



Universidade de Brasília - UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

Rogério da Silva Correia

**CAPACIDADES DINÂMICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Brasília
2022

Rogério da Silva Correia

CAPACIDADES DINÂMICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UNB), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias

Brasília
2022

CAPACIDADES DINÂMICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UNB), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias (Presidente)
Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília (UNB)

Prof. Dr. Antonio Isidro da Silva Filho (Membro Interno)
Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília (UNB)

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto (Membro Externo)
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Brasília, junho de 2022

Dedico este trabalho a todas as pessoas
que sofrem de depressão e ansiedade, que dia a dia
enfrentam um mundo que não as compreende.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por iluminar meu caminho em momentos sombrios e por me dar condições para concluir este trabalho.

À minha mãe Júlia, por sempre cuidar de mim e por insistir em me oferecer comida, mesmo eu negando, enquanto passava horas me dedicando para construir esta dissertação.

À minha namorada e futura companheira Andressa, por estar comigo em todos os momentos difíceis que passei nos últimos anos e por entender as minhas ausências para estudo.

Às minhas chefes (não no sentido de liderança) Filomena e Ethiene, por me apoiarem em qualquer situação, me concederem espaço para construir este estudo e, principalmente, por acreditarem em mim.

Aos meus Professores de Língua Portuguesa Adriana e Sérgio, por despertarem em mim a paixão pela leitura, que hoje muito me ajuda.

Aos meus amigos Edvandro e Lauane, pelas conversas de descontração durante os trabalhos do mestrado e por serem leais e companheiros.

Ao meu amigo Gabriel, pela ajuda com a Língua Inglesa.

Ao Professor Cleidson pela orientação e direcionamento nesta pesquisa.

Aos membros da Banca, Professores Carlos Rossetto, Antonio Isidro e Marina Moreira, pela disponibilidade em avaliar meu trabalho.

E ao Professor Edgar, que infelizmente nos deixou, mas no pouco tempo que tivemos de interação, impactou-nos positivamente com seus ensinamentos.

“Todo acontecimento, grande ou pequeno, é uma parábola pela qual Deus fala conosco. E a arte da vida é entender a mensagem.”

MUGGERIDGE, Malcolm.

RESUMO

As Capacidades Dinâmicas (CDs) são aquelas que possibilitam a criação, modificação e reconfiguração de rotinas e processos essenciais em meio a ambientes diversos, inclusive o setor público. Elas surgiram voltadas para o setor privado, com o intuito de entender a vantagem competitiva em cenários que mudam rapidamente, porém, organizações públicas podem fazer uso desse construto. A Universidade Federal do Acre (UFAC), uma instituição pública de ensino superior, sofreu ao ter que suspender suas atividades com a instabilidade causada pela COVID-19. Assim, o objetivo deste estudo é compreender quais as Capacidades Dinâmicas contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na UFAC. Para atingi-lo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, fazendo uso da Análise de Conteúdo, com apoio do software Iramuteq, para analisar os dados obtidos por pesquisa documental e pelas entrevistas. Este estudo se justifica por abordar a lacuna existente nos estudos sobre a relação entre as CDs e setor público. Como principal resultado, demonstrou a manifestação das CDs de Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração, com destaque a esta última, em um órgão público que precisou reorganizar seus recursos devido a eventos externos. Por fim, tem-se que este estudo trouxe as seguintes contribuições: explicitar a aplicação das CDs também no setor público; adaptar um instrumento quantitativo para uma abordagem qualitativa de acordo com a natureza do fenômeno em estudo; evidenciar a presença de um inter-relacionamento entre as Capacidades de Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração; e discutir como os recursos e processos de uma organização podem evoluir, ou seja, não são estáticos, contribuindo para a Visão Baseada em Recursos em cenários de instabilidade ou dinâmicos.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Setor público; Universidades federais.

ABSTRACT

Dynamic Capabilities (DC) are those that enable the creation, modification and reconfiguration of essential routines and processes in diverse environments, including the public sector. They emerged focused on the private sector, in order to understand competitive advantage in rapidly changing scenarios, but public organizations can make use of this construct. The Federal University of Acre (UFAC), a public higher education institution, suffered from having to suspend its activities with the instability caused by COVID-19. Thus, the objective of this study is to understand the Dynamic Capabilities contained in the actions in response to the COVID-19 pandemic at UFAC. To achieve this, a qualitative research was developed, making use of Content Analysis, with the support of the Iramuteq software, to analyze the data obtained by documental research and interviews. This study is justified by addressing the gap in studies on the relationship between DC and the public sector, as a main result, it demonstrated the manifestation of the Sensing, Seizing and Reconfiguration DC, with emphasis on the latter, in a public agency that needed to reorganize its resources due to external events. Finally, this study has brought the following contributions: explaining the application of DC also in the public sector; adapt a quantitative instrument to a qualitative approach according to the nature of the phenomenon studied; to highlight the presence of an interrelationship between the Sensing, Seizing and Reconfiguration Capabilities; and discuss how an organization's resources and processes can evolve, that is, they are not static, contributing to the Resource-Based View in unstable or dynamic scenarios.

Keywords: Dynamic capabilities; Public sector; Federal universities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação conceitual do modelo de Teece (2007).....	36
Figura 2 - Modelo utilizado no estudo de Garrido <i>et al.</i> (2020).....	38
Figura 3 - Modelo utilizado nesta dissertação	39
Figura 4 - Desenho da pesquisa.....	44
Figura 5 - Configuração do arquivo de texto para o Iramuteq	81
Figura 6 - Dendrograma	82
Figura 7 - Dendrograma das entrevistas	82
Figura 8 - Nuvem Palavras	86
Figura 9 - Análise de Similitude.....	87
Figura 10 - Inter-relacionamento das CDs de Teece (2007)	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Temas abordados nos artigos nacionais	20
Tabela 2 - Temas abordados nos artigos internacionais	20
Tabela 3 - Setores investigados nos artigos nacionais.....	21
Tabela 4 - Setores investigados nos artigos internacionais	22
Tabela 5 - Quantitativo de servidores da UFAC por categoria	45
Tabela 6 - Ordem e duração das entrevistas	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de CDs.....	26
Quadro 2 - Hierarquia das capacidades	27
Quadro 3 - Elementos das CDs	28
Quadro 4 - Capacidades Dinâmicas e seus processos	35
Quadro 5 - Dimensões das CDs e seus Microfundamentos (GARRIDO <i>et al.</i> , 2020).....	36
Quadro 6 - Definições das variáveis deste estudo	40
Quadro 7 - Caracterização dos instrumentos a serem utilizados nesta pesquisa.....	47
Quadro 8 - Base para o Roteiro de Entrevistas.....	49
Quadro 9 - Relacionamento entre objetivos específicos e instrumentos de pesquisa	53
Quadro 10 - Atribuições das Pró-Reitorias da UFAC	54
Quadro 11 - Ponto de saturação das entrevistas	55
Quadro 12 - Detalhamento das ações relatadas nas entrevistas.....	63
Quadro 13 - Detalhamento dos documentos relatados nas entrevistas.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Pergunta de pesquisa	14
1.2 Objetivo geral.....	14
1.3 Objetivos específicos	14
1.4 Justificativas	15
1.4.1 Justificativa teórica.....	15
1.4.2 Justificativa social	16
1.4.3 Justificativa de gestão.....	16
1.5 Delimitação da pesquisa	17
1.6 Estrutura da dissertação	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Capacidades dinâmicas (CDs)	22
2.2 Capacidades dinâmicas e setor público	29
2.2.1 Desempenho organizacional	32
2.3 Modelos teóricos de Capacidades Dinâmicas (CDs).....	34
2.3.1 Teece (2007).....	34
2.3.2 Garrido <i>et al.</i> (2020).....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Método, tipologia, desenho e confiabilidade da pesquisa.....	43
3.2 Caracterização da organização em estudo	44
3.3 Etapas da pesquisa.....	46
3.3.1 Elaboração / Adaptação do instrumento de pesquisa	46
3.3.2 Seleção dos entrevistados.....	53
3.3.3 Realização das entrevistas, busca pelos documentos indicados, transcrição das entrevistas e separação dos documentos	55
3.3.4 Análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo	57
3.3.5 Análise das entrevistas por meio do Iramuteq	57
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	59
4.1 Análise de conteúdo das entrevistas	59
4.1.1 Categoria Geral (GR)	59
4.1.2 Categoria Detecção (DT)	66
4.1.3 Categoria Aproveitamento (AP).....	71
4.1.4 Categoria Reconfiguração (RC)	74

4.1.5 Categoria Desempenho e benefícios (DO).....	78
4.2 Análises das entrevistas com o Iramuteq.....	80
4.3 Análise de conteúdo dos documentos	88
5 CONCLUSÕES.....	95
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A - E-mail modelo para convite à entrevista	109
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	110
APÊNDICE C - Roteiro para a realização das entrevistas.....	111

1 INTRODUÇÃO

As Capacidades Dinâmicas (CDs) tiveram marco no estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997), em que esses autores buscaram preencher uma lacuna existente quando a Visão Baseada em Recursos (VBR) era posta para explicar a vantagem competitiva em cenários sujeitos a mudanças repentinas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; ZALUSKI; SAUSEN; FERREIRA, 2020), ou seja, voltada para o setor privado (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016). Elas podem ser observadas de diversas maneiras, em que o foco e a nomenclatura de seus elementos constituintes variam, mas, no presente estudo, serão observadas à luz dos microfundamentos de Teece (2007), que englobam as Capacidades de Detecção, de Aproveitamento e Reconfiguração, partes essenciais desse construto (KRETSCHMER, 2019; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021) e que exercem influência positiva para obtenção de vantagem competitiva (NOMAN; BASIRUDDIN, 2021).

No setor público, apesar da diferenciação tratar a mudança, é igualmente complexo, tendo em vista a existência de várias partes interessadas, com diferentes interesses (TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Além disso, as instituições públicas, enquanto desempenham as suas funções, sofrem pressões para otimizarem seus recursos, em meio a cenários que cada vez mudam mais rapidamente (PABLO *et al.*, 2007; PIENING, 2013).

Isso permite uma apropriação, pelas organizações públicas, de certos construtos voltados inicialmente para aplicação no setor privado, como é o caso do construto das CDs (MACHADO; D'ÁVILA, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021), conceituadas como capacidades que possibilitam a criação, modificação e reconfiguração de rotinas e processos essenciais em meio a ambientes diversos, inclusive o setor público.

Um exemplo de organizações públicas, as quais já vinham sofrendo com a recorrente contenção orçamentária (MACHADO; D'ÁVILA, 2020); e que sofreram com uma recente mudança brusca no ambiente, são as Instituições Federais de Ensino (IFES). Elas foram impactadas pela pandemia causada pelo Sars-Cov-2 (COVID-19), o novo Coronavírus, que ocasionou uma mudança radical no cenário mundial (CAMPOS *et al.*, 2021) mostrando-se uma oportunidade para estudo e aplicação das CDs no setor público.

Essa situação da pandemia fez com que as organizações tivessem que mudar a sua estratégia para enfrentar o novo cenário (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). Como no Brasil e outros países, em que houve a criação de medidas para amenizar o efeito da

situação gerada (MONTEIRO *et al.*, 2021), sendo que uma delas, quando se trata das IFES, foi a migração para um formato de ensino remoto (CAMPOS *et al.*, 2021).

O uso desse novo formato permitiu aos professores a utilização de técnicas e ferramentas hoje disponíveis, que possibilitam um maior aproveitamento dessa nova modalidade e a reformulação do processo de educação (TEECE, 2018). Na Universidade Federal do Acre (UFAC), além do emprego dessa modalidade, houve a adequação de seus recursos internos, aumento na oferta de bolsas e auxílios assistenciais para continuar a execução de sua função social.

1.1 Pergunta de pesquisa

Considerando os conceitos, os elementos que são pertinentes às CDs, bem como sua caracterização e o cenário apresentado em que a UFAC está inserida, o presente estudo tem como direcionador a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as Capacidades Dinâmicas contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na Universidade Federal do Acre?**

1.2 Objetivo geral

Tendo em vista a pergunta de pesquisa apresentada na Seção 1.2, tem-se que o objetivo geral deste projeto de pesquisa é: **Compreender quais as Capacidades Dinâmicas contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na Universidade Federal do Acre (UFAC).**

1.3 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral deste estudo, demonstrado na Seção 1.2, serão tratados os seguintes objetivos específicos:

- a. identificar as ações em resposta à pandemia na UFAC, bem como as unidades/atores responsáveis por elas;
- b. caracterizar as Capacidades Dinâmicas e seus inter-relacionamentos no âmbito das ações em resposta à pandemia na UFAC; e
- c. descrever a percepção dos gestores sobre como as ações desenvolvidas trouxeram benefícios para a comunidade acadêmica e o desempenho da universidade.

Com isso, tem-se o contexto, problema de pesquisa, objetivos para a realização da pesquisa desta dissertação. Na Seção a seguir, serão detalhadas as justificativas para a realização deste estudo.

1.4 Justificativas

Nesse contexto das Universidades, mudanças que eventualmente surgem no ambiente em que estão inseridas dão oportunidade aos seus gestores para que possam se prevenir com a prática e o fortalecimento das CDs (TEECE, 2018).

Isso demonstra que uma abordagem voltada para o estudo, identificação, fortalecimento das CDs, focada em perspectivas que permitem a detecção do ambiente, o aproveitamento das oportunidades e reconfiguração de rotinas e processos, pode colaborar com a estratégia para enfrentar cenários instáveis de crises, tornando as organizações capazes de demonstrar características que as permitem ser eficientes, eficazes, sujeitas à inovação e capazes de resistir aos impactos causados pela instabilidade ambiental (TEECE, 2018). Dito isso, serão apresentadas as justificativas teórica, social e de gestão do presente estudo:

1.4.1 Justificativa teórica

Este estudo na UFAC tem a justificativa teórica dada, inicialmente, pelo enfoque na pesquisa das CDs, abordagem ligada com as organizações públicas e que está em destaque na literatura atual com uma abordagem crescente (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; MARCHI *et al.*, 2018; ARAÚJO; PEDRON; BITENCOURT, 2018; VASCONCELOS, 2018; OLIVEIRA; SAITO; DOMINGUES, 2020), que tem potencial para novas publicações (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016).

No entanto, ainda existe lacuna teórica a ser preenchida quando se trata da necessidade de mais pesquisas para enriquecer a compreensão das especificidades das CDs no setor público (PIENING, 2013; TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017), no qual encontra-se a organização em estudo, que pode ser sanada com pesquisa empírica que trate do tema com profundidade, verificando como surgem, como evoluem e como seus arranjos são feitos para proporcionar um desempenho organizacional melhor (POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018; GARRIDO *et al.*, 2020; OLIVEIRA, 2020;).

Com isso em mente, esta pesquisa ainda se justifica por contribuir para o campo de estudo da gestão pública e para uma melhor compreensão e aprofundamento das CDs nesse

ambiente, trazendo à tona um conceito que não esteja restrito ao ambiente privado (PIENING, 2013), como está no marco inicial feito por Teece, Pisano e Shuen (1997).

No entanto, apesar do potencial explicativo da abordagem das CDs, essa perspectiva teórica tem recebido comparativamente pouca atenção na literatura de gestão pública (PABLO *et al.*, 2007; PIENING, 2013; MARCHI *et al.*, 2018). Para além das questões conceituais e metodológicas predominantes, esta lacuna deve-se ao fato de apenas alguns estudos terem aprofundado os processos subjacentes à mudança organizacional nas organizações públicas (PIENING, 2013).

Por fim, tem-se que o estudo se justifica por se debruçar sobre CDs em uma organização pública após uma mudança repentina, causada pela pandemia da COVID-19.

1.4.2 Justificativa social

A UFAC como uma IFES possui uma função social, relacionada ao impacto positivo que ela tem na qualidade de vida da sociedade, por meio da promoção do ensino, pesquisa e extensão (OLIVEIRA; SILVA, 2019). Ao realizar um estudo que investigue como a Universidade realizou arranjos para continuar implementando e desenvolvendo esses três eixos, demonstra a sua preocupação em realizar essa função.

Essa evidenciação permite que a UFAC demonstre e solidifique o seu compromisso com a comunidade universitária por expor os arranjos de recursos institucionais que favoreceram a melhor execução de seus processos internos e externos, responsáveis pela concretização de sua função com a sociedade.

1.4.3 Justificativa de gestão

Diante do contexto da pandemia, entender quais estratégias para reconfiguração, quais competências e recursos foram utilizados na gestão e adaptação organizacional é importante, pois possibilitará uma preparação mais serena a novas situações iguais ou similares como a provocada pela COVID-19. Tendo em vista que uma organização capaz de otimizar suas competências e recursos em um momento como esse poderá aproveitar esses mesmos recursos e competências em situações de maior estabilidade (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Outro ponto da justificativa de gestão neste estudo é que ele permite que um órgão público da área de ensino observe as CDs como um condicionante para promover a eficiência

em sua estrutura (CAMPOS, 2020) e articulação de recursos e capacidades em cenários que apresentem instabilidades (MACHADO; D'ÁVILA, 2020).

Esse foco a ser dado permite que essa instituição atinja um dos princípios-chave da boa governança no setor público, que é a possibilidade de definição de quais intervenções são pertinentes para melhorar a forma de alcançar os resultados desejados (IFAC, 2013). Além de que, com a identificação de CDs, tem-se a possibilidade de melhor orientar os investimentos que podem favorecer à Universidade no futuro (JAHANSHAHI; NAWASER, 2018; TEECE, 2018), permitindo que os gestores tenham uma base sólida para propor encaminhamentos e direcionamentos na estratégia organizacional (DIAS; TONI, 2018).

Dada as justificativas, na Seção seguinte a delimitação da pesquisa será abordada.

1.5 Delimitação da pesquisa

Considerando a pergunta de pesquisa desta dissertação, bem como os objetivos elencados para respondê-la, as justificativas e que em qualquer estudo científico, nem tudo aquilo relacionado ao tema pode ser estudado de uma única vez; é necessário estabelecer uma delimitação, para que os limites desta investigação estejam claros (DIAS, 2015).

Assim, o foco deste trabalho restringiu-se, inicialmente, à análise de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), pois esse tipo de organização realiza arranjos de recursos para concretizar uma função social intrínseca que contribui para o desenvolvimento da sociedade (YUAN *et al.*, 2018; OLIVEIRA; SILVA, 2019), em meio ao impacto causado pela pandemia da COVID-19 (CAMPOS *et al.*, 2021).

Por conseguinte, no que compete às Capacidades Dinâmicas (CDs), em meio às diversas abordagens teóricas existentes, esta dissertação as considera como aquelas resultantes de múltiplas combinações que permitem criar e reconfigurar certas capacidades da organização (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), por meio das Capacidades de Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração (TEECE, 2007; GARRIDO *et al.*, 2020); a sua aplicação no contexto público (PIENING, 2013; MARCHI *et al.*, 2018; MACHADO; D'ÁVILA, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021), no qual as IFES estão inseridas (LEIH; TEECE, 2016; YUAN *et al.*, 2018; CAMPO *et al.*, 2021; MONTEIRO *et al.*, 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Desse modo, para conduzir este estudo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de documentos, de entrevistas e da Análise de Conteúdo, complementada pelo

uso do *software* Iramuteq. Por fim, na próxima seção, a estrutura desta dissertação será detalhada.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação de mestrado está estruturada em mais quatro Capítulos, além da Introdução, sendo: um voltado para o Referencial Teórico, em que consta toda a base teórica do presente estudo; um referente ao Método de Pesquisa empregado, contendo a caracterização da pesquisa e da instituição estudada; e o detalhamento das etapas e dos meios utilizados para operacionalizar a pesquisa; um centrado na Análise e Discussão dos Resultados, em que os dados serão analisados e os achados confrontados com a teoria levantada; e por fim, uma designada para a Conclusão, que apresentará o fechamento do estudo, retomando à pergunta de pesquisa para respondê-la, além de demonstrar as limitações da pesquisa, bem como propor sugestões à organização estudada e estudos para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo apresenta os critérios utilizados para a construção do referencial teórico e tem sua estrutura elencada em mais 3 Seções com intuito de fundamentar a teoria utilizada nesta dissertação. A primeira delas é voltada para o que de fato são as CDs e os elementos que são pertinentes à pesquisa aqui desenvolvida. A segunda está centrada sobre a aplicação e manifestação das CDs no setor público e em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Já na terceira e última, tem-se os modelos teóricos que servem de bases para este estudo.

Primeiramente, foi realizado um levantamento bibliométrico, em dezembro de 2020 e janeiro de 2021, compreendendo os artigos de periódicos nacionais e internacionais, publicados de janeiro de 2010 até dezembro de 2020, com o termo “Capacidades dinâmicas”, nos campos “Título”, “Resumo” e “Palavra-Chave”, nas bases escolhidas. O levantamento foi atualizado em janeiro de 2022, para englobar os estudos até 2021 e não foi definida nenhum outro termo de busca, pois a intenção foi verificar quais os temas que estavam relacionados com as CDs.

No nível brasileiro, foi utilizada a plataforma SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), pois possui um sistema que reúne produção científica de revistas nacionais das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo e é um indexador que tem seus indicadores utilizados para avaliação do Qualis / CAPES (SPELL, 2022). Adicionalmente a busca foi refeita com os termos de pesquisa equivalentes em inglês e espanhol nos mesmos campos. Desse modo, foram obtidos 185 resultados com esses critérios, sendo 142 em português, 42 em inglês e 1 em espanhol.

Para refinar a amostra, foram retirados dos resultados os artigos publicados em revistas avaliadas no Qualis (referente ao quadriênio 2013-2016) com classificação menor que B2. Ainda foram retirados os que não tratavam do tema proposto, que por similaridade com o termo pesquisado, o sistema de busca retornou. Essa delimitação resultou em um total de 143 artigos, mantendo a quantidade em espanhol e reduzindo para 111 e 31 os artigos em português e em inglês, respectivamente.

No nível internacional, utilizou-se a WoS (*Web of Science*), escolhida por ter a sua qualidade reconhecida devido ao rigor utilizado na indexação em sua base, possuir representatividade internacionalmente quando o assunto é bibliometria (FRAGA; GEMELLI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019) e constantemente recorrida pelo meio acadêmico, isso sendo demonstrado por cerca de 1.4 bi de citações (OLIVEIRA; SAITO; DOMINGUES, 2020). Como resultado, obteve-se o total de 1.978 publicações internacionais.

Para refinar a pesquisa em uma quantidade mais objetiva, foram utilizados como critério os artigos publicados nas revistas internacionais que estão entre as 10 primeiras colocadas no ranking da *Academic Journal Guide* (AJG) de 2021, nas áreas de inovação, estratégia e setor público¹. Esse guia foi escolhido por seu reconhecimento pelas maiores Escolas de Negócio do mundo (RAUSP, 2021) e por utilizar na sua classificação as métricas o *Journal Citation Reports* (JCR), o *SCImago Journal Rank* (SJR), o *Source Normalised Impact per Paper* (SNIP) e o *CiteScore*; e a opinião de especialistas reconhecidos no assunto (CABS, 2021).

A delimitação resultou em um total de 169 resultados, dos quais foram retirados 39, por não se enquadrarem no estudo aqui realizado, restando 130 artigos. Com isso, teve-se um total de 273 artigos que tratavam de Capacidades Dinâmicas, cujos temas e setores estudados estão demonstrados nas Tabelas de 1 a 4.

Tabela 1 - Temas abordados nos artigos nacionais

Temas	Quantidade	%	% Acumulada
Desempenho	50	33,78%	33,78%
Inovação	28	17,33%	51,11%
Revisão Bibliográfica / Bibliometria	26	19,32%	70,43%
Capacidade absorptiva	10	8,84%	79,26%
Vantagem Competitiva	7	4,88%	84,14%
Internacionalização	5	4,11%	88,25%
Governança	4	2,68%	90,93%
Gestão Sustentável	4	4,35%	95,28%
Empreendedorismo	4	1,60%	96,88%
Competências	3	0,95%	97,83%
Capacidade adaptativa	2	2,17%	100,00%
TOTAL	143	100,00%	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 - Temas abordados nos artigos internacionais

Temas	Quantidade	%	% Acumulada
Vantagem competitiva / Desempenho	29	22,31%	22,31%
Inovação	22	16,92%	39,23%
Adaptação / Mudança organizacional	18	13,85%	53,08%
Aprendizagem e Absorção	11	8,46%	61,54%
Revisão Bibliográfica / Bibliometria	8	6,15%	67,69%

¹ Inovação e estratégia foram escolhidas por serem temas abordados no artigo seminal sobre as CDs de Teece, Pisano e Shuen (1997). A delimitação por Setor público se deu por esta dissertação tratar das CDs em uma organização pública.

Temas	Quantidade	%	% Acumulada
Dependência de caminho / Planejamento / RBV / Estratégia	6	4,62%	72,31%
Comportamento / Neurociência Cognitiva	6	4,62%	76,92%
Empreendedorismo / Desenvolvimento de produtos / Modelo de negócios	6	4,62%	81,54%
Capital / Economia circular / Custos	6	4,62%	86,15%
Ciência e Tecnologia	4	3,08%	89,23%
Globalização / Internacionalização / Multinacional	4	3,08%	92,31%
Clima organizacional / Criação de valor	2	1,54%	93,85%
Aliança / Diplomacia	2	1,54%	95,38%
Sustentabilidade empresarial	2	1,54%	96,92%
Construção e Medição de Capacidades	2	1,54%	98,46%
Gestão de pessoas	1	0,77%	99,23%
Setor público	1	0,77%	100,00%
TOTAL	130	100,00%	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 - Setores investigados nos artigos nacionais

Setores	Quantidade	%	% Acumulada
Não se aplica / Revisão Bibliográfica / Bibliometria	49	34,27%	30,42%
Tecnologia	20	13,99%	43,68%
Multissetorial	13	9,09%	58,36%
Mercado Internacional	10	6,99%	64,00%
Serviços	8	5,59%	68,86%
Indústria Agrícola / Alimentícia / Agropecuária	7	4,90%	73,71%
Ensino Superior (Público / Privado)	6	4,20%	78,33%
Indústria Têxtil / Moda	5	3,50%	81,45%
Saúde / Esportes	5	3,50%	85,30%
Hotelaria / Turismo	5	3,50%	88,07%
Editorial / Jornalismo / Marketing	4	2,80%	91,83%
Indústria Metalúrgica	4	2,80%	95,11%
Indústria Química	2	1,40%	96,61%
Administração Pública	2	1,40%	97,72%
Varejo	2	1,40%	99,44%
Indústria Aeroespacial	1	0,70%	100,00%
TOTAL	143	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4 - Setores investigados nos artigos internacionais

Setores	Quantidade	%	% Acumulada
Não se aplica / Revisão Bibliográfica / Bibliometria	41	31,54%	24,50%
Multissetorial	31	23,85%	52,55%
Tecnologia / TI / Telecomunicações	12	9,23%	60,44%
Manufatura	9	6,92%	67,74%
Aéreo / Correio / Editorial / Serviços	6	4,62%	74,71%
Educação	6	4,62%	81,02%
Financeiro	5	3,85%	85,54%
Automotivo	5	3,85%	88,16%
Alimentícia / Agrícola / Bebidas	4	3,08%	91,30%
Software / Jogos / Brinquedos	3	2,31%	93,17%
Energia elétrica / Farmacêutico / Petrolífero / Químico	3	2,31%	94,73%
PME / Startup	2	1,54%	95,79%
Transporte	1	0,77%	97,05%
Siderúrgico	1	0,77%	98,53%
Ciência e Tecnologia	1	0,77%	100,00%
TOTAL	130	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante desses dados e pela pertinência com a temática desta dissertação, foram considerados os artigos que tratavam de Desempenho, Inovação, Estratégia, Revisão Bibliográfica, Competências; e os que investigavam os setores Ensino Superior, Administração Pública e de Educação. Tal delimitação resultou em um total inicial de 169 artigos que foram analisados, mediante a leitura dos resumos, das palavras-chave e de seções pontuais. Além deles, foram considerados outros trabalhos de referência no tema.

