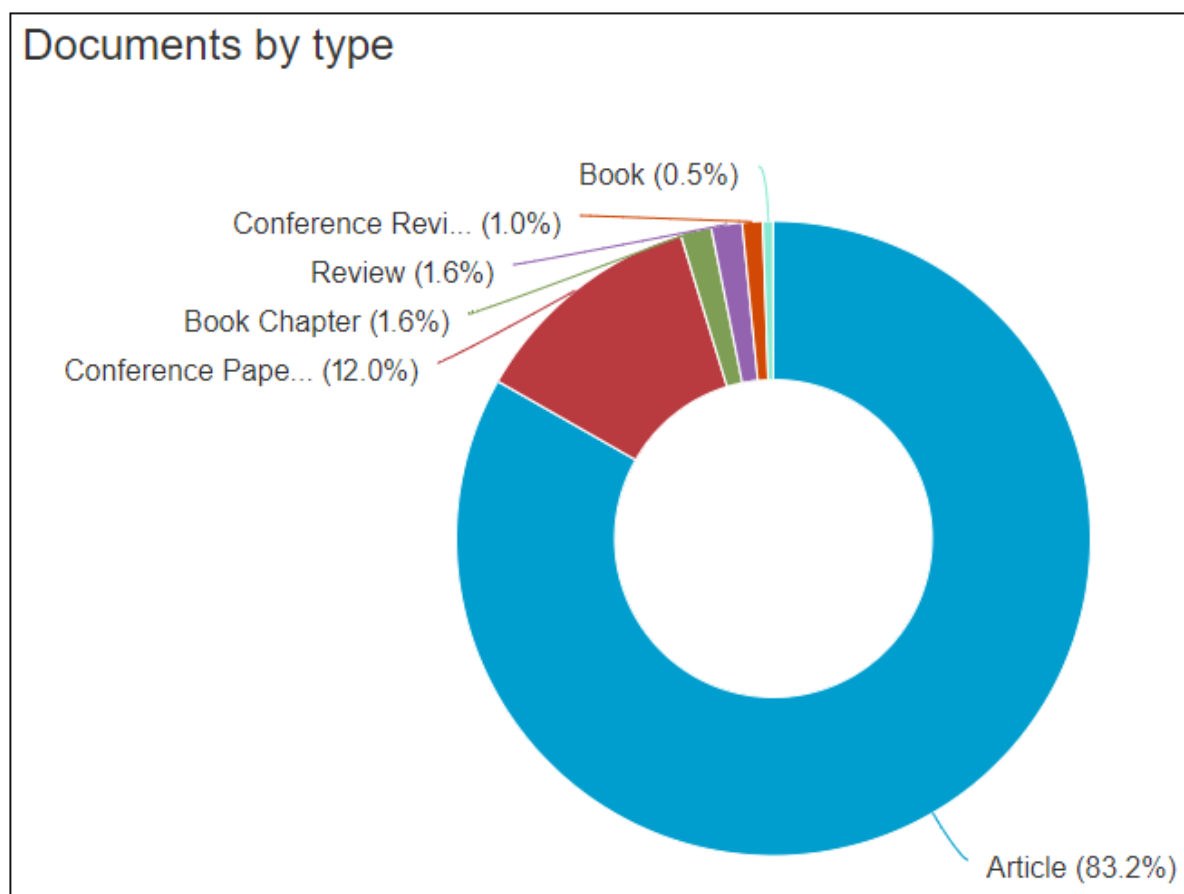
organização. Nesse ponto, ressalta-se que, mesmo algumas organizações tendo operações em diversos locais, foi considerada aqui somente sua sede.

Por fim, salienta-se que os dados foram extraídos manualmente de cada base de dados, utilizadas as figuras originais de cada uma, observando a lista de referência e os termos de busca. Da mesma forma foram obtidas as informações contidas nas subseções a seguir.

### 1.3.6 Tipos de documentos

Observa-se, de acordo com o Figura 1, das obras encontradas na base Scopus, 159 (83,2%) dos documentos registrados são artigos, 23 (12%) são conferências, 3 (1,6%) são capítulos de livros, 3 (1,6%) são obras de revisão e apenas 1 (1%) são livros.

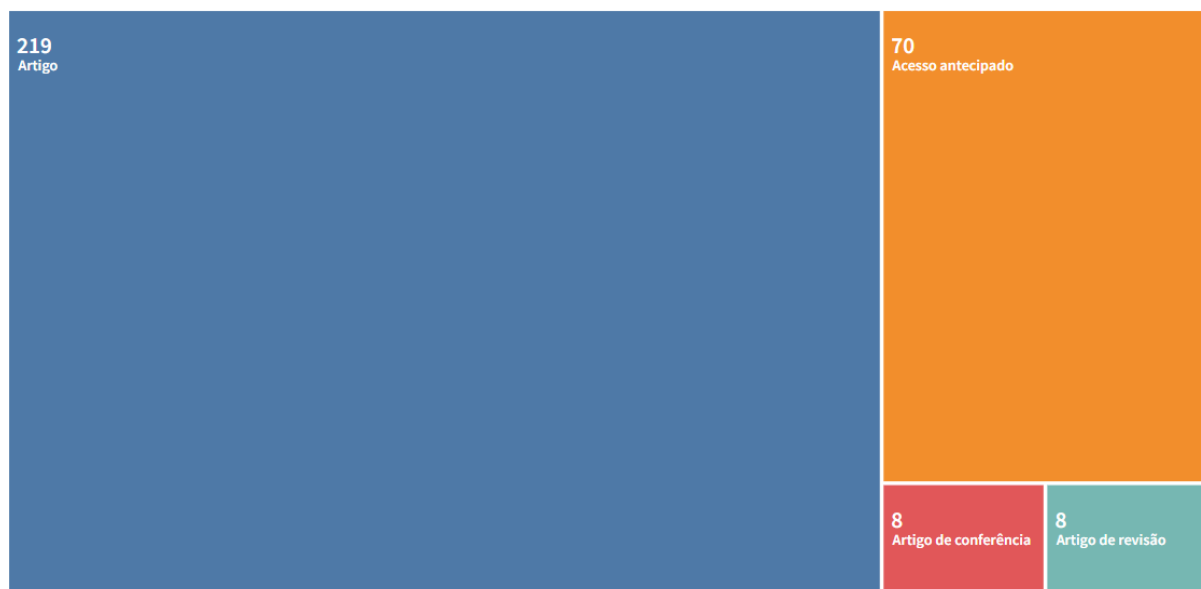
Figura 1 - Tipos de documentos da Base Scopus



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

De acordo com a Figura 2, os artigos são maioria no tipo de documento na base de dados Web of Science, com 219, seguido dos “acessos antecipados” com 70, artigos de conferências e artigos de revisão com 8 registros cada e editorial do material com apenas um registro.

Figura 2 - Tipos de documentos Web of Science



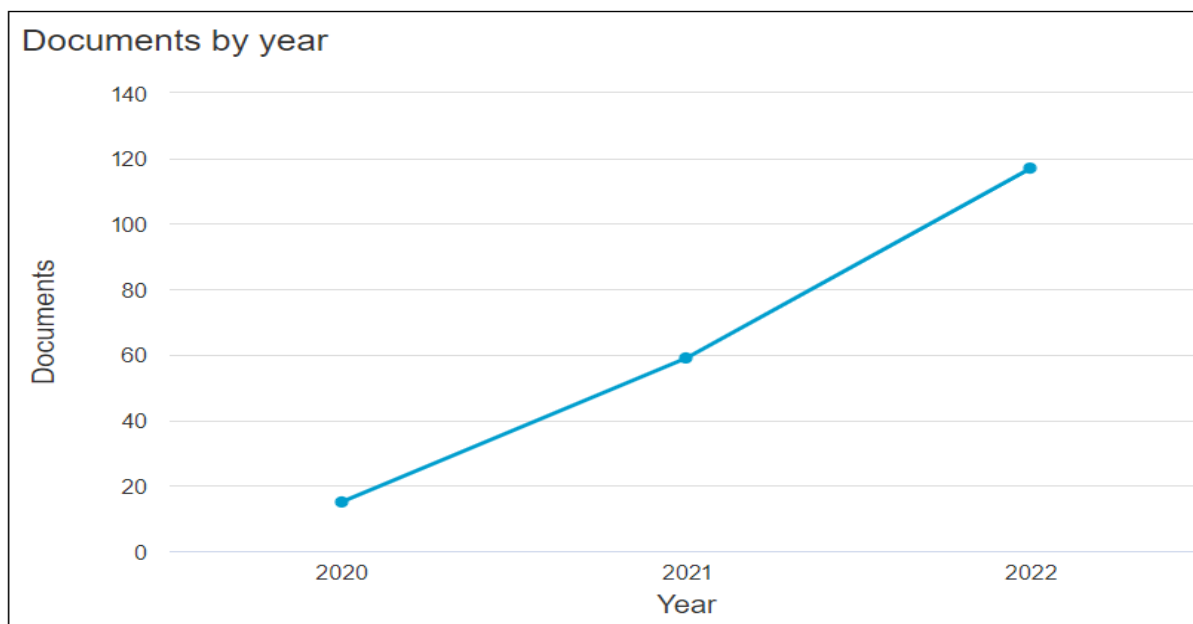
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

### 1.3.7 Publicações por ano

Essa revisão bibliométrica apresenta a produção de conhecimento sobre COVID-19 e as capacidades dinâmicas, considerando seus reflexos no desempenho organizacional, especialmente a partir do ano 2020.

Conforme mostra a Figura 3, a partir de 2020 houve registros de publicações, com destaque para 2022 com 117 registros (até o momento da extração dos dados em 10 de outubro de 2022), 2021 com 59 registros e o no ano de 2020 foram registradas 15 obras.

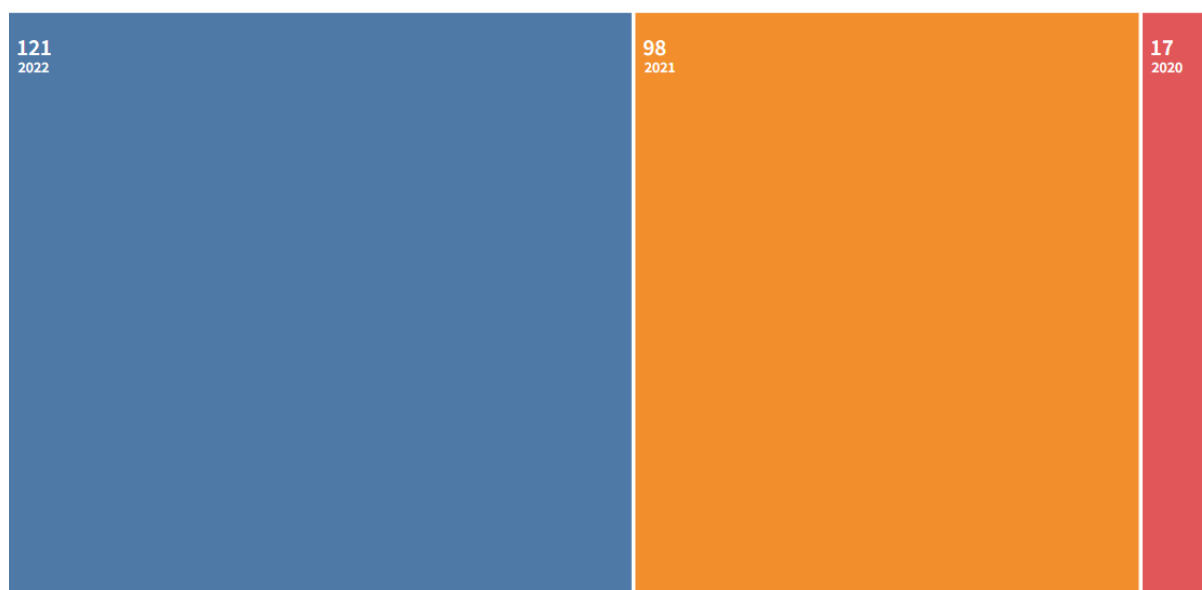
Figura 3 - Publicações por ano – Scopus



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O volume das publicações observado em cada ano na base da WoS, vem aumentando constantemente, desde o ano de 2020 quando se iniciou as publicações observadas na figura 4. Percebe-se um crescimento expressivo no decorrer dos anos, com 17, 98 e 121 registros respectivamente nos anos de 2020, 2021 e 2022. Portanto, se evidencia uma acentuada evolução das publicações nesse período.

Figura 4 - Publicações por ano – Web of Science



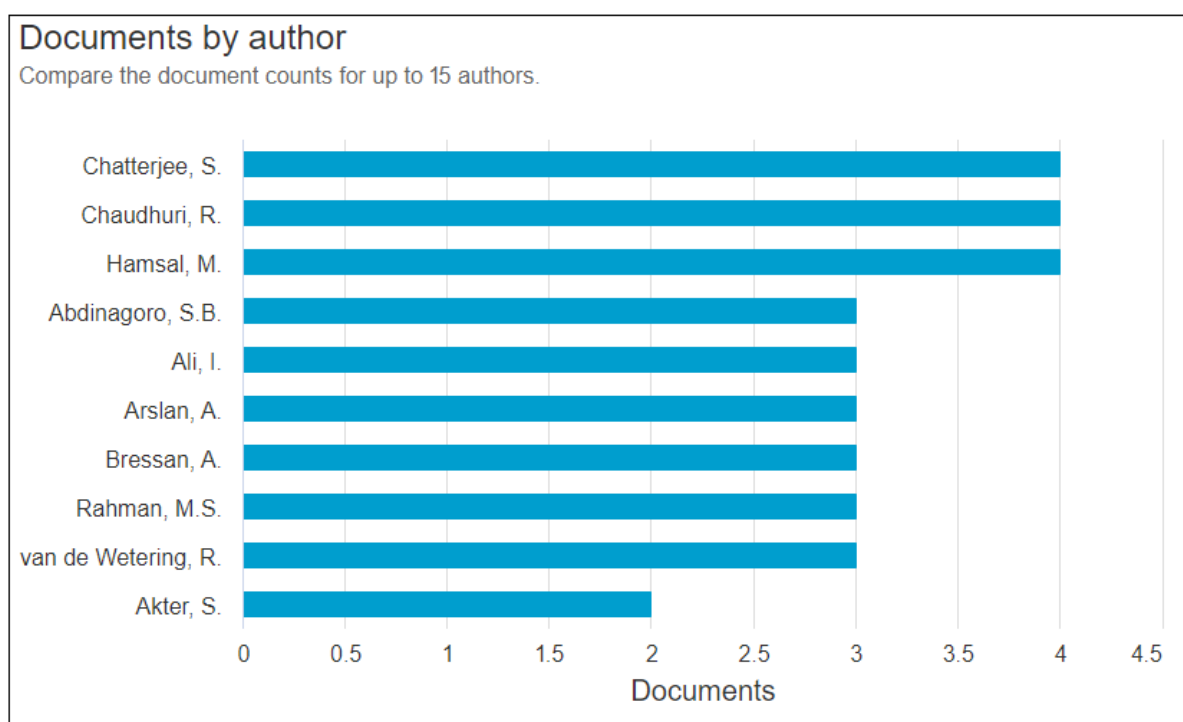
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tanto para a base de dados *Web of Science* quanto a Scopus, constata-se que o volume das publicações, em cada ano apresenta pouca oscilação. Ambas as bases mostram um crescimento expressivo das publicações no decorrer do período analisado. Desse modo, verifica-se na literatura a importância da COVID-19, por meio do volume crescente de publicações.

### 1.3.8 Número de documentos por autor

Na figura 5 se observa a produção do conhecimento na base Scopus, destacando a quantidade de documentos por autor, na ordem decrescente de produtividade. Três autores publicaram 4 documentos cada; Seis autores publicaram 3 obras cada; e os demais publicaram 2 ou apenas um documento.

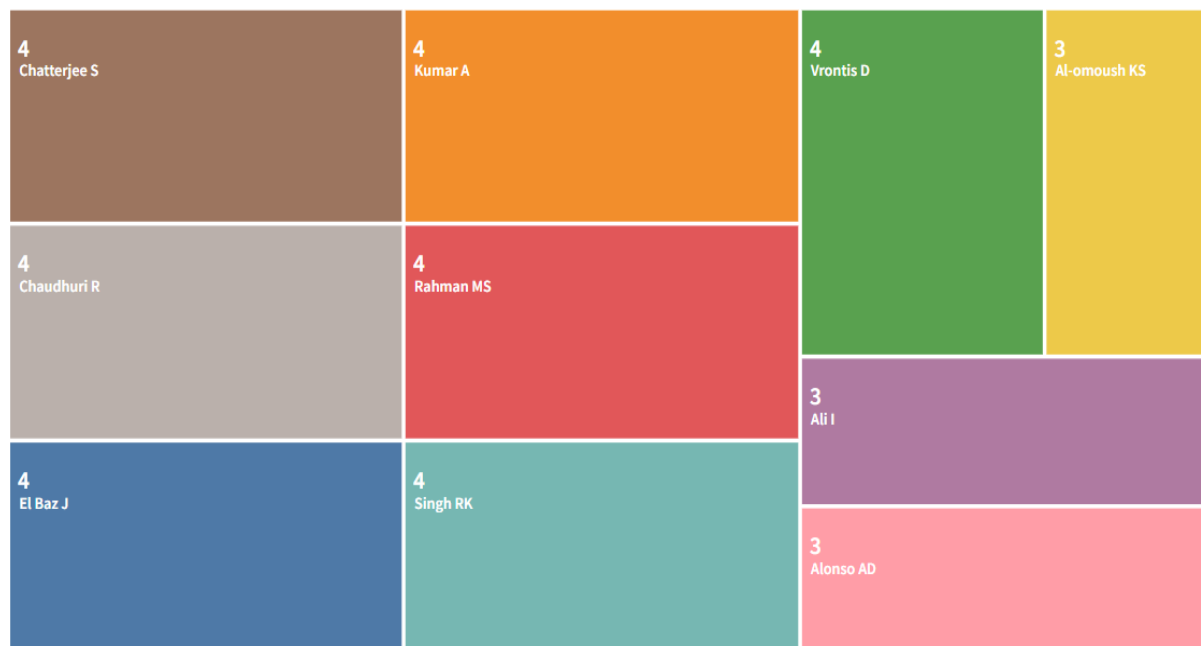
Figura 5 - Número de documentos por autor – Scopus



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quanto ao número de documentos por autor, nos achados da WoS, apresentam-se os 10 primeiros. Essa informação já é suficiente para verificar que sete autores publicaram 4 documentos cada e três autores publicaram 3 obras. Os demais possuem três, dois ou apenas um documento, conforme figura 6.

