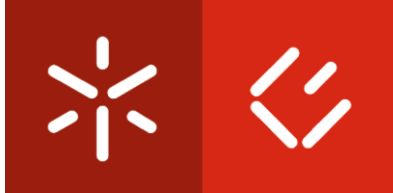


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Beatriz Ramos Oliveira

**A Influência das Capacidades Dinâmicas
de Gestão na Produtividade da Empresa**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Beatriz Ramos Oliveira

A Influência das Capacidades Dinâmicas de Gestão na Produtividade da Empresa

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Ana Cristina de Almeida
e Carvalho**

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contatar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY NC ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

E o dia chegou, o dia em que o cansaço é imenso, mas a vontade de acabar este desafio é maior, e que desafio. Entre dias de trabalho, preocupações, mistura de sentimentos, eis que chega o momento de agradecer a todos aqueles que me seguraram e me deram a cada dia motivos para seguir.

Começo, primeiramente, por agradece à minha orientadora, professora Ana Carvalho, que aceitou fazer parte desta minha jornada. Sem ela, esta dissertação não existiria com certeza, sempre me orientou desde o princípio com a escolha do tema.

Aos meus pais e irmãos que me aturaram neste processo (sei que sou uma chata por vezes), mas sobretudo à minha mãe pela força, preocupação constante e pelas palavras de apoio. Sem o reconforto e os desabafos com ela, não conseguiria nem metade daquilo que já alcancei. Um obrigada aos meus avós por serem as almas mais fofas desta minha vida. Um obrigada especial à minha prima Tânia que sempre se preocupou comigo e me dizia o quão forte eu sou.

Ao meu Tiago que me acompanhou desde sempre, me deu força, abraços, palavras de incentivo, e companhia nas sessões de trabalho intensivas. És a minha força, desde as leituras de artigos no teu jardim, até as noites pouco dormidas com trabalho. Não consigo expressar por palavras o quanto me ajudaste, mas sem ti, nada disto seria possível. Obrigada por seres luz todos os dias.

Um especial agradecimento às minhas Mosqueteiras, pelo apoio e preocupação, e por serem as meninas dos meus olhos. Um enorme obrigada à minha cúmplice e madrinha Diana pelo exemplo de força e bondade, és incrível. E às minhas ricas afilhadas Inês, Mariana e Luísa, por estarem sempre por perto.

Agradeço também ao Diogo Matos pela força e lições de vida, ao Carlos Leal pela cumplicidade e momentos de stress a dançar com as preocupações, e à Cátia que me ouviu e me obrigou a seguir em frente quando mais desesperada eu estava.

Sem esquecer o meu eterno agradecimento às empresas que aceitaram fazer parte deste estudo, e me possibilitaram realizar esta dissertação.

E, finalmente, um obrigada a mim. A mim que conseguiste provar mais uma vez que consegues fazer tudo aquilo que queres, basta manter o pensamento no futuro e nunca parar. Mesmo havendo dias cabisbaixos e cinzentos, sabes que tu estás no lugar certo, na altura certa. Tu consegues tudo!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A Influência das Capacidades Dinâmicas de Gestão na Produtividade da Empresa

RESUMO: Vivemos num mundo em constante mudança e transformação, onde é crucial ter as habilidades e competências necessárias para o sucesso. As Capacidades Dinâmicas de Gestão (CDG) é um conceito cada vez mais associado à performance e produtividade das empresas. A gestão, como indivíduos singulares, tem impacto na produtividade organizacional através das suas capacidades dinâmicas, bem como a partir do seu capital humano, capital social e cognição. O modo como estão atentos a estímulos de mercado, tomam decisões para aproveitar oportunidades e, consequentemente, transformar a base de recursos da empresa, é influenciada pelas suas experiências, conhecimentos, redes sociais e modos de interpretar informação. Deste modo, a presente dissertação tem como principal objetivo: reconhecer a intervenção das capacidades dinâmicas de gestão na produtividade em contexto organizacional. No sentido de aferir esta relação, foram realizados três casos de estudo (Caso A, B e C). Cada caso corresponde a uma organização distinta, de três setores diferentes, na qual foram realizadas entrevistas dirigidas a colaboradores pertencentes à gestão da empresa. A análise de dados qualitativos revelou que as capacidades dinâmicas de gestão orientam a produtividade das empresas, sobretudo a partir da atenção à mudança e na tomada de decisões estratégicas. A análise expôs também que os antecedentes das capacidades dinâmicas de gestão – capital humano, capital social e cognição de gestão – influenciam as CDG através da experiência, conhecimentos, redes sociais e mapas cognitivos essenciais para a tomada de decisão que, por sua vez, irá influenciar a produtividade. Neste sentido, constatou-se que a existência e aplicação das capacidades dinâmicas de gestão são um dos fatores que leva à alta produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Dinâmicas de Gestão, Capital Humano de Gestão, Capital Social de Gestão, Cognição de Gestão, Produtividade

The Influence of Managerial Dynamic Capabilities on Enterprise Production

ABSTRACT: We live in a world in constant change and transformation, where it is crucial to have the skills and competencies necessary to succeed. Dynamic Managerial Capabilities (DMC) is a concept increasingly associated with performance and productivity of companies. Managers as unique individuals have an impact on organizational productivity through its dynamic capabilities, as well as through its managerial human capital, managerial social capital and managerial cognition. The way they are attentive to the market stimuli, make decisions to seize opportunities and consequently transform the company's resource base is influenced by their experiences, knowledge, social networks, and ways of interpreting information. Thus, this dissertation has as its main goal: to recognize the intervention of dynamic managerial capabilities in productivity in an organizational context. In order to recognize this relationship, three case studies were carried out (Case A, B and C). Each case corresponds to a distinct organization, from three different sectors, in which interviews were conducted with employees belonging to the company's management. The analysis of qualitative data revealed that the dynamic managerial capabilities guide the companies' productivity, especially from the attention to change and strategic decision-making. The analysis also exposed that the antecedents of dynamic managerial capabilities – managerial human capital, social capital and cognition – influence the DMC through experience, knowledge, social networks and cognitive maps that are crucial for decision-making. This in turn will influence productivity. In this regard, it was found that the existence and application of dynamic managerial capabilities are one of the factors that lead to high productivity.