2.1 Capacidades dinâmicas (CDs)

Palauro, Corrêa e Montebelo (2020) e Zaluski, Sausen e Ferreira (2020) afirmam que, apesar de já terem sido abordadas em estudos mais antigos, como os de Winter (1964) e Teece e Pisano (1994), as CDs ganharam destaque inicialmente pelo trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997). Elas representam um tema da administração estratégica que é bastante ativo, exerce influência e impacto significativo nesse campo (SCHILKE, 2014; TEECE, 2014; RINGOV, 2017; NERY, 2021).

Ao longo dos anos, o termo relativo às CDs foi abordado por diversos autores que, por sua vez, trouxeram mais conceitos e elementos à proposta original, contrastando ou

concordando ou complementando entre si (BARRETO, 2010; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; MARTINS *et al.*, 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; SCHILKE, 2014; CARDOSO; MARTINS; KATO, 2015; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; MOREIRA; MORAES, 2016; KAY; LEIH; TEECE, 2018; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018; SALERNO; MARANZATO, 2018; VASCONCELOS, 2018; OLIVEIRA, 2020; OLIVEIRA; SAITO; DOMINGUES, 2020; FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2020; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021; ZALUSKI; SAUSEN; FERREIRA, 2020; NERY, 2021), e abrange várias outras áreas, como as que são ligadas às de Tecnologia e de Engenharia (OLIVEIRA, 2020).

De início, cabe destacar que as CDs vêm da Visão Baseada em Recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MARTINS *et al.*, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; MOREIRA; MORAES, 2016; CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018; SALERNO; MARANZATO, 2018; SCACIOTTA; GUERRAZZI; FERNANDES, 2019; PALAURO; CORRÊA; MONTEBELO, 2020; ZALUSKI; SAUSEN; FERREIRA, 2020). Essa perspectiva foi iniciada a partir do estudo de Wernerfelt, que teve influência dos trabalhos de Penrose e de Nelson e Winter (MARTINS *et al.*, 2014; MOREIRA; MORAES, 2016; FREITAS JUNIOR; MAÇADA, 2019; SOUSA *et al.*, 2021).

Wernerfelt (1984) traz a nomenclatura Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV do inglês *Resource-Based View*) e a vantagem de se analisar a organização em paralelo aos seus recursos ao invés dos produtos, evidenciando uma nova perspectiva estratégica (WERNERFELT, 1984; CARDOSO; KATO, 2015). O estudo apresentado no livro de Edith Penrose (1959), *A Teoria do Crescimento da Firma*, está voltado para questões relacionadas a como a firma organiza seus recursos para garantir a sua permanência de forma competitiva no mercado (PENROSE, 2006) e identificou a oferta de serviços gerenciais, especialmente no topo da organização, como uma restrição fundamental na capacidade das empresas de crescer e diversificar (HELFAT; PETERAF, 2015; MOREIRA; MORAES, 2016).

Já Nelson e Winter (1982), por sua vez, desenvolveram o estudo da Economia Evolucionária em que as capacidades organizacionais são aquelas formadas pelas habilidades das organizações ao conseguirem desempenhar e sustentar rotinas, que basicamente consistem em comportamentos previamente estruturados para mediar a relação entre os próprios indivíduos da organização e entre eles e o ambiente externo (NELSON; WINTER, 1982; NERY, 2021).

Isso demonstra que a VBR em si é voltada para os recursos e capacidades que podem criar para a empresa uma vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007). No contexto e perspectiva desta dissertação, tem-se que recursos são:

[...] como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Exemplos de recursos podem incluir as fabricas (um ativo tangível) de uma empresa, seus produtos (um ativo tangível), sua reputação entre os clientes (um ativo intangível) e o trabalho em equipe entre seus gerentes (um ativo intangível). (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64)

Ou seja, representam tudo que é controlado pela organização, incluindo o conhecimento (BARNEY, 1991). Esse tipo de recurso é definido como uma combinação de experiências, valores, informações e compreensões que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). E nesse sentido, informação é uma estrutura que possui condições de gerar conhecimento em um indivíduo ou grupo (XAVIER; COSTA, 2010).

Já em relação às capacidades, elas são:

[...] um subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. [...] Exemplos de capacidades podem incluir as competências de marketing de uma empresa, seu trabalho em equipe e a cooperação entre as gerencias. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64)

Em complemento a esses conceitos, Barney (1991) destaca que para se manter uma vantagem competitiva que é sustentável ao longo do tempo, ela deve ser apoiada em recursos que (SOUSA *et al.* 2021):

- a. sejam valiosos: aqueles que possibilitam ser eficientes e eficazes;
- b. sejam raros: aqueles que a empresa tem uma certa exclusividade para o seu uso;
- c. sejam imitáveis: aqueles que não podem ser obtidos por outras empresas;
- d. que não possuem substitutos equivalentes: aqueles que não é possível para outras empresas terem similares.

No entanto, quando a VBR é posta em mercados dinâmicos, ela não consegue explicar a vantagem competitiva de forma significativa (EISENHARDT; MARTIN, 2000; CARDOSO; KATO, 2015; ARAÚJO; PEDRON; BITENCOURT, 2018; SALERNO; MARANZATO, 2018; VASCONCELOS, 2018; SCACIOTTA; FREITAS JUNIOR; MAÇADA, 2019; GUERRAZZI; FERNANDES, 2019; ZALUSKI; SAUSEN; FERREIRA, 2020). Com base nisso, Teece, Pisano e Shuen (1997) comentaram que as empresas que conseguiram se sobressair no mercado global demonstraram capacidades para promover uma atuação flexível, inovação e gerenciar recursos internos e externos, possibilitando a sua coordenação e

reutilização. Isso se tornou fonte de vantagem competitiva em cenários caracterizados dessa forma (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Wang e Ahmed (2007) mencionam que esses ambientes podem ser ocasionados por questões envolvendo a liderança de determinado setor ou um conjunto de fatores que contemplam a inovação tecnológica, mudanças na legislação, no que define a competição em determinadas áreas e no próprio ciclo econômico.

Nesse sentido, tem-se que a nomenclatura Capacidades Dinâmicas (CDs) diferencia-se de outras capacidades, como as definidas por Barney (1991), por serem utilizadas para explicar aquelas que promovem a vantagem competitiva por meio da criação, aperfeiçoamento e novas combinações de recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2012; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021); e por permitir a integração, construção e reconfiguração de recursos internos e externos para lidar com os ambientes de mudança (TEECE, 2012; TEECE, 2017).

Em complemento a isso, no construto inicial das CDs, o termo “capacidades” é ligado à missão da gestão estratégica de conseguir adequar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências que os cenários instáveis demandam; já o “dinâmicas” reflete a capacidade de promover o rearranjo de competências para se adequar a esses cenários (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MARTINS *et al.*, 2014; VASCONCELOS, 2018).

Teece, Pisano e Shuen (1997) e Faridian e Neubaum (2021), ainda destacam que o desenvolvimento das CDs ajuda a manter vantagem competitiva em ambientes que mudam rapidamente. Em complemento a isso, Teece (2007) traz que o objetivo final desse construto é reconfigurar outras capacidades e implementar novos procedimentos para se adequar da melhor forma a esses ambientes (NOMAN; BASIRUDDIN, 2021).

Isso se relaciona as CDs com a inovação que inicialmente foi tratada como o ato de introduzir algo novo no mercado, por meio do arranjo mais eficiente na produção ou por desenvolver práticas produtivas inéditas (SCHUMPETER, 1997). Afuah (1998) menciona que inovação está em fazer uso de conhecimentos inéditos para atender novas demandas de clientes por produtos e serviços. Com isso, fica demonstrado que quanto mais práticas inovadoras existem em uma empresa, mais CDs ela possui (WANG; AHMED, 2004).

A partir disso, outros autores, ao longo dos anos, também abordaram as CDs, dando a sua própria definição, que acaba sendo similar a outras e dando destaque para certos elementos (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Nesse sentido, o Quadro 1 demonstra que existem vários conceitos das CDs, mas, observando-os, é possível destacar que sua prioridade “é criar, renovar

ou integrar recursos, ativos, capacidades, competências e rotinas permitindo que as organizações acompanhem as mudanças ambientais” (TONDOLO; BITENCOURT, 2014, p. 131).

Quadro 1 - Definições de CDs

Autores	Definição
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi, Faillo e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Adaptado de Meirelles e Camargo (2014, p. 46).

Esses conceitos reforçam o dito por Helfat *et al.* (2007) sobre a variedade de formas pelas quais as CDs se manifestam, que um ambiente incerto pode não ser um pré-requisito para a sua manifestação (HELFAT; WINTER, 2011) e, da mesma forma, demonstram que elas têm meios para desenvolver respostas às mudanças do ambiente (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Seja para permitir o ingresso em novos mercados, seja para permitir que novos produtos sejam criados, ou até mesmo para permitir o crescimento de forma mais consistente (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Além da existência de várias definições, há também autores que defendem uma hierarquia entre as capacidades, sendo aquelas relativas às CDs pertencente ao nível mais alto (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Hierarquia das capacidades

Autores	Níveis de capacidades
Collis (1994)	Nível 1: Capacidades funcionais; Nível 2: Melhoramento dinâmico dos processos de negócio; e Nível 3: Capacidade criativa.
Winter (2003)	Nível 0: Capacidades Operacionais; Nível Superior: Capacidades Dinâmicas.
Wang e Ahmed (2007)	Nível 0: Recursos e capacidades; Nível 1: Capacidades comuns; Nível 2: Capacidades chaves; Nível 3: Capacidades dinâmicas.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 48).

A partir disso, observa-se que, para Collis (1994), as CDs estão caracterizadas pela Capacidade Criativa; em Winter (2003), pela de nível superior e em Wang e Ahmed (2007) pela de nível 3 (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Isso demonstra que para esses autores haveria uma espécie de hierarquia de capacidades no construto das CDs (COLLIS, 1994; WINTER, 2003; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; AREND, 2015).

Outra questão evidenciada por Meirelles e Camargo (2014) é, além das definições e os níveis de hierarquia, quais elementos compõem as CDs. No Quadro 3, tem-se alguns elementos que são identificados por diversos autores, além de reforçar que há ênfase em diferentes aspectos das CDs (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Quadro 3 - Elementos das CDs

Autores	Níveis de capacidades
Collis (1994)	<p>Capacidades operacionais; Habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência; Capacidade de aprender a aprender.</p>
Andreeva e Chaika (2006)	<p>Habilidades empreendedoras de liderança; e Capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).</p>
Helfat <i>et al.</i> (2007)	<p>Habilidade para alterar a base de recursos; Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos; Capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).</p>
Wang e Ahmed (2007)	<p>Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente); Capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados); Processos subjacentes (integração de recursos, reconfiguração de recursos, renovação de recursos e recriação de recursos).</p>
McKelvie e Davidson (2009)	<p>Capacidade de geração de ideias; Capacidade de introdução de rupturas no mercado; Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores; e Capacidade de desenvolvimento de novos processos.</p>

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 50).

Considerando a evolução, definições, características apresentadas e a busca por uma forma de unificar as diferentes visões acerca das CDs, tem-se o seguinte conceito:

capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências [...]. (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 55-54).

Com base nela e nas diferentes visões sobre o tema, as CDs serão tratadas nesta dissertação como **capacidades que possibilitam a criação, modificação e reconfiguração de rotinas e processos essenciais em meio a ambientes diversos, inclusive o setor público.**

Essa conceituação foi escolhida por reforçar o fato de que o foco das CDs foi sempre a utilização dos recursos próprios da organização para potencializar o seu desempenho (MARCHI *et al.*, 2018). Ela ainda agrega à VBR por destacar como os recursos, as capacidades, rotinas e processos de uma organização podem evoluir (WANG; AHMED, 2007; SALERNO; MARANZATO, 2018).

2.2 Capacidades dinâmicas e setor público

O construto das CDs tem uma perspectiva voltada para aplicação no setor privado (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; MARCHI *et al.*, 2018; CAMPOS *et al.*, 2020), por sua abordagem possuir a intenção de criar uma teoria sobre “as fontes de vantagem competitiva no nível da empresa ao longo do tempo”, conforme menciona Teece (2007, p. 1320) e ter importância para empresas que atuam em ambientes rapidamente mutáveis (TEECE, 2007; SALERNO; MARANZATO, 2018). Isso reforça que as CDs se tornaram uma estrutura teórica predominante para analisar como as organizações desse campo mudam (PIENING, 2013).

Porém, abordar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, especificamente quando se observa isso no setor público, ambiente em que as várias partes interessadas demandam benefícios próprios que podem se contrapor (PIENING, 2013; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Um exemplo disso são as pressões advindas de indivíduos integrantes das classes sociais atingidas pela crise econômica, que hoje buscam os serviços públicos, podem forçar o setor público a reconsiderar suas ações e programas institucionais para atender seus anseios (CHIEREGATTO, 2015).

Outros exemplos seriam a mudança requerida a partir da Operação Lava Jato, para promover uma maior responsabilização de agentes públicos e privados por ações criminosas praticadas durante o exercício de suas funções (RENSI; CARVALHO, 2021); e a necessidade de reformas no sistema previdenciário brasileiro, para que se possa garantir o equilíbrio atuarial

da Previdência, tendo em vista o envelhecimento da população e a conseqüente redução de pessoas em idade produtiva (MYRRHA; OJIMA, 2016).

Esses fatos expõem que os gestores do setor público são constantemente instigados para otimizarem seus recursos, em meio a cenários propensos a mudar mais rapidamente (PABLO *et al.*, 2007; PIENING, 2013; MARCHI *et al.*, 2018; TEECE, 2018), assim como as privadas (TEECE, 2018). No entanto, apesar dessa semelhança, esses gestores sofrem pressões menos intensas que as existentes no setor privado (PIENING, 2013), por existirem diferenças conceituais ocasionadas pela natureza de cada campo.

Porém, esses contrapontos não impedem que as organizações públicas possam recorrer às CDs (voltadas para o setor privado) para que a sua capacidade de suprir as demandas sejam aprimoradas (PIENING, 2013; MARCHI *et al.*, 2018; MACHADO; D'ÁVILA, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Isso demonstra que os gestores responsáveis pelas organizações públicas devem adaptar práticas administrativas adotadas no setor privado para melhorar o seu desempenho organizacional (PIENING, 2013).

Diante disso, tem-se que as organizações públicas devem proporcionar formas eficientes de entregar valor aos seus interessados, pois, sem conseguir manter uma rotina de renovação recursos, terão dificuldades para dar respostas às demandas (PIENING, 2013). Nesse sentido, tem-se que o conceito das CDs consegue atender a essa demanda (PABLO *et al.*, 2007; MACHADO; D'ÁVILA, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021).

Nesse contexto, surgem as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que também compõem o grupo das Instituições de Ensino Superior (IES) e contribuem de forma importante para o desenvolvimento econômico da sociedade (YUAN *et al.*, 2018). Essa contribuição traz reconhecimento, agrega valor e a possibilidade de recursos para investimento na organização (YUAN *et al.*, 2018).

Elas ainda têm a capacidade de usufruir oportunidades oferecidas pelo ambiente ao tempo que, reconfigurando as suas capacidades, enfrentam os desafios postos por ele (LEIH; TEECE, 2016; YUAN *et al.*, 2018). Isso, inerentes às IFES, demonstra presença de Ambidestria nas CDs (POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER; 2018), que é a capacidade de gerenciar contradições e as várias tensões existentes no processo de busca por novas alternativas, variabilidade, flexibilidade e inovação² e o refinamento e otimização de recursos, processos, competências, conhecimentos da organização com o intuito de se obter eficiência e efetividade³ (MARCH, 1991).

² *Exploration.*

³ *Exploitation.*

Outra questão sobre as IFES é que elas possuem responsabilidades com o desenvolvimento econômico e sustentável (HAYTER; CAHOY, 2018), além do ensino, pesquisa e extensão. E conforme ela cresce, há a necessidade de buscar novas formas de gerir essa instituição, pois não há como manter sempre o mesmo olhar em uma organização que deve atender a diversos atores com características plurais (governo, comunidade acadêmica, políticos etc.), como também questões polêmicas, envolvendo inclusão e liberdade de expressão, que poucas organizações privadas enfrentam (TEECE, 2018).

Também está atrelada às IFES a sua função social. Oliveira e Silva (2019, p. 90) trazem que instituições desse tipo contribuem “para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida da sociedade e à democratização do conhecimento acadêmico, desta forma, procurando servir a comunidade”, “incentivam a investigação por produtos e serviços que transformem a vida das pessoas de maneira coletiva” e promovem “a liberdade financeira e mobilidade social, atuando na melhoria econômica e na qualidade de vida destes indivíduos.”. Isso demonstra que o impacto de uma IFES vai além do ambiente dentro da organização.

Dada essas situações, as IFES podem se beneficiar de ferramentas de gestão modernas, que ajudam a orientar o seu foco e aperfeiçoar a sua alocação de recursos (TEECE, 2018). Nesse sentido, os gestores delas devem tomar atitudes como se fossem gerentes de uma empresa privada, ao tempo que buscam atingir os objetivos organizacionais, atendendo ao seu público de interesse (TEECE, 2016; TEECE, 2018).

Isso traz à tona a necessidade de ser hábil na gestão de recursos para poder aproveitar certas oportunidades com rapidez e preparar a organização para receber a mudança, ou seja, fomentar o exercício das CDs (TEECE, 2018). As CDs ajudam essas IFES na obtenção de benefícios superiores e manter um destaque em ambientes no qual o foco é a inovação (LEIH; TEECE, 2016), por exemplo, permitindo a superação de obstáculos e almeje conquistas futuras (TEECE, 2018).

Outra colaboração das CDs para as IFES seria, conforme Teece (2018):

- A Detecção: por monitorar as fontes internas e externas de informação, outras IFES, priorizando certos problemas e buscar fontes de recursos para seus projetos (parcerias com outras organizações públicas ou privadas, de emendas parlamentares etc.);
- O Aproveitamento: ao tempo que o ambiente é monitorado e oportunidades são observadas, há a necessidade de buscar arranjos alternativos de recursos para aproveitá-las de forma ágil, a fim de garantir a máxima eficácia e eficiência de seu uso; e

- A Reconfiguração: por meio de atitudes que mantenham a IFES alinhada ao seu ambiente e que tragam benefícios as suas partes interessadas, como novas políticas e normativos que regulamentas as atividades internas.

Em 2020, a COVID-19 trouxe para o mundo uma mudança sem precedentes (CAMPOS *et al.*, 2021) e impôs às organizações a necessidade de mudar de estratégia para contornar os impactos causados (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021) e criar medidas de contenção do problema (MONTEIRO *et al.*, 2021). No caso das IFES, isso se mostrou pela migração para um formato de ensino remoto (CAMPOS *et al.*, 2021).

Esse contexto mostra que as CDs podem contribuir com os gestores das IFES para auxiliá-los no enfrentamento de crises (TEECE, 2018; YUAN *et al.*, 2018). Uma abordagem que envolva Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração traz mecanismos que ajudam a essas organizações ter um melhor planejamento do seu futuro (TEECE, 2018; YUAN *et al.*, 2018).

2.2.1 Desempenho organizacional

Estudos sobre o Desempenho Organizacional (DO), explorando a sua relação com vários outros temas, já fazem parte há muito tempo da literatura de administração (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017; BARCELOS *et al.*, 2018) e não trazem uma definição que agrade todos os pesquisadores, por terem diferentes percepções e demonstrarem haver impactos de diversos fatores (BARCELOS *et al.*, 2018).

Partindo disso, os autores Zollo e Winter (2002) trazem que uma organização é notada por suas rotinas (operacionais e administrativas), que com o passar do tempo demonstram uma evolução vista por meio dos resultados de seu desempenho (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Alinhado a esse tópico, o êxito dela é subordinado, também, a uma adaptação combinada do meio interno ao externo (MILES; SNOW, 1984; MARTINS *et al.*, 2014).

Diante desse contexto, na literatura da área há uma indicação que existe relação positiva entre CDs e o DO (WANG; AHMED, 2007; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; PEZESHKAN *et al.*, 2016; MEIRA; MACHADO; GOMES, 2019; GARRIDO *et al.*, 2020; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021), apesar do assunto ter certa polêmica entre autores e haver críticas sobre essa relação (BARRETO, 2010; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPFF, 2016), até porque não há um consenso sobre o que de fato estaria relacionado ao desempenho da organização (GUERRA; TONDOLO, 2015).

Acerca disso, Zott (2003) menciona que o cerne das CDs é intrínseco do DO, tendo em vista que o conceito desse tipo de capacidade foca no rearranjo de outras (além dos recursos) que pode influenciar no destaque da organização no seu campo de atuação por impactar no seu desempenho (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; WILDEN *et al.*, 2013; ENKEL; SAGMEISTER, 2020; FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2020; GARRIDO *et al.*, 2020; YUAN; XUE; HE, 2021). Isso indica que, de certo modo, as CDs permitem que a organização encontre a melhor maneira de desenvolver o seu diferencial para se sobressair em ambientes incertos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOTT, 2003; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; KAY; LEIH; TEECE, 2018; GARRIDO *et al.*, 2020) e a possibilite o alcance de maior eficiência (ZOLLO; WINTER, 2002; KAY; LEIH; TEECE, 2018) e lucro, quando for o caso (WIBBENS, 2019).

Nesse sentido, Wilden *et al.* (2013) comentam que as CDs são trazidas à tona para explicar o motivo de haver diferenças na performance de diversas organizações. Isso se deve por tornarem visíveis meios que permitem manter um bom desempenho de forma duradoura (WILDEN *et al.*, 2013), demonstrando que os processos para almejar e manter o desempenho dessa maneira são fundamentais para as questões envolvendo a pesquisa estratégica organizacional (VOGUS; RERUP, 2018).

Outro motivo para essa associação positiva está no fato das CDs contribuírem para a eficácia e eficiência dos recursos utilizados nas respostas dadas aos ambientes de incerteza (HITT *et al.*, 2001; CHMIELEWSKI; PALADINO, 2007; WILDEN *et al.*, 2013; SCHILKE, 2014; COLOMBO *et al.*, 2021), por possibilitarem um melhor aproveitamento das oportunidades e uma adequação às situações adversas que surgem (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; WILDEN *et al.*, 2013). Esse motivo evidencia outras opções estratégicas que têm grande chance de potencializar o desempenho da organização de modo geral (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; WILDEN *et al.*, 2013).

Nesse raciocínio, DO representa, neste trabalho, a eficiência de uma organização que realiza arranjos com os recursos que têm a sua disposição para enfrentar os mais variados ambientes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; KAY; LEIH; TEECE, 2018; GARRIDO *et al.*, 2020).

Desse modo, uma organização necessita investir na criação de meios que permitam a adequação de recursos, bem como a identificação de oportunidades e ameaças, para manter um bom DO seja qual for o ambiente em que está (OZAKI; FONSECA; WRIGHT, 2013), caracterizando a manifestação de CDs conforme o conceito utilizado neste trabalho.

2.3 Modelos teóricos de Capacidades Dinâmicas (CDs)

Considerando isso e tendo em vista o objetivo geral desta dissertação (**Compreender quais as Capacidades Dinâmicas contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na UFAC**) e as considerações teóricas já detalhadas neste Capítulo, serão adotados como base para este estudo os modelos de Teece (2007) e de Garrido *et al.* (2018), detalhados nas duas subseções a seguir.

2.3.1 Teece (2007)

O primeiro modelo base é o de Teece (2007). Ele consiste em um novo olhar sobre as CDs, qualificadas no estudo que as tornaram evidente (HELFAT; PETERAF, 2015; NERY, 2021; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021). O autor trouxe, ainda, as CDs caracterizadas como três capacidades, a de **Detecção**, a de **Aproveitamento** e a de **Reconfiguração**⁴ (TEECE, 2007), que são elementos essenciais para o desenvolvimento desse construto (KRETSCHMER, 2019; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021) e que interferem positivamente na obtenção de vantagem competitiva, adaptando os recursos já existentes, criando outros que melhor se adequem ao ambiente que se enfrenta (NOMAN; BASIRUDDIN, 2021).

Essas capacidades são suportadas por uma gama abrangente de microfundamentos, definidos como diversas habilidades, processos, procedimentos, estruturas, organizacionais e regras de decisão (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). O Quadro 4 traz a definição das três capacidades e seus respectivos processo inerentes, detalhados em Teece (2007), demonstrando o esforço teórico feito pelo autor para entender os microfundamentos que fundamentam as CDs nesse novo olhar (WILDEN *et al.*, 2013).

⁴ Termos traduzidos e adaptados dos originais *Sense, Seizing e Reconfiguration*.