Figura 6 - Número de documentos por autor – Web of Science



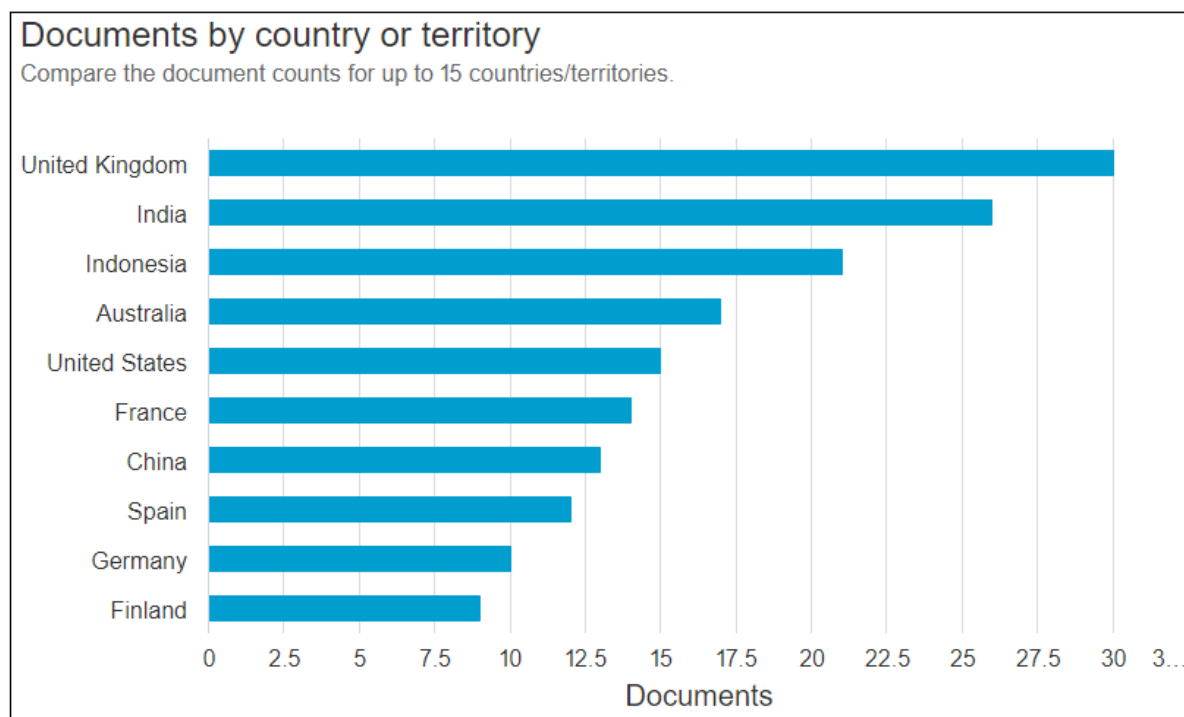
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tanto nos achados da base de dados Web of Science quanto na da Scopus, os autores com destaque são: Chatterjee S e Chaudhuri R, com 4 obras cada. Repete também em ambas as bases: Ali I, Arslan A e Bressan A, com 3 obras cada. Os demais autores pertencem a uma das bases com 4, 3, 2 ou apenas um documento.

### 1.3.9 Publicações por países

As publicações por países, extraídas da base de dados Scopus, mostra United Kingdon lidera com 30 publicações e que os Estados Unidos ficam em quinto lugar na produção de conhecimento com 15 registros, conforme apresentado na figura 7. Índia, Indonésia e Australia ficam com a segunda, terceira e quarta posição, respectivamente.

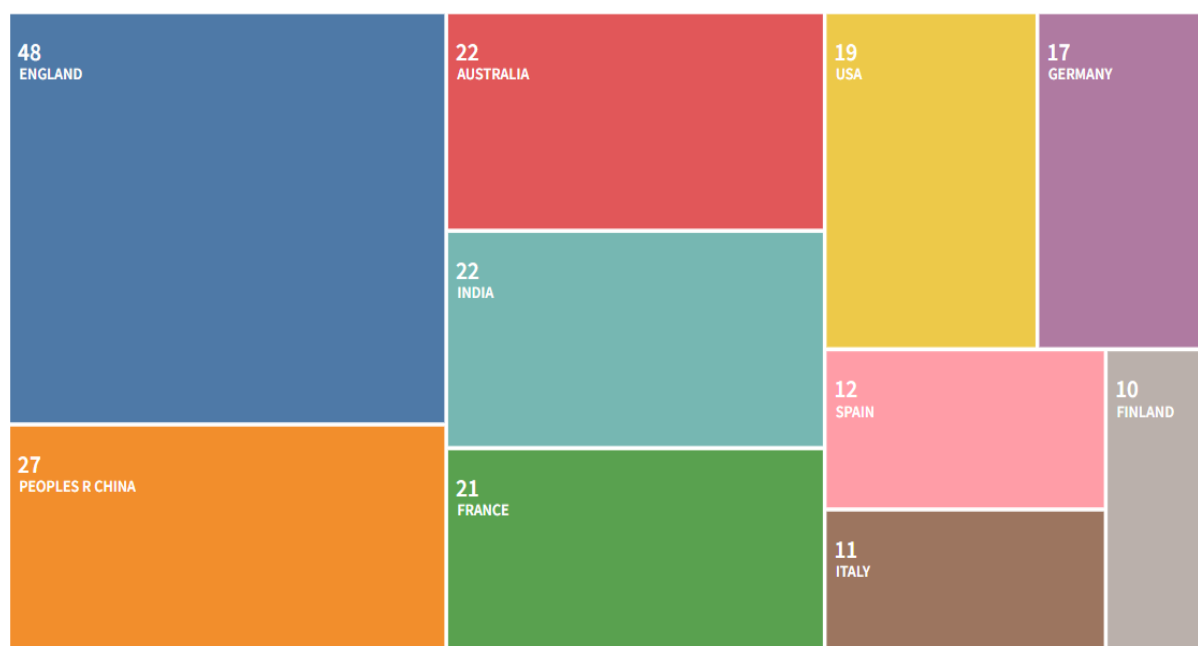
Figura 7 - Publicações por países – Scopus



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na figura 8 são apresentadas as publicações por países, encontradas na base de dados Web of Science. A Inglaterra lidera com 48 publicações. A China aparece com 27 publicações e os demais países apresentam 22 publicações ou menos.

Figura 8 - Publicações por países – Web of Science



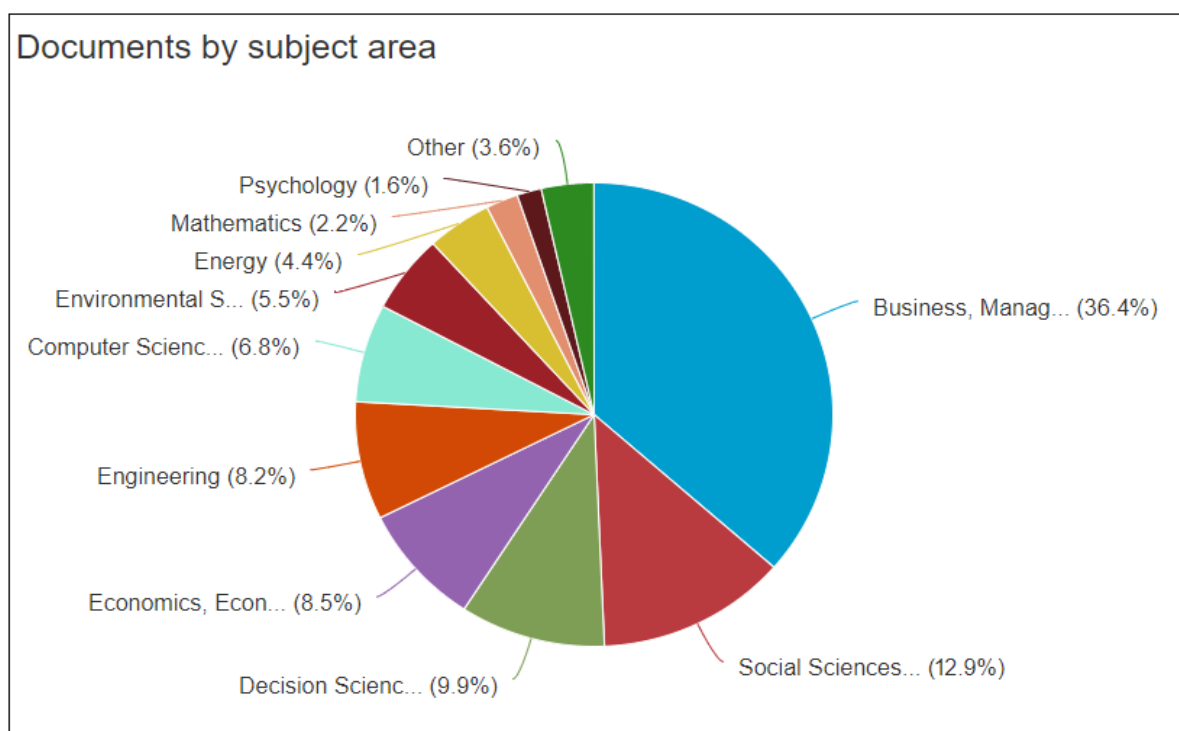
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os achados apontam para uma difusão substancial, em escala global, das publicações sobre a COVID-19 e suas consequências. Em geral, os países buscam soluções eficazes para seus problemas e tal fato, passa por uma análise criteriosa de eventos de repercussão mundial. Uma análise mais aprofundada sobre o desempenho organizacional causado por eventos exógenos, pode mitigar os efeitos negativos causados pelas mesmas na economia.

### 1.3.10 Áreas de estudo

As áreas de estudos que permeiam a produção do conhecimento, dos descritores definidos para esse estudo, estão na figura 9. Como pode ser observado na base de dados da Scopus, a área de gestão de negócios é a mais representativa com 36,4%, dos estudos. Na sequência se destacam as ciências sociais com 12,9% e consequentemente as demais áreas com menos de 10%.

Figura 9 - Áreas de estudo – Scopus

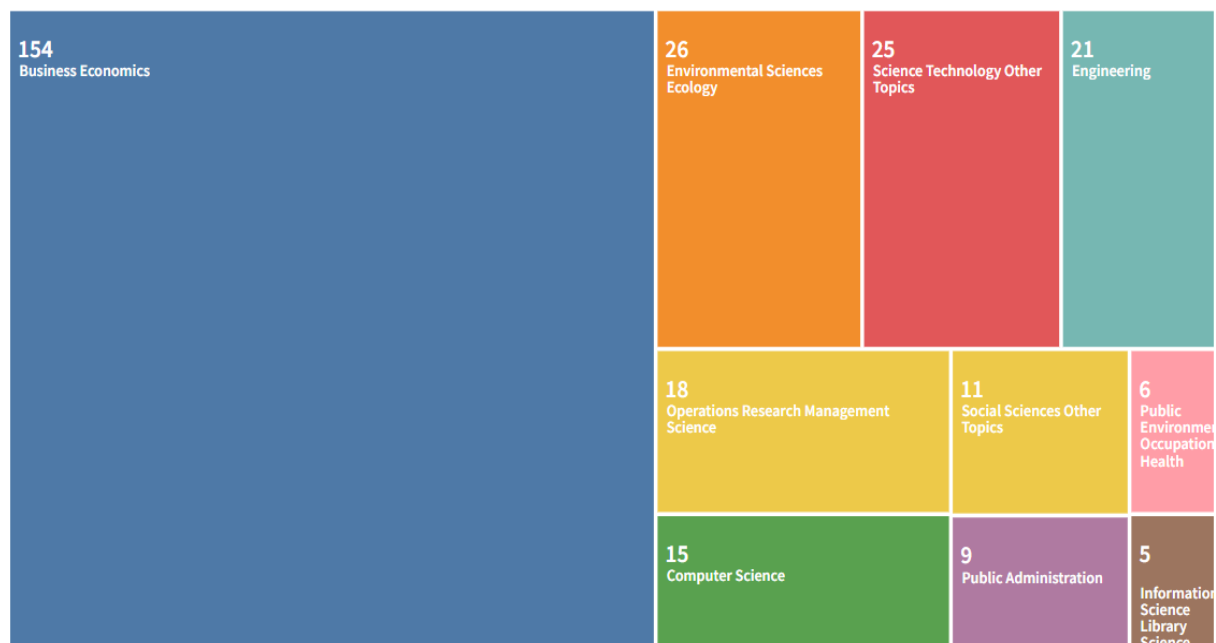


Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

A partir dos dados extraídos da base Web Of Science, é possível verificar que 154 publicações são da área de negócios econômicos, seguido de 26 registros da área

de ciências ecológicas. Os demais registros foram publicados em áreas distintas, conforme mostra a figura 10, com 25 publicações ou menos.

Figura 10 - Áreas de estudo - categorias – Web of Science



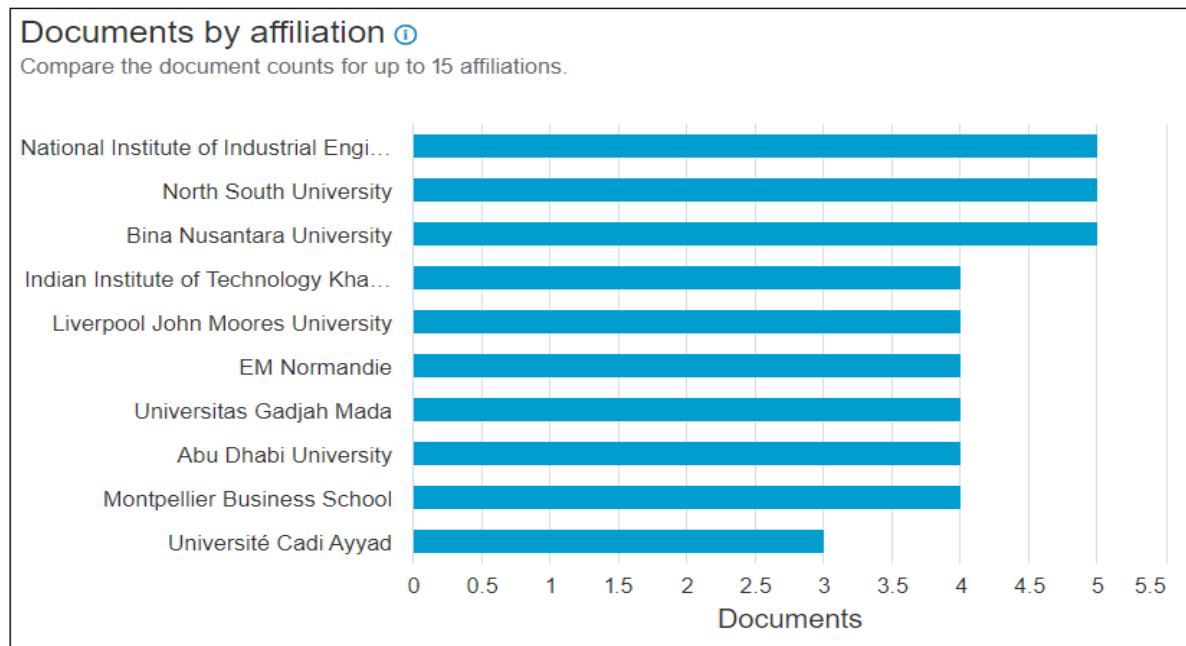
Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

### 1.3.11 Afiliações acadêmicas

Na base de dados Scopus, considerando as 10 universidades com maior número de registros, as 3 afiliações acadêmicas com maior participação tiveram 5 registros cada uma. Seis universidades tiveram 4 registros cada uma e uma apenas 3 registros. A figura 11 apresenta as afiliações Scopus.



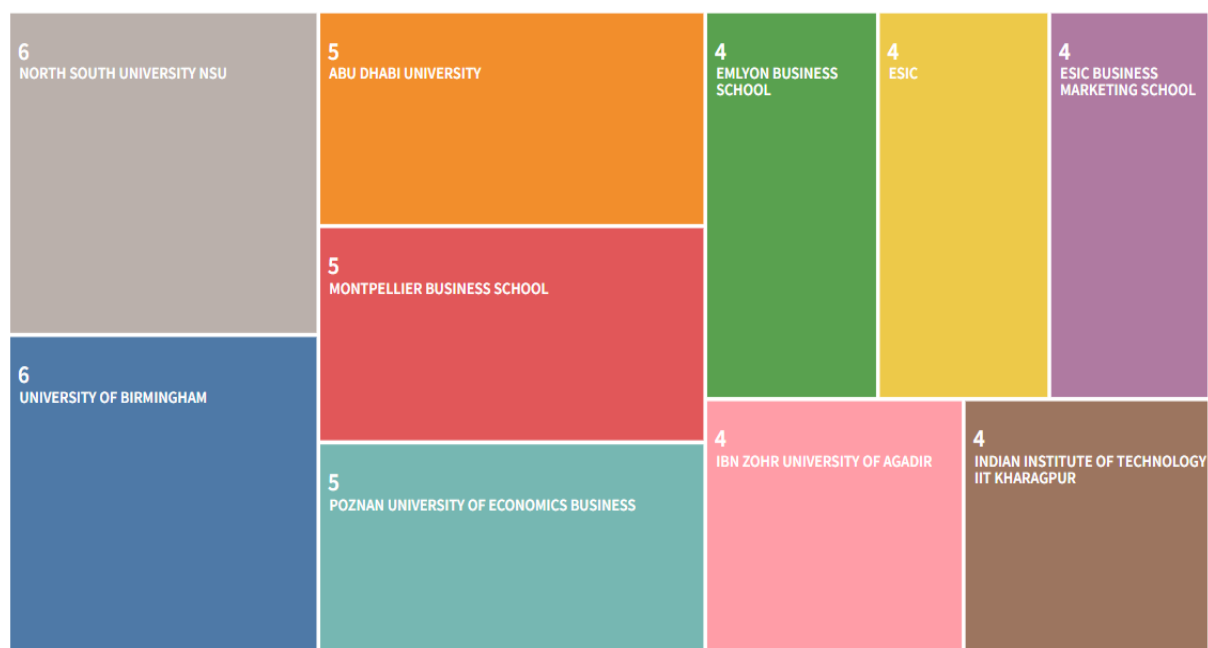
Figura 11 - Afiliações Scopus



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

A figura 12 apresenta a extração da base de dados da Web of Science. Duas universidades apresentaram o maior número de registros, somaram 6 cada uma. Em seguida aparecem 3 universidades com 5 registros cada. Na sequência, as demais apresentaram 4 registros cada, considerando as 10 universidades mais representativas.