KEYWORDS: Managerial Dynamic Capabilities, Managerial Human Capital, Managerial Social Capital, Managerial Cognition, Productivity

Índice

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e Relevância do Tema	1
1.2. Objetivos do Estudo.....	2
1.3. Estrutura da Dissertação	3
 CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Capacidades Dinâmicas	4
2.1.1. Origem e Conceito de Capacidades Dinâmicas.....	4
2.1.2. Componentes das Capacidades Dinâmicas	7
2.1.3. Processos das Capacidades Dinâmicas.....	9
2.2. Capacidades Dinâmicas de Gestão	11
2.2.1. Conceito Capacidades Dinâmicas de Gestão	11
2.2.2. Antecedentes das Capacidades Dinâmicas de Gestão.....	17
2.3. Capacidades Dinâmicas de Gestão e Produtividade	23
2.3.1. Conceito de Produtividade	23
2.3.2. Relação entre Gestão e Produtividade	24
2.3.3. Relação entre Capacidades Dinâmicas de Gestão e Produtividade	25
2.3.4. Antecedentes das CDG e Produtividade.....	26
 CAPÍTULO 3 – ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	28
3.1. Paradigma de Investigação.....	28
3.2. Estudo de Caso	28
3.3. Recolha de Dados	29
3.4. Amostra	30
 CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1. Caracterização dos Casos de Estudo	32
4.2. Análise das Entrevistas.....	34
4.2.1. Capacidades Dinâmicas de Gestão	34
4.2.2. Antecedentes das Capacidades Dinâmicas de Gestão.....	53
4.2.3. Influência das CDG na Produtividade da Empresa	65

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.1. Conclusões do Estudo	67
5.2. Limitações e Futuros Estudos de Investigação	69
 CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 71
 CAPÍTULO 7 – APÊNDICE.....	 79
6.1. Apêndice 1 – Guião de Entrevista	79
6.2. Apêndice 2 – Declaração de Consentimento Informado	83

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Casos de Estudo	31
----------------------------------	----

Índice de Siglas

CDG (Capacidades Dinâmicas de Gestão)

DMC (*Dynamic Managerial Capabilities*)

I&D (Investigação & Desenvolvimento)

RH (Recursos Humanos)

WGSN (*Worth Global Style Network*)

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

Num mundo em constante mudança e transformação, é necessário que as empresas consigam se adaptar aos novos desafios, reconhecendo oportunidades e ameaças, e concretizando as mudanças necessárias no sentido de, em tempo útil, aproveitar oportunidades. Tendo isto em conta, a presente dissertação, com o tema “A Influência das Capacidades Dinâmicas de Gestão na Produtividade da Empresa”, tem como objetivo compreender de que forma as Capacidades Dinâmicas de Gestão (CDG) proporcionam uma maior produtividade nas empresas. O estudo sobre as Capacidades Dinâmicas de Gestão ainda é pouco explorado, sendo assim pertinente e interessante a escolha deste tema para a elaboração desta dissertação.

De forma a ter uma visão sintetizada da produtividade em Portugal, e tendo em conta o estudo realizado por Rocha (2018), pode-se afirmar que a produtividade da economia portuguesa é, em termos relativos, baixa. O mesmo autor indica que, em 2015, a produtividade aparente do trabalho – medida pelo PIB por hora trabalhada – correspondia a cerca de 68% da observada para a economia da União Europeia, e aproximadamente a 52-53% da registada em países como a França, Estados Unidos ou Dinamarca. Alguns fatores que levam a uma produtividade baixa foram identificados neste estudo, sendo estes a reduzida formação dos gestores, as restrições no acesso a financiamento e os reduzidos níveis de capital social que caracterizam a sociedade portuguesa, os quais dificultam a formação de parcerias com potenciais sócios ou investidores (Rocha, 2018).

A produtividade é talvez uma das variáveis mais importantes e influentes que dominam as atividades económicas (Tangen, 2005; Pekuri et al, 2011). O aumento da pressão da competição global forçou as empresas a colocar ainda mais atenção na melhoria da produtividade (Pekuri et al, 2011). Rocha (2018) afirma que o crescimento da produtividade é uma variável crucial para a melhoria a longo prazo da prosperidade e da competitividade das economias. Em conformidade com Bernalak (1997: 206), “*sem medidas de produtividade, não sabemos onde estamos ou como podemos melhorar*”.

Uma das razões que pode explicar a alta produtividade em certas empresas reside nas capacidades dinâmicas de gestão. Este conceito é descrito por Adner & Helfat (2003: 1012) como “*as capacidades com as quais os gestores constroem, integram e reconfiguram os recursos e competências organizacionais*”. O sucesso das empresas está associado com a equipa de gestão (Zahra et al., 2006), sendo estes os principais tomadores de decisão para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa, da forma prevista e considerada apropriada por estes. Existe três diferentes capacidades dinâmicas,

sendo estas a capacidade de (1) identificar uma oportunidade ou ameaça, (2) aproveitar uma oportunidade e (3) transformar a base de recursos (Teece, 2007). Estas capacidades também são conhecidas pelos termos em inglês *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, respetivamente. Os resultados das capacidades dinâmicas de gestão têm sido associados a diferenças significativas na produtividade e desempenho nas empresas (Adner & Helfat 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006; Zott, 2003). De acordo com O'Reilly & Tushman (2008), alcançar o sucesso de longo prazo requer que as empresas possuam não apenas as capacidades e competências operacionais para competir nos mercados existentes, mas também a capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais para se adaptar a mercados e tecnologias emergentes. As capacidades dinâmicas de gestão melhoram a eficácia, velocidade e eficiência das respostas organizacionais, o que acaba a fortalecer o desempenho (Wilden et al., 2013), e consequentemente a produtividade.

Com o intuito de interpretar mais pormenorizadamente as capacidades dinâmicas de gestão, é necessário também existir um foco nos gestores enquanto personagens singulares e únicas. Como a gestão é constituída por indivíduos - com experiências, conhecimentos, modos de pensar e redes sociais únicas -, é também útil perceber de que forma esta individualidade influencia o sucesso e produtividade da empresa. Adner & Helfat (2003) propõem que as capacidades dinâmicas de gestão estão enraizadas em três fatores: (1) Capital Humano de Gestão, (2) Capital Social de Gestão e (3) Cognição de Gestão. Estes fatores, separadamente e em combinação, influenciam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores, oferecendo uma justificação para as diferenças observadas nas decisões da gestão (Adner & Helfat, 2003; Martin, 2011; Helfat & Martin, 2015), e no sucesso e produtividade consequente.

1.2. Objetivos do Estudo

O presente estudo tem como principal objetivo aferir a existência de Capacidades Dinâmicas de Gestão em membros na liderança de diferentes empresas reconhecidas pela sua alta produtividade, e tentar explicar como essas capacidades contribuem para os bons resultados destas empresas. Por outras palavras, visa compreender de que forma a capacidade de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, bem como o capital humano, capital social e cognição da gestão, contribuem para a produtividade das empresas.