Quadro 4 - Capacidades Dinâmicas e seus processos

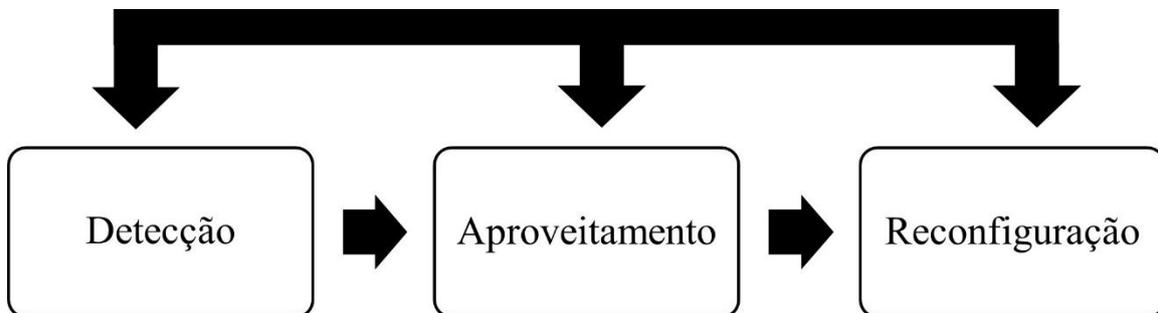
Capacidades	Definição	Processos
Capacidade de Detecção (<i>Sensing</i>)	Capacidade de atuar analisando o ambiente externo em que está inserida	<ul style="list-style-type: none"> - Processos para direcionar trabalhos internos de P&D; - Processos de buscar fornecedores para complementar as inovações da organização; - Processos para buscar desenvolvimentos científicos e tecnológicos externos à firma; - Processos para reconhecer segmentos de mercado alvo, mudando as necessidades dos clientes e gerando inovações direcionadas para os clientes.
Capacidade de Aproveitamento (<i>Seizing</i>)	Capacidade de aproveitar as chances / oportunidades detectadas	<ul style="list-style-type: none"> - Processos voltados para soluções para o cliente; - Processos de seleção das fronteiras organizacionais; - Processos para seleção de protocolos de tomada de decisões; - Processos para construir lealdade de comprometimento.
Capacidade de Reconfiguração (<i>Managing Threats and Reconfiguration - MTR</i>)	Capacidade de gerenciar ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de descentralização e decomposição; - Processos de coespecialização; - Processos de governança; - Processos de gerenciamento do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018, p. 138) e Teece (2007).

Em sentido mais operacional, a primeira capacidade (Detecção) é operacionalizada pela contínua análise e interpretação do que está disponível no ambiente para avaliar oportunidades e ameaças (TEECE, 2007; WILDEN *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Já a segunda (Aproveitamento) consiste na mobilização de recursos para aproveitar as oportunidades detectadas e poder lidar com as ameaças que o ambiente oferece (TEECE, 2007; WILDEN *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021).

Por fim, a terceira se dá pelo constante rearranjo do que a organização tem a sua disposição (a estrutura, recursos e capacidades), tendo em vista as oportunidades e ameaças (TEECE, 2007; WILDEN *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2020; TRIVELLATO; MARTINI; CAVENAGO, 2021). Esse modelo culminou na representação da Figura 1, que demonstra a interdependência entre as capacidades mencionadas.

Figura 1 - Representação conceitual do modelo de Teece (2007)



Fonte: Adaptado de Teece (2007).

O modelo de Teece (2007) enfatiza que há muitas possibilidades do que a gestão de uma organização pode fazer para enfrentar os ambientes que a cercam, desde que esteja suscetível a se desprender de práticas antigas para projetar um DO na atualidade e no futuro (TEECE, 2007).

2.3.2 Garrido *et al.* (2020)

O outro modelo utilizado neste estudo é de Garrido *et al.* (2020), que explora lacunas existentes nos estudos das CDs no que envolve o DO. Estes últimos autores se utilizam de um estudo quali-quantitativo em empresas de Tecnologia da Informação (TI) para validar uma escala de medição das CDs, com base no construto de Teece (2007).

Eles utilizaram o construto de Teece (2007) e integraram, na fase qualitativa, com diferentes perspectivas sobre as CDs para montar a base da escala proposta nesse estudo. A base está disposta no Quadro 5.

Quadro 5 - Dimensões das CDs e seus Microfundamentos (GARRIDO *et al.*, 2020)

Capacidades e Microfundamentos	
<i>Sense</i>: pesquisar e explorar oportunidades em tecnologias e mercados	
Investimento constante em P&D; identificar necessidades do cliente; coletar informações de diferentes fontes e filtrá-las; monitorar as atividades de concorrentes, clientes e fornecedores; monitorar a evolução estrutural do negócio; monitorar o desenvolvimento tecnológico interno e externo.	Teece (2007)
Acumular conhecimento tácito por meio da experiência e atos de criatividade.	Zollo e Winter, (2002)
Adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento.	Zahra e George (2002)
Desenvolver rotinas para a criação de conhecimento em que a gerência e os trabalhadores construam “novos pensamentos” dentro da empresa.	Eisenhardt e Martin (2000)

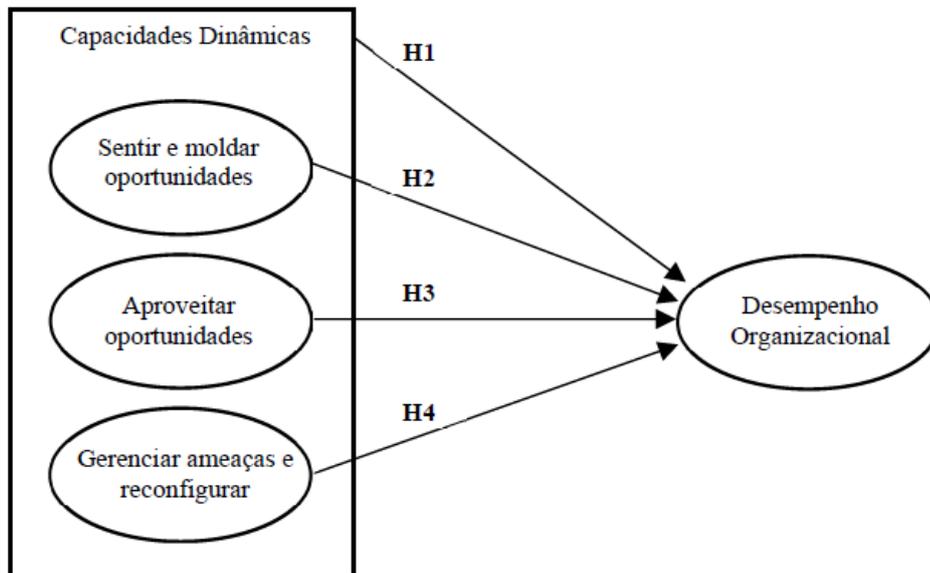
Capacidades e Microfundamentos	
<i>Seize</i>: transformação dessas oportunidades em novos produtos, serviços e processos	
Desenvolver novos produtos, processos e serviços; foco na gestão e em atividades funcionais; investir em tecnologia e design para atingir um mercado alvo; criar, adaptar, melhorar e, se necessário, substituir modelos de negócios; adquirir tecnologias externamente e desenvolvê-las internamente; aperfeiçoar a capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizado e acúmulo de habilidades.	Teece (2007)
Articular conhecimentos.	Zollo e Winter, (2002)
Rotinas de assimilação e internalização de conhecimentos; tomar decisões estratégicas.	Zahra e George (2002)
<i>MTR</i>: reconfiguração e recombinação de ativos e estrutura organizacional para garantir a evolução da empresa	
Definir parcerias na cadeia de valor; descentralizar atividades e decisões; flexibilidade; orquestrar ativos, alinhá-los, realinhá-los e redistribuí-los; capacidade de integrar conhecimentos e ativos externos; capacidade de compartilhar conhecimento; monitorar e proteger a transferência de tecnologia e a propriedade intelectual.	Teece (2007)
Desenvolver processos de codificação do conhecimento para disseminá-lo e gerar novas propostas para alterar as rotinas da empresa.	Zollo e Winter, (2002)
Explorar o novo conhecimento criado.	Zahra e George (2002)
Reconectar redes de colaborações da firma para gerar novas combinações de recursos; abandonar combinações de recursos que não mais fornecem uma vantagem competitiva.	Eisenhardt e Martin (2000)

Fonte: Garrido *et al.*, 2020, p. 49.

Com essa base, os autores propuseram as seguintes hipóteses, demonstradas na Figura 2:

- **H1:** Existe uma relação positiva e significativa entre CDs e DO;
- **H2:** Existe uma relação positiva e significativa entre o *Sense* (Detecção) e o DO;
- **H3:** Existe uma relação positiva e significativa entre o *Seize* (Aproveitamento) e o DO; e
- **H4:** Existe uma relação positiva e significativa entre *MTR* (Reconfiguração) e DO.

Figura 2 - Modelo utilizado no estudo de Garrido *et al.* (2020)



Fonte: Garrido *et al.* (2020, p. 51)

Já na fase quantitativa, por meio da verificação da existência ou não de relação direta e significativa entre os elementos que compõem o construto elaborada para aquele estudo, foi constatado que a H1 e H3 foram suportadas, a H2 não foi suportada e a H4 foi apoiada parcialmente.

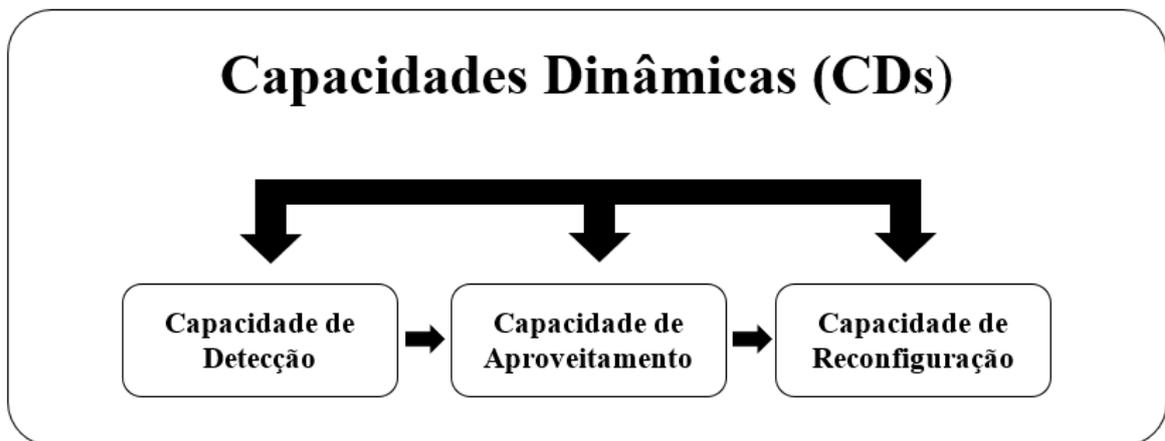
A H1 demonstrou que as CDs têm relação, de modo geral, evidenciando que as possíveis controvérsias teóricas sobre essa relação (WANG; AHMED, 2007; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPPFF, 2016; PEZESHKAN *et al.*, 2016; MEIRA; MACHADO; GOMES, 2019; GARRIDO *et al.*, 2020; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021), podem ser resultado métodos distintos usados para medir desempenho (GARRIDO *et al.*; 2020). A H3 foi suportada por uma relação direta e forte entre os elementos do construto e o DO, demonstrando a necessidade de ela existir para alcançar os resultados, destacando a sua importância estratégica (GARRIDO *et al.*; 2020).

A H2 teve esse resultado pela pesquisa demonstrar que houve impacto negativo da capacidade de Detecção no DO, sendo justificada por se tratar de uma dimensão que necessita de investimento e que os retornos dela não são observados de imediato (GARRIDO *et al.*; 2020). Já a H4 foi parcialmente apoiada, por ter relação com a dimensão de Reconfiguração, que permite meios para contornar as dificuldades, algo no qual as organizações estejam dando muito foco, o que as impede de tomar atitudes que possam ajudá-las a enfrentar esses problemas (GARRIDO *et al.*; 2020).

Desse modo, tem-se apresentados os modelos de referência para a configuração do que será utilizado nesta dissertação. Partiu-se do modelo das CDs de Teece (2007), que trouxe uma

subdivisão desse construto em três capacidades (Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração); e o modelo de Garrido *et al.* (2020), que refere-se a uma pesquisa atual com base no modelo de Teece (2007) e uma relação das CDs com o Desempenho Organizacional (DO). Nesse contexto, culminando no modelo teórico desta pesquisa, representado na Figura 3 e subsidiado pelos aspectos conceituais presentes no Quadro 6 deste estudo.

Figura 3 - Modelo utilizado nesta dissertação



Fonte: Adaptado de Teece (2007) e Garrido *et al.* (2020).

Quadro 6 - Definições das variáveis deste estudo

Variável	Definição	Elemento(s) adicional(is)	Referência
Recursos	Ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias	Capacidades; Conhecimento; Informação	Barney e Hesterly (2007)
Conhecimento	É uma combinação de experiências, valores, informações e compreensões que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações	Informação	Davenport e Prusak (1999)
Informação	É uma estrutura que possui condições de gerar conhecimento em um indivíduo ou grupo	Conhecimento	Xavier e Costa (2010)
Desempenho Organizacional (DO)	Representa a eficiência de uma organização que realiza arranjos com os recursos que têm a sua disposição para enfrentar os mais variados ambientes	Eficiência de recursos	Teece, Pisano e Shuen (1997); Zott (2003); Kay, Leih e Teece (2018); Garrido <i>et al.</i> (2020)
Capacidades	Subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla	Recursos	Barney e Hesterly (2007)
Capacidades Dinâmicas (CDs)	Capacidades que possibilitam a criação, modificação e reconfiguração de rotinas e processos essenciais para garantir um bom desempenho organizacional em meio a ambientes diversos	Detecção; Aproveitamento; Reconfiguração	Zollo e Winter (2002); Eisenhardt e Martin (2000); Meirelles e Camargo (2014); Teece (2018)

Variável	Definição	Elemento(s) adicional(is)	Referência
Capacidade de Detecção (<i>Sensing</i>)	Capacidade de atuar analisando o ambiente externo em que está inserida	Buscar e captar informações; Processos para direcionar trabalhos internos de Pesquisa e Desenvolvimento; Processos de buscar fornecedores para complementar as inovações da organização; Processos para buscar desenvolvimentos científicos e tecnológicos externos à organização; Coletar informações de diferentes fontes e filtrá-las; Monitorar o desenvolvimento tecnológico interno e externo; Adquirir e Acumular conhecimento; Proporcionar a criação de conhecimento	Eisenhardt e Martin (2000); Zahra e George (2002); Zollo e Winter, (2002); Teece (2007); Meirelles e Camargo (2014); Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018);
Capacidade de Aproveitamento (<i>Seizing</i>)	Capacidade de aproveitar as chances / oportunidades detectadas	Desenvolver novos produtos, processos e serviços; Adquirir tecnologias externamente e desenvolvê-las internamente; Articular conhecimentos; Captar soluções para o público-alvo; Processos para seleção de protocolos de tomada de decisões; Processos para construir lealdade de comprometimento	Teece (2007); Zollo e Winter, (2002); Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018); Meirelles e Camargo (2014)
Capacidade de Reconfiguração (<i>Managing Threats and Reconfiguration - MTR</i>)	Capacidade de gerenciar ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais	Aprendizagem; Processos de descentralização e decomposição; Processos de coespecialização; Explorar o novos conhecimentos; Processos de governança; Processos de gerenciamento do conhecimento; Trabalhar com redes de colaboração	Eisenhardt e Martin (2000); Teece (2007); Zollo e Winter, (2002); Mendonça, Andrade e Sousa Neto (2018); Meirelles e Camargo (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, tem-se que as considerações apresentadas neste Capítulo tiveram o intuito de orientar os procedimentos metodológicos, principalmente no que tange os fenômenos e as variáveis que deverão ser observados no campo empírico no setor público, em consonância como os objetivos da pesquisa. Desse modo, o próximo Capítulo aborda os aspectos metodológicos desta dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo apresenta o método, tipologia e desenho da pesquisa, a caracterização da organização envolvida e as etapas da pesquisa, detalhando o perfil dos entrevistados, as fontes de dados, os instrumentos utilizados na sua coleta e análise.

3.1 Método, tipologia, desenho e confiabilidade da pesquisa

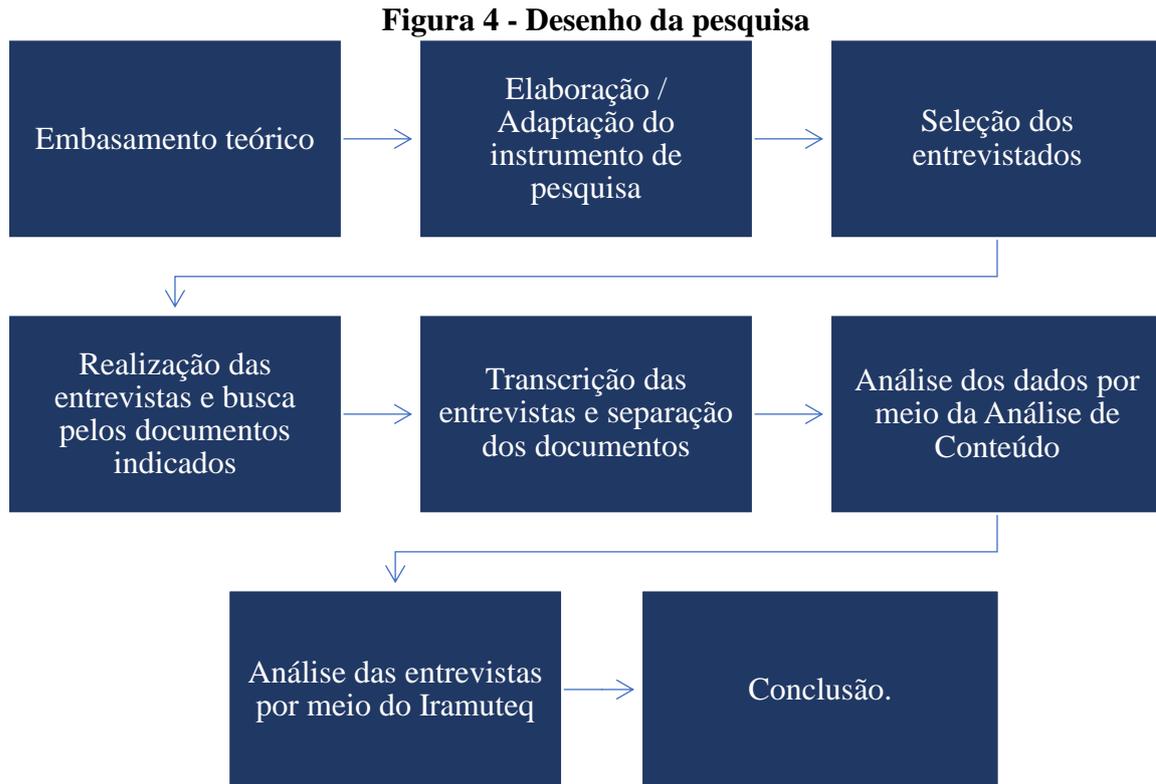
A pesquisa desta dissertação tem uma abordagem qualitativa, por investigar com maior imersão o contexto apresentado, sem a necessidade do uso de métodos estatísticos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim, o método de pesquisa adotado nesta dissertação é a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) para analisar os dados obtidos pela pesquisa documental e pelas entrevistas.

A Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) é conceituada como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2016, p. 48)

No que tange os tipos de pesquisa, o presente estudo é caracterizado, quanto aos fins, como exploratória, pois investiga um campo com poucos estudos relacionados, no que se refere às CDs no setor público e no educacional; e descritiva, por descrever as características de eventos ocorridos em um determinado contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; VERGARA, 2016).

Já em relação aos meios, é uma pesquisa documental, pois realizará uma investigação em documentos da instituição em estudo; um estudo de caso, porque estudará uma organização com profundidade e detalhamento; e uma pesquisa de campo, tendo em vista que será feita no local em que ocorreram os eventos estudados (VERGARA, 2016). Com isso em mente, esta pesquisa se desenvolveu por oito etapas, conforme consta na Figura 4.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, para garantir a confiabilidade dos achados, foi utilizada a triangulação, que se configura por fazer uso de fontes distintas de dados, sem variar o método (BARDIN, 2016). Stake (2016) menciona que essa técnica ajuda preencher lacunas que emergem no estudo por trazer diferentes perspectivas sobre um mesmo assunto e a tornar mais claro os resultados.

No presente estudo, ela foi feita por combinar o que foi coletado nas entrevistas (de pessoas com atribuições e de participação diferentes no objeto deste trabalho) com os achados na pesquisa documental (de documentos que foram criados ao longo da pandemia na instituição em estudo).

3.2 Caracterização da organização em estudo

A organização a ser investigada no estudo aqui proposto é a Universidade Federal do Acre (UFAC), que possui 58 anos de história e 48 de federalização. Ela foi escolhida por ser a única Instituição Federal do Ensino Superior (IFES) do Acre e estar presente em todo o território do estado, por meio de seus *campi* (o Sede, o Floresta e o Fronteira do Alto Acre, localizados na capital, Rio Branco, e nos municípios de Cruzeiro do Sul e Brasileia, respectivamente) (UFAC, 2019b). Ela é gerenciada no nível macro pela Reitoria e suas sete

Pró-Reitorias diretamente subordinadas, a saber: de Administração; de Assuntos Estudantis; de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; de Extensão e Cultura; de Graduação; de Planejamento; e de Pesquisa e Pós-Graduação.

O seu corpo funcional é composto por pouco mais de 1.500 servidores, distribuídos entre as categorias de técnico-administrativo em educação e docente (efetivo e substituto), conforme pode-se observar na Tabela 5. Os efetivos, por serem servidores de um órgão federal, estão submetidos ao Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, instituído pela Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990; e sujeitos aos respectivos planos de carreiras pertinentes as suas categorias, regulados pelas Leis 11.091, de 12 de janeiro de 2005; e 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Já os substitutos e visitantes estão submetidos à 8.745, de 09 de dezembro de 1993.

Tabela 5 - Quantitativo de servidores da UFAC por categoria

Categoria	Quantidade
Técnico-Administrativo em Educação	680
Professor do Magistério Superior	710
Professor do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	37
Professor Substituto do Magistério Superior	79
Professor Substituto do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	6
Total	1512

Fonte: Brasil (2022).

A UFAC possui 52 cursos de graduação, 45 de pós-graduação, conceito 3 no IGC e 4 no Conceito Institucional (CI) (UFAC, 2019a). Ela tem seus atos administrativos auditados pela Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), órgãos dos Controles Interno e Externo, respectivamente. Divulga, ainda, anualmente seus atos por meio dos Relatórios de Gestão (RG), descritos como:

prestação de contas anual a que esta unidade está obrigada nos termos do parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU n° 63/2010 (e alterações da IN TCU n° 72/2013), da DN TCU n° 178/2019, da Resolução TCU n° 234/2010 (e alterações da Resolução TCU n° 244/2011) e das orientações do órgão de controle interno. (UFAC, 2019a, p. 2)

Além disso, possui um Planejamento Estratégico, que engloba o período de 2014 a 2023; um Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI), referente a 2020-2024; e uma publicação anual chamada de UFAC em números. Esses documentos podem ser consultados na

página oficial da instituição por meio do endereço eletrônico <http://www.ufac.br/site/ufac/proplan>.

Desde 2016, ela vem tendo redução nos recursos destinados aos seu custeio e desde 2014 nos referentes à verba de investimento. Além disso, assim como outros órgãos públicos federais de mesma categoria, tem seu dirigente máximo escolhido pelo Presidente da República em meio a uma lista tríplice montada pela comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos).

Foi, ainda, impactada com mudanças recentes em dispositivos legais, restringindo a admissão de pessoal efetivo e alterando as regras para capacitação e qualificação dos servidores. Teve o ano letivo suspenso em março de 2020 devido à pandemia, retornando por meio do Ensino Remoto não obrigatório em outubro de 2020 e de forma obrigatória em março de 2021.

Mas, apesar dessa instabilidade de cenários ao longo dos anos e dos impactos negativos da pandemia, ainda consegue desempenhar as suas funções adequando a sua estratégia de tal modo a garantir a continuidade dos serviços por ela prestados (promover o ensino, pesquisa e extensão a sua comunidade acadêmica), mantendo seus valores e cumprindo sua missão institucional, podendo isso ser constatado pelos resultados das Avaliações Institucionais a que está e foi submetida.

3.3 Etapas da pesquisa

Conforme demonstrado na Figura 4, a pesquisa presente nesta dissertação possuiu oito etapas: Embasamento teórico; Elaboração / Adaptação do instrumento de pesquisa; Seleção dos entrevistados; Realização das entrevistas e busca pelos documentos indicados; Transcrição das entrevistas e separação dos documentos; Análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo; Análise das entrevistas por meio do Iramuteq; e Conclusão.

O Embasamento teórico ficou demonstrado no início do Capítulo 2 e a Conclusão, por se tratar do fechamento deste trabalho, está no Capítulo 5. As demais estão detalhadas nas subseções a seguir:

3.3.1 Elaboração / Adaptação do instrumento de pesquisa

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação utilizou como fonte de pesquisa a documentação e a realização de entrevistas, duas das formas descritas por Yin (2015) para se obter dados em um estudo de caso, cujas características podem ser vistas no Quadro 7.

Quadro 7 - Caracterização dos instrumentos a serem utilizados nesta pesquisa

Fonte	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<p>Estável - pode ser revista repetidamente;</p> <p>Discreta - não foi criada em consequência do estudo de caso;</p> <p>Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento;</p> <p>Ampla cobertura - longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.</p>	<p>Recuperabilidade - pode ser difícil de encontrar;</p> <p>Seletividade parcial, se a coleção for incompleta;</p> <p>Parcialidade do relatório - reflete parcialidade (desconhecida) do autor; e</p> <p>Acesso - pode ser negado deliberadamente</p>
Entrevistas	<p>Direcionadas - focam diretamente os tópicos do estudo de caso;</p> <p>Perceptíveis - fornecem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados)</p>	<p>Parcialidade devido às questões mal articuladas;</p> <p>Parcialidade da resposta; Incorreções devido à falta de memória;</p> <p>Reflexividade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</p>

Fonte: Yin (2015, p. 110).

A pesquisa documental é feita em documentos sob a guarda de indivíduos ou organizações (públicas e/ou privadas) (VERGARA, 2016). Ela foi utilizada para obter dados dos documentos indicados pelos entrevistados, para complementar os achados nos depoimentos.

Já a segunda forma para se obter dados nesta pesquisa foi a entrevista, que é basicamente um meio em que alguém faz perguntas e outro responde, podendo ser presencial ou remota, por intermédio de ferramentas interativas (VERGARA, 2016). Godoi e Mattos (2010) a definem como evento que pode aprimorar a pesquisa, evidenciando novos conhecimentos. Esse meio de coleta permitiu a obtenção das impressões dos entrevistados.

A entrevista pode ser, conforme Zanella (2009):

- estruturada (em que se segue precisamente o roteiro);
- semiestruturada (não há rigidez em seguir o roteiro, podendo inclusive serem adicionados outros questionamentos pertinentes ao foco do estudo); e
- não estruturada (não tem roteiro para orientar a entrevista).

A utilizada nesta dissertação foi anônima, semiestruturada, gravada e conduzida por meio de um roteiro com quinze perguntas abertas (Quadro 8), desenvolvido por meio de uma adaptação das dimensões e dos microfundamentos apontados em Garrido *et al.* (2020), disponíveis no Quadro 5, para ainda ajudar no alcance dos objetivos desta pesquisa (Quadro 9). Ele distribui as questões por cinco dimensões e que serviu para guiar o entrevistador nos assuntos a serem tratados com o entrevistado (GODOI; MATTOS, 2010).