Figura 12 - Afiliações Web of Science



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

### 1.3.12 Autores mais citados

Com o intuito de fundamentar o estudo sobre a COVID-19, se faz necessário uma análise dos autores mais citados, considerando suas influências e suas tendências. No Quadro 1 estão as 10 obras e seus respectivos autores, com maior número de citações, observadas na base de dados da Scopus. Salienta-se que na décima primeira posição o número de citação também é 28 e a partir da décima segunda posição, o número de citações é menor que 28.

Quadro 1 - Autores mais citados – Scopus

Ano da Publicação	Título	Autores	Nº de Citações
2020	Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19	Wang, Y., Hong, A., Li, X., Gao, J.	143
2020	Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the covid-19 pandemic	Priyono, A., Moin, A., Putri, V.N.A.O.	112
2021	Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation	Heinonen, K., Strandvik, T.	88
2020	The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey	Guo, H., Yang, Z., Huang, R., Guo, A.	73
2020	COVID-19 and public-sector capacity	Mazzucato, M., Kattel, R.	49
2022	Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach	Nayal, P., Pandey, N., Paul, J.	38
2021	Facilitating artificial intelligence powered supply chain analytics through alliance management during the pandemic crises in the B2B context	Dubey, R., Bryde, D.J., Blome, C.	37
2021	Artificial intelligence for supply chain resilience: learning from Covid-19	Modgil, S., Singh, R.K., Hannibal, C.	35
2020	Perspectives on Supply Chain Management in a Pandemic and the Post-COVID-19 Era	<u>Ishida, S.</u>	31
2021	How small-and-medium transportation companies handle asymmetric customer relationships under COVID-19 pandemic: A multi-method study	Mitręga, M., Choi, T.-M.	28

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

No Quadro 2 estão as 10 obras e seus respectivos autores, com maior número de citações, observadas na base Web of Science. Os autores El Baz, J and Ruel, S se destacam com o maior número de citações, 162. Em segundo lugar o número de citações cai para 151, com a obra de Papadopoulos, T; Baltas, KN and Balta, ME. A terceira obra mais citada foi dos autores Wang, Y; Hong, A; (...); Gao, J, com 131 citações. A partir da quarta posição o número de citações é 79 ou menor. Com isso,

ambas as bases contribuem para a interpretação da pandemia do COVID-19 e seus reflexos.

Quadro 2 - Autores mais citados – Web of Science

Ano da Publicação	Título	Autores	Nº de Citações
2021	Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era	El Baz, J and Ruel, S	162
2020	The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice	Papadopoulos, T; Baltas, KN and Balta, ME	151
2020	Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19	Wang, YG; Hong, AR; (...); Gao, J	131
2021	Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation	Heinonen, K and Strandvik, T	79
2020	The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey	Guo, H; Yang, Z; (...); Guo, AQ	51
2020	COVID-19 and public-sector capacity	Mazzucato, M and Kattel, R	40
2021	Supply chain viability: conceptualization, measurement, and nomological validation	Ruel, S; El Baz, J; (...); Das, A	38
2022	Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses	Belitski, M; Guenther, C; (...); Thurik, R	34
2021	Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda	Obradovic, T; Vlacic, B and Dabic, M	32
2021	Artificial intelligence for supply chain resilience: learning from Covid-19	Modgil, S; Singh, RK and Hannibal, C	31

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Considerando as duas bases pesquisadas, observa-se os autores mais citados em ambas, como é o caso de Wang, Y., Hong, A., Gao, J, Heinonen, K., Strandvik, T., Guo, H., Yang, Z., Guo, A., Mazzucato, M., Kattel, R., Modgil, S., Singh, R.K., Hannibal, C.

Considerando os autores com maior número de citações, bem como suas obras, verifica-se uma inclinação na tendência de suas produções do conhecimento, no sentido de compreensão sobre a COVID-19. Por conseguinte, apontam possíveis alternativas para a redução dos impactos negativos causados, especialmente no desempenho organizacional. Por conta disso, algumas dessas obras foram utilizadas para complementar o referencial teórico, visto que datam a partir do ano de 2020.

Com base na pesquisa bibliométrica pode-se justificar a importância do desenvolvimento deste estudo por envolver as relações entre as capacidades

dinâmicas e o desempenho organizacional no contexto da pandemia do COVID-19. A análise dessas relações podem refletir positivamente nas decisões dos gestores empresariais, para o enfrentamento das adversidades causadas em momentos de incertezas.

## 1.4 OBJETIVOS

Os objetivos desta tese estão divididos conforme o nível de especificidade, compreendendo o objetivo geral, que apresenta o tema central da pesquisa; objetivos específicos, que são as etapas a serem alcançadas a partir do objetivo geral, para se atingir os resultados esperados do estudo.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral deste estudo, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar se há relações entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional.
2. Verificar se as capacidades dinâmicas afetam o desempenho organizacional.
3. Verificar se os mecanismos de aprendizagem influenciam na relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está composta por uma seção introdutória mais 6 capítulos, a saber:

O capítulo um apresenta os elementos introdutórios do estudo, contemplando o tema, a contextualização do problema, relevância, justificativa, linha de pesquisa e análise bibliométrica.

O referencial teórico é apresentado no capítulo 2, em que são abordados os construtos teóricos que servirão de subsídios para a investigação científica, com vistas a verificar a evolução do estudo sobre o tema, enfatizando os principais autores e o estado da arte.

O capítulo 3 apresenta a caracterização da pesquisa, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados, análise estatística, o perfil dos participantes da pesquisa e as considerações éticas.

No capítulo 4 apresenta-se a análise e interpretação dos dados. Inicialmente, descreve-se o perfil dos participantes, com o objetivo de caracterizar a amostra estudada.

O capítulo 5 apresenta as discussões dos resultados, bem como as análises dos achados da pesquisa.

Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, a conclusão dessa investigação científica e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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 as relações das capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional na pandemia COVID-19.

### 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, pois a mesma se evidenciava e 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. Pois força a reestruturação e reavaliação das operações, em função de incertezas e instabilidade financeira diante deste novo contexto 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, nesta situação, fica difícil fazer previsões das possíveis consequências futuras. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI) (2021), 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 outras pandemias, em especial 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 disseminadas em forma de textos para discussão, e-books e sites. Tanto as soluções efetivas para o tratamento da doença, quanto para outros problemas decorrentes da pandemia da COVID-19, ainda estão sendo estudados.

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. Nesta situação, uma pandemia pode causar a fragmentação do sistema econômico, principalmente o sistema político.

## 2.2 COVID-19 E OS DESAFIOS PARA AS EMPRESAS

A COVID-19 provocou grandes desafios para as instituições em aspectos gerais. Sobre esse assunto, Benson & Clay (2004) já salientavam que eventos dessa natureza sempre trazem crises para as empresas. Nesse sentido, conforme argumentam os autores, a economia Chinesa foi muito impactada negativamente pela crise do Coronavírus, principalmente no início do ano de 2020. 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. Os autores comentam ainda, que o horizonte estratégico das empresas se refere ao prazo de resposta, que é possível que se estenda até o pós-pandemia do COVID-19. Neste contexto, para viabilizar e implementar inovações será necessário repensar as estratégias.

Uma das alternativas estratégicas está relacionada aos métodos de inovações em marketing, que para Wang et al. (2020), as empresas precisam otimizar os recursos para atender as demandas dos clientes, excedendo suas expectativas. Nesse contexto os atores citam o caso da China que exploram estratégias de diversas dimensões e em diferentes formas.

Durante a crise do COVID-19 as empresas chinesas adotaram dimensões conceituais, que se referem ao comportamento adotado pelas empresas. Portanto, se o desempenho for menor que o esperado ela é incentivada a buscar soluções para seus problemas. Levando em consideração os diversos graus de impacto sofrido pelas empresas durante a crise do COVID-19, as empresas também buscam diferentes formas para permanecer no mercado. 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).

Outra dimensão é baseada na própria empresa, que são as inovações colaborativas. A estratégia nesse caso é a colaboração com outras empresas, mas para isso se torna necessário que a empresa tenha capacidade e recursos para inovar de forma independente. Wang et al. (2020) argumentam que as inovações não é tarefa fácil, pois envolvem ideias novas, novas ferramentas e até mesmo novos negócios. Todavia, uma empresa pode decidir inovar compartilhando recursos e competências com outras; mas se a empresa consegue desenvolver um novo negócio com seus



próprios recursos, usando sua própria capacidade, então poderá desenvolver suas inovações de forma independente (SUBRAMANIAM & YOUNDT, 2005).

Considerando as duas dimensões conceituais mencionadas acima, descritas por Wang et al. (2020), se uma empresa estiver em dificuldades em função do COVID-19, pode optar em implementar uma estratégia de marketing que seja mais adequada para se adaptar e poder aproveitar as oportunidades.

Por outro lado, quando se trata dos recursos dinâmicos, o COVID-19 surgiu como uma interrupção da cadeia de suprimentos e as empresas precisaram reagir. Essa reação foi no sentido de desenvolver novas soluções por meio de novos recursos e capacidades. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a *dynamic capabilities view* (DCV) tem sido recomendado para operar em ambientes de mudanças constantes, a exemplo da pandemia COVID-19, oferecendo estratégias e reconfigurando a utilização dos recursos existentes (PAVLOU E EL SAWY 2011). Tais recursos proporcionam que as empresas constituam uma base teórica dinâmica para desenvolverem suas capacidades e gerarem vantagem competitiva de longo prazo.

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 poder utilizar o DCV como lente teórica e 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, por conta da intensificação do trabalho remoto. 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”. A digitalização contribui nesse processo, ajudando no desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas. Os

autores consideram que as PMEs têm uma grande importância para a economia, uma vez que são responsáveis pela manutenção do emprego e da estabilidade social.

Uma das alternativas com vistas a amenizar os efeitos negativos, causados por uma crise, 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. Salama (2010), ratifica essa abordagem, ao afirmar que os estímulos econômicos reduzem a vulnerabilidade externa do país. Assim, somente quando a economia voltar às suas atividades normais, será possível analisar com mais precisão os impactos trazidos pela crise do COVID-19.

### 2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

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

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

A abordagem sobre as capacidades dinâmicas vem ganhando notoriedade, por sua importante contribuição para as organizações e sobrevivência das empresas. Segundo Teece et al. (1997), essas capacidades contribuem para auxiliar os gestores na tomada de decisão, seja para renovar, reconfigurar ou alocar recursos específicos.

A capacidade dinâmica pode ser entendida como uma das teorias que explicam os processos que requerem rápidas adaptações e mudanças organizacionais. Isso ocorre por meio do desenvolvimento de competências, reconfiguração organizacional e recursos organizacionais, ainda que na abordagem de alguns autores não haja consenso sobre esse tema (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016).

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

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

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

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

desempenho organizacional, por meio das relações entre as capacidades dinâmicas e os mecanismos de aprendizagem.

### **2.3.1 Capacidade Adaptativa**

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

A capacidade de gestão é definida a partir da capacidade adaptativa das organizações, no sentido de se adaptar para atender as diferentes demandas dos mercados (ZHOU e LI, 2010). A capacidade de se adaptar também pode ser definida como a "capacidade de identificar e capitalizar as oportunidades do mercado emergente" (WANG; AHMED, 2007, p. 37; PANDZA; HOLT, 2007). Logo, se configura em um elemento essencial, no complemento das capacidades dinâmicas de uma organização, tanto no ambiente interno quanto externo.

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

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

### 2.3.2 Capacidade Absortiva

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 e informações e com isso, transformar em conhecimento específico para ser utilizado na própria organização.

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

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

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

## 2.4 MECANISMOS DE APRENDIZAGENS

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. Por conseguinte, 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, sobre a capacidade de aprendizagem, Farrell, et al. (2008), argumentam que essa 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.

Segundo Kim (1998), a capacidade de aprendizagem vai além de uma simples ampliação da aprendizagem individual. O autor argumenta ainda que “é ao mesmo tempo óbvia e sutil”, no entanto pode ser entendido como algo mais complexo. Todas as organizações são compostas por indivíduos, por isso óbvia; sutil pelo fato de as organizações não dependerem de um indivíduo específico para sua aprendizagem. No entanto, dependente de todos os indivíduos em conjunto, envolvendo integração, expectativas e redução da incerteza, através da conscientização inclusiva das necessidades e soluções de problemas (KIM, 1998; HELMSING, 2001; BITENCOURT, 2004; BELLE, 2016). A capacidade de aprendizagem se refere as novas percepções e modificações de comportamento generalizado, diferentemente do aprendizado simplesmente individualizado. Nesse sentido, Stata (1997) argumenta sobre os diversos aspectos que a aprendizagem individual difere da aprendizagem organizacional. Segundo o autor, entre tais aspectos se destacam as percepções, conhecimento e modelos mentais, como características da aprendizagem de uma organização, cujo aprendizado ocorre em um processo mais lento; enquanto que na aprendizagem individual o processo ocorre de forma mais rápida, já que não depende de compartilhamento de crenças e objetivos.

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).

As organizações que buscam aprendizado continuamente, por meio da sua capacidade de aprendizagem, apresentam maior capacidade para elaborar estratégias de longo prazo. Segundo Senge (1990), essa prática representa uma vantagem competitiva sustentável. Ainda de acordo com o autor, ao aumentar a complexidade das empresas, devido ao ambiente cada vez mais interligado, as atividades devem ficar mais fáceis de serem aprendidas. Por conta disso, o sucesso futuro de uma organização, dependerá da sua capacidade de aprender em todos os aspectos e níveis, envolvendo as pessoas e seu comprometimento com o aprendizado (SENGE, 2000). Ainda, na concepção do autor todas as organizações são aprendizes, necessitando cultivar e aprimorar, além de sua capacidade de aprendizagem, as capacidades dinâmicas das organizações que aprendem.

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.

Neste contexto, o desempenho organizacional pode ter ligações com diversos fatores, que podem estar relacionados desde um desempenho satisfatório até uma

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

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

O desempenho organizacional pode ser influenciado pelo tipo de organização, sendo que quanto mais restrito, maior pode ser a especificidade das variáveis a serem analisadas. Neste contexto, Nayal et al. (2021), comentam sobre diversas estratégias para as empresas se desenvolverem, como cuidarem do bem-estar dos colaboradores e dos clientes. 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. As mudanças dos hábitos de consumo, especialmente na substituição de produtos com foi observado durante a pandemia, mostra como impactou no desempenho das organizações. Esse fato culminou em uma 'nova demanda', incluindo produtos de limpeza, higiene pessoal, saúde e bem-estar (CHAUDHURI, 2020; KIRK & RIFKIN, 2020). Knowles et al. (2020), ratificam afirmando que os consumidores substituíram suas demandas, alterando sobremaneira sua preferência de consumo.

O estudo do comportamento de novas demandas e substituição de consumo também é abordado por Martin et al. (2020). Os autores também argumentam sobre os eventos disruptivos, cuja maioria dos estudos sobre o assunto se limita aos impactos



econômicos e, no entanto, há uma lacuna para ser estudada que são os efeitos econômicos causados pela pandemia COVID-19.

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

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

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.

### 2.5.1 Desempenho interno

O desempenho interno está relacionado com as competências individuais que se refletem na competitividade da empresa. Denisi (2000), afirma que o desempenho da empresa é condicionado às competências dos indivíduos, porém, essa relação não é evidenciada nos modelos teóricos. Entretanto, ainda precisa de sustentação empírica, mesmo havendo suposições teóricas sobre o assunto (BRANDÃO, 2008). Para Carbone et al. (2009), a gestão por competências é um tema de grande interesse das organizações, devido a necessidade de atender as novas demandas de mercado. Dessa forma, pressupõe-se que há uma carência de investigação empírica nessas relações.

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

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

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

### **2.5.2 Desempenho comparativo**

O desempenho comparativo é uma forma de comparar os resultados com o de outras empresas, permitindo o planejamento e controle dos indicadores, conforme a estratégia. O Sistema de Medição de Desempenho (SMD), tem por função proporcionar melhor desempenho para as empresas (JOHNSON; BEIMAN, 2007). Esse mecanismo, segundo Figueiredo et al. (2005), se refere a um conjunto de indivíduos, métodos, ferramentas e indicadores que geram informações para executar as ações, tomar decisões e melhorar o desempenho. O dinamismo de um sistema de medição de desempenho, se refere a adaptação às mudanças de estratégias competitivas. Desta forma, os resultados dessas informações podem ser utilizados para fins gerenciais (SIMONS, 2000).

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

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

### **2.5.3 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, o conhecimento 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, promovendo um desenvolvimento disruptivo, por meio da sua mentalidade descentralizadora e inovadora. 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.

Neste contexto, 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 projetos. Isso decorre por meio dos indivíduos externos que detêm um conhecimento importante para a geração de novos produtos e associam elementos do macroambiente através da cooperação entre os atores (SIVAM et al., 2019).

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

#### **2.5.4 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. 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.

### **2.5.5 Compartilhamento de conhecimentos**

O compartilhamento de conhecimento está relacionado com os 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).

## 2.6 HIPÓTESES DO MODELO

O modelo conceitual desta tese 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 e no modelo apresentado na Figura 14.

### 2.6.1 Capacidade adaptativa e aquisição interna e externa de conhecimentos

A capacidade adaptativa, se refere a habilidade da empresa em se adaptar às demandas de sua área de atuação, utilizando seu conhecimento adquirido. Nesse contexto, Wang e Ahmed (2007), afirmam que é um componente de capacidades dinâmicas que explica como a empresa ajusta seus recursos internos com as vantagens identificadas no mercado.

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 organizacional está relacionada com a flexibilidade das organizações, no sentido de se adaptar as demandas do ambiente. Essas necessidades podem ser referentes as oportunidades e ameaças, requerendo proatividade das empresas (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016).

A aquisição de conhecimento é um elemento decisivo para a geração de valor, nos diversos níveis das organizações. Por esse motivo, se torna gerador de vantagem competitiva e promovendo a sustentabilidade (TERRA, 2001). 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 organização, no sentido de utilizar os conhecimentos interno e externos como fonte de gestão consciente. Sendo assim, o conhecimento proporciona melhores resultados, se

associada à capacidade absorptiva, 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. Por conseguinte, acelerar a implantação de projetos de novos produtos e serviços. Isso se torna possível, por meio dos indivíduos externos, pois eles detêm o conhecimento do macroambiente e, dessa forma, associam elementos do macroambiente através da cooperação entre os atores, porém requer capacidade de adaptação por parte da organização (SIVAM et al., 2019).