O método de pesquisa utilizado nesta dissertação é o estudo de caso, visto que a finalidade será a de compreender um caso do mundo real e assumir que tal entendimento é provável que envolva condições contextuais importantes e pertinentes (Yin, 2018). O propósito deste estudo é perceber (1) como as capacidades dinâmicas de gestão influenciam a produtividade, e (2) porquê que estas capacidades têm influência na produtividade das empresas.

Este estudo irá ser realizado sob forma de casos semelhantes, sendo que o objetivo será analisar empresas com alta produtividade. Para tal, foram entrevistados seis membros de gestão de três empresas de diferentes setores - setor têxtil, setor de produção e comercialização de produtos agrícolas e setor tecnológico. Os seis entrevistados, todos ligados à gestão, têm cargos distintos, como CEOs, diretores, responsáveis ou *managers* de algum departamento.

1.3. Estrutura da Dissertação

Neste subcapítulo é apresentada a estrutura da dissertação que permite responder às questões de investigação anteriormente apresentadas. O presente trabalho é composto por sete capítulos, sendo estes, a Introdução, o Enquadramento Teórico, a Abordagem Metodológica, a Análise e Discussão dos Resultados, as Considerações Finais, as Referências Bibliográficas e o Apêndice.

Neste primeiro capítulo, denominado como Introdução, é elaborada a apresentação do estudo, sendo designado o objeto de pesquisa, os seus principais objetivos e a estrutura da dissertação.

Por sua vez, o Capítulo 2, referente ao Enquadramento Teórico, pretende explorar as bases conceptuais da pesquisa, clarificando-se através duma revisão da literatura os conceitos que lhe estão associados. Este capítulo procura explorar o conceito de Capacidades Dinâmicas de Gestão, os fatores subjacentes a estas capacidades, como também relacionar as mesmas com a Produtividade das empresas.

A Abordagem Metodológica é apresentada no Capítulo 3, sendo neste capítulo definida a metodologia da dissertação, a caracterização da amostra que foi utilizada para o estudo qualitativo, a explicação e definição dos instrumentos de recolha de dados e, por fim, como é elaborada essa mesma recolha.

O Capítulo 4 contém a Análise e Discussão dos Resultados, onde é apresentada a caracterização dos casos de estudo, explanando as empresas e os entrevistados que fizeram parte da investigação. É também disposta, neste capítulo, a análise e discussão dos resultados desta dissertação.

No Capítulo 5 estão presentes as Considerações Finais, onde são elaboradas as conclusões desta dissertação, os contributos finais da investigação para o conhecimento, identificação das principais limitações do estudo e apresentadas algumas propostas para possíveis investigações futuras.

De seguida, no Capítulo 6, estão presentes as Referências Bibliográficas utilizadas nesta dissertação.

Por último, no Capítulo 7 está presente o Apêndice, contendo o instrumento de recolha de dados, sendo este o guião de entrevista utilizado para esta investigação.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Capacidades Dinâmicas

2.1.1. Origem e Conceito de Capacidades Dinâmicas

2.1.1.1. Conceito Capacidades Dinâmicas

Existe na literatura diversas formas de definir as capacidades dinâmicas, cada uma realçando diferentes aspetos. Teece, Pisano & Shuen (1997: 515) introduziram este conceito pela primeira vez afirmando que o termo '*dinâmico*' refere-se à capacidade de renovar competências de forma a alcançar congruência com o ambiente em mudança. Já o termo '*capacidade*' enfatiza o papel-chave da gestão estratégica em “*adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente as lacunas organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais, de modo a corresponder aos requisitos de um ambiente em mudança*” (1997: 515).

Eisenhardt & Martin (2000: 1107) definem capacidades dinâmicas em termos de processos ou rotinas, cuja natureza varia com o grau de dinamismo do mercado, interpretando o conceito como “*rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos conforme os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem*”. Na mesma lógica, Easterby-Smith & Prieto (2008) asseguram que as capacidades dinâmicas consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos - como o desenvolvimento de produtos, alianças e tomada de decisões estratégicas -, que criam valor para as empresas em mercados dinâmicos. Pelas palavras de Ambrosini & Bowman (2009), uma capacidade dinâmica é um processo que altera e desenvolve a base de recursos mais adequada, sendo desta forma orientadas para o futuro. O "dinamismo" consiste na interação da capacidade dinâmica e da base de recursos, permitindo a modificação dessa base (Ambrosini & Bowman, 2009).

No entanto, Wang & Ahmed (2007: 35) afirmam que as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas estão integradas/embutidas nos mesmos, definindo estas capacidades como “*a orientação comportamental constante de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades e, o mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades core em resposta ao ambiente em mudança, para obter e manter a vantagem competitiva*”. Da mesma forma, Makadok (2001) afirma que uma capacidade dinâmica é específica da empresa, visto que está enraizada na organização e nos seus processos.

Zollo & Winter (2002: 340) interpretam capacidades dinâmicas de uma outra forma, como padrões, afirmando que *“uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais, em busca de maior eficácia”*. Os termos "padrão aprendido e estável" e "sistematicamente" destacam que as capacidades dinâmicas são estruturadas e persistentes, o que significa que uma organização que se adapta de forma criativa, mas desarticulada, a uma sucessão de acontecimentos não está a criar uma capacidade dinâmica.

Com foco na capacidade em si, Zahra et al. (2006: 918) afirmam que as capacidades dinâmicas são *“habilidades de reconfigurar recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada pelos seus principais tomadores de decisões”*. Os mesmos autores afirmam que estas capacidades dinâmicas devem ser bem direcionadas e implantadas para atingir os objetivos estratégicos, sendo que a gestão desses recursos é fundamental para obter benefícios relacionados ao desempenho organizacional (2006).

Embora cada autor ofereça uma contribuição distinta, também há uma considerável sobreposição de ideias. Nas diferentes definições mencionadas acima, todas apresentam uma semelhança, sendo esta a habilidade das capacidades dinâmicas na modificação ou reconfiguração da base de recursos de uma empresa. De uma forma resumida, estas capacidades podem ser representadas como rotinas, estruturas e processos organizacionais existentes, evidenciados na forma como a organização opera (O'Reilly & Tushman, 2008; Makadok, 2001; Wang & Ahmed, 2009). Helfat & Peteraf (2003) enfatizam que, para se qualificar como uma capacidade dinâmica, esta não só precisa mudar a base de recursos, mas também estar embutida na empresa e, em última análise, ser repetível.