Quadro 8 - Base para o Roteiro de Entrevistas

Código	Dimensão	Microfundamento	Pergunta	Referência base
GR	Geral	-	GR01 - Quais ações foram desenvolvidas para contornar os efeitos da pandemia?	-
			GR02 - Que unidades administrativas e/ou atores você pode elencar como responsáveis e ou atuantes nessas ações? E, ainda, foi gerado algum documento sobre o assunto?	
DT	Detecção	Investimento constante em P&D; identificar necessidades do cliente; coletar informações de diferentes fontes e filtrá-las; monitorar as atividades de concorrentes, clientes e fornecedores; monitorar a evolução estrutural do negócio; monitorar o desenvolvimento tecnológico interno e externo.	DT01 - Fale como foram coletadas as informações sobre as ações desenvolvidas por outras instituições para o enfrentamento da pandemia.	Teece (2007); Garrido <i>et al.</i> (2020)
		Acumular conhecimento tácito por meio da experiência e atos de criatividade.	DT02 - Com base na experiência e ações de criatividade vivenciadas na pandemia, como ocorreu o acúmulo de conhecimento na UFAC?	Zollo e Winter (2002); Garrido <i>et al.</i> (2020)

Código	Dimensão	Microfundamento	Pergunta	Referência base
		Adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento.	DT03 - Comente sobre as ações utilizadas durante a pandemia para adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento para a UFAC.	Zahra e George (2002); Garrido <i>et al.</i> (2020)
		Desenvolver rotinas para a criação de conhecimento em que a gerência e os trabalhadores construam “novos pensamentos” dentro da empresa.	DT04 - No período de pandemia, foram utilizados meios para desenvolver rotinas de criação de conhecimento em que os gestores e os servidores construam “novos pensamentos” dentro da UFAC? Comente.	Eisenhardt e Martin (2000); Garrido <i>et al.</i> (2020)
AP	Aproveitamento	Desenvolver novos produtos, processos e serviços; foco na gestão e em atividades funcionais; investir em tecnologia e design para atingir um mercado alvo; criar, adaptar, melhorar e, se necessário, substituir modelos de negócios; adquirir tecnologias externamente e desenvolvê-las internamente; aperfeiçoar a capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizado e acúmulo de habilidades.	AP01 - Comente se foi necessário o desenvolvimento ou investimento em alguma tecnologia ou capacidade para ajudar no enfrentamento da pandemia.	Teece (2007); Garrido <i>et al.</i> (2020)

Código	Dimensão	Microfundamento	Pergunta	Referência base
		Articular conhecimentos.	AP02 - Fale sobre a necessidade de articular conhecimento para melhor enfrentar a pandemia. Há exemplos de articulações de conhecimentos que poderiam ser citados?	Zollo e Winter, (2002); Garrido <i>et al.</i> (2020)
		Rotinas de assimilação e internalização de conhecimentos; tomar decisões estratégicas.	AP03 - Comente sobre as rotinas que foram criadas para assimilação e internalização de conhecimentos sobre o enfrentamento da pandemia. Como essas rotinas se relacionam com as tomadas de decisões estratégicas?	Garrido <i>et al.</i> (2020)
RC	Reconfiguração	Definir parcerias na cadeia de valor; descentralizar atividades e decisões; flexibilidade; orquestrar ativos, alinhá-los, realinhá-los e redistribuí-los; capacidade de integrar conhecimentos e ativos externos; capacidade de compartilhar conhecimento; monitorar e proteger a transferência de tecnologia e a propriedade intelectual.	RC01 - Comente se foi necessário realocar, compartilhar ou complementar recursos (humanos, físicos, físicos e organizacionais, com o conhecimento) internos e externos para realizar as ações de enfrentamento à pandemia.	Teece (2007); Garrido <i>et al.</i> (2020)
		Desenvolver processos de codificação do conhecimento para disseminá-lo e gerar novas propostas para alterar as rotinas da empresa.	RC02 - Fale sobre a necessidade de codificar o conhecimento para disseminá-lo na UFAC e propor novas rotinas para melhor gestão das ações de enfrentamento à pandemia.	Zollo e Winter (2002); Garrido <i>et al.</i> (2020)

Código	Dimensão	Microfundamento	Pergunta	Referência base
		Explorar o novo conhecimento criado.	RC03 - Foi explorado algum novo conhecimento obtido com o enfrentamento da pandemia? Como o(s) novo(s) conhecimento(s) criado(s) foi/foram explorado(s)?	Zahra e George (2002); Garrido <i>et al.</i> (2020)
		Reconectar redes de colaborações da firma para gerar novas combinações de recursos; abandonar combinações de recursos que não mais fornecem uma vantagem competitiva.	RC04 - Fale sobre a necessidade de reconectar ou formar redes de cooperação para novas combinações de recursos para o enfrentamento da pandemia. Houve alguma rede de combinação de recursos que foi abandonada na pandemia por não mais fornecer o resultado esperado? Em caso positivo, justifique.	Eisenhardt e Martin (2000); Garrido <i>et al.</i> (2020)
DO	Desempenho e benefícios	-	DO01 - Comente como as ações desenvolvidas para o enfrentamento da pandemia fortaleceram o desempenho organizacional da universidade.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Kay, Leih e Teece (2018); Garrido <i>et al.</i> (2020)
		-	DO02 - Comente como as ações desenvolvidas pela UFAC para o enfrentamento da pandemia trouxeram benefícios para a sua comunidade acadêmica.	Zott (2003); Garrido <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Adaptado de Garrido *et al.* (2020).

O Quadro 9, que demonstra e resume a relação entre os objetivos específicos e os instrumentos de pesquisa aqui propostos:

Quadro 9 - Relacionamento entre objetivos específicos e instrumentos de pesquisa

Objetivos específicos	Instrumento(s) utilizados para subsidiar a coleta de dados
a. identificar as ações em resposta à pandemia na UFAC, bem como as unidades/atores responsáveis por elas	Pesquisa documental e entrevistas (Pergunta nº 1 e 2)
b. caracterizar as Capacidades Dinâmicas e seus inter-relacionamentos no âmbito das ações em resposta à pandemia na UFAC	Pesquisa documental e entrevistas (Perguntas nº 3 a 13)
c. descrever a percepção dos gestores sobre como as ações desenvolvidas trouxeram benefícios para a comunidade acadêmica e o desempenho da universidade	Pesquisa documental e entrevistas (Perguntas de nº 14 e 15)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.2 Seleção dos entrevistados

Antes da realização das entrevistas de fato, foi feito um contato com os sete Pró-Reitores da UFAC para apresentar o estudo, esclarecer os objetivos, realizar o convite para participação e para que pudessem indicar, além deles, outros possíveis entrevistados. Essa técnica de indicação é chamada de Bola de Neve (*Snow Ball*), em que indivíduos na pesquisa encaminham o pesquisador a outros, de forma a gerar o efeito “bola de neve” (daí o nome) por acumulação (NOY, 2008), até atingir o ponto de saturação, ou seja, quando as possibilidades de variação no conteúdo forem exauridas (THIRY-CHERQUES; 2009).

Tal técnica foi escolhida por ser utilizada em pesquisas não-probabilísticas que se foca em atores reconhecidos pela comunidade (FAXINA; FREITAS, 2021), que no caso foram aqueles com atuação destacada nas ações para enfrentamento da pandemia. E nesta dissertação a quantidade de entrevistados não está centrada com oferecer algo com valor estatístico, mas representar aqueles que estão envolvidos com o estudo (GODOI; MATTOS, 2010).

Os Pró-Reitores foram escolhidos como grupo de partida para as entrevistas por serem os responsáveis pelo direcionamento da estratégia da UFAC nas áreas de Administração; Assuntos Estudantis; Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; Extensão e Cultura; Graduação; Planejamento; e Pesquisa e Pós-Graduação, conforme detalhes das atribuições expostas no Quadro 10.

Quadro 10 - Atribuições das Pró-Reitorias da UFAC

Pró-Reitoria	Responsabilidade
Administração (PRAD)	Setor responsável por executar a programação orçamentária da UFAC, bem como realizar o acompanhamento, controle e avaliação de sua execução
Assuntos Estudantis (PROAES)	Órgão responsável pelo planejamento e execução da política de assistência estudantil da Universidade Federal do Acre. Tem como finalidade promover ações afirmativas de acesso e inclusão social que buscam garantir a igualdade de oportunidades aos estudantes.
Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODGEP)	Órgão encarregado de contribuir para a valorização do servidor e propor uma política de gestão de pessoal ancorada em uma filosofia alicerçada na cooperação, em parceria com as diversas unidades acadêmicas e administrativas, de forma sistêmica e integrada com a missão e os objetivos institucionais.
Extensão e Cultura (PROEX)	Órgão encarregado de planejamento, coordenação, supervisão e integração das atividades de extensão e cultura, envolvendo a comunidade interna e externa.
Graduação (PROGRAD)	Órgão encarregado do planejamento, da coordenação e da supervisão das atividades didático-científicas relacionadas com o ensino de graduação da universidade.
Planejamento (PROPLAN)	Órgão que elabora e acompanha a proposta orçamentária, coordena e acompanha o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento e Gestão Estratégica, elabora o Relatório Anual de Gestão, assessora e supervisiona as atividades da administração, realiza as atividades de planejamento, consolida informações e estatísticas sobre o desempenho da UFAC e gerencia custos e apresenta informações institucionais aos órgãos de controle.
Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEG)	Órgão encarregado pelo planejamento, a coordenação, a supervisão, a avaliação e a integração das atividades de pesquisas e ensino de pós-graduação da instituição.

Fonte: UFAC (2013, p. 40-54).

O contato inicial com esses indivíduos sujeitou a mais quatro entrevistas para serem realizadas, totalizando onze, tendo em vista que ou não havia mais indicados ou se havia, já tinham sido mencionados pelos outros entrevistados. Essa quantidade atende o valor mínimo de dez, recomendado por Eisenhardt (1989), e o máximo de 12, indicado por Thiry-Cherques (2009), quando se trata de estudos qualitativos.

Tendo a quantidade máxima de indivíduos a serem entrevistados, restou saber qual seria o ponto de saturação. Nesse sentido, tem-se o Quadro 11 que demonstra em qual quantitativo de entrevistas alcançou-se a saturação teórica.

Quadro 11 - Ponto de saturação das entrevistas

Categoria	ENTR-01	ENTR-02	ENTR-03	ENTR-04	ENTR-05	ENTR-06	ENTR-07	ENTR-08	ENTR-09	ENTR-10	ENTR-11
Detecção	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Aproveitamento	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Reconfiguração	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Desempenho e benefícios	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 11 traz na linha de cabeçalho a identificação relativa a cada entrevista e na primeira coluna tem-se as categorias abordadas neste estudo, já demonstradas no Quadro 8. A intersecção entre elas, é preenchida com o número 1 (um) ou o 0 (zero), para demonstrar que houve ou não novas informações nos relatos dos entrevistados, respectivamente. Nele observa-se, ainda, que a partir da ENTR-08 não houve novas informações em todas as categorias elencadas.

Para confirmação da saturação, há uma recomendação de realização de pelo menos mais duas entrevistas (THIRY-CHERQUES, 2009). Como forma de consideração pelos indivíduos que já tinham se disposto a participar do estudo e para se ter uma margem maior que a recomendada, todos os identificados pela técnica *Snow Ball* foram entrevistados.

3.3.3 Realização das entrevistas, busca pelos documentos indicados, transcrição das entrevistas e separação dos documentos

A ordem das entrevistas foi definida pela disponibilidade dos indivíduos, realizadas durante o mês de fevereiro de 2022 e numerados de ENTR-01 a ENTR-11. Após o contato inicial e o aceite para participar da pesquisa, foi encaminhada uma mensagem ao e-mail do entrevistado (Apêndice A), oficializando o convite e a apresentação da pesquisa, informando sobre o sigilo de suas informações de identificação, explicando o motivo da sua escolha e solicitando o agendamento de um dia e horário para a entrevista. Ainda, no mesmo e-mail, foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B), junto com as perguntas do roteiro, para que se preparassem com antecedência (Apêndice C).

A realização das entrevistas se deu por via remota, utilizando-se a plataforma Skype, ferramenta que permitiu a gravação para posterior transcrição. Foram seguidos os seguintes passos:

- Agradecimento pela disponibilidade e atenção com a pesquisa e o pesquisador;
- Solicitação da ciência do conteúdo do TCLE (que foi recolhido com a assinatura *a posteriori* no momento da revisão das repostas transcritas) e reforço quanto ao anonimato no tratamento e análise dos dados;
- Solicitação para começar a gravação da entrevista; e
- Após respondidas as perguntas, a gravação foi encerrada.

Com isso, foram gerados onze arquivos de vídeo, totalizando 07h, 18m e 26s de gravação das entrevistas, com uma média de 39m e 51s por entrevista. Dados demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 - Ordem e duração das entrevistas

Ordem de entrevista	Código	Duração
01	ENTR-01	00:40:55
02	ENTR-02	00:46:12
03	ENTR-03	00:42:29
04	ENTR-04	01:12:24
04	ENTR-05	00:24:32
06	ENTR-06	00:36:06
07	ENTR-07	00:35:01
08	ENTR-08	01:16:23
09	ENTR-09	00:13:48
10	ENTR-10	00:23:29
11	ENTR-11	00:27:07
TOTAL	11	07:18:26

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das entrevistas, foram revelados os seguintes documentos, disponíveis no *site* <https://www.ufac.br/site/coronavirus/coronavirus>, que reuniu informações sobre a pandemia e seu impacto na UFAC:

- Plano de contingência: UFAC em tempos de Covid-19;
- Cartilha para o enfrentamento do Coronavírus;
- Plano de retorno gradual de atividades presenciais e ações de contingência; e
- Mapeamento das ações da UFAC direcionadas ao enfrentamento da pandemia pela COVID-19.

Por fim, foi realizada a transcrição das entrevistas em um formato que possibilitou as suas análises, foram revisadas segundo a norma culta da língua portuguesa e pelos respondentes (para garantir a transparência dos dados utilizados).

3.3.4 Análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo

A Análise de Conteúdo foi operacionalizada nesta dissertação, seguindo Bardin (2016), por meio de:

- a. **Uma pré-análise:** feita para organizar o material (por meio de leituras flutuantes) e formar um *corpus* contendo os elementos a serem estudados. Nesta etapa, deve-se levar em conta todo o relato, considerar se a amostra consegue representar o objeto de estudo, verificar se os dados são pertinentes ao tema, se precisam ser adequados à proposta do estudo e se não há sobreposições de categorias;
- b. **Exploração do material:** momento em que os objetos de análise devem ser escolhidos, haver a definição do que pode identificá-los (codificação), a categorização (neste estudo foi utilizado a semântica, que é focada e nos significados dos códigos); e
- c. **Tratamento dos resultados e interpretação:** deve-se buscar sentido no foi encontrado. Nesta dissertação, os resultados foram interpretados à luz da teoria abordada no Capítulo 2.

3.3.5 Análise das entrevistas por meio do Iramuteq

O Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) é um programa criado na língua francesa no ano de 2009, foi desenvolvido sob a licença de *software* livre e *open source*, sendo vinculado ao *software* estatístico *R* e à linguagem de programação *Python*, permitindo a análise textual discursiva (RAMOS; DO ROSÁRIO LIMA; AMARAL-ROSA, 2019, p. 60). Esses autores também afirmam que ele permite:

- a. a qualquer usuário executar o programa;
- b. o estudo e adaptação do programa conforme necessidades do usuário;
- c. a distribuição de cópias e ajuda a terceiros; e
- d. o aperfeiçoamento e compartilhamento de suas descobertas com a comunidade.

Vale mencionar que o Iramuteq não é um método em si, mas um suporte ao método escolhido, cabendo ao pesquisador a interpretação dos dados em consonância com os outros achados (RAMOS; DO ROSÁRIO LIMA; AMARAL-ROSA, 2019).

Ele foi utilizado para se obter:

- a. a Análise de Similitude (AS);
- b. a Nuvem de Palavras (NP); e
- c. a Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

A AS permite que quem a visualize consiga identificar a relação e a conexão entre as palavras; a NP, por meio da análise da frequência, organiza as palavras graficamente, sendo uma das mais simples, permitindo uma identificação rápida das palavras-chave do texto analisado; e a CHD, faz uma classificação dos segmentos de texto em função das palavras e divide-as em grupos com base na sua frequência e semelhanças (CAMARGO; JUSTO; 2013).

O uso de um programa que permite tais análises foi escolhido por organizar melhor os dados, por otimizar o tempo que os dados são analisados e por conferir uma maior robustez à pesquisa (SALVADOR *et al.*, 2019). Desse modo, tendo em vista as etapas da pesquisa detalhadas nesta Seção, no próximo Capítulo os dados serão analisados e os resultados discutidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste Capítulo, os dados são analisados e os resultados encontrados discutidos à luz da teoria levantada para que os objetivos desta dissertação sejam atendidos e a pergunta de pesquisa seja respondida.

4.1 Análise de conteúdo das entrevistas

Como já demonstrado nas subseções 3.3.4 e 3.3.5, a técnica de análise empregada para o conteúdo das entrevistas foi a Análise de Conteúdo, auxiliada pelo *software* Iramuteq. O roteiro de entrevista teve um total de 15 perguntas (Quadro 8 e Apêndice C), sendo divididas em categorias (GR, com duas; DT, com quatro; AP, com três, RC, com quatro; e DO, com duas), aplicadas à onze indivíduos, escolhidos por sua representatividade na instituição e por meio da técnica *Snow Ball* (enumerados de ENTR-1 a ENTR-11); e analisadas à luz de conceitos relativos à literatura pertinente (Quadro 6).

4.1.1 Categoria Geral (GR)

Essa categoria possuiu duas perguntas, sendo que a primeira realizada teve como objetivo identificar as ações desenvolvidas para contornar o efeito da pandemia (GR01). Foram observadas 10 ações, demonstradas a seguir:

- Observou-se que houve criação de normativos internos para regulamentar as atividades (remotas ou não), devido à suspensão do trabalho presencial por conta da pandemia;
- Orientação educativa sobre a pandemia;
- Revezamento interno de servidores;
- Utilização de plataformas institucionais e de ferramentas comuns para comunicação atualmente (*WhatsApp* e *e-mail*, por exemplo) como meios de trabalho;
- Aumento de ofertas de bolsas e auxílios e a distribuição de chips com pacote de dados (Alunos Conectados) para alunos em situação de vulnerabilidade;
- Digitalização de processos internos;
- De ações para viabilizar a implantação do Ensino Remoto;

- De projetos para confecção de materiais de uso sanitário para comunidade interna e externa (máscaras e álcool em gel, por exemplo);
- A disponibilização do teleatendimento psicológico, nutricional e médico aos servidores;
- A disponibilização e adequação de ferramentas e de capacitação para o uso delas;
- E a criação de um comitê deliberativo na UFAC (o Comitê Covid), que serve para autorizar ou não algumas atividades, bem como prestar orientações e cuidados a serem observados no caso de autorizações concedidas.

Essas ações podem ser vistas nas seguintes falas dos entrevistados:

[...] **temos a Instrução Normativa PROEX n. 01 de 06/04/2020**, que ela estipula a regulamentação de como vão ser realizadas as ações na PROEX pelo período da pandemia. [...] ela organizou, digamos, o roteiro de como deveria ser no início da pandemia, naquele primeiro momento ainda em 2020.

[...] **a utilização de uma plataforma que nós temos de extensão, que é a plataforma PAEC, que serviu de cadastro**. Ela já vinha servindo e foi otimizada.

Todas as ações passaram a ser executadas de forma remota e o contato com o público, por meio de e-mail, WhatsApp e esses seriam os contatos oficiais (ENTR-1).

Em virtude do fechamento do Restaurante Universitário (RU), nós conseguimos remanejar o recurso dele para bolsas e auxílios. [...] Em 2020, contemplamos 905 alunos e em 2021, [...] 2680 discentes.

[...] **no início da pandemia, instituímos o auxílio para aquisição de pacotes de dados de internet e depois, esse pacote de dados, esse auxílio, foi substituído pelo chip do projeto alunos conectados.**

Nós fizemos várias ações de digitalização dos processos, é importante falar sobre a digitalização dos processos. Pouco antes de a pandemia estourar, nós iniciamos o uso da plataforma digital de bolsas e auxílios e essa plataforma vem continuamente sendo melhorada para que a gente possa não necessitar de processos físicos, em papel. Em conjunto com o SEI, a gente está em um progressivo processo de digitalização de todas as ações. (ENTR-2).

Nós começamos a fazer um diagnóstico na comunidade acadêmica a respeito das condições que nós tínhamos para poder implementar o ensino remoto [...]. Junto com essa ação, outras ações também foram necessárias para poder implementar o ensino remoto. Mas iniciamos com um grupo de trabalho acadêmico, um Grupo de Trabalho, onde fizemos primeiro um diagnóstico na comunidade docente e discente para sabermos as condições de trabalho e de estudo que cada segmento desse tinha, para implementarmos o ensino remoto. **A partir desse diagnóstico, levantamos as condições, fizemos várias reuniões com o segmento dos alunos, DCE, Atléticas, conselheiros do Conselho Universitário, representação discente do Conselho Universitário, depois fizemos assembleias em cada centro acadêmico, construímos junto com outras unidades.**

Tomamos decisões em conjunto, fizemos essas reuniões e apresentamos um planejamento para podermos retomar as atividades de ensino no formato remoto. A partir disso, outras ações foram providenciadas, como por exemplo: o diagnóstico apresentou que os nossos alunos precisavam de auxílio para eles serem incluídos digitalmente. Muitos não tinham celular ou um tablet para acompanhar as aulas remotas. **Os docentes precisavam de capacitação, de formação, porque eles não sabiam utilizar as plataformas digitais. A universidade também teve que fazer uma adesão ao G-Suite da Google** (ENTR-3).

Os alunos da universidade começaram a desenvolver uma espécie de projeto que começou com algo bem caseiro, por assim dizer, e algo que foi tomando uma proporção muito grande, a ponto de haver tantos voluntários, tanto recursos, para poder auxiliar na confecção de máscaras, na produção de álcool para ser distribuído para população e a universidade, dessa forma, ela conseguiu auxiliar a nossa população local no decorrer da pandemia com a produção de máscaras e a produção de álcool para distribuição junto à população. **Em Cruzeiro do Sul também, um professor da universidade desenvolveu um projeto da questão do álcool em gel e de dispensadores de álcool para que naquele município houvesse essa questão de higienização através do álcool na instituição [...]** (ENTR-4).

A UFAC fez um trabalho educativo informando aos servidores os problemas da pandemia, a questão da transmissão e também ensinando como é que fazemos um trabalho preventivo. Então, as máscaras foram distribuídas, álcool em gel e as orientações para não acontecer aglomerações.

Nós fizemos um trabalho revezamento, apenas uma ou duas pessoas se faziam presentes e sempre com todos cuidados, não recebíamos ninguém que não tivesse de máscara.

A universidade além de ter todo esse cuidado, e essa é a orientação interna para os servidores, coordenou vários projetos de elaboração de EPIs que foram coordenadas pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e também pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODGE) e muitas máscaras, álcool em gel, foram confeccionadas e distribuídas para população também. A UFAC se tornou muito ativa nesse processo, além dessa orientação, como eu já falei, também na produção dessas EPIs que contribuíram bastante para minimizar os efeitos da transmissão das pessoas que chegavam por aqui e também das pessoas que tinham um poder aquisitivo menor que era onde também essas EPIs eram distribuídas (ENTR-5).

[...] a partir do momento que as atividades foram suspensas na UFAC, as demais atividades precisavam ter continuidade. Então, foi editado, foi feita uma portaria normativa logo no início em março de 2020 informando a modalidade do trabalho remoto na UFAC, [...] de modo que as atividades não ficassem paradas [...]. Além da portaria normativa para o trabalho remoto também foi feito por meio da Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV) uma forma de continuar o atendimento psicológico já que a pandemia impactou muito no psicológico das pessoas que passaram a ter que conviver com o isolamento social, com ficar em casa. Então, isso aí trouxe... foi noticiado, inclusive, pela imprensa, pelas organizações de saúde, pelas secretarias, o aumento das doenças psicossomáticas, doenças psicológicas por conta tanto do estresse da possibilidade do adoecimento como também do estresse de ficar recluso, do isolamento social. Então, o atendimento psicológico também inovou por meio das rodas de conversas, com assuntos que eram muito comuns e ele continuou, ele continuou por meio de rodas de conversa e também continuou por meio de agendamento e teleatendimento. Além disso, também houve a disponibilização do serviço de teleatendimento pelo nosso médico do trabalho para servidores ativos, [...] de modo que o servidor ao sentir sintomas entrasse em contato com esse médico e somente diante do encaminhamento dele fosse procurar o atendimento presencial.

[...] a PRODGE colocou o WhatsApp institucional, foi disponibilizado o do gabinete da Pró-Reitoria, o da Coordenadoria de Registro e Movimentação de Pessoas (CRMP), da Coordenadoria de Administração de Pagamento (COAPAG), essas coordenadorias que os servidores precisavam ter mais acesso, mais informação [...] (ENTR-6).

[...] disponibilização de ferramentas de apoio ao ensino, não só o ensino, também ferramentas administrativas de forma online que o momento impôs. Também a questão de disponibilização de sites para centralizar essas ferramentas, esses recursos e todas as informações relacionadas a parte de tecnologia para enfrentamento desse momento. Também teve ações de capacitação, capacitação não dos técnicos, mas capacitação dos docentes e envolveu também a TI [...]. **Da mesma forma também**

teve o desenvolvendo materiais de apoio, vídeos, tutoriais, tanto impresso quanto em vídeos e também teve um estudo técnico para saber qual ferramenta mais se adequava para a nossa realidade aqui da UFAC, [...] com esse estudo técnico foi feita a adesão do G-Suite na época [...].

[...] posso citar ajuste de sistemas, também foi feito, desenvolvimento de novos sistemas e ajustes de alguns sistemas já existentes (ENTR-7).

[...] o Comitê Covid, ele tem mais uma função deliberativa, que seria autorizar algumas ações no âmbito da UFAC que supostamente poderiam gerar algum risco sanitário e se autorizar, fazer as recomendações sanitárias e também deixar a par a comunidade acadêmica a respeito do cenário pandêmico local e mais essa questão informativa, o comitê Covid não se envolve muito nos aspectos administrativos e [...] acadêmicos [...].

Ele é composto por médicos, tem mais de 12 membros o comitê, enfermeiro, técnico em enfermagem, técnico em segurança do trabalho [...].

Nós tivemos também assistência nutricional online (ENTR-10).

A segunda pergunta (GR02) permitiu verificar que unidades administrativas e/ou atores foram os responsáveis pelas ações em resposta à pandemia e os documentos gerados sobre o tema na instituição. Percebeu-se que os atores centrais foram as Pró-Reitorias (com destaque a PROEX), atuando de forma colaborativa com as outras, com unidades subordinadas, com unidades externas, com o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), com a Assessoria de Comunicação (ASCOM), conforme pode ser observado nos trechos das transcrições a seguir:

Mas o setor [...] que a gente indicaria, é o setor da **DAEX**⁵. Percebemos o grande trabalho que eles desenvolveram no acompanhamento dessas ações (ENTR-1).