As organizações se deparam com vários tipos de atores com os quais se relacionam, promovendo desenvolvimento disruptivo, através da sua mentalidade inovadora. Conforme afirma Obradovic et al. (2021), a partir do trabalho seminal de Chesbrough (2003), a conscientização acadêmica sobre o conhecimento aumentou exponencialmente, trazendo novas ideias para as empresas. Tais ideias estão relacionadas com o ambiente interno e externo, bem como suas inter-relações.

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 estratégia para ampliar a visão sobre novas estratégias, pois essa perspectiva é fundamental em circunstâncias disruptivas, especialmente em uma pandemia. 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.

### **2.6.2 Capacidade adaptativa e codificação e controle de conhecimento**

A capacidade organizacional está relacionada a capacidade adaptativa, envolvendo processo regras e rotinas que incorporarão os princípios da empresa. Nesse caso, a organização será capaz de responder às mudanças do ambiente de negócio no tempo desejado (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. Tais necessidades podem ser referentes as oportunidades e ameaças, requerendo um comportamento proativo da organização (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016).



Para Wang e Ahmed (2007), o processo de codificação é um elemento importante de capacidades dinâmicas, uma vez que explica como a empresa utiliza suas vantagens competitivas e seus recursos existentes. Conforme Reis (2008), esse processo ocorre por meio de um planejamento, realizado por uma equipe especializada, considerando prazos e recursos necessários. A empresa precisa de capacidade adaptativa para se adaptar às demandas da sua área de atuação. Para tanto, a equipe de planejamento deve ter conhecimento das operações da empresa, para alinhar a codificação e controle com os objetivos almejados. 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. Neste caso, caso haja avanços na tecnologia ou alguma outra mudança externa, a empresa estará preparada para absorver.

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.

### 2.6.3 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 no enfrentamento ou contingenciamento das 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 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. Para tanto, 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). Logo, 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.

Os modelos supracitados se referem sobre o compartilhamento de conhecimento, por meio do qual pode-se inferir que o apoio da alta gestão influencia o

comportamento organizacional e o compartilhamento de conhecimento. Essas afirmações são ratificadas por Farooq (2018), que propõe o modelo de sete dimensões: cultura organizacional, estrutura organizacional, sistema de recompensas, motivação, confiança interpessoal, suporte de gestão e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Os resultados das discussões dos autores, apontam para grandes desafios que as empresas enfrentarão no período pós-pandemia COVID-19. Neste sentido, as capacidades dinâmicas deverão ser desenvolvidas de forma estratégica e interativa, considerando o ambiente interno e externo, com vistas a implementação de inovações, para atender as novas demandas do mercado. 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.

#### **2.6.4 A capacidade absorptiva 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 e promover a sustentabilidade (TERRA, 2001). Neste contexto, essas capacidades refletem a habilidade organizacional, uma vez que absorvem informações e aprendem, transformando em conhecimento para organização.

O conhecimento se torna determinante para definir os processos e rotinas das empresas. Entretanto, a capacidade absorptiva define a intensidade em que ocorre a aquisição de conhecimento tanto interno quanto externo. Considerando um ambiente

organizacional em constantes mudanças, há necessidade de se desenvolverem novas estratégias no sentido de criar novos produtos e serviços para atender o mercado. Desse modo, a capacidade de absorção é um elemento importante para as articulações de ambientes altamente competitivos (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

Em todos os níveis organizacionais, o conhecimento interno e externo é determinante na geração de valor. No entanto, a aquisição desses conhecimentos depende da capacidade absorptiva da empresa, que conforme afirmam Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014), existe uma relação forte com o desempenho da organização, exigindo inovações constantes. Na concepção de Neto (2016), com a associação da capacidade absorptiva e o conhecimento interno e externo, 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 e que promovem o desenvolvimento de novos produtos (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 e serviços, especialmente em uma pandemia. Como 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.

### **2.6.5 A capacidade absorptiva 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. A capacidade absorptiva

consiste em associar conhecimento interno e externo, que na abordagem de Wang e Ahmed (2007), essa habilidade organizacional proporciona a obtenção de informações importantes para transformar em novo conhecimento. Por conseguinte, a codificação e controle de conhecimento formatará os processos, rotinas e regras da instituição, incorporando aos seus princípios.

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 absorviva. As empresas compartilham conhecimentos absorvidos e codificados com o objetivo de aumentar seu desempenho, por meio de suas articulações. Esse processo, conforme Reis (2008), ocorre por meio de um planejamento feito por equipes especializadas, levando em consideração os princípios organizacionais, bem como seus conhecimentos sobre as operações da organização.

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. Para Berdejo (2009), as rotinas representam padrões de pensamento relacionado a um grupo de indivíduos e os hábitos são pessoais; quando são compartilhados, os hábitos se transformam em rotinas e padronizam o comportamento de um determinado grupo (BURNS; SCAPENS, 2000; REIS, 2008). Guerreiro et al. (2012) afirmam que esse processo se consolida por meio da repetição de comportamento, resultando em mudanças no sentido de questionamento sobre o status quo.

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 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.

### **2.6.6 A capacidade absorptiva e o compartilhamento de conhecimentos**

A capacidade absorptiva e o compartilhamento de conhecimento, estão relacionados com as habilidades das empresas, nos processos de interação dos colaboradores. A relação consiste em adquirir conhecimento interno e externo e transformar em conhecimento, aumentando 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.

O compartilhamento de conhecimento, segundo Hendriks (1999); Cummings (2003); Tonet; Paz (2006), é considerado um processo que envolve duas ou mais partes em determinadas rotinas ou processo organizacional. Essas relações envolvem compartilhamento de conhecimento e a capacidade absorptiva se torna um elemento fundamental da gestão. Como consequência, as relações e articulações das empresas definem seu desempenho no ambiente competitivo, uma vez que novos produtos e serviços serão definidos por melhores estratégias (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004). 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. Segundo os autores, no centro de cada modelo está o comprometimento organizacional, do mesmo modo, o nível de sucesso no compartilhamento de conhecimento está relacionado com a capacidade absorptiva da organização.

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).

A partir das discussões dos autores, percebe-se que as empresas enfrentarão muitos desafios no pós-pandemia COVID-19. Os autores apontam ainda, que as empresas deverão desenvolver novas estratégias interativas, envolvendo o ambiente interno e externo, bem como sua capacidade de absorver conhecimento, especialmente dos negócios digitais intensivos em tecnologia. Assim, pode-se testar a seguinte hipótese:

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

### **2.6.7 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, através da sustentabilidade da empresa (TERRA, 2001). A geração de valor, em todos os níveis das organizações, é determinada pelo conhecimento adquirido. Já para o desempenho organizacional não há uma definição única, pois segundo Bakoğlu (2000); Harris e Ogbonna (2001), esse está relacionado a gestão das empresas.

As estratégias de criação de valor, integrando aquisição interna e externa de conhecimento e o desempenho organizacional, se deparam com muitos desafios e incertezas. 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).

Conforme afirmam Wheelen et al. (2000), o desempenho organizacional está relacionado com uma unidade organizacional, cuja avaliação se dá por metas a serem cumpridas. Para Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014), existe uma relação forte entre a aquisição de conhecimento e o desempenho organizacional, exigindo que as empresas promovam a essa interação. Portanto, a relação existente entre a aquisição interna e

externa de conhecimento e o desempenho organizacional, pode ser considerado uma estrutura multidimensional, que pode envolver também outras dimensões.

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). Segundo os autores, a maioria dos eventos disruptivos se limitam aos impactos econômicos, por esse motivo, existe uma lacuna a ser investigada que são os efeitos causados pela pandemia do COVID-19.

No ambiente interno, Markos (2010) relaciona funcionários e gestores que devem interagir para trocarem informações e promoverem melhorias. Entretanto, Hromei (2014) afirma que os problemas humanos estão sendo ignorados, mas entendendo a importâncias desses atores, sugere-se que os anseios dos empregados sejam satisfeitos, para que a empresa alcance seus objetivos. Ademais, os benefícios da aquisição interna e externa de conhecimento para o desempenho organizacional, também estão relacionados a interação do ambiente interno e externo (SHAIKH & LEVINA, 2019).

As PMEs são mais flexíveis para aplicar seus conhecimentos e desenvolver novas estratégias, devido ao seu tamanho (DAVIDSON, 2015; SHEPHERD et al., 2019). O reflexo negativo no desempenho organizacional, devido às restrições impostas pela COVID-19, impactou também a aquisição de conhecimento por parte das empresas. Os efeitos mais severos foram observados nas pequenas e médias empresas (PMEs) que são mais vulneráveis (CARVALHO; PEDRO, 2020). Papadopoulos et al. (2020) argumentam que as PMEs foram impactadas por eventos exógenos, como o COVID-19, utilizando tecnologias digitais como internet das coisas, redes de telecomunicações, big data e inteligência artificial.

O desempenho organizacional pode ser influenciado pelo tipo de organização e pelo tipo de variáveis analisadas. Nayal et al. (2021), afirma 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 do 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 tanto na aquisição de conhecimento quanto para o desempenho da organização.

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.

## **2.6.8 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). Por outro lado, embora a definição não seja única, conforme afirmam Bakoğlu (2000); Harris e Ogbonna (2001), o desempenho organizacional é relacionado a uma unidade organizacional, que precisa ser mensurada por objetivos e metas (WHEELEN et al., 2000). Desse modo, o desempenho organizacional se relaciona com a codificação e controle de conhecimento, pois ambos envolvem a gestão e os processos organizacionais.

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. Rocha e Guerreiro (2010), ratificam que a codificação representa uma fase de modelagem, em que são definidos os elementos que irão compor o orçamento. A partir dessas relações, serão definidas as variáveis que serão analisadas, para garantir o desempenho da organização.

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; PHUNNARUNGSU, 2013).

Todavia, as competências individuais refletem na competitividade da organização. Denisi (2000), ratifica que o desempenho da empresa é condicionado às competências dos indivíduos. Entretanto, as rotinas são padrão de pensamento, relacionados a um grupo de pessoas; os hábitos são pessoais (BERDEJO, 2009). No entanto, quando os hábitos são compartilhados, se transformam em rotinas e padronizam comportamentos (BURNS; SCAPENS, 2000; REIS, 2008). 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.

### **2.6.9 Compartilhamento de conhecimentos e desempenho organizacional**

O compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional se relacionam com a gestão eficiente das empresas. O desempenho organizacional pode ser definido como uma atividade envolvendo uma unidade organizacional. Entretanto, segundo Bakoğlu (2000); Harris e Ogbonna (2001), essa definição não é única. Quanto ao compartilhamento de conhecimento, os autores afirmam que é uma vantagem competitiva para as empresas e para o crescimento do país. 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). Assim, o desempenho organizacional pode ser considerado uma estrutura multidimensional, que se relaciona com o compartilhamento de conhecimento.

De acordo com o modelo de Lee e Al-Hawamdeh (2002), o compartilhamento de conhecimento envolve, no mínimo dois atores. O modelo de Ipe (2003) relaciona quatro fatores distintos. O modelo proposto por Tonet e Paz (2006), integra outros quatro fatores. Já o modelo desenvolvido por Wang e Noe (2010), considera mais outros quatro fatores. O modelo de Rahman, Islan e Abdullah (2017), considera que o compartilhamento do conhecimento é influenciado por elementos organizacionais, como cultura, liderança e estrutura. O fato é que todos envolvem o desempenho organizacional em suas concepções.

Considerando os modelos supracitados, pode-se inferir que o apoio da alta gestão influencia no comportamento organizacional e no compartilhamento de conhecimento. Essas afirmações são ratificadas por Farooq (2018), através do seu modelo composto por sete dimensões.

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. Os maiores desafios que serão enfrentados pelas empresas, no pós-pandemia COVID-19, também estão relacionados com o conhecimento e o desempenho organizacional. As novas demandas irão demandar conhecimentos específicos, impactando no ambiente econômico 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.

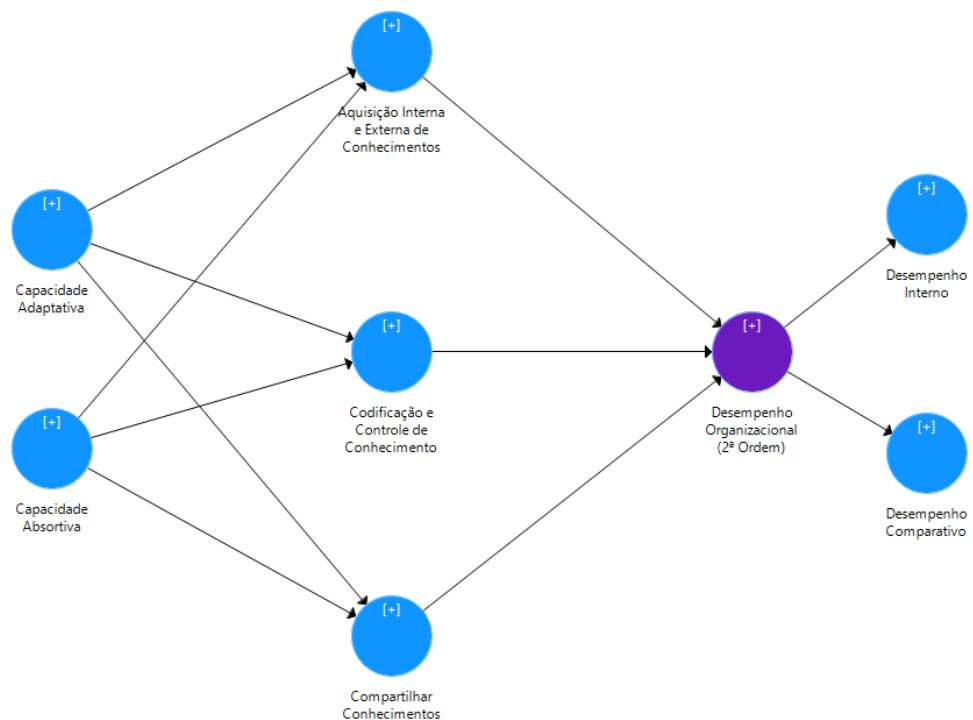
## 2.7 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

O modelo teórico apresentado na Figura 13 representa todas as relações diretas e de mediações. A partir disso, define-se o modelo e as hipóteses que foram testadas, a partir do objetivo geral: verificar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19, por meio de um modelo teórico.

Diante do atual contexto, caracterizado por mudanças no ambiente organizacional em função da pandemia COVID-19, o modelo teórico é composto de oito construtos: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva, mecanismos de aprendizagem em organizações (aquisição interna e externa de conhecimento, codificação e controle de conhecimento e compartilhamento de conhecimentos); desempenho organizacional formado desempenho interno e desempenho corporativo)

Na Figura 13, apresenta-se o modelo inicial proposto.

Figura 13 – Modelo Inicial Proposto.



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

### 3 METODOLOGIA

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

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

Neste capítulo apresenta-se a caracterização da pesquisa, a população e amostra do estudo, instrumento de coleta de dados, análise estatística dos dados, perfil dos participantes da pesquisa e as considerações éticas.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa busca estabelecer diversas compreensões no sentido de descobrir respostas para o problema de pesquisa proposto, assim este estudo tratou de 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).

A metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho foi de caráter descritivo, envolvendo análises quantitativas. Do ponto de vista dos objetivos, essa pesquisa é considerada como descritiva, para Martins Junior (2015, p.74), esse tipo de pesquisa é indicado para temas que não possui fontes suficientes, ou hipóteses consistentes, para o embasamento do estudo. Por outro lado, Gil (2011, p. 202), argumenta que a

pesquisa descritiva serve para explicar e descrever problemas reais, além disso, o método dedutivo permite chegar a “conclusões de maneira puramente formal”. Ainda ajuda entender, com maior precisão, as relações do ambiente e suas características.

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

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

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

O universo populacional de uma pesquisa, conforme Gil (2012), é caracterizado por um conjunto definido de elementos com determinadas características. Por conseguinte, a amostra se configura em um subconjunto do universo, por meio da qual permite estimar as características da população. Ainda segundo o autor, existem dois tipos de amostra: a probabilística, que são escolhas rigorosas e científicas fundamentadas estatisticamente e não probabilística, que não apresenta fundamentação estatística ou matemática, porém, depende exclusivamente dos critérios adotados pelo pesquisador.

Quando for utilizado critérios adequados para a seleção da amostra, as conclusões do estudo decorrente dessa amostra podem ser generalizadas, proporcionando a redução de tempo e recurso destinado a pesquisa (GIL, 2012; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para esse estudo foi utilizada a amostragem não probabilística, uma vez que a amostra não foi selecionada aleatoriamente e sim por critérios definidos pelo

pesquisador (GIL, 2012). Os critérios foram definidos a partir da questão de pesquisa, com vistas a buscar um público específico, para a obtenção das melhores respostas.

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.

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.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos para elaboração do instrumento de coleta de dados contemplam 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 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 nas áreas de economia e administração e se encontra no Apêndice A. Foi aplicado um teste piloto com 10 proprietários e/ou gestores de empresas com 10 ou mais colaboradores, pois, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) categoriza as empresas por porte conforme o número de colaboradores, sendo que nos ramos de comércio e serviços, a partir de 10 funcionários já é considerada empresa de pequeno porte. Por conseguinte, os proprietários e/ou gestores dessas empresas seriam qualificados para garantir a confiabilidade das respostas, sobre a influência das capacidades dinâmicas para o desempenho organizacional, no contexto da pandemia COVID-19. 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, para que dessa forma fosse possível descobrir as dimensões e os indicadores que podem representar aquilo que se quer medir. A fase seguinte, compreende validar o instrumento, para assim, comprovar se o que está sendo medido é o que de fato se busca. Por fim, 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).

### **3.3.1 Pré-teste do instrumento**

O princípio fundamental do pré-teste é aperfeiçoar o questionário por meio da eliminação de potenciais problemas, permitindo a correção de deficiências do instrumento de coleta de dados (CHURCHILL JR., 1999; AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

O pré-teste foi aplicado em cada um dos itens que compõe os construtos, com o objetivo de verificar: se a dinâmica do teste está boa; se as questões estão claras e fáceis de entender; se a questão ficou ambígua; se o tempo de resposta está dentro do previsto ou se está longo demais; se a ordem das questões faz sentido. Desse modo, o pré-teste possibilita os ajustes em itens já existentes, podendo também indicar a necessidade de inclusão de novas questões, que possam acarretar dúvidas por parte dos pesquisados ou até mesmo excluir alguns itens (OPUS, 2021).