Num esforço para entender melhor a natureza das capacidades dinâmicas, vários estudos sugerem a diferença entre capacidades dinâmicas e capacidades operacionais. Winter (2003: 992) argumenta que, como as capacidades são conceitos *“complexos, estruturados e multidimensionais”*, é importante distinguir as capacidades de operacionais e capacidades dinâmicas, também conhecidas como capacidades de “ordem zero” e capacidades de “primeira ordem”, respetivamente. Na perspetiva de Helfat & Winter (2011), as capacidades dinâmicas e operacionais diferem nos seus objetivos e resultados pretendidos.

Capacidades Operacionais. As capacidades operacionais permitem que a organização execute *“uma atividade numa base contínua, usando mais ou menos as mesmas técnicas e na mesma escala, para oferecer suporte a produtos e serviços existentes, para a mesma população de clientes”*

(Helfat & Winter, 2011: 1244). Da mesma forma, Teece (2007) reconhece que as capacidades operacionais ajudam a sustentar a aptidão técnica de uma organização, garantindo a sua eficiência operacional do dia-a-dia. De acordo com Cepeda & Vera (2007), as capacidades operacionais são voltadas para o funcionamento operacional da empresa, sendo definidas como as capacidades que permitem a uma empresa ganhar a vida no presente. Winter (2003) refere a hierarquização das capacidades, denotando que as capacidades operacionais são de capacidades de “ordem zero”, também conhecidas como “capacidades inferiores”.

Capacidades Dinâmicas. Capacidades dinâmicas, conforme definido por Teece et al. (1997), não estão diretamente relacionadas com a produção de um bem ou a prestação de um serviço, mas sim criam, integram ou reconfiguram as capacidades operacionais. Estas capacidades permitem que uma empresa direcione as suas atividades comuns, desenvolva novas habilidades e coordene recursos internos e externos, de forma a lidar com o ambiente de negócio em constante mudança (Teece, 2016). As capacidades dinâmicas induzem a mudança das capacidades operacionais e, portanto, podem ser entendidas como construções de “primeira ordem” (Winter, 2003). Seguindo esta linha, Protogerou et al., (2011) e Zollo & Winter (2002) definem capacidades dinâmicas como capacidades de ordem superior, que permitem às empresas explorar as capacidades de ordem inferior existentes e, mais importante, identificar e adquirir novas capacidades. Consequentemente, a premissa central é que as capacidades dinâmicas criam novas capacidades comuns ou induzem mudanças nas existentes (Kurtmollaiev et al., 2018).

Explorando um pouco mais a essência das capacidades dinâmicas, conclui-se que estas têm propósitos muito específicos e apoiam atividades muito particulares (Winter, 2003). Enquanto as capacidades comuns mantêm consistência e continuidade na produção de resultados organizacionais, as capacidades dinâmicas geram as inovações e modificações necessárias para estabelecer novos mercados ou se adaptar às exigências ambientais (Helfat & Winter, 2011). Kurtmollaiev et al., (2018) argumentam que ter ativos específicos e processos eficientes não é suficiente para garantir a sobrevivência e renovação de uma empresa. Uma empresa sem capacidades dinâmicas irá “*ganhar a vida ao produzir e vender o mesmo produto, na mesma escala e para a mesma população de clientes ao longo do tempo*” (Winter, 2003: 992). As empresas necessitam de renovar a sua base de recursos valiosos à medida que o ambiente interno e externo muda, e as capacidades dinâmicas permitem que as empresas concretizem estas mudanças de forma contínua (Ambrosini & Bowman, 2009). Zahra et al (2006) afirmam que as capacidades dinâmicas são direcionadas à mudança estratégica e ao

alinhamento da organização com o ambiente. Ou seja, as empresas podem usar capacidades dinâmicas para ampliar ou modificar a forma como ganham a vida (Helfat & Winter, 2011). Como consequência, estas são consideradas como essencialmente dependentes do caminho percorrido, pois são moldadas pelas decisões que a empresa tomou ao longo de sua história, e pela base de ativos que esta foi desenvolvendo (Teece et al, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002).

Teece (2012) afirma que as capacidades dinâmicas determinam a velocidade e grau em que os recursos específicos da empresa podem ser alinhados e reestruturados, de forma a corresponder aos requisitos e oportunidades do ambiente de negócio. Estas capacidades têm o potencial de promover adaptação contínua, de forma que mudanças disruptivas se tornem menos necessárias (O'Reilly & Tushman, 2008). De uma forma sucinta, as capacidades dinâmicas são desenvolvidas em resposta a uma variedade de condições, incluindo o dinamismo do mercado (Easterby-Smith & Prieto, 2008), e abordam diretamente questões enraizadas na teoria comportamental, incluindo crescimento organizacional, rotinas e processos, aprendizagem organizacional e tomada de decisão da gestão (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002). Fortes capacidades dinâmicas ajudam uma empresa a construir e renovar de forma lucrativa os seus recursos, ativos e habilidades, reconfigurando-os conforme necessário para inovar e responder a mudanças no mercado, ou até mesmo criá-las (Teece, 2016).

2.1.2. Componentes das Capacidades Dinâmicas

Teece (2007) argumenta que existem três componentes fundamentais das capacidades dinâmicas, sendo estes (1) identificar oportunidades (*sensing*), (2) aproveitar oportunidades (*seizing*) e (3) transformar a base de recursos (*reconfiguring*).

Consoante Helfat & Peteraf (2003), as capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança visto que criam, integram ou reconfiguram outros recursos e capacidades. Estas devem ser bem direcionadas para atingir os objetivos estratégicos, sendo que a existência destas capacidades é fundamental para obter benefícios relacionados com o desempenho organizacional (Zhara et al., 2006). Na perspetiva de Jantunen et al. (2005), as empresas precisam de capacidades dinâmicas, ou seja, ativos, processos e estruturas que lhes permitam identificar e aproveitar novas oportunidades, bem como renovar a sua base de recursos. O paradigma das capacidades dinâmicas tenta delinear especificamente como as organizações podem identificar (e moldar) novas oportunidades, aproveitá-las e, em seguida, transformar-se novamente à medida que o ambiente muda (Augier & Teece, 2009).

SENSING: Identificar Oportunidades e Ameaças.