[...] para executar todo o recurso de bolsa, é fundamental a parceria com a **PROPLAN** e com a **PRAD**. [...] A execução do RU, é toda feita **PRAD**, **PROPLAN** [...]. Então basicamente, não trabalhamos sozinhos, sempre junto com as outras unidades administrativas. Por exemplo, a **PRODGEP**. A **PRODGEP** é também parceira por quê? Porque com a parceria com a **PRODGEP**, a gente conseguiu [...] fazer todo o trabalho da comissão [...] A **PROGRAD** fez a parceria conosco para a recepção dos alunos. [...] alunos da pós-graduação que entraram e tinham algum tipo de deficiência, se eu não me engano, eram alunos surdos, então precisavam da interpretação. Logo, foi feita uma parceria **PROEX**, **PROPEG** e **NAI**⁶, no caso, **PROAES** e **NAI**, para que pudéssemos fazer um projeto de extensão e atender esse público na pós-graduação, porque o recurso do PNAES não pode ir para a pós-graduação (ENTR-2).

A Pró-Reitoria de Graduação, para implementar a política de ensino, ela precisa de articulação com muitas outras unidades. O **NTI**, de certa forma, por estarmos implementando ensino remoto, foi a unidade administrativa que mais foi demandada. [...] o guia de orientação de acessibilidade no ensino remoto foi produzido pelo **NAI**, que é uma instância administrativa da **PROAES** [...].

Só para reforçar as unidades: o **NTI**, **PROAES**, **PROEX** também [...]. Nós temos também outras unidades que foi necessária a articulação muito direta e constante, como o **NURCA**⁷ [...]. Também tivemos articulação muito grande também com a **PRODGEP** na questão de contratação de professores substitutos. [...] A **PRAD**, principalmente na compra de EPI, Equipamentos de Proteção Individual, [...] (ENTR-2).

⁵ Diretoria de Ações de Extensão.

⁶ Núcleo de Apoio à Inclusão.

⁷ Núcleo de Registro e Controle Acadêmico.

Então, a **PROEX**, a **PROGRAD**, elas atuaram de uma forma direita com relação isso. A **PRAD** já foi na parte de aquisição juntamente com a **PROPLAN** para se preparar, porque naquele primeiro momento não se achava que a pandemia seria algo tão longo, então, em algum momento iria haver o retorno e se haveria o retorno, nós tínhamos que estar preparados para receber todo o nosso alunado que é uma população de quase 15 mil pessoas dentro do *campus* (ENTR-4).

Eu acho que a **PROEX** foi coordenadora principal, claro que a **Reitoria** e a **PRODGEP** também estavam muito presentes [...] (ENTR-5)

[...] as coordenadorias da **PRODGEP** que foram os atores [...] (ENTR-6).

[...] como eu te falei, tiveram ações, basicamente, tocadas pelas **Pró-Reitorias fins**, voltadas ao ensino, ao aluno; e a **PROPLAN**, a **PRAD** e a **PRODGEP**, atuam como suporte (ENTR-7).

Unidades administrativas aqui dentro da TI, envolveu todas, o **NTI como um todo**, [...] aqui temos três coordenadorias [...] (ENTR-8).

[...] na ação da identificação do perfil digital, sim, nós tivemos vários agentes envolvidos, vários atores, **Reitoria**, **Vice-Reitoria**, todas as **Pró-Reitorias acadêmicas**, até a **pós-graduação** esteve presente nessa comissão, a **PROAES**, **PROGRAD** e o **DCE**⁸ (ENTR-9).

A Universidade como um todo, tanto o servidor administrativo, professor, gestores e alunos, eu entendo que eles se mobilizaram para desenvolver diversas ações para o enfrentamento da pandemia no estado do Acre (ENTR-10).

[...] tem a **DDE** que é a Diretoria de Desenvolvimento Estudantil, que é responsável em fazer os relatórios e os estudos [...] (ENTR-11).

A partir do cruzamento dessas unidades administrativas/atores com as ações elencadas na pergunta “GR01”, tem-se o Quadro 12, que demonstra esse relacionamento e a categorização conforme as CDs de Teece (2007).

Quadro 12 - Detalhamento das ações relatadas nas entrevistas

Seq.	Ação	Responsabilidade	CDs relativa	Elemento encontrado
01	Criação de normativos internos para regulamentar as atividades (remotas ou não), devido à suspensão do trabalho presencial por conta da pandemia	PROEX; PROAES; PROGRAD; PRODGEP; PRAD; PROPLAN; PROPEG; NTI	Aproveitamento ⁹	Forma que a UFAC encontrou para oferecer uma solução à sua comunidade acadêmica, com articulação do conhecimento

⁸ Diretório Central dos Estudantes.

⁹ Dependendo do documento, podem ser observadas as Capacidades de Detecção e de Reconfiguração. Porém, como a maioria demonstrou a Capacidade de Aproveitamento, optou-se por trazê-la ao Quadro 12, que trouxe o resumo dos achados.

Seq.	Ação	Responsabilidade	CDs relativa	Elemento encontrado
02	Orientação educativa sobre a pandemia	PROGRAD; PROAES; DCE; Reitoria; Vice-Reitoria	Reconfiguração	Durante a pandemia foram produzidos diversos documentos para orientar os servidores e alunos, proporcionando a sua aprendizagem
03	Revezamento interno de servidores	PRODGEP; PROEX	Reconfiguração	A UFAC, para melhor gerenciar as ameaças decorrentes da pandemia, promoveu, em alguns setores, o revezamento de interno para atender as recomendações de não aglomeração
04	Utilização de plataformas institucionais e de ferramentas comuns para comunicação atualmente (<i>WhatsApp</i> e <i>e-mail</i> , por exemplo) como meios de trabalho	PROEX; PROAES; PROGRAD; PRODGEP; PRAD; PROPLAN; PROPEG; NTI	Reconfiguração	A UFAC teve que explorar novos conhecimentos, dentre eles os relacionados às novas formas de comunicação remota
05	Aumento de ofertas de bolsas e auxílios e a distribuição de chips com pacote de dados (Alunos Conectados) para alunos em situação de vulnerabilidade	PROGRAD; PROAES; PROEX; PROPLAN; PRAD	Aproveitamento	Ao verificar o ambiente, a UFAC teve que procurar soluções para continuar atendendo seu público-alvo (alunos)
06	Digitalização de processos internos	Todos os setores	Reconfiguração	Na pandemia a UFAC teve que explorar novas formas de gerenciar seus processos, sendo uma delas a digitalização

Seq.	Ação	Responsabilidade	CDs relativa	Elemento encontrado
07	Ações para viabilizar a implantação do Ensino Remoto	PROGRAD; PROAES; PROEX; PRODGEP; PROPEG; NTI; NAI; DDE; ASCOM	Detecção	Foram promovidas sondagem no ambiente externo para captar informações que pudessem ajudar na viabilização do Ensino Remoto
08	De projetos para confecção de materiais de uso sanitário para comunidade interna e externa (máscaras e álcool em gel, por exemplo)	PROAES; PROEX	Aproveitamento	Mesmo com as atividades presenciais suspensas, a UFAC direcionou esforços para atividades que trouxeram seu reconhecimento e demonstraram seu comprometimento com a função social das IFES
09	A disponibilização do teleatendimento psicológico, nutricional e médico aos servidores	PRODGEP; DSQV	Reconfiguração	Com a mudança do presencial para o remoto, foram desenvolvidas novas rotinas para o cuidado com a saúde dos servidores
10	A disponibilização e adequação de ferramentas e de capacitação para o uso delas	NTI	Detecção	A UFAC teve que buscar ferramentas que pudessem atender as necessidades advindas com a nova perspectiva trazida pelo remoto

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre os documentos, foram elaborados normativos sobre as ferramentas disponibilizadas (<https://gsuite.ufac.br>), de como proceder nas ações de extensão, foi criada página no site da UFAC com informações sobre a pandemia na instituição (<https://www.ufac.br/site/coronavirus/coronavirus>), onde constam os documentos “Plano de contingência: UFAC em tempos de Covid-19”, “Cartilha para o enfrentamento do Coronavírus” e “Plano de retorno gradual de atividades presenciais e ações de contingência”. Isso pode ser visto nos trechos a seguir:

[...] a **Instrução Normativa PROEX n. 01 de 06/04/2020**, que estipula a regulamentação de como vão ser realizadas as ações na PROEX pelo período da pandemia.

[...]

Se você entrar na nossa página da UFAC, [...] você vai encontrar essa instrução que eu disse, [...] vai encontrar a **Resolução nº 31, de 15/12/2020**, que fala da curricularização. A **Resolução CEPEX nº 26, de 27/10/2020** sobre as ações de extensão. A **Instrução Normativa n. 01 de 11/01/21**, que é sobre o sistema de monitoramento das ações de extensão e a **Instrução Normativa PROEX n. 02 de 11/01/21** também. (ENTR-1)

[...] foi feito um documento para questão de um retorno seguro e gradual para toda a comunidade acadêmica que ele tem um... são mais de 100 páginas dizendo todo um histórico de como que aconteceu... o que aconteceu no período da pandemia e de que forma a universidade estaria se preparando para um possível retorno, mais de 100 páginas de fato, esse relatório final ou dossiê ou um planejamento para um retorno seguro, um plano, na verdade (ENTR-4).

[...] **existe um lugar na página da UFAC**, uma página específica que trata das informações do Covid-19 na UFAC e essas ações estão divulgadas lá, não foi documento formal pode meio de processo informando isso. Elas são divulgadas no site da UFAC, referente ao Covid-19 (ENTR-6).

Publicamos também nesse período algumas normas que eu acho que estão lá no site, no site G Suite, gsuite.ufac.br. Normas de uso do e-mail institucional, normas de armazenamento de compartilhamento, norma de uso do G Suite, norma de uso do e-mail institucional e elas foram publicadas aqui no site, que são as normas complementares (ENTR-8).

Com essas duas primeiras perguntas, pode-se notar que a UFAC, apesar do impacto causado pelo ineditismo da Pandemia, não ficou parada e conseguiu desenvolver ações para mitigar o impacto no ensino, pesquisa e extensão; e continuar desenvolvendo suas atividades para concretizar a sua função social, que culmina com o desenvolvimento e melhoria da sociedade (YUAN *et al.*, 2018; OLIVEIRA; SILVA, 2019). Isso contou com o apoio e colaboração sinérgica dos setores-chave dessa IFES.

Esse achado remonta à colaboração que a definição de CDs (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 55-54), adaptada para este estudo, traz à VBR: o destaque dado para a forma como os recursos e processos de uma organização podem evoluir, ou seja, não são estáticos (WANG; AHMED, 2007; SALERNO; MARANZATO, 2018), em meio a ambientes diversos.

4.1.2 Categoria Detecção (DT)

Essa categoria possui quatro perguntas sobre a dimensão Detecção, baseadas em Eisenhardt e Martin (2000), Zahra e George (2002), Zollo e Winter, (2002), Teece (2007) e Garrido *et al.* (2020). A primeira (DT01) foi “Fale como foram coletadas as informações sobre

as ações desenvolvidas por outras instituições para o enfrentamento da pandemia”. Com ela, permitiu-se ver que a busca por fonte de informações para enfrentar o momento inédito causado pela pandemia se resumiu a pesquisas na Internet sobre o assunto, reuniões com os fóruns específicos de cada área e o contato por Whastapp com outros gestores de outras IFES para troca de experiências.

Na realidade, com outras instituições nós temos fóruns. Nós temos o chamado **ForPROEX**, que é o fórum de todas as pró-reitorias de extensão das universidades federais e dos institutos, das instituições federais e das instituições públicas. Nós temos esse **ForPROEX** que junta os pró-reitores de todas as instituições federais, estaduais e até municipais, quando são públicas. No caso nosso, nós temos um contato bem mais próximo do **ForPROEX Norte**, que é com as universidades do Pará, Amazonas, Amapá, Rondônia e Acre. Nós temos um grupo de pró-reitores onde ficamos divulgando os trabalhos que foram realizados nas nossas instituições. Também foram mantidas nesse período, reuniões semestrais a cada dois meses, nós íamos tratando sobre esse tema. [...] foi o foco para a pandemia e podíamos também ir ali compartilhando ações que estavam acontecendo nas nossas instituições sobre a pandemia. Através do **ForPROEX**, que tem uma rede nacional chamada de rede de extensão **RENEX**, que é um site mesmo que tenta coordenar todas as ações que a gente faz. Oficialmente, quando a gente queria saber o que as outras instituições estavam fazendo, ou a gente enviava e-mail para as Pró-Reitorias [...] ou a gente entrava no próprio fórum, no **ForPROEX** pelo grupo de **WhatsApp** e perguntava ali, mantendo uma conversa mais próxima (ENTR-1).

[...] uma ferramenta muito importante que eu acredito que já era usada e continuou sendo usada, não é uma ferramenta nova, é justamente o contato com os outros pró-reitores do **FONAPRACE**. Não só pró-reitores, eu sei que tem um grupo de **WhatsApp** de coordenadores do RU, de restaurantes universitários. Hoje, o **WhatsApp**, ele permite que a gente se organize em grupos e o **FONAPRACE**, que é o nosso fórum de pró-reitores e assuntos estudantis e comunitários, é uma fonte de diálogo muito forte com as outras universidades (ENTR-2).

[...] eu preciso destacar o papel que o Colegiado de Pró-Reitores de Graduação exerceu durante essa pandemia e vem exercendo, o **COGRAD**. As 69 IFES têm um grupo de WhatsApp onde estamos reunidos todos os pró-reitores de graduação das instituições públicas de ensino superior, as instituições federais. Esse foi o momento de muito compartilhamento de experiências. Foi um papel muito forte e importante que o **COGRAD** exerceu nesse momento, onde nós estávamos o tempo inteiro compartilhando experiências, compartilhando resoluções, compartilhando documentos, compartilhando a interpretação de vários documentos que foram publicados nesse momento, nesse período, pelo Conselho Nacional de Educação, pelo próprio MEC (ENTR-3).

[...] nós conversamos muito nos fóruns, **Fórum de Pesquisa e Pós-Graduação**, **Fórum de Graduação**, **Fórum de Extensão**, nós sempre partilhávamos com os nossos outros pares, outros pró-reitores, porque era tudo muito novo para todo mundo. Então, nós pegávamos informações deles, passávamos para eles as nossas informações, então, fomos aprendendo junto, acho que foi um momento de aprendizado nacional, porque foi uma coisa muito nova para todo mundo. Então, muitas informações foram coletadas a partir de experiências de outras instituições e também repassadas da nossa intuição (ENTR-5).

[...] por meio das mídias, especialmente o **WhatsApp**, existe um grupo de pró-reitores de gestão de pessoas que trata de assuntos mais variados e quando foi dentro desse desafio da pandemia teve muita troca de informações a respeito da portaria normativa, vários pró-reitores conversaram na época, trocamos informação [...] (ENTR-6).

Na realidade, é um fato para todo mundo que nós **pesquisamos muito os protocolos Covid de outras instituições como UFAM, UFMT, o próprio MEC elaborou um protocolo padrão**. Então, trabalhamos muito nessa pesquisa de outras instituições, que não tinha nada novo, quer dizer, era novo para todo mundo e o que foi criado foi sendo ajustado para a instituição, então, isso foi uma coleta muito mais via internet junto as outras instituições (ENTR-7).

A segunda pergunta da categoria (DT02) foi “Com base na experiência e ações de criatividade vivenciadas na pandemia, como ocorreu o acúmulo de conhecimento na UFAC?”. Dela, observa-se que o principal meio foi por treinamento (capacitação), seguido por reuniões e por troca de informações com os indivíduos dos ambientes interno e externo, todos por via remota, utilizando de ferramentas já comuns para comunicação (como é o caso do WhatsApp); conforme consta nos trechos abaixo, demonstrando adaptabilidade dos gestores às condições adversas que o ambiente trazia e capacidade para otimização dos recursos de uma organização pública (PABLO *et al.*, 2007; PIENING, 2013; MARCHI *et al.*, 2018; TEECE, 2018):

O acúmulo de conhecimento na UFAC, podemos dizer que foi justamente **através dos nossos instrumentos de acompanhamento** (ENTR-1).

[...] foram feitas **capacitações** para que os servidores do setor se apropriassem da ferramenta, para conseguir gerar os próprios resultados, para que não fosse uma pessoa fazendo o serviço e as outras apenas discutirem e visualizarem a coisa acontecendo.

[...] foram várias reuniões de **capacitação**, principalmente em relação à ferramenta da Microsoft que eu já citei, o Power BI [...] (ENTR-2).

Várias formas, várias estratégias. **Reuniões gravadas**, inclusive essa foi uma novidade para toda a comunidade acadêmica. Não tínhamos o hábito de fazer reuniões online, reuniões virtuais e nem gravar essas reuniões (ENTR-3).

Com a pandemia, como todo mundo ficou isolado, foi possível vermos uma outra realidade que não era tão comum no nosso meio que é a **questão da videoconferência** de você conseguir conversar com pessoas de outro lugar do estado, uma grande quantidade de pessoas e **você trocar ideia, trocar experiência, você fazer reuniões com muitas pessoas**, [...] (ENTR-4).

Não foi feito reunião, foi **repassada as informações e conversando via WhatsApp**, mas não foi feito reunião (ENTR-6).

[...] teve o **treinamento dos professores** que foi um remoto na plataforma escolhida. Eu também ministrei palestra, uma palestra sobre o uso do serviço conferência web da RNP (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa). A gente teve que adequar aquilo a nossa forma de trabalho para o remoto, para fazer reuniões online também e troca de e-mails também (ENTR-8).

[...] **fizemos uma cartilha** logo que iniciou a pandemia [...] (ENTR-10).

[...] essas vivências da pandemia, esses saberes que nós adquirimos e que nós compartilhamos, **ficamos em contato com as outras universidades**, tudo **via reuniões online** com pautas específicas do que fazer da pandemia, durante a pandemia [...] (ENTR-11).

A terceira (DT03) foi “Comente sobre as ações utilizadas durante a pandemia para adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento para a UFAC”. Os trechos a seguir permitem ver que a troca experiências (em uma forma similar a relatada na questão anterior) foi crucial para que a UFAC recebesse transferência de conhecimentos e pudesse acabar aumentando as possibilidades para se “reinventar” diante de um cenário que exigia isso de quem quisesse enfrentá-lo, marcando presença da capacidade de orquestrar meios para renuir condições para enfrentar o ambiente causado pela pandemia (TEECE, 2007).

Nesse sentido foi praticamente uma **troca de experiências** muito grande que tivemos com outras instituições (ENTR-1).

[...] **curso, capacitação, reuniões, discussão e consulta à internet, outras instituições** (ENTR-2).

Da mesma forma que acumulamos o conhecimento **por meio dessas estratégias**, também conseguimos transferência de conhecimento de outras instituições por essas mesmas estratégias (ENTR-3).

[...] **acabamos se reinventando com relação ao conhecimento** e não, necessariamente, você precisa viajar para ter conhecimento e outra, de repente, alguma pessoa ou algum professor ou algum intelectual que nós nunca conseguiríamos trazer por questão de passagem ou por questão de agenda, foi possível esse profissional estar na sua própria cidade fazendo algum tipo de aula inaugural (ENTR-4).

Então, **treinamos os professores** e também um ponto bastante interessante foi **convidarmos uma pessoa de fora que tinha conhecimentos mais apurados sobre o assunto e elas, então, faziam treinamentos, lives**, nos orientavam em como deveríamos prosseguir e o NTI também se envolveram com os seus parceiros e aprenderam também (ENTR-5).

[...] a questão da **troca de informações com os outros gestores**, isso foi muito importante, em saber o que as outras IFES estavam fazendo (ENTR-8).

[...] como participamos dos grupos de gestores, então, você vê gestores de grande expertise, experiência, fazendo *lives*, fazendo reuniões online, fazendo essas discussões e você participa, nós tivemos a chance de participar dessas discussões a nível nacional com grandes gestores de universidades bem maiores do que a nossa e aí nós podemos, então, adquirir esse conhecimento todo virtual que possibilita que a possamos participar desses grandes encontros, de grandes universidades (ENTR-11).

A quarta (DT04) foi “No período de pandemia, foram utilizados meios para desenvolver rotinas de criação de conhecimento em que os gestores e os servidores construam “novos pensamentos” dentro da UFAC? Comente”. Conforme os trechos das falas dos respondentes abaixo, pode-se ver que rotinas de reuniões foram criadas para encontrar soluções (desenvolver conhecimento) e poder lidar com os problemas criados pela pandemia, porém de uma forma reativa (sob demanda):

Eu acredito que sim, principalmente porque como poderíamos estar presentes fisicamente no ambiente de trabalho, tivemos que desenvolver mecanismos de encontro, de reuniões e também **de revisão, inclusive, da nossa parte de regulamentação**. No período em que estávamos no presencial, era um corre-corre tremendo de demandas, de atender a comunidade. Quando veio o período pandêmico, por algum momento, **conseguimos rever toda a nossa regulamentação da extensão**. Se você observar, ela é toda do ano de 2020 e 2021 (ENTR-1).

Essa questão de criação de conhecimento, novos pensamentos, eu acho que ela se enquadra exatamente **dentro das reuniões que nós realizamos para a construção de uma nova política**. Para você construir uma política... a nossa política hoje, as regras da nossa política, elas basicamente estão dentro dos editais. São documentos oficiais, que estão publicados e que refletem essa política. Porém, em determinado momento, principalmente nesse ano, entendemos que precisávamos partir para uma política mais duradoura, mais perene. [...] Foram discussões virtuais, por causa do momento que a gente passa, mas que perpassaram por pesquisa bibliográfica de outras resoluções, de outras instituições (ENTR-2).

Uma rotina de criação de conhecimento **foram as reuniões remotas. São rotina** (ENTR-3).

O que nós fizemos muito durante a pandemia com muito mais facilidade do que de forma presencial **foram reunião, reuniões técnicas, reuniões de debates, reunião de trabalho**, foi bom... eu acho que o aprendizado foi muito importante nesse momento, porque **todos buscavam interagir com outros grupos para discutir determinados tema que veio à tona agora** com uma facilidade muito maior, porque a mídia nos disponibilizava material sobre determinadas assuntos (ENTR-5).

Basicamente, o que trouxemos nessa situação de novidade foram **as ações remotas. A ação remota eu acho que foi o legado deste processo** (ENTR-7).

Então, **no nosso cenário não teve uma preocupação em criar rotinas**, mas sim em **enfrentar as demandas** e escolhendo conforme a administração trazia, a prioridade que era imposta para TI e a TI ia resolvendo (ENTR-8).

Considerando o conceito de Capacidade de Detecção (*Sense*), aquela que permite atuar analisando o ambiente externo em que está inserida (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018); é possível notar que a UFAC demonstrou essa capacidade, ao sondar o ambiente externo a organização (TEECE, 2007), buscando meios para reinventar suas rotinas internas e externas, com ações criativas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002), se adaptando para otimizar os recursos de uma instituição pública (PABLO *et al.*, 2007; PIENING, 2013; MARCHI *et al.*, 2018; TEECE, 2018), promovendo consulta a outras IFES, reuniões de equipes, capacitações e uso de ferramentas de comunicação.

Ela ainda se propôs a acumular conhecimento com a experiência de outras instituições (ZOLLO; WINTER, 2002) para poder continuar desempenhando as suas atividades em meio a um ambiente que exigia novos meios (fora dos convencionais) para suportá-lo (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

4.1.3 Categoria Aproveitamento (AP)

Esta categoria possui três perguntas. A primeira delas (AP01) foi “Comente se foi necessário o desenvolvimento ou investimento em alguma tecnologia ou capacidade para ajudar no enfrentamento da pandemia”. Pode-se ver que o foco foi investimento na adequação das tecnologias para o atual ambiente em que mais usuários precisariam utilizá-la, na aquisição de meios para proporcionar o acesso ao ensino remoto, tanto de alunos como de servidores, exemplificados por meio da oferta de bolsas, auxílios e chips com Internet para os discentes; e de equipamentos de informática para os professores, conforme observado em trechos dos depoimentos a seguir:

Foi, claro! **A questão da tecnologia foi essencial para redesenhar tudo.** Desde investimentos, como a gente colocou, nessas pequenas plataformas que a gente desenvolveu, foi através de um projeto de extensão em tecnologia. É uma das áreas da extensão que era pouco explorada (ENTR-1).

A tecnologia foi extremamente necessária nesse momento. **Essa questão que eu falei do novo software** foi baseado em uma necessidade, foi baseado em um diálogo (ENTR-2).

A UFAC como eu já ressaltai, **aderiu à plataforma do Google, o G Suite**, fizemos capacitação dos servidores, dos nossos docentes, fizemos lives com os nossos estudantes para que pudessem saber como utilizar essas ferramentas digitais. O próprio NTI também fez vários estudos no sentido de ver **a viabilização de chips junto com a RNP para os estudantes.** Então foi sim necessário investimento em alguma tecnologia. A PROGRAD também investiu na **aquisição de notebooks** para as coordenações de curso, porque naquele momento, estava todo mundo em casa e era necessário equipamento móvel para poder se comunicar e trabalhar, se comunicar com os estudantes e docentes. Então a PROGRAD, junto com a PRAD, veio com uma política de aquisição de notebooks para as coordenações. Todas as coordenações de curso tiveram dois notebooks para poder implementar o seu trabalho nesse momento de pandemia (ENTR-3).

[...] através da PROAES, **foram disponibilizados recursos para que os alunos pudessem adquirir algum tipo de tecnologia, seja ele um tablet, seja ela um notebook, para que eles pudessem acompanhar as aulas** e além disso, foram disponibilizados chips para que esses alunos colocassem no seu celular para poder, com Internet disponível, acessar as aulas da sua própria casa [...] como se fosse um incentivo para que eles não desistissem da sua graduação ou da sua pós-graduação (ENTR-04).

[...] **foram utilizados recursos para os alunos**, por meio de bolsas e auxílios, poderem ter a inclusão digital e **terem acesso ao ensino remoto** (ENTR-6).

Eu posso citar até o sistema de eleição, de eleições online, porque a UFAC tem várias eleições dos seus colegiados que é feita de forma presencial, com um sistema já pronto, um sistema de chat no site. [...] **Tivemos o desenvolvimento de páginas Web** também, implementação da solução de aulas remotas que foi o principal com o G Suite e tudo o que envolveu, todo o mecanismo envolvido para disponibilizar esse acesso para os alunos. **Adequação de página para recuperação de senhas, adequação do cadastro deles na base de usuários** (ENTR-08).