Para o pré-teste participaram 10 empresários e/ou gestores de empresas com 10 ou mais colaboradores, esses contribuíram com sugestões para melhorias dos itens do estudo, os quais foram acatados.



### 3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada através da modelagem de equações estruturais (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM), utilizando o algoritmo do software SmartPLS®, versão 3.3.9, configurado para 7 critérios de paragem. Também foi utilizada a ponderação parametrizada com base no modelo de caminho, o qual tem o objetivo de proporcionar valores mais elevados para os coeficientes de explicação ( $R^2$ ). Foi definido 300 iterações, e os pesos iniciais para os indicadores externos foram definidos para 1,0 (HAIR Jr. et al., 2017). No Quadro 3, estão descritas as estratégias utilizadas na análise dos dados, bem como os critérios de interpretação dos testes estatísticos.

Quadro 3 - Procedimentos para análise dos dados

(Continua)

Referência	Propósito	Limite do aceitável
<b>Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta</b>	É a estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observáveis.	Ambos variam entre 0 e 1, valores: - Abaixo 0,60 falta confiabilidade - Entre 0,70 e 0,95 (bom); - Indesejável (> 0,95).
<b>Variância Média Extraída (VME)</b>	É a porção que os dados são explicados pelas VL's	AVE > 0,50
<b>Cargas Fatoriais Cruzadas</b>	Vem a ser a correlação das VO's com as VL's.	CFCoriginal > CFCdemais
<b>Critério Fornell-Larcker (FL)</b>	Validade Discriminante, tem por finalidade comparar a AVE com as correlações de Pearson	$VME \geq r_j$ para $i \neq j$
<b>Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT); Confirmado pelo método Bootstrapping</b>	É um critério mais eficiente que o de Fornell-Larcker, vem a ser uma estima da correlação entre as VL's.	HTMT < 0,9 LS97,5% (HTMT) < 1,0
<b>Variance Inflation Factor (VIF)</b>	Avaliação da Colinearidade utiliza como medida a VIF, que se revela como o grau a que o erro padrão foi aumentado devido à presença de colinearidade	VIF > 5 indicam potencial problema de colinearidade
<b>Coefficientes de determinação de Pearson (<math>R^2</math>)</b>	Avalia a proporção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural	Na área de ciências sociais e comportamentais: $R^2$ de 0,02 à 0,075 (efeito fraco) $R^2$ de 0,076 à 0,19 (efeito moderado) $R^2$ > 0,19 (efeito forte)

Referência	Propósito	Limite do aceitável
<b>Tamanho do efeito (<math>f^2</math>)</b>	Utilizada para avaliar se haverá impacto substancial nos construtos endógenos se forem omitidos construtos	Valores de 0,02 à 0,075, (pequeno efeito); de 0,076 à 0,225 (médio efeito); $f^2 > 0,225$ (grande efeito)
<b>Validade do coeficiente estrutural (<math>\beta</math>); Confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i>.</b>	Avalia a significância do valor do coeficiente estrutural (confirmação da hipótese ou não).	H1: $\beta \neq 0$ tcal. $> 1,96$ ( $p < 0,05$ )
<b>Relevância preditiva (<math>Q^2</math>); Confirmado pelo método <i>Blindfolding</i>.</b>	Avalia a acurácia do modelo ajustado	$Q^2 > 0$ $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ (grau fraco); $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ (grau moderado); e $Q^2 > 0,25$ (grau forte)

Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014).

(Conclusão)

De acordo o Quadro 3, foram utilizados testes com o objetivo de avaliar o modelo de mensuração, analisar a validade discriminante do modelo e avaliar o modelo estrutural.

Para a avaliação do modelo de mensuração, foram utilizados dois testes para verificar a consistência interna:

1º) Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) - este teste estima a confiabilidade com base nas intercorrelações das variáveis observadas (HAIR et al., 2014).;

2º) Confiabilidade Composta ( $\rho_c$ ) – tem como objetivo verificar se as Variáveis Latentes (VL) são “não viesadas” (HAIR et al., 2014).

Ainda foi utilizada para a avaliação do modelo de mensuração a validade convergente, testada por meio da Variância Média Extraída – VME, que é a porção que os dados são explicados pelas VL's (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Para analisar a validade discriminante do modelo, foram usados três testes:

1º) Teste das as Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC), a qual é a correlação das Variáveis Observadas (VO) com as Variáveis Latentes (VL) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014);

2º) Critério de Fornell-Larcker, que é a comparação das raízes quadradas das VME's com as correlações de Pearson (FORNELL; LARCKER, 1981);

3º) Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), confirmado pelo método *Bootstrapping*, que é um critério mais eficiente que o de Fornell-Larcker, sendo uma espécie de estimação da correlação entre as Variáveis Latentes (NETEMEYER; BEARDER; SHARMA, 2003).

Para avaliar o modelo estrutural, foram empregados cinco testes:

1º) Colinearidade Variance Inflation Factor (VIF), que verifica a existência de fortes correlações entre as VL's, indicando problemas de colinearidade (HAIR et al., 2017);

2º) Tamanho do Efeito ( $f^2$ ), avalia a utilidade de cada VL's endógenas para o ajuste do modelo (COHEN, 1988; HAIR et al., 2014);

3º) Coeficiente de Explicação ( $R^2$ ), que avalia a porção da variabilidade das VL's preditoras (endógenas) (COHEN, 1988);

4º) Coeficiente Estrutural ( $\beta$ ), que verifica a significância do valor do coeficiente estrutural (confirmação da hipótese ou não) (HAIR et al., 2017);

5º) Relevância Preditiva ( $Q^2$ ), que avalia o grau de acurácia do modelo final (CHIN, 2010; HAIR et al., 2017).

### 3.5 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

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, ramo de atividade, município, formação e número de colaboradores da empresa participante, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Perfil dos Respondentes

<b>Perfil dos respondentes</b>	
<b>Cargo</b>	
Diretor	31
Gerente	15
Supervisor	9
Outros	28
<b>Ramo de Atividade</b>	
Metalúrgico	15
Alimentício	6
Moveleiro	4
Vestuário	2
Eletrônico	2
Outros (Maioria prestação de serviços)	51
<b>Município</b>	
Caxias do Sul, RS	21
Antônio Prado, RS	7
Flores da Cunha, RS	3
Porto Alegre, RS	3
São Leopoldo, RS	3
Outros (2 ou 1 respondentes)	46
<b>Formação</b>	
Doutorado completo	4
Doutorado incompleto	3
Mestrado completo	9
Mestrado incompleto	3
Pós graduação	26
Graduação completa	19
Graduação incompleta	13
Ensino médio	6
<b>Número de Colaboradores</b>	
11 a 50	45
51 a 100	8
101 a 250	8
251 a 500	6
501 a 1000	6
1001 a 2000	3
Acima de 2000	7

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da Pesquisa (2022).

### 3.5.1 Cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa

O predomínio dos participantes da pesquisa foi dos que atuam na área de Direção, 37,3%, seguido de “outros” com 33,7%, conforme apresentado no Quadro 4.

Se observa ainda, que 18,1% dos respondentes ocupam o cargo de “gerente” e 9% de supervisores. Assim, 64,4% dos respondentes ocupam cargos relevantes nas empresas. O destaque para quem respondeu “outros” foi para: proprietário, sócio proprietário, encarregado, analista financeiro e contador. Dado a relevância dos cargos ocupado pelos respondentes e o número de colaboradores das empresas em que atuam, a quantidade de respostas foi suficiente para obtenção de resultados satisfatórios.

### **3.5.2 Ramo de atividade**

O ramo de atividade predominante foi o Metalúrgico, com 15 respondentes, seguido do ramo alimentício com 6 respondentes, moveleiro com 4 respondentes, vestuário e eletrônico com 2 respondentes e os outros 51 respondentes foram de outros ramos, sendo a maioria de prestação de serviços, conforme Quadro 4.

### **3.5.3 Município**

De acordo com o Quadro 4, dos 83 respondentes, 21 foram de Caxias do Sul/RS; 7 de Antônio Prado/RS; Flores da Cunha/RS, Porto Alegre/RS e São Leopoldo/RS, 3 respondentes cada; por fim, 46 foram de outros municípios sendo 1 ou 2 respondentes cada município.

### **3.5.4 Formação dos respondentes**

A formação dos respondentes também pode ser verificada no Quadro 4. Com maior participação na pesquisa se destaca os que possuem pós graduação, 31,3%; seguido de graduação completa com 22,9%; 15,7% graduação incompleta e os demais ficaram com percentual abaixo de 10%.

### **3.5.5 Número de colaboradores nas empresas dos respondentes**

Conforme apresentado no Quadro 4, 54,2% das empresas participantes na pesquisa possuem entre 11 e 50 colaboradores. As demais ficaram com percentual abaixo de 10%. Destaca-se que 7 (8,4%) possuem mais de 2.000 colaboradores.

O perfil dos respondentes e das empresas participantes desta pesquisa, embasam e dão consistência aos resultados obtidos. Salieta-se que foram cumpridos os pré-requisitos adotados para este estudo, possibilitando confirmar as hipóteses formuladas e fundamentar os resultados obtidos.

### 3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Os participantes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), no qual cada participante deveria assinar caso aceitasse a participar da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise e interpretação dos dados obtidos. Sendo assim, este capítulo encontra-se dividido em 4 partes. Inicialmente, descreve-se o perfil dos participantes, com o objetivo de caracterizar a amostra estudada.

Na sequência, embasados pelos conceitos abordados no referencial teórico, explana-se dos resultados da análise estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos. A terceira subseção traz a validação individual dos construtos, apresentando a análise fatorial exploratória e confirmatória dos fatores do questionário da pesquisa. Por fim, a última parte é destinada a apresentação do Modelo Teórico e das hipóteses por meio de Modelagem de Equações Estruturais.

### 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

Neste item, são apresentados os resultados dos construtos de acordo com o grau de concordância, sendo 1 correspondendo a um alto grau de discordância (discordo totalmente) e 5 equivalendo a um grau elevado de concordância (concordo totalmente) dos respondentes.

Desta forma, pode-se identificar o padrão médio da percepção dos respondentes por meio de estatísticas univariadas através da média, do desvio padrão e do coeficiente de variação para cada uma das variáveis e construtos em estudo, conforme apresentado nas tabelas e análises a seguir.

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis do construto Capacidades Adaptativas.

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis do construto Capacidades Adaptativas

Construto	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação
CAPAD_01	2,988	1,2639	42,2992
CAPAD_02	3,048	1,2288	40,3150
CAPAD_03	3,217	1,2202	37,9297
CAPAD_04	2,988	1,2639	42,2992
CAPAD_05	3,542	1,2127	34,2377

Fonte: Software SPSS®, V. 22.

O coeficiente de variação é uma medida de dispersão utilizada para estimar a precisão de experimentos. Representa o desvio-padrão expresso como um percentual da média. Assim, observa-se na Tabela 3, pelos itens indicados na escala do instrumento, que não existe uma concordância entre os respondentes em relação capacidades adaptativas. Os valores dos coeficientes de variação estão maiores do que 30%, sendo que segundo Fávero et al. (2009), coeficiente de variação (CV) com valores superiores a 30% demonstram que as respostas são heterogêneas, enquanto que valores inferiores a 30% indicam homogeneidade das respostas e quanto mais próximo de zero, melhor. Garcia (1989), ratifica afirmando que em condições iguais, é mais “preciso” o experimento com menor coeficiente de variação. Sendo assim, não há uma concordância entre os respondentes neste construto, verificado também pela média e desvio padrão, indicando que as empresas precisam aprimorar suas capacidades adaptativas.

A Tabela 4 mostra a estatística descritiva das variáveis do construto Capacidades Absortivas.

Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis do construto Capacidades Absortivas

	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação
CAPAB_01	3,590	1,1691	32,5655
CAPAB_02	3,602	1,1888	33,0039
CAPAB_03	3,771	,9668	25,6378
CAPAB_04	3,771	1,0040	26,6242
CAPAB_05	3,410	1,1480	33,6657

Fonte: Software SPSS®, V. 22.

Os resultados da Tabela 4 indicam que houve uma baixa concordância entre os respondentes, de acordo com Fávero et al. (2009). Pois, 50% dos coeficientes de variação ficaram acima de 30%, mostrando que as empresas possuem alguma dificuldade, com relação a capacidade de absorver conhecimentos.

Na Tabela 5 estão apresentadas as variáveis do construto Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos.



Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis do construto Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos

	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
AOAIE_01	3,458	1,5563	45,0058
AOAIE_02	4,169	1,2670	30,3910
AOAIE_03	3,675	1,4237	38,7401
AOAIE_04	3,783	1,4060	37,1663
AOAIE_05	4,072	1,3415	32,9445
AOAIE_06	4,000	1,3525	33,8125
AOAIE_07	3,422	1,4989	43,8019

Fonte: Software SPSS®, V. 22.

De acordo com Fávero et al. (2009), os resultados apresentados na Tabela 5, houve baixa concordância entre os respondentes, pois todos os coeficientes ficaram acima de 30%.

A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva das variáveis do construto Compartilhamento de Conhecimentos.

Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis do construto Compartilhamento de Conhecimentos

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
AOCC_01	4,096	1,2058	29,4385
AOCC_02	3,735	1,1696	31,3146
AOCC_03	4,373	,9842	22,5063
AOCC_04	3,795	1,2470	32,8590
AOCC_05	4,120	1,1412	27,6990
AOCC_06	3,807	1,2342	32,4192
AOCC_07	2,855	1,5392	53,9124
AOCC_08	3,663	1,3277	36,2462
AOCC_09	3,398	1,3246	38,9818
AOCC_10	3,253	1,3690	42,0842

Fonte: Software SPSS®, V. 22.

Pelos critérios definidos por Fávero et al. (2009), das 10 variáveis analisadas na Tabela 6, apenas 3 ficaram com o coeficiente de variação menor que 30%. Com isso, pode-se afirmar que houve baixa concordância entre os respondentes, verificados também pela média e desvio padrão, indicando que as empresas precisam desenvolver mais os mecanismos de compartilhamento de conhecimento.

Na Tabela 7 estão os resultados da estatística descritiva das variáveis do construto Codificação e Controle de Conhecimento.

Tabela 7 - Estatística descritiva das variáveis do construto Codificação e Controle de Conhecimento

	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
AOCCCOH_1	4,120	1,1935	28,9684
AOCCCOH_2	4,181	1,2410	29,6819
AOCCCOH_3	4,193	1,0176	24,2690
AOCCCOH_4	3,988	1,1529	28,9092

N válido (de lista)

Fonte: Software SPSS®, V. 22.

Com relação a codificação e controle de conhecimento, os resultados apresentados na Tabela 7 foram satisfatórios para demonstrar que houve concordância entre os respondentes, de acordo com os itens indicados no instrumento de coleta de dados, conforme afirma Fávero et al. (2009). Assim, com todos os coeficientes menores que 30%, pode-se afirmar que as empresas não detêm uma boa performance nesse construto.

A Tabela 8 apresenta a estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Interno.

Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Interno

	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
DOINT_01	3,614	1,4802	40,9574
DOINT_02	3,747	1,5289	40,8033
DOINT_03	3,892	1,2592	32,3535
DOINT_04	3,940	1,1300	28,6802

N válido (de lista)

Fonte: Software SPSS®, V. 22.

O desempenho interno, demonstrado nos resultados da Tabela 8, indicam que apenas uma das variáveis apresentou coeficiente de variação menor que 30%. Sendo assim, segundo Fávero et al. (2009), não há uma concordância dos respondentes sobre o desempenho interno das empresas.

A Tabela 9 apresenta a estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Comparativo.

Tabela 9 - Estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Comparativo

	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação
DOCOMP_01	3,807	1,1094	29,1411
DOCOMP_02	3,795	1,0092	26,5929
DOCOMP_03	3,675	1,2007	32,6721
DOCOMP_04	3,747	1,1245	30,0107

N válido (de lista)

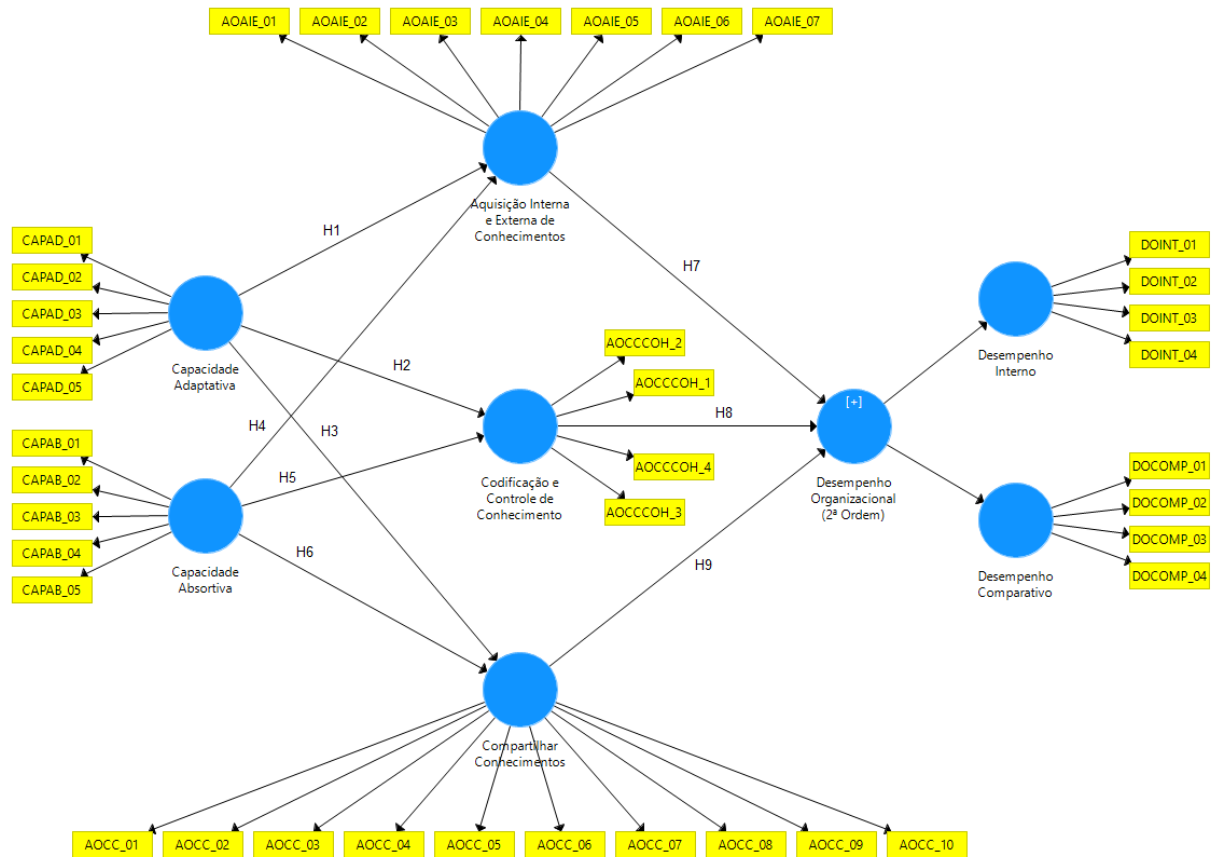
Fonte: Software SPSS®. V. 22.