Em ambientes globalmente competitivos, as necessidades do consumidor, as oportunidades tecnológicas e as atividades dos concorrentes estão em constante mudança. De acordo com Teece (2007), para identificar e moldar oportunidades de negócio, as empresas devem constantemente examinar, analisar e explorar o mercado, envolvendo não apenas o investimento na atividade de pesquisa, como também a compreensão da procura, a evolução estrutural das indústrias e mercados, e as respostas de fornecedores e concorrentes. Identificar oportunidades e ameaças envolve um conjunto de recursos e rotinas, como processos de formulação de estratégia, recursos dedicados à competitividade, e acompanhamento de mudanças (O'Reilly & Tushman, 2008). As informações necessárias para identificar oportunidades e ameaças podem ser obtidas a partir de vários tipos de pesquisa de mercado, como por exemplo, análise do cliente, análise do concorrente e tendências de mercado (Kurtmollaiev et al., 2018). De uma forma semelhante, Čirjeviskis (2019) explica que o processo de identificação inclui pesquisar e explorar mercados e tecnologias, contribuindo assim para descobrir novos segmentos de clientes e novas atividades-chave necessárias para satisfazer a procura emergente, bem como selecionar novos parceiros tecnologicamente avançados para colaboração. A troca de informações, ideias e experiências pode desempenhar um papel decisivo na identificação de oportunidades.

SEIZING: Aproveitar Oportunidades.

As habilidades que resultam na identificação e/ou desenvolvimento de uma oportunidade não são as mesmas exigidas para aproveitar ou explorar a oportunidade. Assim que uma nova oportunidade é identificada, esta pode ser aproveitada por meio de novos produtos, processos ou serviços, o que envolve investimentos na atividade de desenvolvimento e comercialização (Teece, 2007). Aproveitar as oportunidades significa tomar as decisões certas e executá-las, sendo este processo caracterizado pela visão e execução estratégica (Harreld, et al., 2007), bem como pela tomada de decisão. De acordo com O'Reilly & Tushman (2008), o aproveitamento de oportunidades requer criar uma visão e estratégia, garantir os alinhamentos organizacionais adequados, reunir ativos complementares e decidir sobre a alocação de recursos e tempo. Este processo envolve a avaliação das capacidades existentes e emergentes, e possíveis investimentos em projetos e tecnologias relevantes que têm mais probabilidade de alcançar a aceitação do mercado (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007).

RECONFIGURING: Transformar a Base de Recursos.

Para poder aproveitar as oportunidades, as empresas necessitam de reconfigurar a sua base de ativos e processos existentes (Jantunen et al., 2005), sendo este um dos processos das capacidades dinâmicas mencionados anteriormente. A transformação é a capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais conforme a empresa cresce, e enquanto os mercados e as tecnologias mudam, sendo desta forma necessária para manter a aptidão evolutiva (Teece, 2007). Envolve a avaliação das capacidades existentes e possíveis investimentos em projetos e tecnologias relevantes (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007). A reconfiguração periódica, se não contínua, de ativos é necessária para minimizar conflitos internos e maximizar complementaridades e trocas produtivas dentro da empresa (Teece, 2007). Consoante Al-Aili & Teece (2014), a capacidade de transformação inclui a eliminação seletiva de recursos antigos e a mudança de modelos de negócios, métodos e cultura organizacional. A orquestração de ativos pode criar valor por meio do desenvolvimento e do agrupamento de ativos que afetam as "*habilidades das empresas para se adaptarem às condições de mudança do ambiente*" (Sirmon & Hitt, 2009: 1376). Na perspectiva de O'Reilly & Tushman (2008), alcançar o sucesso de longo prazo requer que as empresas possuam a capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais para se adaptar a mercados e tecnologias emergentes.

2.1.3. Processos das Capacidades Dinâmicas

Para compreender melhor as capacidades dinâmicas, é imperativo focar nos processos que as sustentam (Protogerou et al., 2011). De acordo com Teece et al. (1997), existem três processos centrais de capacidades dinâmicas: (a) coordenação e integração, (b) aprendizagem e (c) reconfiguração.

Coordenação e Integração.

O processo de coordenação e integração é apresentado como sendo "*um conceito estático*" (Teece et. al, 1997), e corresponde à capacidade de a empresa avaliar o valor dos recursos existentes e integrá-los para formar novas capacidades. A implementação de novas configurações de capacidades operacionais requer a coordenação eficaz de uma variedade de tarefas e recursos, bem como a sincronização de diferentes atividades (Helfat & Peteraf, 2003). Corrêa et al. (2018) afirmam que a integração forma um subconjunto de processos que são capazes de mover e articular os recursos da empresa, ao mesmo tempo que gere as ameaças ambientais. Em suma, o objetivo da integração é aumentar a eficiência (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). A capacidade de coordenação permite que as empresas reconheçam e desenvolvam os ativos e capacidades de maior valor estratégico (Protogerou et al., 2011). A falta de coordenação e integração pode explicar a razão das mudanças

aparentemente 'leves' terem efeitos avassaladores sobre as posições competitivas das empresas estabelecidas num mercado (Teece et al., 1997). De acordo com Zhara et al., (2006), a coordenação, seleção e combinação são dimensões importantes do processo de integração.

Aprendizagem.

A aprendizagem é exposta como *"um conceito dinâmico"*, sendo identificada como o *"processo cuja repetição e experimentação permitem que as tarefas sejam realizadas melhor e mais rapidamente"* (Teece et al., 1997: 520), levando a uma mais rápida resolução de problemas específicos e identificação de novas oportunidades. Tanto Eisenhardt & Martin (2000) como Zollo & Winter (2002) explicam que a aprendizagem está na base das capacidades dinâmicas e orientam a sua evolução, pois permite o alcance e renovação estratégica. A aprendizagem desempenha um papel significativo na criação, desenvolvimento e evolução das capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Zott, 2003; Ambrosini & Bowman, 2009), baseando-se na repetição, experimentação e identificação de novas oportunidades (Easterby-Smith & Prieto, 2008). Zollo & Winter (2002) identificam a importância de mecanismos de aprendizagem deliberados, sendo este um processo baseado em ciclos de improvisação e tentativa-erro (Zahra et al., 2006). A aprendizagem organizacional fornece às empresas uma capacidade potencial para *"flexibilidade estratégica e os graus de liberdade para se adaptar e evoluir"* (Zahra & George, 2002: 185), auxiliando na integração e acumular de novos conhecimentos, bem como na integração e adaptação a situações novas (Davidsson & Honig, 2003). De acordo com Easterby-Smith & Prieto (2008), a aprendizagem facilita a criação e modificação das capacidades dinâmicas. Este processo pode ser concebido como um meio principal de alcançar a renovação estratégica.

Reconfiguração.