A segunda (AP02) foi “Fale sobre a necessidade de articular conhecimento para melhor enfrentar a pandemia. Há exemplos de articulações de conhecimentos que poderiam ser citados?”. Com ela pode-se perceber que houve a necessidade de articular conhecimento com o ambiente interno e externo da Universidade, trazendo sinergia para os setores acadêmicos que passaram a ter uma base comum para os sistemas próprios, estreitando os relacionamentos de cada setor que precisaram manter mais contato durante a pandemia, ressaltando a importância da expertise de várias unidades para a realização de um único trabalho.

[...] percebemos que **precisaria uma integração maior entre até mesmo as nossas plataformas de ensino, pesquisa e extensão**. Cada uma delas tinha evoluído, mas estava de uma forma independente. Nós não tínhamos uma base de dados que pudesse solidificar isso. Foi quando fizemos, no ano de 2021, um evento, que é chamado de SIEP, o Seminário de Ensino, Pesquisa e Extensão, fizemos uma mudança. Nesse seminário, **assumimos o compromisso de unificar as nossas bases de dados entre ensino, pesquisa e extensão**, que são a interligação das nossas plataformas digitais. (ENTR-1).

O tempo todo estamos aprendendo como gerir melhor o orçamento da PROAES. Isso, a especificidade é por exemplo da PRAD e da PROPLAN. [...] Todo o procedimento que envolve a instituição e desenvolvimento de uma comissão passa por gerenciamento de pessoal. **Nesse sentido, precisamos de muita articulação com os conhecimentos que a PRODGEPE detém**, para várias finalidades dentro de cada processo. [...] **Conhecimento do RU, de como atender melhor a pessoa com deficiência. E aí passa pelo NAI.** Então essa articulação de conhecimento entre várias pró-reitorias, dentro da PROAES, ela foi essencial na pandemia (ENTR-2).

Além da articulação interna com as outras instâncias administrativas, também articulação externa com as outras instituições de ensino. Novamente ressaltar, o grupo do COGRAD foi um celeiro de experiências e articulação de conhecimento para que a gente pudesse enfrentar melhor essa pandemia, para que a gente pudesse escolher as melhores estratégias no enfrentamento da pandemia (ENTR-3).

[...] partilhamos muito com os pró-reitores de outras universidades, mas também **temos um comitê de Covid que é formado pela universidade, pelo estado também**, então, esse comitê tem profissionais qualificados, médicos, assistentes sociais qualificados que sempre estão passando informações para a universidade, para os técnicos, para os professores e isso é um ponto importante (ENTR-5).

As articulações de conhecimento que eu posso citar é que houve no **meio interno e externo. Internamente entre os servidores da área de tecnologia**, buscávamos o conhecimento já existente na equipe para tentar aplicar nesse momento no processo de enfrentamento da pandemia **e também houve articulação externa, como eu falei, com outras instituições de ensino, com a RNP, com empresas privadas** (ENTR-8).

Tivemos que estreitar mais a articulação entre os outros setores, tinham coisas que eu tinha que acionar o NTI, tinha coisas que eu precisava acionar a equipe de eventos. Então, assim, em todas as ações **eu sentia a necessidade de acionar mais ainda do que quando era no presencial normal, antes da pandemia, acionar os demais setores**, principalmente aqueles que tratavam da disseminação de formação e de comunicação, que seria a ASCOM e o NTI. Eu senti muito a necessidade de articular com essas áreas da UFAC, porque tivemos que aprender uma nova maneira de se comunicar sem ser somente presencial (ENTR-10).

A terceira pergunta realizada (AP03) foi “Comente sobre as rotinas que foram criadas para assimilação e internalização de conhecimentos sobre o enfrentamento da pandemia. Como essas rotinas se relacionam com as tomadas de decisões estratégicas?”. Os entrevistados não comentaram como as rotinas que foram criadas (internalização e assimilação de rotinas, elaboração de relatórios e rotinas de acompanhamento), tiveram relação com as tomadas de decisões estratégicas, porém, é possível notar que elas foram pensadas para atender uma demanda que a pandemia estava trazendo a todos e não para um período muito logo. Isso pode ser visto nos trechos a seguir:

Observe que nós temos uma Instrução Normativa da PROEX n. 01 de 11/01/2021 que é justamente sobre o sistema de monitoramento que nós chamamos SIMAEU (Sistema de Monitoramento e Avaliação da Extensão Universitária) e que serve para monitorar a extensão, também temos manual de rotinas da PROEX (O que nós vamos fazer, quais são os trabalhos e demandas que nós temos?), pela Instrução Normativa PROEX n. 02, da mesma data. **Essas duas instruções tentaram fazer essa assimilação e que internalizássemos essa questão do fluxo de trabalho que nós temos** (ENTR-1).

Criação do relatório semestral do acompanhamento das disciplinas da UFAC com melhoria da metodologia; reorganização na publicação do Editais da Proaes que são publicados, geralmente, semestralmente. A tomada de decisão estratégica depende da boa execução dessas rotinas conforme o acordado pela equipe e pelos treinamentos realizados (ENTR-2).

[...] **basicamente a informação ao servidor** para que ele saiba se prevenir, para que ele também fiscalize principalmente no âmbito da Pró-Reitoria onde tem atendimentos presenciais inclusive externos [...] (ENTR-6).

[...] **não tivemos a preocupação de criar essa rotina, ela foi imposta** e tentávamos filtrar as demandas de acordo com os que vinha chegando, por exemplo, tivemos demandas da questão de conectividade para os alunos, que foi um projeto da RNP, teve participação do NTI, da PROAES [...] (ENTR-8)

[...] **tivemos que criar rotinas no setor de distribuição de tarefas**, eram 23 pessoas que estavam sob a coordenação. Então, tivemos que criar uma rotina para eu compreender como é que essas pessoas estavam trabalhando na época da pandemia e ter o feedback também (ENTR-10).

Considerando o conceito de Capacidade de Aproveitamento (*Seize*), aproveitar as chances / oportunidades detectadas (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018); percebe-se que a UFAC, devido à demonstração da Capacidade de Detecção (TEECE, 2007), nesse período pandêmico, aproveitou para trazer novas tecnologias, que eram úteis para o momento e para a sua estrutura; para readequar as já existentes ao seu público interno e externo, articulando com diversos atores; mas sem uma perspectiva a longo prazo (estratégica), focando no momento atual, o da pandemia.

Isso confirma que a UFAC demonstrou essa CDs alinhada e combinada com a de Detecção, fato proposto no construto de Teece (2007) (Figura 1), que permite reunir possíveis soluções para o atendimento das necessidades do público-alvo (ZAHRA; GEORGE, 2002;

ZOLLO; WINTER, 2002; TEECE, 2007; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018).

4.1.4 Categoria Reconfiguração (RC)

A quarta categoria possuiu quatro perguntas, sendo a primeira (RC01) “Comente se foi necessário realocar, compartilhar ou complementar recursos internos e externos (humanos, físicos, organizacionais e conhecimento) para realizar as ações de enfrentamento à pandemia”. Com ela pode-se notar que realmente a UFAC precisou realocar recursos (físicos, humanos e financeiros) para poder garantir que a produtividade das atividades realizadas pelos servidores, mesmo em pandemia, não diminuísse; não desperdiçar certos produtos que venceriam; e aproveitar o total do montante que é disponibilizado pelo Governo Federal para o atendimento de alunos em condições de vulnerabilidade socioeconômica, que foi o caso do PNAES, que antes tinha uma divisão de 60/40 para o Restaurante Universitário (RU) e bolsas e auxílios e com a suspensão das aulas, ficou 100% para a segunda opção:

O processo de realocação, compartilhamento ou complementação dos recursos é algo comum e rotineiro na gestão pública, **nessa pandemia houve uma intensificação nesses processos em virtude da criação de novas rotinas e modificação nas rotinas existentes, adoecimento de servidores, implantação de novos sistemas digitais entre outros** (ENTR-2).

Foram necessários sim realocarmos tanto recursos humanos quanto também recursos físicos, organizacionais. Primeiro que a casa dos nossos servidores virou ambiente de trabalho. [...] naquele momento em que as atividades estavam totalmente suspensas, as atividades de ensino, nós tínhamos recursos de bolsas de monitoria, **nós realocamos parte desses recursos para um edital específico para projetos de ensino voltados para o enfrentamento da Covid** (ENTR-3).

Bom, os exemplos que eu tenho em mente, que através de um **documento do Ministério da Economia**, que foi colocado no site do governo, do gov.br. [...] Então, **através desse dispositivo que foi compartilhado lá na página do governo federal de que era possível o servidor, desde quando do chefe imediato, pudesse levar um aparelho, no caso, de computador para o seu ambiente de home office**, para poder contribuir e ser uma força de trabalho a mais e não apenas ficar os computadores dentro do ambiente de trabalho e assim você ter uma perda, vamos dizer assim, **de produtividade.** (ENTR-4).

Então, eu tenho conhecimento de alguns recursos que foram realocados, por exemplo, material de limpeza utilizado no RU que ficou parado no tempo da pandemia, esse material tinha que ser monitorado o prazo de vencimento para não perecer, a UFAC fez ações de doações para a comunidade externa, inclusive porque juntamente com a pandemia também houve um período que houve uma alagação aqui no estado (ENTR-6).

Sim, houve a necessidade. **De recursos físico, eu posso citar que houve necessidade de alguns servidores deslocarem as suas máquinas, por meio de termo de**

responsabilidade com os seus computadores para poder trabalhar de forma remota (ENTR-8).

[...] o que fizemos foi remanejar o dinheiro do RU para o pagamento de bolsas e auxílios, a exemplo do auxílio equipamento e do auxílio alimento, [...] (ENTR-9).

[...] os nossos recursos mesmo são de fora, que é do PNAES (Programa Nacional de Assistência Estudantil), um decreto específico para estudantes em vulnerabilidade socioeconômica. Então, todo o nosso recurso é alocado em torno de 60% para o RU e 40% para bolsas e auxílios. Com a suspensão das aulas e obviamente a suspensão das atividades do RU, ficamos com 100% do recurso do PNAES exclusivamente para bolsas e auxílios (ENTR-11).

A segunda (RC02) era “Fale sobre a necessidade de codificar o conhecimento para disseminá-lo na UFAC e propor novas rotinas para melhor gestão das ações de enfrentamento à pandemia”. Ao respondê-la, os entrevistados evidenciaram que de certa forma, houve uma codificação para que o conhecimento fosse distribuído da UFAC, seja por adequação de conteúdo para um público mais leigo, seja por tornar mais prático um conteúdo à realidade da instituição naquele momento, conforme pode ser observado nos trechos a seguir:

[...] foram necessários vários tutoriais para os docentes. Em parceria com o NTI, nós auxiliamos e produzimos. O NTI fez um edital com estagiário e nós produzimos juntamente com esses meninos, essa garotada que entende de tecnologia, muitos vídeos e tutoriais que, de certa forma, são códigos para que a gente pudesse disseminar o conhecimento necessário ao docente sobre como utilizar as plataformas digitais para o ensino (ENTR-3).

As instruções normativas na UFAC, não passamos diretamente para o servidor, foi feito através de ofício circular, de portaria normativa, já adequando as rotinas da UFAC (ENTR-6).

O que eu posso citar foi a criação da página ensinoremoto.ufac.br e lá nessa página tentamos centralizar todas as informações com relação às tecnologias que seriam usadas nesse período. Então, como eu já citei, a criação de tutoriais, de vídeo aulas, a disponibilização de ferramentas, tudo ficou centralizado ali [...] (ENTR-8).

Tínhamos que se adequar aquele novo cenário mundial. [...] eu demandei ao fisioterapeuta, ao psicólogo, ao nutricionista, ao médico e ao enfermeiro, um material individual, que se adequasse ao enfrentamento daquela situação pandêmica e a partir disso, eu compilei as informações. (ENTR-10).

A terceira (RC03) era “Foi explorado algum novo conhecimento obtido com o enfrentamento da pandemia? Como o(s) novo(s) conhecimento(s) criado(s) foi/foram explorado(s)?”. Por meio dela e dos trechos a seguir, viu-se que a UFAC explorou conhecimentos comuns no setor privado, como o trabalho por demanda, medida para suprir uma necessidade causada pela paralisação das atividades; relativos às plataformas digitais; sobre estudos na área da saúde; e sobre o atendimento médico remoto (telemedicina), mesmo com os receios de negligência por parte daquele que fosse atendido.

Essa nova cultura que percebemos no trato com o **trabalho por demanda**. Essa cultura do trabalho por demanda era muito maior no setor privado do que no setor público. A cultura do setor público geralmente é por horário de trabalho e você desenvolve aquilo que o setor precisa. **Trabalho por demanda, com gerenciamento de demandas, ele é muito específico mesmo, mais do setor privado. Percebemos que isso entrou também para o setor público devido a essa questão que nós passamos (ENTR-1).**

Os conhecimentos construídos durante a pandemia estão basicamente associados à operação das plataformas digitais e aos novos processos implantados nesse período (ENTR-2).

Bem, nós participamos em alguns momentos de alguns trabalhos junto com o Instituto Merriê, **tivemos alguns alunos aqui do Mestrado em Ciência da Saúde que participaram de alguns estudos um pouco incipiente ainda, porque é tudo novidade**, a pesquisa nessa área não é uma coisa que se faz da noite para o dia, mas de alguma forma, nós, através dos nossos cursos de pós-graduação da nossa pesquisa, temos buscado compartilhar esses institutos, o estado e também foi buscar informações complementares (ENTR-5).

[...] eu vou te falar sobre a situação da **telemedicina**. Quando fomos propor a telemedicina, eu fiquei com muito receio de fazê-la para o público com Covid, porque o meu medo era as pessoas confiar naquela telemedicina e não fazer o acompanhamento na unidade de saúde especializada. [...] **a pessoa negligenciar os seus sintomas, se confiar só naquela telemedicina e não procurar uma rede especializada em casa de agravamento de sintomas. Eu li bastante e conversando com médico do trabalho**, tentei amarar, item por item, como poderíamos propor aquela ação (ENTR-10).

Então, foi na pandemia criamos novos conhecimentos, principalmente nessa área tecnológica, coisa que achávamos que era uma realidade distante, como fazer tudo digital, tudo online, para o aluno fazer as inscrições, tínhamos as assistentes sociais, "Como é que a gente vai poder fazer isso sem entrar em contato com o aluno? Sem ver o aluno? Sem pegar em uma documentação?". Então, isso foi um avanço muito grande para nós, então tivemos isso, pegamos esse aprendizado, o NTI adequou a plataforma para nós e adquirimos esse conhecimento que vai ficar na PROAES e esse conhecimento mudou a nossa forma de fazer a gestão da PROAES e vai continuar (ENTR-11).

A quarta e última da categoria (RC04) perguntou “Fale sobre a necessidade de reconectar ou formar redes de cooperação para novas combinações de recursos com o objetivo de enfrentar a pandemia. Houve alguma rede de combinação de recursos que foi abandonada na pandemia por não mais fornecer o resultado esperado? Em caso positivo, justifique”. Conforme trechos abaixo, pode-se notar que a UFAC não abandonou suas redes de cooperação, mas sim formou outras com vários entes para promover a combinação de certos recursos e gerar benefícios para ambas as partes, bem como para o seu público-alvo (como no caso da parceria com o Ministério Público que culminou com fabricação de álcool em gel); e para otimizar os próprios da instituição:

Acredito que nós não tivemos abandono de redes de cooperação. Nós tivemos o fortalecimento, mas o abandono, não. Inclusive, esses nossos projetos de álcool em gel, tivemos vários processos que foram obtidos através de **parcerias com prefeituras, parcerias com órgãos públicos**. Com o próprio Ministério Público

(MP), nós tivemos algumas parcerias, principalmente para a produção do álcool em gel. Tínhamos alguns insumos, alguns recursos, mas não dava para cobrir tudo. Fazíamos parceria com essas instituições e aí conseguíamos realizar a ação de extensão. **Eu vejo que aumentaram as parcerias.** Mas que tenhamos abandonado alguma, não tenho esse dado (ENTR-1).

Não houve abandono de rede de combinação de recursos, pelo contrário somente foram criadas e aperfeiçoadas as existentes (ENTR-2).

O COGRAD, de certa forma, é uma rede de cooperação para que pudéssemos compartilhar as experiências, enfrentando a pandemia. Foi uma rede entre os Pró-Reitores de Graduação que até hoje é muito forte. Continuamos compartilhando as experiências das universidades entre nós mesmos e isso é importante. Uma outra rede é a **Andifes a qual a COGRAD está ligada. Na Andifes, nós temos vários outros colégios que são os Colégios dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoal, de Extensão, de Assuntos Estudantis.** [...] **Internamente, nós temos grupos de WhatsApp** na gestão que funcionam também como uma rede, onde cada Pró-Reitor compartilha as suas experiências e a vamos se autoajudando. [...] Outro exemplo de rede também, que foi necessário construir, agora mais do lado da PROGRAD, foi uma rede com os coordenadores de curso. Essa rede tem funcionado desde a pandemia, de uma forma muito sólida e recorrente, diariamente, de segunda a segunda, estamos compartilhando conhecimento e experiência nessa rede, **que são grupos de WhatsApp**, com todos os coordenadores de curso da UFAC, coordenadores de serviço. [...] **Hoje é uma rede muito forte e que ainda não foi abandonada** (ENTR-3).

Não, nós mantivemos para justamente, porque nós sabíamos que em algum momento iria retomar (ENTR-4).

[...] **na pandemia nós não enfraquecemos nenhuma rede, nós fortalecemos, criamos outras redes, nós estamos criando uma rede da regional norte com as quatro menores instituições do Norte** que é a UFAC, UNIR¹⁰, UFRR¹¹ e a UNIFAP¹², que são universidades pequenas, de fronteiras, que precisam realmente se fortalecer na pesquisa e na formação e a gente está fazendo isso através de rede (ENTR-5).

Então, tivemos a necessidade de ampliar a rede de cooperação técnica das perícias, com Ministério da Saúde, que tinha todos os médicos inseridos no grupo de risco. A unidade na UFAC começou a captar toda essa demanda do Ministério da Saúde (ENTR-10).

Considerando o conceito de Capacidade de Reconfiguração (*Reconfiguration*), gerenciar ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018); é possível notar que a UFAC realizou ações no sentido de se reinventar na gestão de seus recursos, para não desperdiçá-los e melhor aproveitá-los (como foi o caso do remanejamento da verba inicialmente reservada ao RU que foi encaminhada para bolsas e auxílios), ideia central das CDs em Teece, Pisano e Shuen (1997).

Promoveu, ainda, um tratamento de informações (ZOLLO; WINTER, 2002) para que fossem melhor compreendidas pela sua comunidade acadêmica (alunos e servidores) e que essa

¹⁰ Universidade Federal do Rondônia.

¹¹ Universidade Federal de Roraima.

¹² Universidade Federal do Amapá.

pudesse se precaver da COVID-19, demonstrando gestão do conhecimento (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018) para reforçar a sua Capacidade de contornar as mudanças (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Ao mesmo tempo, a UFAC também teve que explorar novos conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002) para enfrentar as ameaças ambientais que a rodeavam e buscou cooperar com outros órgãos de outras esferas (TEECE, 2007) que estavam igualmente sofrendo os impactos da pandemia.

4.1.5 Categoria Desempenho e Benefícios (DO)

Essa última categoria teve duas perguntas, cujo objetivo foi verificar como as ações desenvolvidas para o enfrentamento da pandemia fortaleceram o DO da universidade e os benefícios que trouxeram para a sua comunidade acadêmica. Com a primeira (DO01), pode-se observar que as ações promovidas pela UFAC evidenciaram o *status* da instituição como eficiente, aquela que produz seus resultados com o melhor aproveitamento de recursos possível, sendo reconhecida pela comunidade externa.

Isso foi reforçado por uma maior cooperação entre seus servidores (que foram instigados a pensar em novos caminhos para agir diante das situações que ocorriam) e diferentes órgãos e esferas.

Eu acredito que essa questão do enfrentamento, ela fortaleceu a universidade na questão do compromisso social que a universidade tem. Ela ficou muito visível na própria sociedade. Se procurarmos na mídia, **a presença da universidade durante esse processo foi protagonista.** A universidade que fazia ações nas comunidades, com as prefeituras, fazendo a produção inclusive de EPIs e distribuindo para a rede pública. Então, o compromisso social da universidade. Acho que isso entrou não só na extensão, como em toda a universidade, a questão organizacional. Uma universidade que olha para fora, não só para dentro. Ela está se organizando para atender demandas da sociedade (ENTR-1).

O Desempenho Organizacional foi potencializado pelo planejamento que teve que ser mais detalhado e antecipado para atender as novas demandas e a complexidade delas. Outro ponto é a necessidade de tornar os processos e rotinas mais eficientes por causa da pandemia (ENTR-2).

[...] acho que essas ações desenvolvidas pelas instituições universitárias nesse momento de pandemia, **tornou a equipe mais unida. Um trabalho mais unificado.**

[...]

Por exemplo, **a UFAC cumpriu um papel social muito importante. Vinha cumprindo, mas na pandemia, esse papel ficou em destaque na sociedade acreana** (ENTR-3).

Nos fortalecemos formando essas redes, se organizando através dessas redes e assim, apesar de o momento ter sido muito difícil para o desenvolvimento da Pesquisa e da Pós-Graduação e da Graduação, por termos que fazer quase tudo isso de forma

remota, mas ainda assim tivemos resultados relevantes, muitas publicações nessas áreas e também muitos grupos se formando, desenvolvendo as suas pesquisas. Eu acho que isso foi um ponto principal para organização, para o fortalecimento institucional (ENTR-5).

Eu vejo que tudo que foi desenvolvido nesse período, teve um grau de importância para a instituição, porque o intuito maior sempre foi manter as instituições funcionando mesmo no período de pandemia, mesmo com todo mundo em casa, mesmo de forma remota (ENTR-8).

Creio que fortaleceu pela **promover a capacidade no servidor de pensar, de se adaptar, de fazer o novo, uma nova maneira de fazer.** (ENTR-10).

[...] temos comunicação todo tempo com todo os nossos alunos via e-mail, via chat bot, eles não tiveram dificuldades em tirar suas dúvidas, nós abrimos canais de comunicação, de WhatsApp, e também com o DCE [...] (ENTR-11).

Já com a segunda (DO02), viu-se que o principal ponto levantando nessa questão foi a continuidade dos auxílios e bolsas para os alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Outro ponto foi a atualização do corpo docente para lidar com as tecnologias que precisariam operar no ensino remoto; a aproximação da realidade existente na universidade e a que está presente no mundo atual, por meio do ensino, da pesquisa e extensão e da disponibilização de alunos em regime de internato para aconselhamento da comunidade (interna e externa).

Por fim, a forma de comunicação na UFAC se tornou mais ágil e mais simples, com disponibilização de canais oficiais da instituição para o contato com que tivesse essa necessidade.

Acredito que com certeza, um dos **primeiros benefícios é a questão do ensino, um ensino ligado aos problemas atuais.** Uma das grandes críticas que a universidade recebia, era que o ensino passado nas universidades forma pessoas para um mundo que não existe na realidade. Quando a pessoa chega na sociedade, ela se encontra com uma outra realidade. Esse período pandêmico aproximou muito a universidade das demandas sociais.

[...]

Sem contar que muitos de nós, professores, fomos obrigados a nos atualizar no sentido de tecnologias. Aprender a fazer curso novamente, tiveram cursos de capacitação que a própria PROGRAD ofereceu. Isso deu para a gente também a possibilidade muito boa de dominar certas plataformas que já existiam há anos e nós não dominávamos (ENTR-1).

Em 2021 **todos os alunos, em vulnerabilidade socioeconômica, que concorreram a bolsas e auxílios e tiveram documentação aprovada foram atendidos,** principalmente pelo Auxílio Alimentação Emergencial que supriu a falta do RU e pelos auxílios para acesso à Internet. **Diversos projetos da Ufac foram desenvolvidos em várias áreas do conhecimento para enfrentamento da pandemia** (ENTR-2).

Nós implementamos os monitores para ajudar os docentes a utilizar as plataformas digitais, principalmente porque os discentes têm mais facilidade, habilidades em utilizar as tecnologias do que alguns docentes, por conta da idade e tudo mais. Nós implementamos também **ações de enfrentamento da pandemia com**

os nossos estudantes do internato em que eles aconselhavam e consultavam, digamos assim, de certa forma, a comunidade, não só acadêmica, mas a comunidade externa em um momento em que eles não tinham acesso à médicos, na rede pública (ENTR-3).

[...] **a informação circulou muito rapidamente**, a universidade se envolveu com produção de EPIs, como eu falei anteriormente. Eu acho que **a comunidade hoje tem acesso à mídia, a página da universidade está recheada de informações, de resultados, de pesquisa.** (ENTR-5).

[...] a possibilidade do **atendimento por meio de e-mails, mas uma grande parte por meio do WhatsApp institucional, principalmente para servidores aposentados poderem ser atendidos de casa** (ENTR-6).

Na realidade, a instituição nesse momento de pandemia trabalhou muito na área da pesquisa e da extensão e teve **uma ação muito grande e interna para atendimento ao público, ao aluno. A instituição manteve todos os benefícios para o aluno, como o Auxílio Alimentação, o Auxílio Creche e Auxílio Moradia** (ENTR-7).

Para mim, o maior benefício foi **poder retomar a área fim da instituição, que é o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma remota**, para mim esse foi o maior benefício [...] (ENTR-8).

[...] **os alunos não ficaram desassistidos** [...] (ENTR-11).

Considerando o conceito de DO como representante da eficiência de uma organização nos mais variados ambientes e os depoimentos trazidos por meio das duas perguntas dessa categoria; é possível notar que a UFAC sofreu impactos positivos com otimização dos recursos que tinha à disposição, gerando seu reconhecimento perante a sua comunidade, conforme destacado por Tondolo e Bitencourt (2014).

Isso reforça o achado em Garrido *et al.* (2020), que demonstra influência das CDs no DO de uma instituição e corrobora estudos anteriores que mencionavam essa existência de relação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOTT, 2003; WANG; AHMED, 2007; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; WILDEN *et al.*, 2013; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; KARNA; RICHTER; RIESENKAMPFF, 2016; PEZESHKAN *et al.*, 2016; MEIRA; MACHADO; GOMES, 2019; ENKEL; SAGMEISTER, 2020; FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2020; GARRIDO *et al.*, 2020; NOMAN; BASIRUDDIN, 2021; YUAN; XUE; HE, 2021).

4.2 Análises das entrevistas com o Iramuteq

Para análise por meio do Iramuteq é necessário o preparo de um arquivo que contenha os textos em um formato e com codificação que permitam a sua leitura no programa (SALVIATI, 2017). Foram seguidas as orientações constantes no Manual do Aplicativo Iramuteq, feito por Maria Elisabeth Salviati (SALVIATI, 2017).