Sobre o desempenho comparativo mostrado nos resultados da Tabela 9, percebe-se que os coeficientes de variação ficam muito próximo de 30%. Fávero et al. (2009), afirma que esse valor é o limite entre uma concordância ou discordância dos respondentes. Neste caso, com base na estatística descritiva, pode-se afirmar que as empresas avaliam seu desempenho, comparando parcialmente com a performance de outras.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análises 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 Scienses (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). Como complemento, utilizou-se o software e planilha Excel, edição 2019, para compilação de alguns dados. A figura 14 apresenta o Modelo inicial e suas hipóteses.

Figura 14 - Modelo Inicial e suas hipóteses



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

As hipóteses propostas neste estudo foram:

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

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

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

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

H5: A capacidade absortiva impacta positivamente a codificação e controle de conhecimento na pandemia COVID-19;

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

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

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

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

A Tabela 10 apresenta os resultados das hipóteses propostas neste estudo.

Tabela 10 – Resultado das hipóteses propostas

Hip.	Relações	$\beta$	DP*	Estat. t	p-valor
H1	CAD → AIEC	0,209	0,112	1,967	0,032
H2	CAD → CCC	0,105	0,054	1,944	0,030
H3	CAD → CC	0,172	0,079	2,177	0,024
H4	CAB → AIEC	0,326	0,137	2,239	0,017
H5	CAB → CCC	0,203	0,097	2,093	0,037
H6	CAB → CC	0,438	0,138	3,175	0,002
H7	AIEC → DO	0,225	0,105	2,143	0,022
H8	CCC → DO	0,176	0,090	1,956	0,029
H9	CC → DO	0,435	0,148	2,940	0,003

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

O modelo estabilizou após 8 iterações. Foram adotados os seguintes critérios para avaliar ajuste do modelo PLS-SEM: raiz quadrada média residual padronizada (SRMR), distância euclidiana quadrada (d-ULS), distância geodésica (d-G) e índice de ajuste normado (NFI). Os resultados confirmaram que o modelo estrutural sugerido se ajustou aos dados com índices aceitáveis como SRMR = 0,068, d-ULS = 0,986, d-G = 0,644, NFI = 0,833) (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). Observou-se que o valor de SRMR foi inferior a 0,08 (HENSELER, RINGLE; SARSTEDT, 2016) e o que o valor do NFI ficou acima do valor sugerido de 0,8 (HU; BENTLER, 1998) o que indica que o modelo estrutural é adequado.

### 4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO

#### 4.3.1 Análise da consistência interna e validade convergente

A Tabela 11 mostra as estatísticas de confiabilidade e validade do modelo inicial (Alfa Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída (AVE)).

Tabela 11 - Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída

Dimensões	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos (AIEC)	0,905	0,926	0,642
Capacidade Absortiva (CAB)	0,869	0,906	0,663
Capacidade Adaptativa (CAD)	0,803	0,863	0,558
Codificação e Controle de Conhecimento (CCC)	0,772	0,852	0,591
Compartilhar Conhecimentos (CC)	0,919	0,932	0,582
Desempenho Comparativo (DC)	0,899	0,930	0,768
Desempenho Interno (DI)	0,853	0,902	0,697
Desempenho Organizacional (2ª Ordem) (DO)	0,865	0,897	0,560

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

O alfa de Cronbach é a estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas (HAIR JR. et al., 2017). É a verificação de as dimensões são “não viesadas” (HAIR JR. et al., 2012). É a porção que os dados são explicados pelas dimensões (RINGLE, SILVA & BIDO, 2014).

O valor recomendado para o alfa de Cronbach, deve ser igual ou superior a 0,70, sendo assim, todos os constructos apresentaram valores acima do recomendado, conforme Tabela 11. A confiabilidade composta para todos os construtos foi superior a 0,70, e Variância Média Extraída (AVE) maior do que 0,5, valores satisfatórios de acordo com as recomendações de Hair Jr. et al. (2012).

### 4.4 ANÁLISE DA VALIDADE DISCRIMINANTE

#### 4.4.1 Cargas fatoriais cruzadas

Na Tabela 12, são apresentadas as cargas fatoriais cruzadas. As Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC) representam a correlação da variável com as dimensões

(RINGLE, SILVA; BIDO, 2014). Analisando-se a Tabela 12, observa-se que as cargas fatoriais cruzadas das variáveis originais observadas nas dimensões (variáveis latentes) apresentam valores maiores que as demais (*CFC original* > *CFC demais*). Pelo critério de Chin (2010), pode-se afirmar que o modelo tem validade discriminante.

Salienta-se que o Desempenho Organizacional (DO) é um fator de segunda ordem, que tem seu próprio domínio.

Tabela 12 - Cargas fatoriais cruzadas

(Continua)

Indicadores	Dimensões					
	AIEC	CCC	CC	CAB	CAD	DO
AOAIE_01	<b>0,676</b>	0,308	0,408	0,367	0,307	0,158
AOAIE_02	<b>0,812</b>	0,289	0,591	0,390	0,401	0,355
AOAIE_03	<b>0,841</b>	0,369	0,615	0,337	0,322	0,313
AOAIE_04	<b>0,783</b>	0,464	0,581	0,309	0,199	0,364
AOAIE_05	<b>0,899</b>	0,400	0,741	0,479	0,354	0,392
AOAIE_06	<b>0,876</b>	0,395	0,651	0,350	0,303	0,342
AOAIE_07	<b>0,695</b>	0,330	0,585	0,284	0,359	0,448
AOCCCOH_1	0,269	<b>0,784</b>	0,192	0,103	0,063	0,323
AOCCCOH_2	0,193	<b>0,715</b>	0,095	0,086	0,102	0,288
AOCCCOH_3	0,467	<b>0,828</b>	0,412	0,269	0,230	0,298
AOCCCOH_4	0,416	<b>0,745</b>	0,438	0,319	0,269	0,201
AOCC_01	0,643	0,280	<b>0,753</b>	0,382	0,307	0,288
AOCC_02	0,587	0,273	<b>0,769</b>	0,474	0,296	0,372
AOCC_03	0,692	0,248	<b>0,844</b>	0,484	0,372	0,356
AOCC_04	0,633	0,335	<b>0,739</b>	0,371	0,411	0,319
AOCC_05	0,626	0,443	<b>0,812</b>	0,409	0,259	0,381
AOCC_06	0,720	0,345	<b>0,855</b>	0,438	0,356	0,465
AOCC_07	0,348	0,197	<b>0,609</b>	0,288	0,307	0,307
AOCC_08	0,473	0,246	<b>0,746</b>	0,363	0,353	0,629
AOCC_09	0,602	0,418	<b>0,814</b>	0,507	0,376	0,423
AOCC_10	0,405	0,175	<b>0,652</b>	0,385	0,273	0,344
CAPAB_01	0,330	0,165	0,250	<b>0,618</b>	0,505	0,162
CAPAB_02	0,407	0,279	0,509	<b>0,889</b>	0,535	0,416
CAPAB_03	0,374	0,238	0,530	<b>0,867</b>	0,450	0,462
CAPAB_04	0,420	0,214	0,449	<b>0,879</b>	0,472	0,404
CAPAB_05	0,303	0,168	0,415	<b>0,788</b>	0,522	0,313
CAPAD_01	0,341	0,218	0,351	0,389	<b>0,739</b>	0,182
CAPAD_02	0,358	0,220	0,301	0,382	<b>0,736</b>	0,335
CAPAD_03	0,245	0,125	0,272	0,436	<b>0,795</b>	0,207
CAPAD_04	0,286	0,097	0,323	0,516	<b>0,770</b>	0,226
CAPAD_05	0,255	0,160	0,363	0,529	<b>0,691</b>	0,285

Indicadores	Dimensões					
	AIEC	CCC	CC	CAB	CAD	DO
DOCOMP_01	0,377	0,196	0,356	0,281	0,171	<b>0,786</b>
DOCOMP_02	0,471	0,440	0,569	0,383	0,322	<b>0,847</b>
DOCOMP_03	0,439	0,472	0,451	0,323	0,206	<b>0,816</b>
DOCOMP_04	0,441	0,307	0,589	0,450	0,360	<b>0,805</b>
DOINT_01	0,201	0,070	0,281	0,270	0,300	<b>0,607</b>
DOINT_02	0,133	0,073	0,190	0,266	0,179	<b>0,569</b>
DOINT_03	0,114	0,196	0,206	0,348	0,207	<b>0,761</b>
DOINT_04	0,296	0,177	0,267	0,325	0,168	<b>0,675</b>

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

#### 4.4.2 Critério de Fornell-Larcker (FL) e Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

A Tabela 13, apresenta os Critério de Fornell-Larcker (FL) e Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT).

Tabela 13 - Critérios FL e HTMT

Dimensões	$\sqrt{VME}$	Matriz de Correlação de Pearson					
		AIEC	CAB	CAD	CCC	CC	DO
AIEC	0,801	1,000					
CAB	0,814	0,452	1,000				
CAD	0,747	0,405	0,601	1,000			
CCC	0,769	0,454	0,266	0,227	1,000		
CC	0,763	0,735	0,542	0,436	0,391	1,000	
DO	0,748	0,433	0,447	0,334	0,358	0,523	1,000
LS (HTMT) <sub>97,5%</sub>							
	CAB	0,721					
	CAD	0,648	0,905				
	CCC	0,755	0,598	0,558			
	CC	0,923	0,791	0,666	0,697		
	DO	0,740	0,673	0,567	0,704	0,754	

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

O Critério Fornell-Larcker é a comparação das raízes quadradas das VME's com as correlações de Pearson (FORNELL; LARCKER, 1981).

A Tabela 13, apresenta o critério de Fornell-Larker e HTMT. Esses critérios têm por objetivo avaliar a validade discriminante de cada dimensão. Isso significa que a partilha da variância deve ser mais com seu bloco de indicadores do que com qualquer indicador de outra dimensão. Portanto, a raiz quadrada do AVE (Average Variance



Extracted -Variância Média Extraída) de cada dimensão, obrigatoriamente deve ser maior que a correlação com as outras dimensões.

Quando se observa que todos os valores fora da diagonal principal são menores que a raiz quadrada das AVE's, pode-se afirmar que a validade discriminante está garantida e não há mais necessidade de fazer ajustes nos modelos de mensuração. Entretanto, há uma outra pressuposição da validade discriminante, caso os critérios de carga cruzada e de Fornell-Larcker não se mostrarem consistentes para a identificação de validade discriminante, que é dada pelos valores de HTML. A confirmação desses valores pode ser verificada pelo método de bootstrapping. Pelo critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTML) o valor deve ser menor do que 0,9. (HTMT<0,90).

O principal critério de validação do Modelo Estrutural e avaliação da confiabilidade é o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) das variáveis latentes endógenas. O valor em modelos de caminho PLS de 0,67 é considerado substancial; o valor de 0,33, moderado e 0,19, fraco (TENENHAUS et al., 2009).

#### 4.5 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

##### 4.5.1 Variance Inflation Factor (VIF), Coeficiente de Explicação (R<sup>2</sup>), Tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) e Relevância Preditiva (Q<sup>2</sup>)

A Tabela 14 mostra a colineariedade apresentada pelo modelo, através da análise das dimensões exógenas e endógenas.

Tabela 14 - Análise da colineariedade

Dimensões Exógenas	Dimensões Endógenas			
	AIEC	CCC	CC	DO
AIEC				2,500
CAB	1,565	1,565	1,565	
CAD	1,565	1,565	1,565	
CCC				1,269
CC				2,343

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

A colinearidade mostra se há problemas no ajuste do modelo. Quando as variáveis independentes estão correlacionadas, significa que estão explicando a mesma coisa.

A Variance Inflation Factor (VIF) mostra que a existência de fortes correlações entre as dimensões, indica problemas de colinearidade. Conforme afirmam Hair Jr. et al. (2017),  $VIF < 5$  são considerados inaceitáveis. Conforme os dados da Tabela 14, todas as dimensões apresentam resultados satisfatórios.

Os coeficientes de explicação e o tamanho dos efeitos, estão dispostos na Tabela 15.

Tabela 15 - Análise do coeficiente de Explicação e Tamanho dos efeitos

Dimensões Exógenas	Dimensões Endógenas ( $f^2$ )			
	AIEC	CCC	CC	DO
AIEC				0,032 (0,038)
CAB	0,089 (0,011)	0,039 (0,017)	0,179 (0,024)	
CAD	0,036 (0,025)	0,018 (0,061)	0,028 (0,035)	
CCC				0,035 (0,028)
CC				0,115 (0,021)
R <sup>2</sup>	0,232 (0,000)	0,178 (0,009)	0,313 (0,001)	0,301 (0,000)

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

O coeficiente de explicação avalia a porção da variabilidade da dimensão preditora (COHEN, 1988, LOPES et al., 2020). Os parâmetros são definidos como:  $R^2$  ( $p < 0,05$ );  $0,02 \leq R^2 \leq 0,075$  (efeito fraco);  $0,075 < R^2 \leq 0,19$  (efeito moderado); e  $R^2 > 0,19$  (efeito forte). Assim, observando a Tabela 15, apenas o cruzamento da dimensão endógena CCC com a dimensão exógena CC apresentou efeito moderado; as demais apresentaram efeito forte ( $R^2 > 0,19$ ), mostrando bons resultados para a variabilidade da dimensão preditora.

Tamanho do efeito ( $f^2$ ), confirmado pelo método *Boostrapping*, avalia a utilidade de cada dimensão para o ajuste do modelo (COHEN, 1988, LOPES et al., 2020). Os efeitos são mensurados com os seguintes valores:  $f^2$  ( $p < 0,05$ )  $0,02 \leq f^2 \leq 0,075$  (pequeno efeito);  $0,075 < f^2 \leq 0,225$  (médio efeito); e  $f^2 > 0,225$  (grande efeito). Assim, observando a Tabela 15, apenas o cruzamento da dimensão endógena CCC com a dimensão exógena CC apresentou médio efeito; as demais apresentaram grande efeito, mostrando que as dimensões foram satisfatórias para o ajuste do modelo. A análise da relevância preditiva do modelo, está demonstrada na Tabela 16.

Tabela 16 - Análise da relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ )

Dimensões Endógenas	SQE	SQO	$Q^2 = 1 - \frac{SQE}{SQO}$
Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos	581,000	502,771	0,135
Codificação e Controle de Conhecimento	332,000	322,378	0,029
Compartilhar Conhecimentos	830,000	689,595	0,169
Desempenho Organizacional (2ª Ordem)	581,000	490,178	0,156

SQO = Soma dos quadrados observados; SQE = Soma dos Quadrados dos Erros  
 Fonte: Software SmartPLS® v. 3.3.9 (RINGLE, WENDE; BECKER, 2015).

A relevância preditiva ( $Q^2$ ), confirmado pelo método Blindfolding, avalia a acurácia do modelo final (CHIN, 2010, LOPES et al., 2020). Os parâmetros são definidos como:  $Q^2 > 0$ ;  $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$  (grau fraco);  $0,075 < Q^2 \leq 0,25$  (grau moderado); e  $Q^2 > 0,25$  (grau forte).

Os resultados verificados na Tabela 16 são todos  $Q^2 > 0$ , sendo 3 (três) com valores moderados e apenas a dimensão endógena “Codificação e Controle de Conhecimento”, apresentou grau fraco. Portanto, resultados aceitáveis para comprovar a acurácia do modelo final.

#### 4.5.2 Avaliação das hipóteses e moderação

A tabela 17 apresenta as hipóteses propostas com as moderações

Tabela 17 - Hipóteses propostas

Hip.	Relações	$\beta$	DP*	Estat. t	p-valor
H1	CAD → AIEC	0,209	0,112	1,967	0,032
H2	CAD → CCC	0,105	0,054	1,944	0,030
H3	CAD → CC	0,172	0,079	2,177	0,024
H4	CAB → AIEC	0,326	0,137	2,239	0,017
H5	CAB → CCC	0,203	0,097	2,093	0,037
H6	CAB → CC	0,438	0,138	3,175	0,002
H7	AIEC → DO	0,225	0,105	2,143	0,022
H8	CCC → DO	0,176	0,090	1,956	0,029
H9	CC → DO	0,435	0,148	2,940	0,003

\* DP = Desvio Padrão

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

Os resultados da Tabela 17 são todos ( $p < 0,05$ ), conforme critérios definidos por Cohen (1988) e Lopes et al. (2020), todos satisfatórios para a comprovação das hipóteses propostas.

Os resultados para as dimensões mediadoras, estão descritos na Tabela 18. os quais apontam para uma situação divergentes das demais análises realizadas neste estudo. Pelo critério do *p-valor*, definido na literatura ( $p < 0,05$ ), pode-se verificar que 2 dimensões mediadoras foram comprovadas e as outras 4 apresentaram valores fora dos parâmetros definidos (COHEN, 1988, LOPES et al., 2020).