A reconfiguração é retratada como *"um conceito transformacional"* (Teece et. al, 1997: 518), sendo interpretada como a capacidade de a empresa examinar o ambiente, identificar novas oportunidades, avaliar a sua posição competitiva e responder a movimentos estratégicos competitivos. Consiste no processo de transformação e recombinação de ativos e recursos da empresa (Bowman & Ambrosini, 2003), reconfigurando certas capacidades antes que se tornem uma rigidez central (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Estes processos, em conjunto, podem ser considerados processos de "orquestração" ou reconfiguração de ativos (Teece, 2007), facilitando a criação e implantação de novas configurações de capacidades operacionais. De uma forma geral, a reconfiguração delineia as capacidades da empresa na identificação de oportunidades por meio da análise e, em seguida, alteração da estrutura de ativos para aproveitar as oportunidades (Malik & Kotabe, 2009). Sirmon et al. (2007)

descreve a reconfiguração como um processo abrangente de estruturação do portfólio de recursos de uma empresa, agrupando os recursos para construir capacidades, e alavancando essas capacidades para obter uma vantagem competitiva.

Protogerau et al., (2011) identifica ainda um outro processo importante que sustenta as capacidades dinâmicas:

Capacidade de Processos de Resposta.

A capacidade de resposta competitiva estratégica é baseada na definição estendida de capacidades dinâmicas proposta por Eisenhardt & Martin (2000) para incluir a criação de mudanças de mercado, bem como a resposta a essas mudanças. Esta capacidade pode ser conceituada como a habilidade da empresa em responder a movimentos estratégicos competitivos. A capacidade de sentir e responder estrategicamente aos desafios ambientais é de extrema importância, pois permite à empresa reconfigurar certas capacidades antes que se tornem rigidez central (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

2.2. Capacidades Dinâmicas de Gestão

2.2.1. Conceito Capacidades Dinâmicas de Gestão

De acordo com Teece (2016: 207), *a “liderança é outro elemento central das capacidades dinâmicas de uma organização”*. Estas capacidades são de particular interesse do ponto de vista do processo de gestão, visto que são uma resposta organizacional intencional e deliberada para gerir o ambiente competitivo em mudança. O papel dos gestores é, portanto, crucial para promover e iniciar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Adner & Helfat, 2003; Augier & Teece, 2009; O'Reilly & Tushman, 2008). Rosenbloom (2000) afirma que o valor das capacidades de uma organização será insignificante sem a ação dos seus líderes, pois estes são os agentes principais para as escolhas de direção estratégica. Os gestores são os motores da criação, evolução e recombinação de recursos organizacionais de forma a responder ao ambiente em transformação (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). De uma forma semelhante, Ambrosini, Bowman & Collier (2009) sugerem que são as percepções da gestão sobre o ambiente e a necessidade de mudança que irão desencadear alterações na forma como os recursos são utilizados, ou como a base de recursos é transformada.

A necessidade de identificar e aproveitar oportunidades, bem como de reconfigurar quando a mudança é necessária, requer a alocação e combinação de recursos e ativos, sendo estas as principais

funções estratégicas dos gestores (Teece, 2007). Deste modo, a abordagem das capacidades dinâmicas vê os gestores como os agentes centrais de uma organização, responsáveis por, entre outras coisas, reconhecer a necessidade e trazer mudança (Augier & Teece, 2009). Na definição de capacidade dinâmica de Zhara et al., (2006), os gestores estão no centro do processo pelo qual as empresas dão origem e desenvolvem as capacidades dinâmicas. Estes autores afirmam que a visão dos gestores, bem como as suas habilidades de integração, fazem uma diferença importante no direcionamento e desenvolvimento das capacidades (2006).

O conceito de Capacidades Dinâmicas de Gestão é uma extensão da perspectiva das capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997), direcionando a atenção para o papel dos gestores, quer individualmente quer em equipa (Augier & Teece, 2009; Kor & Mesko, 2013; Martin, 2011; Teece, 2012). Este conceito foi introduzido por Adner & Helfat (2003: 1012), que definem capacidades dinâmicas de gestão como *“as capacidades com as quais os gestores constroem, integram e reconfiguram os recursos e competências organizacionais”*. Zahra et al., (2006) argumentam que a posse de capacidades dinâmicas por si só não leva ao sucesso ou sobrevivência organizacional, sendo que este sucesso está sim, relacionado com a equipa de gestão. Desta forma, os autores interpretam capacidade dinâmica de gestão como a habilidade dos seu(s) principal(ais) tomador(es) de decisão para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa, da forma prevista e considerada apropriada por estes.

As capacidades dinâmicas de gestão são o principal mecanismo para obter congruência entre as competências da empresa e as condições ambientais em mudança (Adner & Helfat, 2003; Sirmon & Hitt, 2009). Do ponto de vista de Helfat & Martin (2015), as capacidades dinâmicas de gestão dão relevo a atividades de gestão, individualmente e em conjunto, que alteram o significado pelos quais uma organização ganha a vida no presente e no futuro. Estas capacidades evoluem como uma resposta ao ambiente organizacional (Barrales-Molina et al., 2013). O'Reilly & Tushman (2008: 189) argumentam que as capacidades dinâmicas de gestão são críticas e enfatizam a capacidade de *“gestores para garantir aprendizagem, integração e, quando necessário, reconfiguração e transformação todos com o objetivo de detetar e aproveitar as oportunidades à medida que os mercados evoluem”*.

De forma a sintetizar, as capacidades dinâmicas de gestão concentram-se no papel dos gestores na mudança sistemática da base de recursos (Sirmon & Hitt, 2009; Tripsas & Gavetti, 2000; O'Reilly & Tushman, 2008). É de referir que nem todos os gestores possuem capacidades dinâmicas de gestão, e a posse de uma determinada capacidade não implica superioridade em relação aos concorrentes (Augier & Teece, 2009; Helfat & Martin, 2015).

Teece (2016) distingue dois papéis da gestão fundamentais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas:

Comportamento Empreendedor. A gestão empreendedora envolve a capacidade de perceber oportunidades e mudanças no ambiente de negócios, coordenar os recursos para explorar novos caminhos promissores e desenvolver planos, de forma a adaptar a organização e o seu modelo de negócios, e obter o máximo de vantagem (Teece, 2016). Estas funções, que idealmente serão apoiadas por rotinas e coordenadas em todos os níveis da organização, são os elementos centrais das capacidades dinâmicas da empresa. O comportamento empreendedor, combinado com processos de renovação organizacional, constitui uma fonte potencial de vantagem competitiva, especialmente quando o ambiente de negócios está num estado de mudança (Jantunen et al., 2005).