Para isso, as respostas foram compiladas em um arquivo *.txt, sendo separadas por entrevistado e por tema (as categorias constantes no instrumento de pesquisa). Cada início de depoimento do respectivo entrevistado era indicado pela variável “**** *entrevista_n”, onde o “n” era a numeração designada ao respondente (variando de 1 a 11).

Dentro de cada variável, foi feita a divisão temática, agrupando as respostas nas áreas as quais corresponderiam. Essas divisões foram indicadas pelos seguintes códigos, que podem ser melhor observados na Figura 5: “-*geral”; “-*detecção”; “-*aproveitamento”; “-*reconfiguração”; e “-*desempenho_organizacional”.

Figura 5 - Configuração do arquivo de texto para o Iramuteq

```
**** *entrevistado_n
-*geral

-*detecção

-*aproveitamento

-*reconfiguração

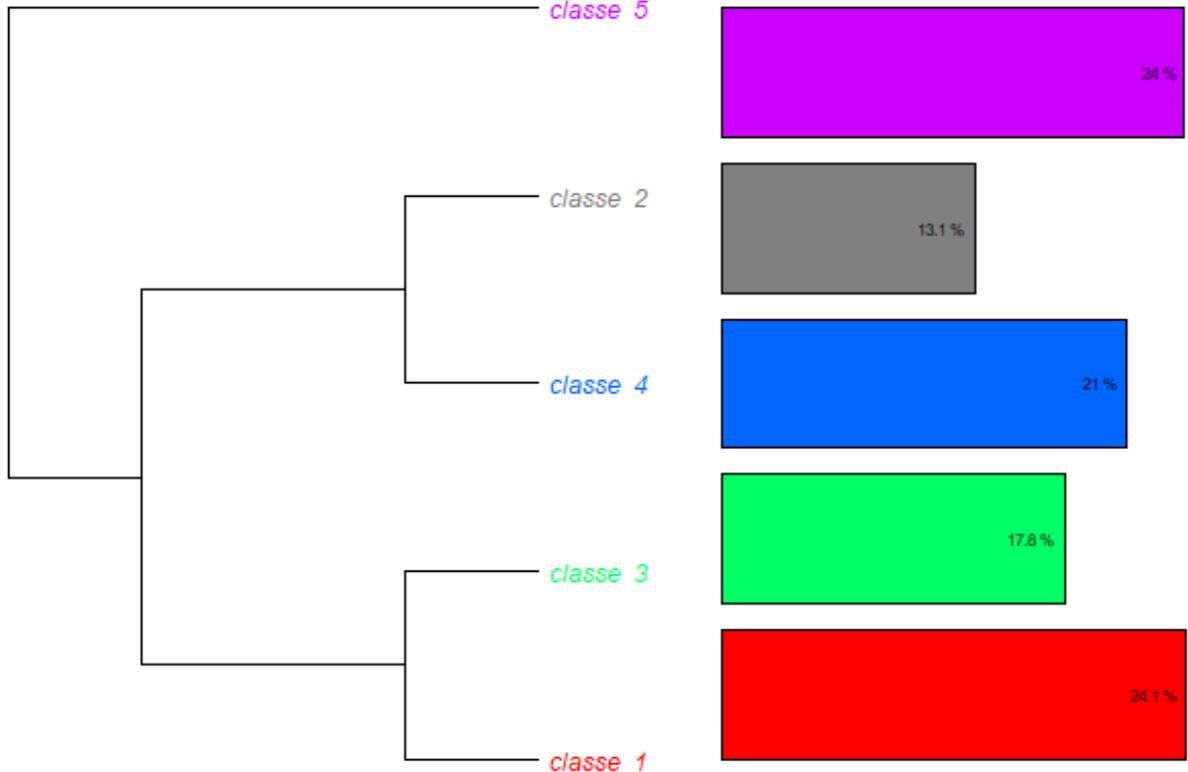
-*desempenho_organizacional
```

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a configuração do arquivo, ele foi salvo e importado no Iramuteq (utilizou-se a versão 7 alpha 2). E como já mencionado na seção 3.3.7, foram utilizadas as seguintes análises: Análise de Similitude (AS); Nuvem de Palavras (NP); e Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Por fim, utilizaram-se as configurações padrões do programa para a CHD e retirando os advérbios para a AS e NP, que trouxeram resultados mais precisos, após testes com outros parâmetros.

A primeira análise realizada foi a CHD, que culminou em 11 textos, divididos em 1.193 segmentos de texto, com aproveitamento de 77,20%, ou seja, 921 segmentos aproveitados. Os dados das respostas analisadas foram categorizados em 5 classes, estando a Classe 1 com 24,1% dos 921 segmentos, a Classe 2 com 13,1%, a Classe 3 com 17,8%, a Classe 4 com 21% e a Classe 5 com 24%; conforme pode ser observado na Figura 6, no dendrograma gerado.

Figura 6 - Dendrograma



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando conteúdo de cada agrupamento e classe foi possível renomeá-las, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Dendrograma das entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa.

O dendrograma demonstra que, em um primeiro momento, as cinco classes se dividiram em três categorias relativas a cada um dos elementos pertencentes ao construto de Teece (2007) e desse modo renomeadas.

A primeira categoria foi renomeada para “Detecção”, pois por meio da demonstração dessa capacidade que a UFAC analisou o ambiente externo, conforme trazido por Teece (2007), no cenário de pandemia e viu a possibilidade de remanejar seus recursos para que pudesse continuar atendendo de várias formas seus alunos em situação de vulnerabilidade e cumprir sua função social para a sociedade (OLIVEIRA; SILVA, 2019), propiciando o aparecimento das capacidades de Aproveitamento e de Reconfiguração (TEECE, 2007).

A Classe 5 foi renomeada de “Foco da UFAC”, por estar relacionada com o que a UFAC se preocupou no momento da “Detecção”, podendo isso ser visto nos excertos a seguir:

[...] então nós fizemos essa consulta jurídica se poderíamos permanecer com o pagamento de bolsas e a resposta dessa consultoria foi positiva, que nós poderíamos permanecer o pagamento (ENTR-11).

[...] nós permanecemos com 17 tipos de bolsas, tudo isso buscando a permanência desse aluno e se você precisar do nome das bolsas, eu posso eu posso mandar para você [...].

[...]

a Universidade continuou dando suporte financeiro para aqueles alunos que têm deficiência [...].

[...]

o que fizemos foi remanejar o dinheiro do RU para o pagamento de bolsas e auxílios, a exemplo do auxílio equipamento e do auxílio alimento, [...] (ENTR-9).

A segunda categoria foi chamada de “Aproveitamento”, por estar relacionada à capacidade da UFAC de aproveitar as oportunidades detectadas (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018) quando as aulas foram suspensas. Dessa categoria sugeriram duas classes (a 1 e a 3), que foram renomeadas para “Ensino, Pesquisa e Extensão” e “Conhecimento e Informação”, respectivamente.

A escolha por “Ensino, Pesquisa e Extensão” se deu pelas análises dos segmentos de textos presentes nessa Classe (conforme abaixo), em que é possível perceber que a UFAC aproveitou o momento da pandemia para reforçar a sua função social promovendo suas atividades fins da maneira que o ambiente permitia, seja por executar o remanejamento de recursos para áreas que continuaram funcionando, como o treinamento em novas tecnologias e contemplação de áreas não previstas para determinado recurso:

[...] também tivemos que em um determinado momento, realocarmos recursos de atividades que estavam totalmente suspensas às atividades de ensino [...] nós realocamos parte desses recursos para um edital específico de projetos de ensino voltados para o enfrentamento da covid (ENTR-3).

[...] foi desenvolvido em parceria com o nosso NTI e um projeto de extensão em tecnologia que é praticamente coordenado por professores da área da informática para facilitar essa questão da comunicação na universidade foi necessário sim um investimento (ENTR-1).

[...] a PROGRAD publicou um edital onde nós realocamos essas bolsas de monitoria para o trabalho virtual de docentes e alunos que tivessem projetos que estivessem voltados para a sociedade naquele momento e que fossem de natureza específica para enfrentar essa pandemia (ENTR-3).

[...] logo foi feita uma parceria entre PROEX, PROPEG e NAI, no caso PROAES e NAI, para que nós pudéssemos fazer um projeto de extensão e atender esse público na pós-graduação porque o recurso do PNAES não pode ir para a pós-graduação (ENTR-2).

Já a opção por “Conhecimento¹³ e Informação¹⁴” foi por conta da observação de trechos relativos a essa classe que demonstraram que a UFAC aproveitou o momento para divulgar e compartilhar informações e conhecimentos sobre o que estava acontecendo na Universidade; atualizar suas bases de dados por meio de pesquisas e melhorar a forma como a informação e o conhecimento circulam entre os setores, que necessitam de articulação com outros que dominam áreas diferentes das suas. Isso pode ser observado nos trechos a seguir

[...] eu acho que é informação circulou muito rapidamente [...] comunidade hoje tem acesso à mídia e a página da Universidade está recheada de informações de resultados de pesquisa (ENTR-5).

[...] a PROAES fez o levantamento do perfil de inclusão digital [...] talvez nós não tivéssemos tido a aula remota talvez ainda estivéssemos parados hoje porque essa articulação de conhecimento é extremamente importante para o funcionamento da instituição, ainda mais época de pandemia (ENTR-9).

[...] uma outra coisa que eu também acredito que foi um conhecimento obtido que nós temos e vimos aprimorado é a questão da comunicação [...] percebemos que precisaria uma integração maior entre até mesmo as nossas plataformas de ensino, pesquisa e extensão. Cada uma delas tinha evoluído, mas estava de uma forma independente. (ENTR-1).

A terceira e última categoria foi chamada de “Reconfiguração” por englobar duas classes (a 4 e a 2) que tiveram conteúdo referente ao gerenciamento de ameaças e de mudanças (TEECE, 2007; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018) necessárias para dar continuidade à prestação de serviço à comunidade em meio a um cenário que não permitia a presença de muitos indivíduos em um mesmo espaço.

A Classe 4 foi chamada de “Atendimento” por trazer trechos que demonstraram os arranjos que a UFAC fez junto a seus servidores para garantir a continuidade do atendimento

¹³ É uma combinação de experiências, valores, informações e compreensões que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

¹⁴ É uma estrutura que possui condições de gerar conhecimento em um indivíduo ou grupo (XAVIER; COSTA, 2010).

das demandas internas e da sua comunidade (alunos, servidores e agentes externos), conforme os seguintes trechos:

[...] para aqueles terceirizados que necessitariam presencialmente estar na instituição, que eram os da limpeza, foi feito um revezamento [...] (ENTR-4).

[...] a DSQV tinha ações na área de psicologia, nós tivemos um atendimento online prestado uma assistência psicológica a comunidade acadêmica tanto para alunos como para servidores [...] nós tivemos também o atendimento médico em telemedicina aos servidores que estavam positivados com Covid (ENTR-10).

[...] nós passávamos uma demanda para um grupo de servidores e dava uma semana ou duas semanas para que tivesse a devolutiva daquele material e o trabalho era feito todo remoto, acho que um dos ganhos que nós tivemos foi da questão da mentalidade: não só cumprir um horário, mas ter uma demanda para ser desenvolvida, presencialmente ou remotamente (ENTR-1).

Por fim, a Classe 2 foi nomeada de “Meios Utilizados”, por trazer em seus trechos as ferramentas que foram utilizadas para implementar as ações em resposta à pandemia, bem como o processo de capacitação realizado para poder promovê-las e difundi-las na UFAC, e a reconfiguração para o remoto feita na instituição, conforme visto nos trechos a seguir:

[...] essa parte de suporte tecnologia com as ferramentas que a Universidade passou a disponibilizar para nós, o NTI deu suporte [...] (ENTR-11).

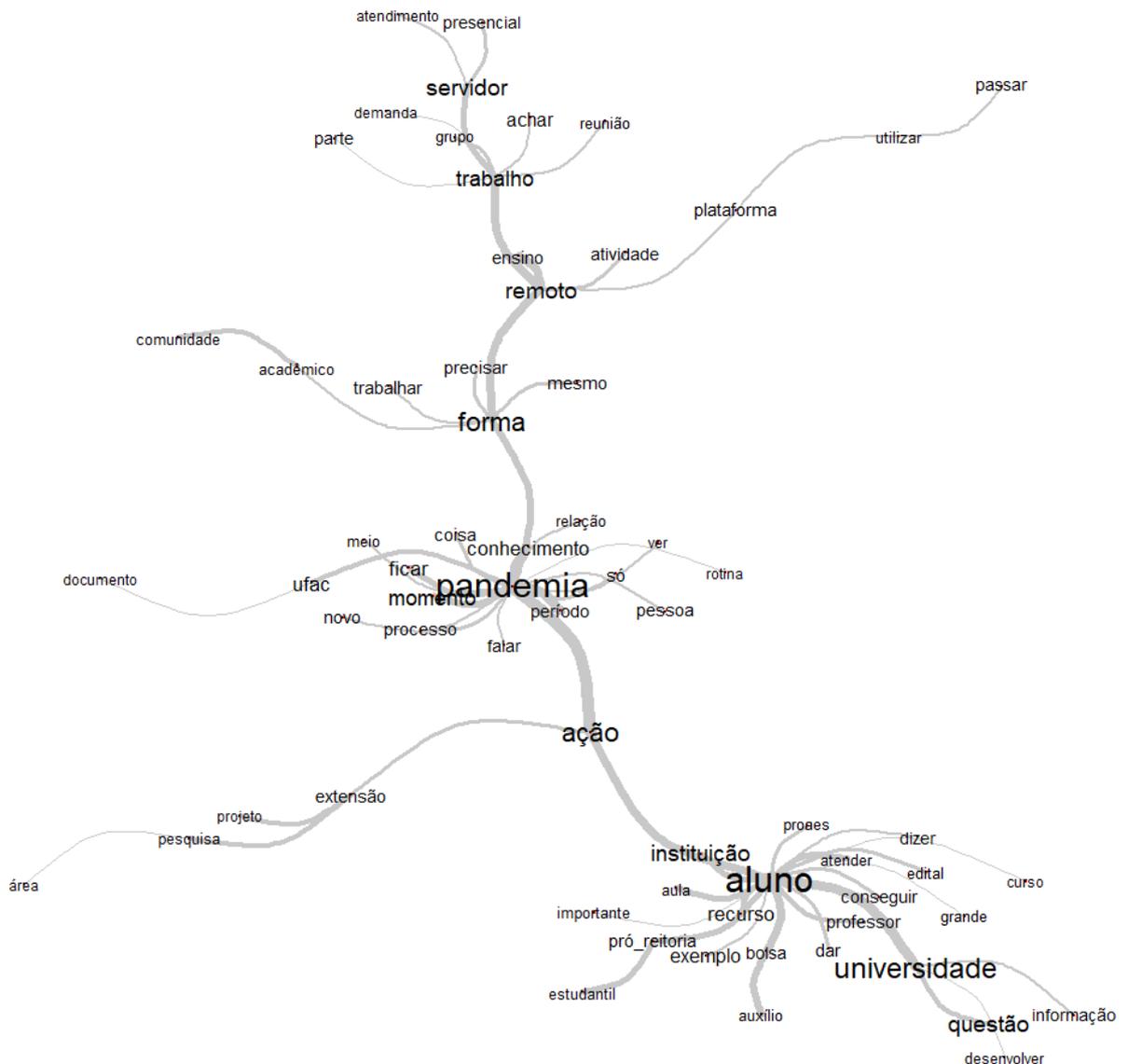
[...] o NTI deu o curso para os professores para que pudéssemos utilizar essas ferramentas então teve uma série de ações no sentido de passarmos a utilizar esses ferramentais, gravar aulas e atender aluno por WhatsApp. (ENTR-9).

[...] o NTI da UFAC foi fundamental, porque os técnicos que ali já trabalham conseguiram fazer muitos treinamentos com os docentes para que pudessem repassar o conteúdo para os alunos que estavam a distância.

[...] utilizamos também a ferramenta Google Meet, que é uma ferramenta para esse tipo de formato de conversa de reunião que é a videoconferência e o Google Classroom também, que é uma outra ferramenta que os professores utilizaram junto aos alunos (ENTR-4).

A segunda e terceira análises feitas foram Nuvem de Palavras (NP) (Figura 8) e a Análise de Similitude (AS) (Figura 9), nas quais foram consideradas as palavras que tinham frequência maior ou igual a 40 para a NP e 50 para AS. Esses valores foram escolhidos após testes verificarem que a imagem gerada ficava mais limpa e fácil de entender.

Figura 9 - Análise de Similitude



Fonte: Dados da pesquisa.

A AS (Figura 9) permitiu observar a estrutura do discurso dos entrevistados. Ela trouxe destaque para duas palavras, que foram “aluno” e “pandemia”. A primeira, como demonstrado na NP (Figura 8), foi o foco inicial da Universidade quando a suspensão de suas atividades aconteceu; já a segunda retrata o período em que essa atenção ocorreu, sendo ramificada para as palavras “forma”, “remoto”, “trabalho” e “servidor”, demonstrando que esse momento condicionou a instituição para orientar seus servidores ao trabalho remoto, uma forma para dar continuidade às atividades.

Nela, ainda é possível destacar que as narrativas se dividiram em dois polos a partir do ponto central “pandemia”: um voltado ao “aluno” e outro ao “remoto”. Isso permite observar como a Capacidade de Detecção (TEECE, 2007), presente pandemia para analisar o ambiente

e ver as possibilidades para continuar exercendo sua função social (OLIVEIRA; SILVA, 2019), propiciou a busca por soluções para contornar os problemas enfrentados pelos alunos (Aproveitamento) e por meio de uma Reconfiguração do seu modo organizar suas atividades, voltando seus esforços, que antes eram focados no ensino presencial, para uma nova perspectiva de trabalho (o remoto).

Esses achados demonstram o esforço da UFAC em manter a continuidade da prestação de serviços a sua comunidade (aluno e servidores), impactando-a na sua qualidade de vida e reforçando a sua função social, descrita por Oliveira e Silva (2019), dado o momento delicado que a pandemia trouxe para todos.

4.3 Análise de conteúdo dos documentos

Flick (2009) menciona que a utilização de documentos em estudos qualitativos é algo que vem de longa data. Esse autor (2009) ainda comenta que na análise de um documento, o pesquisador deve considerar, além de seu conteúdo, o contexto em que foi produzido, quem o produziu, qual seu público-alvo e qual o seu objetivo. Nesta dissertação, foram utilizados de forma complementar aos achados nas entrevistas, detalhados e categorizados sob às CDs de Teece (2007), apresentadas no Quadro 6, por meio de seus objetivos.

Conforme achados por meio dos relatos nas entrevistas, os documentos elencados estão no Quadro 13. Os documentos enumerados de 01 a 05, podem ser localizados em <https://www.ufac.br/site/ufac/proex/regulamentacao>; os de 06 a 10 em <https://gsuite.ufac.br/>; e os de 11 a 13 em <https://www.ufac.br/site/coronavirus/coronavirus>.

Quadro 13 - Detalhamento dos documentos relatados nas entrevistas

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
01	Instrução Normativa PROEX nº 01, de 06/04/2020	PROEX	Interessados em realizar ações de extensão na UFAC; Servidores	Dispõe sobre a realização de atividades dos Programas e Projetos de Extensão na UFAC, durante o período de suspensão de atividades presenciais, decorrente do combate à COVID-19	Reconfiguração	Com a pandemia a UFAC teve que promover a regulamentação das formas elencadas para lidar com as mudanças
02	Instrução Normativa PROEX nº 01, de 11/01/2021	PROEX	Interessados em realizar ações de extensão na UFAC; Servidores	Dispõe sobre o Sistema de Monitoramento e Avaliação da Extensão Universitária na UFAC	Deteção	Teve a necessidade de criar formas monitorar cenários que pudessem impactar a o ensino, a pesquisa e a extensão
03	Instrução Normativa PROEX nº 02, de 11/01/2021	PROEX	Servidores da PROEX	Dispõe sobre o Manual de Rotinas da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UFAC	Aproveitamento	A PROEX elaborou um documento para trazer a explicação detalhadas de suas rotinas para os servidores lotados nessa unidade e articular o conhecimento inerente à área em que atua
04	Resolução CEPEX nº 26, de 27/10/2020	CEPEX ¹⁵	Interessados em realizar ações de extensão na UFAC; Servidores	Aprova as normas, procedimentos e critérios que regulamentam as atividades de extensão na UFAC	Reconfiguração	Houve criação de documentos utilizado para o gerenciamento o conhecimento durante a pandemia

¹⁵ Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFAC.

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
05	Resolução CEPEX nº 31, de 15/12/2020	CEPEX	Alunos; Servidores; Interessados em realizar ações de extensão na UFAC	Regulamenta a curricularização das ações de extensão dos cursos de graduação da UFAC	Aproveitamento	Houve a criação de normativo para articular o conhecimento relativo à extensão e a curricularização
06	Norma Complementar nº 01/2020	Comitê de Governança Digital	Servidores	Estabelece as normas de classificação da informação em ambientes de Computação em Nuvem no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento na área de computação na nuvem
07	Norma Complementar nº 02/2020		NTI; Servidores	Estabelece o Processo de Gestão de Riscos de Segurança da Informação e Comunicação no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Criou documento para ter soluções no que diz respeito a análise de riscos na UFAC
08	Norma Complementar nº 03/2020		NTI; Servidores; Alunos	Estabelece as normas de uso do serviço de e-mail institucional da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento a respeito do e-mail institucional
09	Norma Complementar nº 04/2020		NTI; Servidores; Alunos	Estabelece as normas de uso dos serviços disponíveis no pacote G Suite <i>for Education</i> no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento a respeito do uso da ferramenta G Suite no âmbito da UFAC

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
10	Norma Complementar nº 05/2020		NTI; Servidores; Alunos	Estabelece as diretrizes e normas para o uso dos serviços de armazenamento e compartilhamento de arquivos no âmbito da UFAC	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento no que diz respeito ao compartilhamento de arquivos na UFAC
11	Plano de contingência: UFAC em tempos de Covid-19	Grupo de Trabalho Acadêmico	Comunidade acadêmica (Alunos e Servidores)	Orientar a comunidade acadêmica da UFAC para manutenção de um ambiente institucional seguro e saudável no contexto da epidemia da Covid-19; Realizar diagnósticos, por meio de consultas e de outros instrumentos, com a comunidade acadêmica da Ifes; Propor estratégias e metodologias remotas em face de contingências; Propor ações de pesquisa e extensão relacionadas à COVID-19; Propor formas de reorganização das atividades administrativas em face de contingências	Detecção	Elaborou um documento com a função de promover a captação de informações, bem como o que for relacionado à aquisição e acumulação de conhecimento

Seq.	Documento	Autoria	Público-alvo	Objetivo	CDs relativa	Destaque
12	Cartilha para o enfrentamento do Coronavírus	PRODGEPI; DSQV	Comunidade acadêmica (Alunos e Servidores)	Apresentar um material com orientações para auxiliar a comunidade acadêmica a inculcar as medidas preventivas do Coronavírus no cotidiano	Aproveitamento	Promoveu normas para permitir a articulação de conhecimento no que diz respeito às medidas preventivas na pandemia
13	Plano de retorno gradual de atividades presenciais e ações de contingência	Grupo de Trabalho Acadêmico	Comunidade acadêmica (Alunos e Servidores)	Reunir dados, informações e respectivas responsabilidades de suas unidades, com objetivo de orientar gestores, docentes, discentes e técnico-administrativos sobre as condições de biossegurança exigidas no processo do retorno gradual	Deteção	Elaborou um documento que foi resultado de um processo de captação de informações relativas ao período da pandemia na UFAC

Fonte: Dados da pesquisa.

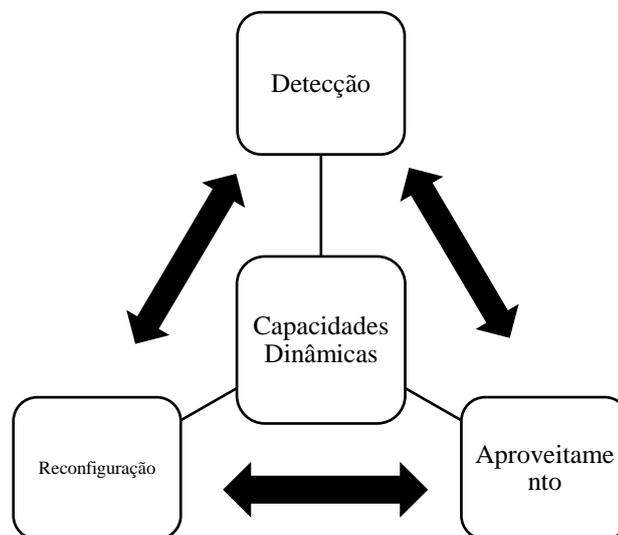
Dos documentos citados, observa-se a manifestação da Capacidade de Aproveitamento em oito deles, ou seja, sua maioria (03, 05-10 e 12). Essa capacidade é focada em aproveitar as chances e oportunidades detectadas pela Capacidade de Detecção e possibilitar o oferecimento de novas soluções ao seu público-alvo (TEECE, 2007), no caso deste estudo, é principalmente o aluno.

Com relação à Capacidades de Detecção, ela estava presente em três documentos (02, 11 e 13); já a de Reconfiguração, estava presente em dois (01 e 04). Essas capacidades são necessárias para materializar percepção do ambiente e conseguir promover mudanças em certos níveis dentro da organização (TEECE, 2007, MEIRELLES; CAMARGO, 2014; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018).

Observa-se então que, nesse conjunto de documentos, houve a manifestação de todas as CDs de Teece (2007), revelando a integração existente entre essas capacidades, demonstrada na Figura 1. Isso reforça a possibilidade de relacionamento entre as capacidades propostas no construto de Teece (2007), em que a Capacidade de Aproveitamento se interliga com as outras (Detecção e Reconfiguração), que por sua vez podem se envolver isoladamente entre si.

A Figura 10 demonstra de forma mais clara como esse inter-relacionamento se configura em Teece (2007) e nos achados da pesquisa desta dissertação. Em um primeiro momento é possível observar a Capacidade de Detecção sobre as demais, de forma que ela após ser manifestada, propicie ambientes para que as Capacidades de Aproveitamento e de Reconfiguração possam surgir e, por sua vez, interagir entre si de forma individual ou sinérgica.

Figura 10 - Inter-relacionamento das CDs de Teece (2007)



Fonte: Adaptado de Teece (2007).

Desse modo e considerando a análise e discursão dos achados e resultados neste Capítulo, as CDs de Teece (2007) marcaram presença em nas ações desenvolvidas na UFAC para enfrentamento da Pandemia, impactando positivamente a eficiência (GARRIDO *et al.*, 2020) dessa organização pública. A conclusão da pesquisa, resposta aos objetivos desta dissertação, sugestão de intervenção na organização, limitações inerentes a este estudo e sugestões para pesquisas futuras estão descritas no próximo Capítulo.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa presente no estudo realizado nesta dissertação permitiu compreender quais as Capacidades Dinâmicas (CDs) contidas nas ações em resposta à pandemia da COVID-19 na UFAC. Isso foi atingido por meio de três objetivos específicos, trabalhados por meio de entrevistas, pesquisa documental, Análise de Conteúdo, do uso do *software* Iramuteq e utilizando-se os construtos combinados de Teece (2007) e Garrido *et al.* (2020), que resultaram em novas evidências que possibilitam a melhor compreensão das especificidades das CDs no setor público.