Tabela 18 - Análise das dimensões mediadoras

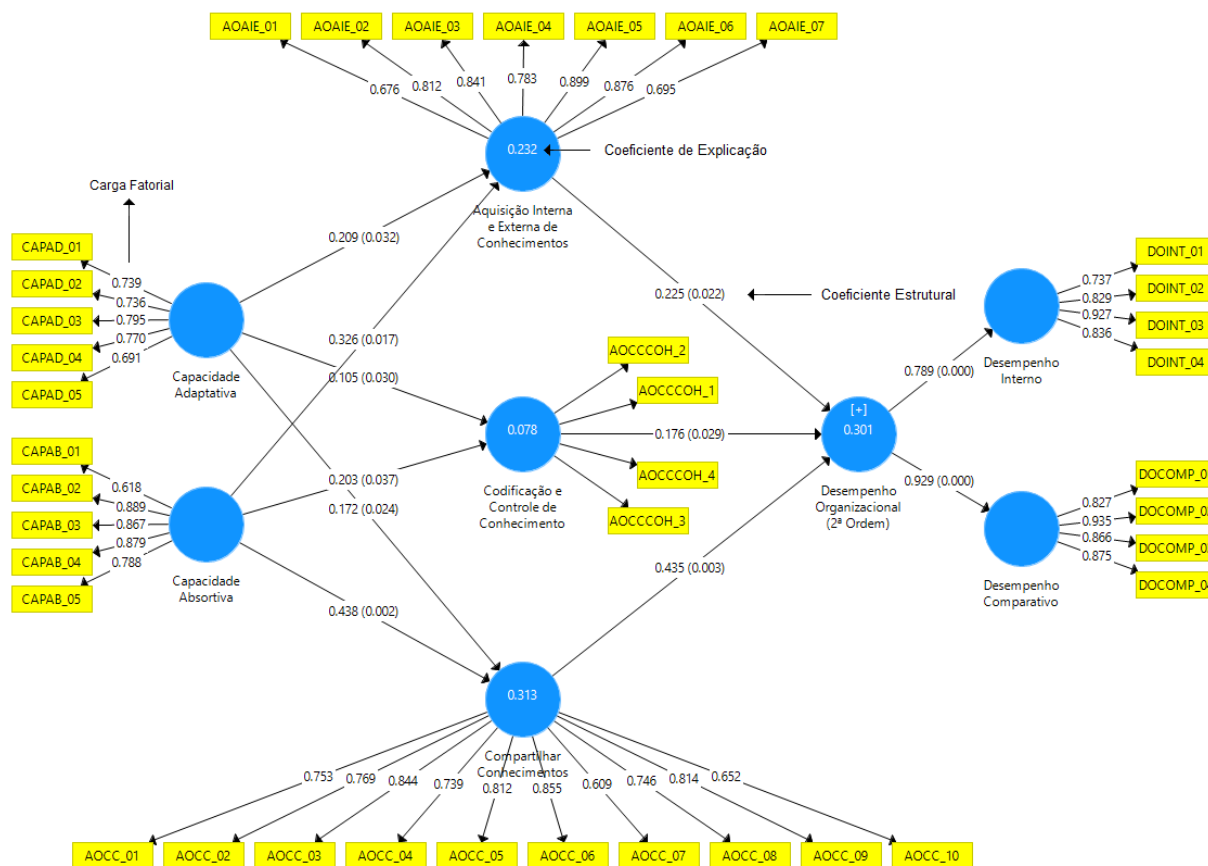
Hip.	Exóg. → Med. → End.	$\beta$	DP*	Estat. t	p-valor
H10a	CAD → AIEC → DO	0,144	0,058	2,483	0,013
<b>H10b</b>	<b>CAD → CCC → DO</b>	<b>0,028</b>	<b>0,039</b>	<b>0,727</b>	<b>0,467</b>
<b>H10c</b>	<b>CAD → CC → DO</b>	<b>0,059</b>	<b>0,049</b>	<b>1,215</b>	<b>0,224</b>
<b>H10d</b>	<b>CAB → AIEC → DO</b>	<b>0,006</b>	<b>0,056</b>	<b>0,115</b>	<b>0,909</b>
<b>H10e</b>	<b>CAB → CCC → DO</b>	<b>0,033</b>	<b>0,046</b>	<b>0,718</b>	<b>0,473</b>
H10f	CAB → CC → DO	0,177	0,083	2,141	0,032

\* DP = Desvio Padrão

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

A Figura 15 apresenta 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 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.

Figura 15 – Modelo estrutural final



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

Observa-se 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 absortiva 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).

### 4.5.3 Confirmação das hipóteses

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

A capacidade adaptativa reflete positivamente na aquisição interna e externa de conhecimento, conforme pode ser observado no modelo estrutural final, podendo ser definido mais formalmente por Nayal et al. (2021), como a facilidade ou dificuldade percebida pela 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.

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

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

A capacidade adaptativa das empresas é afetada positivamente pela codificação e controle de conhecimento, pois foi verificada uma forte relação das hipóteses. 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 e precisam se adaptar e transformar seu modelo de negócio, apoiadas em tecnologias digitais.

Portanto, hipótese confirmada com  $p\text{-valor} = 0,030$ , mostrando que quanto maior a capacidade de adaptação das empresas, maior é o reflexo na codificação e controle, impactando positivamente sua produtividade.

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

Conforme já mencionado na H2, a capacidade adaptativa impacta positivamente no compartilhamento de conhecimento, gerando vantagem competitiva para as empresas. Essa hipótese foi confirmada com  $p\text{-valor} = 0,024$ .

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 representa uma crise global, que prejudicou as pequenas e médias empresas (PMEs), exigindo que respostas efetivas para o enfrentamento da crise.

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

A capacidade absorptiva é afetada positivamente pela aquisição interna e externa de conhecimento, conforme observado nas análises de avaliação e moderação das hipóteses. Desta forma, a hipótese é confirmada com  $p\text{-valor} = 0,017$ .

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, alocando-os em conjunto com outras organizações para gerar competitividade. Com isso, possibilita reduzir os custos de produção e facilita a aquisição de matérias-primas, pois facilita o acesso aos fornecedores (WEN, WEI, & WANG, 2020).

H5: A capacidade absorptiva impacta positivamente a codificação e controle de conhecimento na pandemia COVID-19.

De acordo com os resultados desse estudo, a capacidade absorptiva é afetada positivamente pela codificação e controle de conhecimento, com essa situação a

hipótese se confirma com  $p\text{-valor} = 0,037$ . Para Wang e Ahmed (2007), a capacidade absorptiva está relacionada com a habilidade organizacional, absorvendo aprendizados e assim, 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: A capacidade adaptativa impacta positivamente o compartilhamento de conhecimentos na pandemia COVID-19.

A capacidade adaptativa impacta positivamente o compartilhamento de conhecimento das empresas, conforme verificado nos resultados obtidos, confirmando essa hipótese com  $p\text{-valor} = 0,002$ .

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

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

Foi confirmada a hipótese que o desempenho organizacional é impactado positivamente pela aquisição interna e externa de conhecimento, com  $p\text{-valor} = 0,022$ . 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 a interação entre aquisição de conhecimento e o desempenho organizacional, eleva a competitividade das organizações. Corroborando com essa afirmação, Sivam et al. (2019); Martin et al. (2020), apontam que os indivíduos externos, detentores do conhecimento aceleram os projetos da empresa, através da cooperação entre os elementos do micro e macroambiente.

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

Considerando os resultados desse estudo, pode-se confirmar a hipótese de que a codificação e controle de conhecimento impacta positivamente o desempenho organizacional, com  $p\text{-valor} = 0,029$ .



A codificação e controle de conhecimento da empresa, pode ser relacionada com a atitude em relação a sua aprendizagem, definindo, portanto, a competitividade e o desempenho da organização (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: O compartilhamento de conhecimentos impacta positivamente o desempenho organizacional;

A hipótese de que o desempenho organizacional é impactado diretamente pelo compartilhamento de conhecimento, também foi confirmada nesse estudo, com *p-valor* = 0,003.

A relação entre o compartilhamento de conhecimentos e o desempenho organizacional é comentada por Stata (1997). O autor argumenta sobre os diversos aspectos que a aprendizagem individual difere da aprendizagem organizacional, especialmente nas percepções, conhecimento e modelos mentais de uma organização. Ademais, o compartilhamento do conhecimento não depende de compartilhamento de crenças e objetivos. Corroborando com essa hipótese, Papadopoulos et al. (2020) argumentam que as PMEs enfrentam eventos exógenos, mas utilizam tecnologias digitais como estratégia, para interligar o processo de criação de valor. Considerando a visão dos autores, essa prática de compartilhamento de conhecimento, permitiu aumentar a produtividade e elevar a competitividade e o desempenho das organizações.

Conforme análise das dimensões mediadoras, a capacidade adaptativa (CAD) influencia positivamente o desempenho organizacional (DO), mediadas pela aquisição interna e externa de conhecimento (AIEC); outro resultado significativo foi que a capacidade absorptiva (CAB) influencia positivamente o desempenho organizacional (DO), mediada pelo compartilhamento de conhecimento (CC). Entretanto, das 6 (seis) dimensões analisadas, 2 (duas) apenas foram significativas e apresentaram o *p-valor* recomendado pela literatura ( $p < 0,05$ ). Neste caso, sugerem-se novos estudos sobre estas hipóteses.

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.

As afirmações dos autores corroboram com os resultados obtidos neste estudo, no sentido de enfatizar a importância do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, para melhorar o desempenho das organizações. Para tanto, 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. Dessa forma, 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.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se as discussões dos resultados, considerando os objetivos propostos pela pesquisa. Uma síntese dos resultados será discutida, considerando-se os mais relevantes obtidos nas análises.

### **5.1.1 Discussão sobre o modelo de mensuração**

A partir do resultado da análise da consistência interna e validade convergente, constatou-se que o modelo foi consistente. O Alfa de Cronbach apresentou 0,772 como o menor resultado, sendo que o valor recomendado pela literatura deve ser igual ou superior a 0,70; para todos os construtos, a confiabilidade composta foi superior ao valor recomendado que é 0,70, pois o menor valor verificado foi 0,852; o menor valor apresentado pela Variância Média Extraída (AVE) foi de 0,558, sendo que valor maior do que 0,5, são considerados satisfatórios. Portanto, todos os constructos apresentaram valores acima do recomendado, mostrando a consistência do modelo e dos dados analisados.

Por meio das Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC), a correlação da variável com suas dimensões mostrou que as cargas fatoriais cruzadas das variáveis originais (variáveis latentes), foram maiores que as demais em todas as dimensões. Assim, pode-se afirmar que o modelo tem validade discriminante.

Pelo critério Fornell-Larcker, que faz a comparação das raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas (AVE's) com as correlações de Pearson, verificou-se que todos os valores fora da diagonal principal são menores que a raiz quadrada das AVE's. Com isso, pode-se afirmar que a validade discriminante foi garantida e não necessita fazer ajustes no modelo de mensuração.

### **5.1.2 Discussão sobre o modelo estrutural**

Os problemas de ajuste do modelo são verificados por meio da colinearidade, que analisa se as variáveis independentes estão correlacionadas e explicam a mesma coisa. A Variance Inflation Factor (VIF) mostra que se existem fortes correlações entre as dimensões, há problemas de colinearidade. Sendo assim, conforme recomendado pela literatura,  $VIF < 5$  são considerados inaceitáveis. Entretanto, os dados das

dimensões deste estudo apresentam resultados menores que 5, mostrando que não há problemas de ajustes no modelo estrutural.

A porção da variabilidade da dimensão preditora é avaliada pelo coeficiente de explicação. Segundo a literatura, os parâmetros são definidos como:  $R^2$  ( $p < 0,05$ );  $0,02 \leq R^2 \leq 0,075$  (efeito fraco);  $0,075 < R^2 \leq 0,19$  (efeito moderado); e  $R^2 > 0,19$  (efeito forte). Nos dados analisados, apenas o cruzamento da dimensão endógena CCC com a dimensão exógena CC apresentou efeito moderado; as demais apresentaram “efeito forte” ( $R^2 > 0,19$ ), dessa forma, mostrando bons resultados para a variabilidade da dimensão preditora.

O tamanho do efeito ( $f^2$ ), confirmado pelo método Bootstrapping, avalia a utilidade de cada dimensão para o ajuste do modelo. Os efeitos são mensurados com os valores:  $f^2$  ( $p < 0,05$ )  $0,02 \leq f^2 \leq 0,075$  (pequeno efeito);  $0,075 < f^2 \leq 0,225$  (médio efeito); e  $f^2 > 0,225$  (grande efeito). Assim, foi observado que apenas o cruzamento da dimensão endógena CCC com a dimensão exógena CC apresentou “médio efeito”; todas as demais apresentaram “grande efeito”, mostrando que as dimensões foram satisfatórias para o ajuste do modelo.

Já a relevância preditiva ( $Q^2$ ), confirmado pelo método Blindfolding, avalia a acurácia do modelo final. Os parâmetros são definidos como:  $Q^2 > 0$ ;  $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$  (grau fraco);  $0,075 < Q^2 \leq 0,25$  (grau moderado); e  $Q^2 > 0,25$  (grau forte). Assim, nos resultados verificados se observou todos  $Q^2 > 0$ , sendo 3 (três) com valores moderados e apenas a dimensão endógena “Codificação e Controle de Conhecimento”, apresentou grau fraco. Garantindo, desse modo, resultados aceitáveis para comprovar a acurácia do modelo final.

Para a comprovação das hipóteses propostas, foi utilizado o critério do *p-valor* ( $p < 0,05$ ). Constatou-se que todos os valores ficaram abaixo de 0,05, portanto, conforme critérios definidos pela literatura, todos satisfatórios para a comprovação das hipóteses propostas.

Entretanto, pelo critério do *p-valor*, pode-se verificar que duas dimensões mediadoras foram comprovadas e as outras 4 (quatro) apresentaram valores inaceitáveis. Por essa razão, apontam para uma situação divergentes dos demais resultados obtidos neste estudo.

Por fim, o modelo de caminhos para os construtos propostos, com as cargas fatoriais finais entre as variáveis, apresentou consistência à luz da literatura. Observando os valores do coeficiente de explicação  $R^2$ , que explica a proporção da

variância dos construtos endógenos em relação aos construtos exógenos verificou-se que os resultados foram satisfatórios para a confirmação das hipóteses desse estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAS

Neste capítulo apresentam-se as considerações finais e as conclusões obtidas na investigação, sobre o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19. Inicialmente, serão analisadas as conclusões do presente estudo, em seguida, as contribuições e limitações deste estudo, e por fim, sugestões de oportunidades para futuras pesquisas.

Sobre as considerações finais do modelo proposto, envolvendo dimensões, variáveis e construtos, ressaltam-se algumas dificuldades e barreiras. No entanto, novos conhecimentos foram adquiridos, bem como avanços na direção da fronteira do conhecimento, proporcionado pelo diferencial deste estudo. Em seguida, na próxima seção será retomado o tema da pesquisa e sugeridos novos estudos futuros.

Foi realizada nesta tese, uma revisão da literatura e definidos alguns construtos que foram estudados com vistas a responder o problema de pesquisa. Sobre o tema COVID-19, Finsterwalder e Kuppelwieser (2020), afirma 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 para essa tese.

Com relação ao objetivo geral dessa tese, a pesquisa respondeu com objetividade ao propósito do estudo (CERVO; BERVIAN, 2002). Quanto ao modelo estrutural, foi utilizado Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que combina a análise fatorial e a análise de regressão. Assim, através da MEE as relações existentes

entre as múltiplas variáveis foram explicadas, pois é possível fazer múltiplas relações simultaneamente (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009).

Após a realização da coleta de dados, foram testados os construtos do Modelo Teórico através das cargas fatoriais e do Alpha de Cronbach, da confiabilidade composta, da análise de unidimensionalidade e das validades convergentes e discriminantes. Estes 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.

Por fim, para atingir os propósitos deste estudo, foi necessário coletar informações dos empresários e/ou gestores de empresas de diversos Estados brasileiros, com destaque para o RS, que concentrou o maior número de respondente. 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 (ver Apêndice A). A conclusão do estudo confirmou todas as hipóteses pré-definidas, comprovando que as capacidades dinâmicas influenciam positivamente no desempenho organizacional.

## 6.1 CONCLUSÕES

A condução da pesquisa foi para responder o objetivo geral proposto nesta tese, que é “verificar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19, por meio de um modelo teórico”. Para tanto, as hipóteses formuladas foram estatisticamente testadas e discutidas no capítulo 6. Agora, no fechamento deste trabalho, a discussão é para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral e os específicos.

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 formuladas na pesquisa, relacionada no modelo teórico, atendendo os objetivos específicos dessa

tese: 1. Identificar se as capacidades dinâmicas afetam diretamente o desempenho organizacional; 2. Verificar se as capacidades dinâmicas afetam indiretamente o desempenho organizacional; 3. Verificar se as capacidades dinâmicas afetam diretamente a capacidade de aprendizagem das empresas; 4. Analisar se as capacidades dinâmicas afetam o desempenho organizacional; 5. Adaptar uma escala de percepção (disponível na literatura) para medir o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional; 6. Validar uma escala de percepção do impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional. Salienta-se que os resultados obtidos sustentaram as hipóteses relacionadas, atendendo aos objetivos específicos que tratam do impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, conforme apresentado resumidamente a seguir:

Todas as hipóteses deste estudo foram confirmadas, sendo que as hipóteses H1; H2; H3; H4; H5; H6, são relacionadas às capacidades dinâmicas. Barney (2001), argumenta sobre as diferenças de desempenho das empresas, sendo que aquelas que têm um melhor desempenho, têm vantagens competitivas no mercado. As diferentes visões dos diversos autores são ratificadas por Eisenhardt; Martin (2000), quando afirmam que as capacidades dinâmicas são processos organizacionais estratégicos, em que é possível novas configurações de acordo com a evolução do mercado. Segundo os autores, esses processos entram em conflito, evoluem e sucumbem, causando diferentes interpretações com relação as capacidades dinâmicas.

As hipóteses H7; H8; H9, são relacionadas ao desempenho organizacional das empresas. Segundo Wheelen et al. (2000), o desempenho organizacional está relacionado a uma organização que precisa ser medida ou avaliada, por meio de metas a serem cumpridas. Desse modo, pode ser considerado uma estrutura multidimensional, envolvendo aspectos financeiros, operacionais e outras dimensões de desempenho.

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. Assim, mais uma vez se verifica a eficácia do modelo através das confirmações das hipóteses, confirmando que as capacidades dinâmicas impactam o desempenho organizacional, mediado pelos mecanismos de aprendizagem.



## 6.2 CONTRIBUIÇÕES DA TESE

As principais contribuições dessa tese, estão relacionadas ao dinamismo das organizações no contexto do uso de suas capacidades dinâmicas. A inovação deste estudo está na abordagem das capacidades dinâmicas e seus impactos no desempenho organizacional, pois com a metodologia de busca utilizada neste estudo não houve retorno de trabalhos a respeito desse assunto.

Os resultados obtidos através da pesquisa, contribuem para a tomada de decisão por parte dos empresários e/ou gestores de empresas, proporcionando um embasamento sobre as relações das capacidades dinâmicas com o ambiente organizacional. Portanto, constatou-se por meio da comprovação das hipóteses, que as capacidades dinâmicas tem influências positivas sobre o desempenho organizacional e com base nessas afirmações é possível tomar decisões mais assertivas no ambiente corporativo.