Liderança. A liderança é fundamental para implementar as mudanças necessárias de forma a manter a empresa sintonizada com as necessidades e oportunidades do ambiente de negócios (Teece, 2016). À medida que um gestor desenvolve uma visão do futuro, as habilidades de liderança são necessárias para fazer com que outros integrantes da organização compartilhem a visão estratégica, pretendam alinhar as suas atividades com a estratégia, e se foquem no sucesso da organização. Os gestores são cruciais para que uma transformação organizacional seja bem-sucedida (Augier & Teece, 2009), sendo, por isso, a liderança um outro elemento central das capacidades dinâmicas de uma organização.

O empreendedorismo e a liderança são difíceis de ensinar e absorver se ainda não se tiverem desenvolvido naturalmente, podendo apenas ser imitados até certo ponto (Teece, 2016). Os gestores devem agir de forma empreendedora, pensar estrategicamente e executar sem falhas se quiserem liderar as organizações com sucesso (Augier & Teece, 2009). Estes têm a responsabilidade de articular objetivos, ajudar a avaliar oportunidades, construir confiança, e desempenham um papel crítico nas principais decisões estratégicas (Augier & Teece, 2009). São eles os agentes que conduzem atividades como a definição de metas organizacionais, desenvolvimento de planos e tomada de decisões estratégicas, e têm autoridade e controlo sobre a alocação e transformação dos recursos organizacionais (Martin, 2011).

As capacidades dinâmicas são sustentadas pelo empreendedorismo e pela liderança da gestão (Teece, 2012). O conceito de capacidades dinâmicas de gestão ajuda a explicar as diferenças nas ações

e decisões da gestão (Andersson & Evers, 2015), visto que são desenvolvidas de forma consciente e sistemática pelas escolhas e ações intencionais dos líderes estratégicos de uma empresa. Os gestores são, obviamente, agentes de decisão e devem recolher informação, analisá-la, sintetizá-la e agir de acordo com esta. Só desta forma irão conseguir conduzir atividades como a definição de metas organizacionais, desenvolvimento de planos e tomada de decisões estratégicas, tendo autoridade e controlo sobre a alocação e orquestração de recursos organizacionais (Martin, 2011).

2.2.1.1. Componentes das Capacidades Dinâmicas de Gestão

Nesta mesma linha, e como mencionado anteriormente, a gestão desempenha um papel importante em cada uma das componentes das capacidades dinâmicas (Teece, 2016; Ambrosini & Altintas, 2019). A capacidade de um gestor, e da equipa de gestão, construir uma visão dos principais desenvolvimentos e tendências, delinear uma resposta e, em seguida, realocar recursos, é provavelmente a característica mais visível das capacidades dinâmicas da empresa (Teece, 2016). Segundo Teece (2007), o papel de um gestor envolve detetar e aproveitar oportunidades, e transformar a base de recursos. Na mesma perspetiva, Augier & Teece (2009: 411) afirmam que *“o sucesso requer que os gestores se comportem de maneira intensamente empreendedora, e construam na sua organização a capacidade de captar e aproveitar as oportunidades, e de seguida transformar e reconfigurar conforme as oportunidades e forças ditarem”*. Ambrosini & Altintas (2019) afirmam que a capacidade de identificar uma oportunidade, aproveitá-la e, eventualmente, transformar a base de recursos requer interpretação, reflexão e tomada de decisão por parte dos gestores. As decisões estratégicas de uma organização não surgem de um processo de tomada de decisão desincorporado, é a gestão toma estas decisões (Adner & Helfat, 2003).

SENSING: Identificar Oportunidades e Ameaças.

A capacidade de identificação refere-se à ação regular de um gestor de reconhecer oportunidades e identificar as necessidades latentes dos clientes, que muitas vezes se baseiam na interpretação de informações de várias fontes (Kurtmollaiev et al., 2018). A identificação de oportunidades depende em parte das capacidades do indivíduo e do conhecimento existente, sendo crucial o conhecimento específico, atividade criativa e capacidade de compreender a tomada de decisão (Nonaka & Toyama, 2007), o que exige a interpretação das informações disponíveis em qualquer forma que apareçam. O conceito está intimamente ligado ao *“reconhecimento de oportunidade”* descrito na literatura sobre empreendedorismo (Teece, 2016). Segundo Al-Aili & Teece (2014), a identificação de oportunidades leva

a explorar possibilidades tecnológicas, sondar mercados, ouvir os clientes e examinar o ambiente de negócios, o que requer que a gestão seja empreendedora, e que construa e “teste” hipóteses sobre a evolução do mercado e da tecnologia. A gestão tem um papel crucial ao avaliar como as tecnologias irão evoluir, bem como e quando os concorrentes, fornecedores e clientes responderão, sendo necessário empreendedorismo e liderança por parte dos gestores (Teece, 2016). De acordo com Harreld et al. (2007), os gestores devem ser capazes de perceber com precisão as mudanças no ambiente competitivo, incluindo mudanças potenciais em tecnologia, concorrência, clientes e regulamentação. Um alto nível de orientação empreendedora apoia a capacidade de o gestor identificar oportunidades (Jantunen et al., 2005). De acordo com Buil-Fabrega et al., (2017), as capacidades dinâmicas de gestão ajudam a dar resposta às mudanças do mercado, muitas vezes imprevisíveis, sendo os gestores mais hábeis a detetá-las rapidamente.

SEIZING: Aproveitar Oportunidades.

O aproveitamento de oportunidades surge após estas serem identificadas, sendo necessário que os gestores interpretem novos eventos e desenvolvimentos, decidam em quais tecnologias focar e quais segmentos de mercado atingir (Teece, 2007), tratando-se assim de um processo caracterizado pela tomada de decisão. Ao selecionar a arquitetura do produto e os modelos de negócios associados (Teece, 2018), os gestores ajudam a definir como a organização irá agregar valor. Segundo Ambrosini & Altintas (2019: 4), estes devem se *“concentrar nas tecnologias e funcionalidades a serem incorporadas no produto e serviço, e devem também projetar a estrutura de receita e custo do negócio, de forma que sejam apropriados para atender às necessidades do cliente”*. Em termos organizacionais, isto requer líderes que possam criar uma visão e estratégia, garantir o alinhamento organizacional adequado, reunir ativos complementares e decidir sobre a alocação de recursos e tempo (O'Reilly & Tushman, 2008). Por outras palavras, o aproveitamento de uma oportunidade requer a elaboração de um modelo de negócios, e convencer a organização da adequação desse novo caminho, exigindo desta forma liderança (Teece, 2016). Os gestores devem decidir sobre a maneira como as tecnologias são utilizadas, sendo importante a identificação do mercado-alvo do segmento (Ambrosini & Altintas, 2019). É vital ter uma liderança que saiba quais ideias devem ser rejeitadas, e que tenha a noção se vale a pena correr o risco de mobilizar recursos para lançar novos produtos ou processos. A gestão deve ter bons instintos e capacidade de análise para escolher novos caminhos e criar mercados totalmente novos. Teece (2007) sugere que aproveitar oportunidades requer a capacidade de tomar decisões de investimento de alta qualidade e

interdependentes. No entanto, fazer escolhas de investimento requer habilidades especiais não distribuídas de forma ubíqua entre as equipas de gestão.