O primeiro objetivo específico tinha como foco identificar as ações em resposta à pandemia na UFAC, bem como as unidades/atores responsáveis por elas. A Análise de Conteúdo das entrevistas e dos documentos permitiu identificar a participação ativa e coordenada de diversos setores, em especial: da Reitoria e Vice-Reitoria; de Conselhos da UFAC, de todas as Pró-Reitorias, cada uma em sua área de especificidade; de setores auxiliares, como o NTI, responsável pela apresentação e de treinamento de soluções tecnológicas, e a DSQV, orientada para ações de saúde dos servidores; bem como dos representantes dos estudantes, DCE e Atléticas, de Comitês criados para organizar e propor ações, de Grupos de Trabalho; de órgãos/entidades externas, como o Ministério Público e a Prefeitura de Rio Branco (AC).

Por meio das entrevistas e dos documentos, observou-se o desenvolvimento e implementação das seguintes ações: A criação de normativos internos para regulamentar as atividades (remotas ou não), devido à suspensão do trabalho presencial; a atualização de normas já existentes para melhor orientar as atividades no período pandêmico e após; a orientação educativa sobre a pandemia; o revezamento interno de servidores; a implementação de trabalho sob demanda; a utilização de plataformas institucionais e de ferramentas comuns para comunicação atualmente (*WhatsApp* e *e-mail*, por exemplo) como meios de trabalho; o aumento de ofertas de bolsas e auxílios e a distribuição de chips com pacote de dados para alunos em situação de vulnerabilidade; a digitalização de processos internos; as ações para viabilizar a implantação do Ensino Remoto; os projetos para confecção de materiais de uso sanitário para comunidade interna e externa (máscaras e álcool em gel, por exemplo); a disponibilização do teleatendimento psicológico, nutricional e médico aos servidores; a disponibilização e adequação de ferramentas, bem como a capacitação para o uso delas; e a criação de um comitê deliberativo na UFAC (o Comitê Covid), que serve para autorizar ou não algumas atividades,

bem como prestar orientações e cuidados a serem observados no caso de autorizações concedidas.

O segundo objetivo pontuou a caracterização das Capacidades Dinâmicas e seus inter-relacionamentos no âmbito das ações em resposta à pandemia na UFAC. As entrevistas e os documentos permitiram observar que, ao reorganizar seus recursos, essa universidade manifestou todas as Capacidades abordadas neste estudo: Detecção, Aproveitamento e Reconfiguração.

Ainda foi possível observar como o inter-relacionamento entre essas capacidades se configura. Primeiramente tem-se a Capacidade de Detecção, responsável por permitir a busca e captação de informações no ambiente; que propicia a manifestação das Capacidades de Aproveitamento e de Reconfiguração, que são aquelas que, respectivamente, possibilitam a proposição de soluções para o público-alvo da organização tiveram nove ocorrências e o gerenciamento ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais.

O último objetivo teve como cerne descrever a percepção dos gestores sobre como as ações desenvolvidas trouxeram benefícios para a comunidade acadêmica e o desempenho da universidade. A Análise de Conteúdo, desenvolvida nos relatos das entrevistas, nos documentos e nas análises feitas pelo Iramuteq, revelou que nessa IFES a eficiência da instituição foi impactada positivamente, confirmando os resultados de Garrido *et al.* (2020), tendo em vista que os achados demonstram um melhor aproveitamento dos recursos (humanos, físicos e financeiros) que estavam à disposição em um primeiro momento e que viriam a ser remanejados para que a sua função social (desenvolvida por meio do ensino, pesquisa e extensão) não fosse prejudicada de forma significativa, o que, se ocorresse, comprometeria o papel das IFES na transformação da vida dos indivíduos que por elas passam, em especial, os alunos (Figuras 8 e 9).

Desse modo, tem-se que os gestores da UFAC, ao suspenderem as atividades dessa IFES em março de 2020, tiveram que promover uma análise do ambiente (Capacidade de Detecção) para conseguir visualizar as possibilidades que tinham à disposição e o fizeram ao manter contato com seus pares por meio de Fóruns específicos (como o FORPROEX), reuniões setoriais e contatos por meio de ferramentas de comunicação remota com outros gestores. Essa interação permitiu que a UFAC pudesse reorganizar seus recursos da forma mais eficiente possível (Capacidade de Reconfiguração), para aproveitar as oportunidades observadas e conseguir atender a sua comunidade acadêmica (Capacidade de Aproveitamento), além do ambiente em que se encontra. Assim sendo, o inter-relacionamento inerente dessas três Capacidades e permitiu que a UFAC influenciasse positivamente o seu DO.

Ao explorar os feitos em resposta à pandemia, observou-se a existência de ações que se limitaram a setores específicos, como o uso de WhatsApp institucional, pois em diversas situações, foi percebido o uso de números pessoais para atendimento das demandas laborais e atendimento ao público. Como contribuição gerencial, sugere-se que a UFAC possa disponibilizar números e aparelhos institucionais para esse fim e ainda regulamentar o seu uso, de forma que o horário de trabalho não seja superado e o descanso do servidor, prejudicado.

Outra sugestão é no sentido de promover o compartilhamento detalhado das experiências que surgiram na pandemia. Isso ocorreria internamente entre as Pró-Reitorias, e externamente, nos fóruns específicos e com outros órgãos, para proporcionar o aumento de possibilidades para resolução de problemas que crises como a pandemia acarretam, criando-se um banco de conhecimento.

Por fim, esse desfecho demonstra que a UFAC pôde desenvolver as CDs realizando um redirecionamento de recursos para meios que os possibilitassem a observação e aprendizado e o compartilhamento de conhecimento pelos e entre os servidores, sobre as CDs em organizações públicas, reforçando que esse construto não é restrito para aplicação no setor privado.

Como limitação deste estudo, tem-se inicialmente que como se tratou de um estudo qualitativo, que apesar de investigar um contexto com profundidade, não permite a sua generalização, ou seja, os resultados podem variar caso outra realidade seja pesquisada com os mesmos parâmetros; há presença de técnicas interpretativas inatas a cada pesquisador; e existe a possibilidade da parcialidade nos relatos de entrevistas e nos documentos encontrados.

Além disso, foi observado que as medidas restritivas ocasionadas pela pandemia não permitiram uma maior interação entre o pesquisador e participantes, que poderia promover uma maior capacidade de obter informações fora do ambiente virtual em que as entrevistas foram conduzidas (a plataforma Skype).

Pesquisas futuras podem utilizar-se do construto presente nesta dissertação e aplicar a outras realidades, observando o tempo decorrido para a promoção de ações que enfrentariam a pandemia, fazendo uso de estudos qualitativos que possam acompanhar a evolução da instituição ao longo do tempo (com comparações entre períodos). E, também, pesquisas que possam verificar a existência (ou não) da influência das Capacidades Dinâmicas no Desempenho Organizacional de instituições públicas.

Ainda, ao ser aplicada a outras IFEs, pode-se ter subsídios para verificar de maneira similar a este estudo, como agiram e, depois, com essa identificação fazer um *ranking* por tempo de resposta e por ações executadas durante a pandemia. Por fim, outros estudos podem ser desenvolvidos no sentido de estudar o impacto das ações realizadas na pandemia na

comunidade acadêmica (alunos e servidores) e naqueles se relacionam com a universidade por diversas formas.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation, and profits**. New York: Oxford University Press, 1998.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?**. Working Papers 846, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, 2006.
- ARAÚJO, C. C. S.; PEDRON, C. D.; BITENCOURT, C. Identifying and Assessing the Scales of Dynamic Capabilities: A Systematic Literature Review. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 4, p. 390-412, 2018.
- AREND, R. J. Mobius' edge: Infinite regress in the resource-based and dynamic capabilities views. **Strategic Organization**, v. 13, n. 1, p. 75-85, 2015.
- BARCELOS, R. *et al.* Capacidades Dinâmicas em um Ambiente de Crise: Uma Análise Comparativa de Casos do Setor de Varejo de Vestuário e Calçados. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, p. 19-37, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Título original: L'analyse de contenu.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.
- BRASIL. **SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos)**. Brasília, 23 mai. 2022.
- CABS (CHARTERED ASSOCIATION OF BUSINESS SCHOOLS). **Academic Journal Guide 2021: Methodology**. Londres: CABS, 2021.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CAMPOS, R. D. *et al.* Desafios da Pandemia para o futuro da educação: O caso Coppead. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. N. Esp., p. 1-15, 2021.
- CAMPOS, W. Y. Y. Z. *et al.* Capacidades Dinâmicas e Setor Público: Ensaio Teórico à luz dos Microfundamentos da Estratégia. *In: Encontro de Estudos em Estratégia*, 9., 3Es 2020, 2020, Maringá. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Anpad, 2020. Disponível em http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc1NTU=. Acesso em: 22 mai. 2021.

- CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 201-237, 2015.
- CARDOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências temáticas em capacidades dinâmicas: Um mapeamento do campo por meio de um estudo de cocitação. **Innovation and Management Review**, v. 12, n. 2, p. 38-59, 2015.
- CHIEREGATTO, E. A. Nenhuma reforma se mantém viva sem a pressão política. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 2, p. 311-332, 2015.
- CHMIELEWSKI, D. A., PALADINO, A. Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 462-483, 2007.
- COLOMBO, M. G. *et al.* Dynamic capabilities and high-tech entrepreneurial ventures' performance in the aftermath of an environmental jolt. **Long Range Planning**, v. 54, p. 1-23, 2021.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.
- CORAIOLA, D.; SUDDABY, R.; FOSTER, W. Mnemonic Capabilities: Collective Memory as a Dynamic Capability. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 258-263, 2017.
- CRUZ, M. A. *et al.* Micropráticas da Média Gerência e sua Relação com Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 2, p. 66-86, 2020.
- DIAS, C. N. A influência das redes interorganizacionais e da Complementaridade de recursos no desempenho da inovação: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. 2015. viii, 393 f., il. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- DIAS, D. T. de Á.; TONI, D. Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 110-127, 2018.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 254-279, 2011.
- DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization Studies**, v. 29, n. 8/9, p. 1164-1185, 2008.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. cher

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ENKEL, E; SAGMEISTER, V. External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities. *Technovation*, v. 96-97, p. 1-14, 2020.

FARIDIAN, P.; NEUBAUM, D. Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source ecosystems. **Technovation**. v. 99, p. 1-10, 2021.

FAXINA, F.; FREITAS, L. B. A. Análise de Implantação do Turismo de Base Comunitária em Terra Caída, Sergipe, Brasil. **Turismo: Visão e Ação**, v. 23, n. 1, p. 242-262, 2021.

FERREIRA, J.; COELHO, A; MOUTINHO, L. Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. **Technovation**, v. 92-93, p. 1-18, 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRAGA, A. M.; GEMELLI, C. E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Cenário das Publicações Científicas em Carreira e Gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 3, p. 158-178, 2019.

FREITAS JUNIOR, J. C. S.; MAÇADA, A. C. G. Information Capability under the Lens of the Dynamic Capabilities Theory. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 2, p. 1-16, 2019.

GARRIDO, I. L. *et al.* Capacidades Dinâmicas: uma proposta de medição e sua relação com o desempenho. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 46-65, 2020.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-323.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G. Compreendendo a Relação entre TQM Hard, Soft e Performance: uma Abordagem Teórica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 244-275, 2015.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.

HAYTER, C. S.; CAHOY, D. R. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, 12-34, 2018.

HELPHAT, C. E. *et al.* **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. London: Blackwell, 2007.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v.36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HELFAT C. E.; WINTER S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)everchanging world. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 11, p. 1243–1250, 2011.

HITT, M. A. *et al.* Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 13-28, 2001.

IFAC (International Federation of Accountants). **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>. Acesso em: 22 mai. 2021.

JAHANSHAH, A. A.; NAWASER, K. Is real options reasoning a cause or consequence of dynamic capability?. **Strategic Change**, v. 27, n. 4, p. 395–402, 2018.

KARNA, A.; RICHTER, A.; RIESENKAMPPFF, E. Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 37, p. 1154-1173, 2016.

KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 4, p. 623-638, 2018.

KRETSCHMER, C. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas à luz do ambiente externo e da dependência de trajetória. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 16, n. 4, p. 552-588, 2019.

LEIH, S.; TEECE, D. J. Campus Leadership and the Entrepreneurial University: a Dynamic Capabilities Perspective. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 2, p. 182-210, 2016.

MACHADO, J. C.; D'ÁVILA, L. C. As consequências da variação orçamentária na implementação das estratégias de uma Universidade Federal. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 2, p. 78-97, 2020.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p. 71-87, 1991.

MARCHI, A. de *et al.* O processo de mudança em uma instituição pública sobre a ótica das capacidades dinâmicas. **Revista GUAL**, v. 11, n. 2, p. 175-197, 2018.

MARTINS, T. S. *et al.* An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 22-33, 2014.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. S63-S80, 2009.

MEIRA, M. M.; MACHADO, A. G. C.; GOMES, G. R. S. Dynamic Capabilities for Accreditation: Evidence in the Healthcare Sector. **Brazilian Administration Review**, v. 16, n. 1, p. 1-25, 2019.

MEIRELLES, D. S. e; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. N. Esp., p. 41-64, 2014.

MENDONÇA, C. M. C.; ANDRADE, A. M. V.; SOUSA NETO, M. V. Uso da IoT, Big Data e Inteligência Artificial nas Capacidades Dinâmicas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 131-151, 2018.

MILES, R.; SNOW, C. Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.

MONTEIRO, J. J. *et al.* Reflexos da Covid-19 no orçamento público do Governo Federal. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 97-116, 2021.

MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. Capacidades Dinâmicas: Uma Análise da Consistência Interna de Abordagens Teóricas Aparentemente Contraditórias. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 81-91, 2016.

MUNCK, L.; SILVA, A. L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreender o agir organizacional para construção de Capacidades Dinâmicas: uma análise exploratória. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 131-144, 2015.

MYRRHA, L. J. D.; OJIMA, R. Dinâmica Demográfica, Gestão Pública e Regimes Próprios de Previdência Social: Oportunidades e Desafios Para os Servidores e Municípios. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 59-74, 2016.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NERY, D. P. Explicando a Evolução do Conceito de Capacidades Dinâmicas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 295-308, 2021.

NOMAN, D.; BASIRUDDIN, R. The moderating role of environmental interpretation between dynamic capabilities and firm continuous improvements. **International Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 8, p. 1-34, 2021.

NOY, C. Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 11, n. 4, p. 327-344, 2008.

OLIVEIRA, A. P. G.; SAITO, L. M. S.; DOMINGUES, C. R. A Produção Científica Sobre Capacidades Dinâmicas: um Estudo Bibliométrico de 1997 a 2018. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 2, p. 223-241, 2020.

OLIVEIRA, E. S.; SILVA, D. N. A extensão como suprimento de necessidades: reflexões sobre a relação das instituições de ensino superior e da extensão com o macroambiente. **Expressa extensão**, v. 24, n. 2, p. 88-95, 2019.

OLIVEIRA, G. M. Na literatura internacional, como está sendo pesquisado o papel de gerente no desenvolvimento das capacidades dinâmicas?. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 2, p. 92-107, 2020.

OZAKI, A. M.; FONSECA, F.; WRIGHT, J. Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 99-118, 2013.

PABLO *et al.* Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

PALAURO, P. R.; CORRÊA, D. A.; MONTEBELO, M. I. L. Revisão da Produção Bibliográfica Internacional de 'Dynamics Capabilities' na Perspectiva das Leis Bibliométricas Clássicas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 3, p. 115-137, 2020.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução: Tamás Szmrecsányi. Campinas: Editora da Unicamp, 2006. Título original: *The theory of the growth of the firm*.

PETERAF, M., DI STEFANO, G., VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1389-1410, 2013.

PEZESHKAN, A., *et al.* An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2950–2956, 2016.

PIENING, E. Dynamic Capabilities in Public Organizations. **Public Management Review**, v.15, n.3, p. 209-45, 2013.

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamic capabilities and ambidexterity: How are these concepts related?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 639-660, 2018.

RAMOS, M. G., DO ROSÁRIO LIMA, V. M., AMARAL-ROSA, M. P. IRAMUTEQ Software and Discursive Textual Analysis: Interpretive Possibilities. *In*: COSTA, A., REIS, L., MOREIRA, A. (eds). **Computer Supported Qualitative Research: New Trends on Qualitative Research**. Nova Iorque: Springer, 2019.

RAUSP (REVISTA DE GESTÃO DA RAUSP). RAUSP entra para o ABS Academic Journal Guide 2021, 2021. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/fea/noticias/rausp-entra-para-o-abs-academic-journal-guide-2021>. Acesso em: 19 abr. 2022.

RENSI, R. T.; CARVALHO, J. V. F. Operação lava jato: impactos no mercado segurador de responsabilidade civil de executivos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 1-18, 2021.

RINGOV, D. Dynamic capabilities and firm performance. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 653-664, 2017.

SALERNO, M. S.; MARANZATO, F. P. Integração entre Pesquisa e Desenvolvimento: Uma Perspectiva de Capacidades Dinâmicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 5, p. 460-474, 2018.

SALVADOR, P. T. C. O. *et al.* Softwares de análise de dados qualitativos utilizados nas pesquisas da enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 28, p. 1-14, 2019

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**: Compilação, organização e notas de Maria Elisabeth Salviati, 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCACIOTTA, V. V.; GUERRAZZI, L. A. C.; FERNANDES, K. R. Em Busca de Convergência: Um Estudo Bibliométrico sobre Modelo de Negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 4-18, 2019.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 179-203, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SOUSA, P. H. R. *et al.* Um Modelo do Processo de Inovação à Luz da Resource-Based View e da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 20, n. 1, p. 1-34, 2021.

SPELL (SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY). **Características**, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/sobre/caracteristicas>. Acesso em: 19 abr. 2022.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades Dinâmicas, Capacidades Operacionais (Educação-Marketing) e Desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing**, v. 3, p. 20-27, 2009.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-350, 2007.

TEECE, D. J. Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *In*: FURMAN, J. L.; GAWER, A.; SILVERMAN, B. S.; STERN, S. (eds.). **Entrepreneurship, innovation, and platforms**. Bingley: Emerald Publishing, 2017, p. 211-225.

TEECE, D. J. Managing the university: Why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. 92-102, 2018.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

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

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

TRIVELLATO, B.; MARTINI, M.; CAVENAGO, D. How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting? **The American Review of Public Administration**, v. 51, n. 1, p. 57-71, 2021.

UFAC (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE). **Relatório de Gestão 2019**. Apresenta um panorama no formato Relato Institucional dos resultados das ações da Universidade Federal do Acre no ano de 2019, relacionados com as finalidades institucionais da universidade. Rio Branco: UFAC, 2019a. Disponível em: <http://www.ufac.br/site/ufac/proplan/relatorio-de-gestao/relatorio-de-gestao-2019.pdf/view>. Acesso em: 30 mai. 2021.

UFAC (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE). **Ufac em números**. Disponibiliza tanto para a comunidade universitária quanto para a sociedade, dados e informações sobre ensino, pesquisa, extensão, recursos humanos, infraestrutura e recursos orçamentários. Rio Branco: UFAC, 2019b. Disponível em: <http://www.ufac.br/site/ufac/proplan/ufac-em-numeros/ufac-em-numeros-2019.pdf/view>. Acesso em: 08 jun. 2021.

UFAC (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE). **Regimento Geral da Universidade Federal do Acre**. Rio Branco: UFAC, 2013. 120f. Disponível em: <http://www2.ufac.br/site/pro-reitorias/prodgep/capa-prodgep/regimento.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

VASCONCELOS, M. C. Revisitando os Estudos sobre Capacidades Dinâmicas e Empresa Familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 2, p. 72-91, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOGUS, T. J.; RERUP, C. Sweating the “small stuff”: High-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. **Strategic Organization**, v. 16, n. 2, p. 227-238, 2018.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WECKER, A. C.; FROELICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades Dinâmicas e Estratégias para Enfrentamento da Crise Diante da Pandemia da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 1984, p. 171-180, 1984.

WIBBENS, P. D. Performance persistence in the presence of higher-order resources. **Strategic Management Journal**, v. 40, p. 181-202, 2019.

WILDEN, R. *et al.* Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. **Long Range Planning**, v. 46, p. 72-96, 2013.

WINTER, S. G. Economic ‘natural selection’ and the theory of the firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, p. 225-272, 1964.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

XAVIER, R. C. M.; COSTA, R. O. Relações mútuas entre informação e conhecimento: o mesmo conceito?. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, p. 75-83, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUAN, C. *et al.* Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. 35–60, 2018.

YUAN, C.; XUE, D.; HE, X. A balancing strategy for ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, v. 103, p. 1-14, 2021.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZALUSKI, F. C.; SAUSEN, J. O.; FERREIRA, G. C. Proposição de um instrumento de mensuração do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 2, p. 105-124, 2020.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Brasília: Capes, 2009.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

APÊNDICE A - E-mail modelo para convite à entrevista

Senhor(a) [NOME DO ENTREVISTADO],

Gostaríamos de agendar um dia e horário para contar com a sua colaboração em responder as perguntas do roteiro de entrevista anexo, que tem por objetivo coletar dados para apoiar a pesquisa intitulada “Capacidades Dinâmicas em tempos de pandemia: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior”, sob a responsabilidade do pesquisador Rogério da Silva Correia, discente do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (MPA/UNB) e orientado pelo Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias.

O(A) Senhor(a) foi escolhido(a) para participar dessa pesquisa por ser Pró-Reitor ou ter sido indicado como responsável ou atuante em ações que foram desenvolvidas para contornar os efeitos da pandemia na Universidade Federal do Acre (UFAC).

Garantimos que as informações aqui fornecidas serão tratadas com confidencialidade e anonimato, uma vez que os resultados de interesse se relacionam aos dados agregados e não às situações individuais. Ratificamos também que a presente pesquisa não visa fins comerciais e tem caráter exclusivamente acadêmico, cujos resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UNB) podendo ser publicados posteriormente.

Aguardamos o retorno com o dia e horário disponíveis para entrevistá-lo(a).

At.te,

Adm. Rogério da Silva Correia

CRA / AC N° 804

Mestrando em Administração Pública (UnB)

MBA em Gestão de Projetos (Faveni)

MBA em Governança Pública e Gestão Administrativa (Fael)

Especialista em Gestão de Pessoas (Ucam)

Graduado em Administração (Uninorte)

Administrador na Universidade Federal do Acre (Ufac)

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar da pesquisa intitulada “Capacidades Dinâmicas em tempos de pandemia: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior”, sob a responsabilidade do pesquisador Rogério da Silva Correia, discente do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (MPA/UNB) e orientado pelo Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias.

O(a) Senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A participação consistirá em responder às perguntas a serem realizada pelo discente e a entrevista será gravada para posterior transcrição. Os dados e resultados desta participação estarão sempre sob sigilo ético, não sendo mencionados os nomes dos participantes em nenhuma expressão oral ou trabalho escrito que venha a ser publicado. A participação é voluntária, não prevê nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras, não oferece risco ou prejuízo e a qualquer momento o respondente poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento. O benefício relacionado à participação do entrevistado será de aumentar o conhecimento científico para a área das Ciências Sociais Aplicadas.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos, após isso serão destruídos.

Se o(a) Senhor(a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor telefone para (68) 9 9989-7953 ou enviar e-mail para rogerioscorreia@yahoo.com.br.

Caso concorde em participar, pedimos que assine este documento que foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra com o Senhor(a).

Rio Branco, ____ de _____ de 2022.

Entrevistado
Nome / assinatura

Pesquisador Responsável
Rogério da Silva Correia

APÊNDICE C - Roteiro para a realização das entrevistas

Definições pertinentes

Desempenho organizacional: representa a eficiência de uma organização que realiza arranjos com os recursos que têm a sua disposição para enfrentar os mais variados ambientes.

Recursos: “são como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias.”

Capacidades: “são um subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.”

Informação: é uma estrutura que possui condições de gerar conhecimento em um indivíduo ou grupo.

Conhecimento: é uma combinação de experiências, valores, informações e compreensões que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Perguntas para os Pró-Reitores e os para responsáveis/atuantes nas ações

- 1) Quais ações foram desenvolvidas para contornar os efeitos da pandemia?
- 2) Que unidades administrativas e/ou atores você pode elencar como responsáveis e ou atuantes nessas ações? E, ainda, foi gerado algum documento sobre o assunto?
- 3) Fale como foram coletadas as informações sobre as ações desenvolvidas por outras instituições para o enfrentamento da pandemia.
- 4) Com base na experiência e ações de criatividade vivenciadas na pandemia, como ocorreu o acúmulo de conhecimento na UFAC?
- 5) Comente sobre as ações utilizadas durante a pandemia para adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento para a UFAC.
- 6) No período de pandemia, foram utilizados meios para desenvolver rotinas de criação de conhecimento em que os gestores e os servidores construam “novos pensamentos” dentro da UFAC? Comente.
- 7) Comente se foi necessário o desenvolvimento ou investimento em alguma tecnologia ou capacidade para ajudar no enfrentamento da pandemia.
- 8) Fale sobre a necessidade de articular conhecimento para melhor enfrentar a pandemia. Há exemplos de articulações de conhecimentos que poderiam ser citados?
- 9) Comente sobre as rotinas que foram criadas para assimilação e internalização de conhecimentos sobre o enfrentamento da pandemia. Como essas rotinas se relacionam com as tomadas de decisões estratégicas

- 10) Comente se foi necessário realocar, compartilhar ou complementar recursos (humanos, físicos, físicos e organizacionais, com o conhecimento) internos e externos para realizar as ações de enfrentamento à pandemia.
- 11) Fale sobre a necessidade de codificar o conhecimento para disseminá-lo na Ufac e propor novas rotinas para melhor gestão das ações de enfrentamento à pandemia.
- 12) Foi explorado algum novo conhecimento obtido com o enfrentamento da pandemia? Como o(s) novo(s) conhecimento(s) criado(s) foi/foram explorado(s)?
- 13) Fale sobre a necessidade de reconectar ou formar redes de cooperação para novas combinações de recursos para o enfrentamento da pandemia. Houve alguma rede de combinação de recursos que foi abandonada na pandemia por não mais fornecer o resultado esperado? Em caso positivo, justifique.
- 14) Comente como as ações desenvolvidas para o enfrentamento da pandemia fortaleceram o desempenho organizacional da universidade.
- 15) Comente como as ações desenvolvidas pela Ufac para o enfrentamento da pandemia trouxeram benefícios para a sua comunidade acadêmica.