Outra contribuição desta tese, foi a adaptação de um instrumento de pesquisa, que poderá ajudar os tomadores de decisão, conforme salientou um respondente “é importante este questionário, para as empresas abrirem os horizontes”. Nesse sentido, uma análise de cenários, com o apoio de um instrumento validado poderá levar a resultados mais relevantes e satisfatórios, se configurando em novidade para este contexto.

A ferramenta utilizada neste estudo, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), se mostrou adequada para apresentar as relações de dependência entre os construtos, permitindo comprovar as hipóteses construídas e atingir os objetivos propostos. Ademais, o estudo ratifica a importância de pesquisar sobre impactos das capacidades dinâmicas, especialmente por se tratar de uma situação endógena, e por isso requer cuidados especiais. Entretanto, ressalva-se da contribuição, a necessidade de novas pesquisas sobre o tema, pois é um assunto latente.

Por fim, destaca-se mais um fator importante da pesquisa que está relacionado com a descoberta de avaliação dos construtos de capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Como implicações teóricas constata-se a construção e validação do modelo teórico; o estudo dos construtos e suas relações; a relação das Capacidades Dinâmicas com o Desempenho Organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem. As implicações práticas (ou gerenciais) são atribuídas

às decisões tomadas nas organizações, que poderão ser influenciadas pelos resultados desta pesquisa. Tanto no campo acadêmico quanto no ambiente corporativo, este estudo contribuiu gerando evidências empíricas sobre as relações das capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional.

### 6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Uma das limitações percebidas, foi a população definida para responder os questionários, uma vez que 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. Da mesma forma, outra limitação verificada foi o tempo, que ficou limitado a partir do ano de 2020, por se tratar da pandemia do COVID-19. Entretanto, esta tese 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 de pesquisa validado 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. Dessa forma, aumentar o escopo para validar os resultados.

Outra sugestão para estudos futuros é analisar as barreiras existentes para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas organizações, comparando os antecedentes, moderadores e mediadores de desempenho organizacional. Para tanto, poder-se-á analisar por meio dos mecanismos de aprendizagem, apontando caminhos para as organizações elevarem seu dinamismo. Finalmente, sugere-se a realização de estudos envolvendo também pequenas e micro empresas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. US: Jon Wiley & Sons. 2004.

AGUIAR, S. S.; FROEHLICH, 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>.

ALEGRE, J.; CHIVA, R. **Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test**. *Technovation*, 28, pp.315-326, 2008.

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 ten-year 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.

BELL, S. J.; MENGÜÇ, B.; WIDING II, R. E. Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 2009.

BELLE, S. Organizational learning? look again. **The Learning Organization**, v. 23, n. 5, p. 332-341, 2016.

BENSON, E. C. Compreender os impactos económicos e financeiros dos desastres naturais. **Banco Mundial, Washington, DC** (2004).

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANDÃO, H.P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v.6, n.3, p.321-342, set./dez. 2008.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.

BUFREM, L; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ciências da Informação, Brasília**, v. 34, n. 2, p. 9-25, maio/ago. 2005.

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.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro: **FGV**, 2009.

CARNEIRO, D. D., SALLES, F. M. & YEN HON WU, T. (2006). Juros, câmbio e as imperfeições do canal do crédito. **Economia Aplicada**, 10, 7-23.

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.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHAUDHURI, S. Lysol maker seeks to capitalize on Covid hygiene concerns in hotels, on planes. **O Wall Street Journal**. <https://www.wsj.com/articles/lysol-maker-seeks-to-capitalize-on-covid-hygiene-concerns-in-hotels-on-planes-11595939726> 2020.

CHESBROUGH, Henrique. A lógica da inovação aberta: gestão da propriedade intelectual. **Revisão da administração da Califórnia**, v. 45, n. 3, pág. 33-58, 2003.

CHIN, W. W. (2010). Índices de validação cruzada Bootstrap para avaliação de modelo de caminho PLS. Em V. Esposito Vinzi, WW Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), **Manual de mínimos quadrados parciais**: Conceitos, métodos e aplicações (pp. 83–97). Nova York: Springer.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. 7. ed. Orlando: Dryden Press, 1999.

COHEN, J. Definir tabelas de correlação e contingência. **Medição psicológica aplicada**, v. 12, n. 4, pág. 425-434, 1988.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 99, p. 569-596, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2233763>. Acesso em: 05 nov. 2021.

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

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](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3561560). 2020. 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.

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

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.

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

EICHENBAUM, M. S.; REBELO, S.; TRABANDT, M. The macroeconomics of epidemics. **National Bureau of Economic Research**, 2020.

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

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.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.

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.

FIGUEIREDO, M. A. D. et al. Definição de atributo desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, V.12 n.2, mai-ago/2005.

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.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. **Journal of Marketing Research**, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

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>.

GADELHA, S.; BRITO, R. Política fiscal anticíclica, crise financeira internacional e crescimento econômico no Brasil. **Revista de Economia Política**, 31, 794-812, 2011.

GARCIA, C.H. **Tabelas para classificação do coeficiente de variação**. Piracicaba: IPEF, 1989. 12p. (Circular técnica, 171).

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.

GIL, A. C. (Org.). **Como elaborar projetos de pesquisa**: Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. & BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**, 5. Ed., Prentice Hall, Upper Sanddle River, New Jersey, 1998. Chapter 11 – Structural Equation Modeling.

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

HAIR, J.F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. e MENA, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n.3, p.414–433, 2012.

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.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M.; TEECE, D.; WINTER, S. G.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; SINGH, H. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. 1. ed. **Oxford, UK: Blackwell Publishing**, 2007.

HELMSING, B. Externalities, learning and governance: new perspectives on local economic development. **Development and Change**, v. 32, n. 2, p. 277-308, 2001.

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.



- HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. **Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines.** *Ind. Manag. Data Syst.*, 116, 2-22. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>. 2016.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International Marketing Review**, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>. 2016.
- HU, L. T.; BENTLER, P. M. **Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification.** *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>. 1998.
- 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 Papers On Line**, 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.
- JOHNSON, C.C.; BEIMAN, I. Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance. **Asian Development Bank**, 2007.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KHANDEKAR. A.; SHARMA, A. Organizational learning and performance - Understanding Indian scenario in present global context. **Education and Training**. V. 48. N.8/9. P. 682-692. 2006.
- KIM, D. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. In: KLEIN, David A. (Org.) *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.* Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 1998. p. 61-92.
- KIM, S. Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**. V. 21. N. 1. 2003. P. 9-18.
- KIRK, C. P.; RIFKIN, L. S. I trade diamonds for toilet paper: consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Research**, 117, 124 – 131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>. 2020.
- KNOWLES, K. A.; OLATUNJI, B. O. **Especificidade da ansiedade-traço na ansiedade e na depressão: Meta-análise do Inventário de Ansiedade Traço-Estado.** *Clinical Psychology Review*, v. 82, p. 101928, 2020.
- KOUWENBERG, R.; PHUNNARUNGSI, V. Corporate Governance, Violations and Market Reactions. **Pacific-Basin Finance Journal**, 21, p.881-898, 2013.

KRZYŻANOWAKI, R. F.; FERREIRA, M. C. G. Avaliação de periódicos científicos e técnicos brasileiros. **Ciência da informação, Brasília**, v. 27, n. 2, p. 165-175, maio/ago. 1998.

LAILY, N.; ERNAWATI, D. P. The effect of knowledge sharing and innovation behavior on the performance of batik entrepreneurs. **Journal Manajement, Jawa Barat**, v. 24, n. 2, p. 194-209, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7a. ed. São Paulo: Altas, 2010.

LANE, P. J., & LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, 19(15), 461–477, 1998.

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.

LI, W; ZHAO, Y. Análise bibliométrica de pesquisa de avaliação ambiental global em um período de 20 anos. *Environ. Avaliação de impacto*. 2015, 50, 158-166.

LOPES, M.P.P. et al. The role of the IL-33-ST2 axis in the pathogenesis of periodontitis. **Journal of Dentistry & Public Health**, v. 11, n. 2, p. 148-158, 2020.

LÓPEZ, J. A. C. **El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidad Nacional de Colômbia – Sede Manizales. 2006. 133p.

MALHOTRA, N. K.; LOPES, E. L.; VEIGA, R. T. Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 28-43, 2014.

MARKOS S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**. 2010;5(12):89-96.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. Report Number, Ltda., 2010. 98

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.

MARTINS J. J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MENEZES, A. C.; MOREIRA, T. B. S.; SOUZA, G. S. (2005). Credibilidade e crises cambiais: uma aplicação do modelo de Velasco. **Economia Aplicada**, 9, 445-463.

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.

NETEMEYER, Richard G.; BEARDEN, William O.; SHARMA, Subhash. Procedimentos de dimensionamento: Problemas e aplicações. **Sage publicações**, 2003.

NETO, R. J. **A Capacidade Absortiva no Processo de Gestão da Inovação**: análise em empresas consideradas inovadoras. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R.; Leandro, F; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

OBRADOVIĆ, T; VLAČIĆ, B; DABIĆ, M. **Open innovation in the manufacturing industry**: A review and research agenda. Engenharia; Negócios, Gestão e Contabilidade. Elsevier BV. 2021.

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.

OPUS. **Pesquisa & Opinião**: A Importância do Pré-Teste do Questionário em Pesquisas Quantitativas / Survey (opuspesquisa.com). 2021. Acesso em nov 2021.

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

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>.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. “**Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities.**” *Decision Sciences* 42 (1): 239–273. 2011.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Descobrimdo a regressão: com a complementaridade do SPSS.** 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

PIRES, M. C. C. **Análise da PEC 241.** Nota técnica, IPEA, 2016a.

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

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.; DA SILVA, D.; DE SOUZA BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

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.

ROTH, P. L. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. **Personnel Psychology**, v. 47, n. 3, p. 537-560, 1994.

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.

SALAMA, P. **Brasil, balanço econômico, sucessos e limites.** *Estudos Avançados*, 24, 167-183,2010.

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>.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

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.

SIMONS, R. Performance measurement & control systems for implementing strategy. **New Jersey, Prentice Hall**, 2000.

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

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

STATA, R. **Aprendizagem organizacional: a chave para a inovação gerencial**. In: STRAKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. A influência do capital intelectual nos tipos de capacidades inovadoras. **Academy of Management Journal**, 48 (3) (2005), PP. 450-463.

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.
- TENENHAUS, A.; PHILIPPE, C.; GUILLEMOT, V.; LE CAO, KA; GRILL, J.; FROUIN, V. Seleção de variáveis para análise de correlação canônica generalizada. **Bioestatística**, v. 15, n. 3, pág. 569-583, 2014.
- 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.
- TRAINA, A. J. M.; TRAINA J., C. Como fazer pesquisa bibliográfica. **SBC Horizontes**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 30-35, 2009.
- TSENG, C. Y.; PAI, D. C.; HUNG, C. H. Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 971-983, 2011.
- 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.
- VAN ECK, N.J; WALTMAN, L. Pesquisa de software: Vosviewer, um programa de computador para mapeamento bibliométrico. **Scientometrics**. 2010, 84, 523-538
- VAN NUNEN, K; L.I, J; RENIERS, G; PONNET, K. **Análise bibliométrica de pesquisa em cultura de segurança**. *Saf. Sci.* 2018, 108, 248–258.
- VIEIRA, F. V.; VERÍSSIMO, M. P. Crescimento econômico em economias emergentes selecionadas: Brasil, Rússia, Índia, China (BRIC) e África do Sul. **Economia e Sociedade**, 18, 513-546, 2009.
- 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, Bert; CABOOTER, Eike; SCHILLEWAERT, Niels. The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. **Revista Internacional de Pesquisa em Marketing**, v. 27, n. 3, pág. 236-247, 2010.

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](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.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity**: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 2002. Disponível em:

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2580121>.

Acesso em 05 nov. 2021.

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.

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

ZHU, C.; QIU, Z.; LIU, F. Does innovation stimulate employment? Evidence from China. **Economic Modelling, Amsterdam**, v. 94, p. 1007-1017, 2021.

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

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### Pesquisa de dados para tese de doutorado

Olá, tudo bem com você?

Meu nome é Romário de Souza Gollo, Economista formado pela UNISINOS, pós graduado em Finanças pela UFRGS, Mestre em Economia pela UNISINOS e doutorando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. Minha orientadora é a Professora, Dra. Marta Elisete Ventura da Motta.

Esse questionário tem o objetivo de buscar informações sobre o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19.

As respostas serão utilizadas na minha tese de doutorado. Portanto, sua contribuição será muito importante!

Desde já agradeço por sua participação.

---

\*Obrigatório

1. Qual o seu Cargo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Diretor

Gerente

Supervisor

Controller

Outro

2. Se marcou "outro" na questão anterior, qual é o seu cargo?

---

3. Em qual município está estabelecida sua Empresa? \*

---

4. Atividade Empresarial\*



- Marcar apenas uma oval.*
- Metalmecânico
  - Moveleiro
  - Vestuário
  - Eletrônico
  - Alimentício
  - Outro

5. Se marcou "outro" na questão anterior, qual o ramo de atividade da sua empresa?

6. Qual a sua formação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino médio
- Graduação completa
- Graduação incompleta
- Pós Graduação
- Mestrado completo
- Mestrado incompleto
- Doutorado completo
- Doutorado incompleto

7. Quantos Colaboradores possui a empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 11 a 50
- 51 a 100
- 101 a 250
- 251 a 500
- 501 a 1000
- 1001 a 2000
- Acima de 2000

**Bloco1 - Capacidade Adaptativa (Indicadores do fator presente de Preparação para Crises, especialmente a do COVID-19)**

8. Estamos preparados para diferentes tipos de crises. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

9. Sabemos com que tipos de crise poderemos lidar sem danos graves. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

10. Temos bons conhecimentos sobre as diferentes fases da Crise da COVID-19. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

11. Sabemos o que fazer em todas as fases possíveis da Crise da COVID-19. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

12. Numa situação de crise, sabemos se é correto ser reativo ou proativo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

**Bloco 2 – Capacidade absorviva (Indicadores do fator presente de Preparação para Crises, especialmente a do COVID-19)**

13. Saberíamos como diagnosticar as causas de uma crise. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

14. Saberíamos como distribuir os recursos e as quantidades a fim de enfrentar\* com êxito uma crise (como a do COVID-19).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

15. Saberíamos como detectar e gerir as necessidades e expectativas dos \* consumidores/clientes.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

16. Saberíamos como diagnosticar as mudanças nas necessidades dos \* consumidores/clientes.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

17. Sabemos como detectar e gerir as necessidades e expectativas dos principais \* constituintes (partes interessadas) da crise.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

**Bloco 3 - Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos (Mecanismos de Aprendizagem em Organizações, preparação para Crises, especialmente a do COVID-19)**

18. A empresa promove parcerias com outras empresas, universidades, escolas \* técnicas, etc.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

19. A empresa mantém contato com profissionais e especialistas externos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

20. A empresa incentiva seus funcionários a participar de redes e grupos externos \* de pessoas tanto formais quanto informais.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

21. os membros da nossa equipe participam de eventos externos (congressos, \* feiras, simpósios etc.).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

22. A empresa promove e apoia inovações. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

23. A empresa oferece oportunidades de aprendizagem, tais como programas\* internos de treinamento, visitas a outros departamentos, etc.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

24. A empresa identifica experts ou assuntos específicos por meio de catálogos\* ou e-mails arquivados de acordo com os assuntos aos quais pertencem.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

#### **Bloco 4 - Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (Compartilhamento de Conhecimentos).**

25. Os funcionários da nossa equipe compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

26. Funcionários da equipe a que pertenço coletam, classificam e distribuem\* sugestões internas dos demais membros.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

27. O trabalho em equipe é uma prática comum na empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

28. As novas ideias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia de minha equipe.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

29. Os funcionários são informados a respeito dos objetivos da empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

30. Os encontros são realizados para informar aos funcionários a respeito das inovações na empresa.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

31. A empresa desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de funcionários entre departamentos e funções.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

32. A empresa informa seus funcionários a respeito de responsabilidades de \* outros colegas de trabalho e departamentos.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

33. A empresa possui mecanismos formais que garantem o compartilhamento de \* melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente



34. Os funcionários da equipe a que pertença participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos entre elas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem concordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

**Bloco 5 - Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (Codificação e Controle de Conhecimento).**

35. As bases de dados (lotus notes, SAP, ERP, intranet e outros), utilizadas por\* minha equipe são atualizadas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem concordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

36. As bases de dados da empresa são consultadas por meio de alguns tipos de\* redes (lotus notes, SAP, ERP, intranet e outros).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem concordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

37. A empresa conta com bases de dados atualizadas referentes a seus clientes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

38. A empresa tem base de dados para armazenar suas experiências e \*  
conhecimentos.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

### **Bloco 6 - Desempenho Organizacional (Desempenho Interno).**

- Em geral, a nossa empresa tem um melhor desempenho Econômico do que \*  
tinha antes da pandemia do COVID-19 (2019).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

39. No ano de 2021 a nossa empresa obteve um melhor desempenho Econômico  
do que o obtido de 2014 a 2019.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

40. No período entre janeiro/2020 e dezembro/2021, a nossa empresa tem\* atingido seus objetivos de desempenho econômico.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

41. Nos últimos cinco anos, a nossa empresa tem atingido seus objetivos de\* desempenho Econômico (2017-2021).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

### **Bloco 7 - Desempenho Organizacional (Desempenho Comparativo).**

Comparado com a média dos nossos concorrentes, nós crescemos mais rapidamente.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

42. Comparado com a média dos nossos concorrentes, nós somos mais \* rentáveis.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

43. Comparado com a média dos nossos concorrentes, nós temos melhor quota\* de mercado.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

44. Comparado com a média dos nossos concorrentes, nós temos uma melhor produtividade.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo mais ou menos
- Não concordo, nem discordo
- Concordo mais ou menos
- Concordo totalmente

**APÊNDICE B –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Universidade de Caxias do Sul

Programa de Pós-graduação em Administração

Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado(a) Participante:

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: Pesquisa de dados para tese de doutorado, de responsabilidade do Doutorando Romário de Souza Gollo, sob a orientação da Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta. No que tange aos benefícios deste estudo, seus resultados irão fornecer maior conhecimento sobre a temática o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19, que proporciona respaldo teórico para a exploração de futuras pesquisas na área.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

Os participantes não serão identificados. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Muito obrigado!

**Aluno:** Romário de Souza Gollo

e-mail: rsgollo@ucs.br

**Orientadora:** Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta

e-mail: mevmotta@ucs.br