RECONFIGURING: Transformar a Base de Recursos.

A transformação da base de recursos para explorar novas oportunidades é a terceira componente das capacidades dinâmicas de gestão. Quando os gestores aproveitam novas oportunidades, estes tendem a transformar a base de recursos organizacionais existente, seja de forma não intencional ou como parte integrante de suas atividades (Kurtmollaiev et al., 2018). Kor & Mesko (2013) mostram que a gestão desempenha um papel importante na configuração de recursos através da identificação e aproveitamento de capacidades de gestão, estabelecendo e promovendo um ambiente em que a equipa possa partilhar, discutir e negociar ideias, perspetivas e crenças. Teece (2007: 1325) indica que *“as habilidades de liderança da gestão são necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas”*, porque a capacidade de transformar a base de recursos é da responsabilidade da gestão (Teece, 2012; Ambrosini & Altintas, 2019). Consoante Al-Aili & Teece (2014), efetuar a mudança requer habilidades incomuns de liderança para ajudar a organização a lidar de forma eficaz com as dependências do caminho e outros tipos de rigidez estrutural. O sucesso de longo prazo inevitavelmente requer que os líderes substituam recursos de negócios maduros e em declínio por oportunidades de crescimento (O'Reilly & Tushman, 2008). Desta forma, o propósito da transformação da base de recursos é manter os ativos da empresa alinhados com o ambiente de negócio (Al-Aili & Teece, 2014). A gestão precisa de considerar periodicamente a “adequação” da organização às oportunidades que planeia explorar (Teece, 2016), sendo que a mudança regular também é necessária para suavizar a rigidez que se desenvolve ao longo do tempo de acumulação de ativos e procedimentos operacionais padrão. Harreld et al. (2007) afirmam que a gestão deve ser capaz de agir com base nas oportunidades e ameaças identificadas, e controlá-las reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis para enfrentar novos desafios. Segundo Teece (2016), gerir transformações com sucesso requer boas habilidades de liderança porque inevitavelmente surgem tensões durante o processo de mudança. Neste sentido, é importante ter em conta fatores como a capacidade social, de comunicação e de linguagem. Conforme Helfat & Peteraf (2015: 843), *“a reconfiguração de ativos pode depender criticamente da capacidade dos altos executivos empreendedores de persuadir outros na sua organização a empreender novas iniciativas”* sendo que *“ganhar essa cooperação depende das habilidades sociais de um gestor, apoiadas por capacidades cognitivas sociais”*.

2.2.2. Antecedentes das Capacidades Dinâmicas de Gestão

Com o intuito de interpretar mais pormenorizadamente as capacidades dinâmicas de gestão, é necessário também existir um foco nos gestores enquanto personagens singulares e únicas. A gestão é constituída por indivíduos, tendo estes as suas próprias experiências, habilidades, conhecimentos, educação, redes sociais e forma de interpretar o que os rodeia. Estas características tornam cada gestor único, sendo desta forma consideradas os antecedentes das capacidades dinâmicas de gestão. Adner & Helfat (2003) propõem que as capacidades dinâmicas de gestão estão enraizadas em três fatores: (1) *Capital Humano de Gestão*, (2) *Capital Social de Gestão* e (3) *Cognição de Gestão*. Estes fatores, separadamente e em combinação, influenciam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores, oferecendo uma justificação para as diferenças observadas nas avaliações e decisões da gestão em circunstâncias semelhantes (Adner & Helfat, 2003; Martin, 2011; Helfat & Martin, 2015).

2.2.2.1. Capital Humano de Gestão.

O conceito de capital humano de gestão é definido por Castanias & Helfat (1991, 2001) como as habilidades, *expertise* e conhecimento (inato e aprendido) do gestor, ou grupo de gestores, de uma empresa. Estas habilidades e conhecimentos são moldados pela sua educação e experiência pessoal e/ou profissional, o que requer foco na educação, formação e aprendizagem (Adner & Helfat, 2003; Kor & Mesko, 2013; Liu & Ravichandran, 2007). De acordo com Helfat & Martin (2015), a aferição do capital humano de gestão tem-se baseado em medidas da quantidade e tipo de educação e experiência de trabalho. Os gestores adquirem conhecimento, desenvolvem especialização e aperfeiçoam as suas habilidades, sendo desta forma conclusivo que o termo capital humano de gestão está intimamente ligado a conceitos como aprendizagem, conhecimento e acumulação de experiência (Zollo & Winter, 2002).

A educação e a experiência permitem que os indivíduos acumulem um conjunto de competências e conhecimentos que, quando incorporados em contexto organizacional, podem constituir recursos valiosos, sendo assim uma fonte de vantagem competitiva para a organização (Barney, 1991; Patzelt, 2010). Os indivíduos são capazes de aumentar o seu conhecimento não apenas pela educação formal, como a formação universitária, mas também pela experiência e a aprendizagem prática que ocorre no trabalho, bem como a educação não formal adquirida, por exemplo, em contexto familiar (Davidsson & Honig, 2003). Balsmeier & Czarnitzki (2014) afirmam que a experiência que advém do trabalho compreende habilidades e conhecimentos tecnológicos, comerciais, organizacionais e de gestão acumulados ao longo das carreiras dos indivíduos.

O capital humano de gestão é um antecedente das capacidades dinâmicas de gestão na medida em que a experiência e conhecimento dos gestores influencia a percepção e aproveitamento de oportunidades. É inequívoco que os gestores diferem em termos de habilidades e na forma como estas são desenvolvidas (Adner & Helfat, 2003), sendo que a sua experiência passada serve de base para a aquisição de conhecimento, desenvolvimento de mais experiência e aprimoramento das habilidades individuais (Ambrosini & Altintas, 2019). Estes podem aproveitar o seu conhecimento e experiência para perceber oportunidades e ameaças, aproveitar essas oportunidades e reconfigurar recursos, capacidades e estrutura organizacionais (Helfat & Martin, 2015; Widiyanto et al., 2021). Andersson & Evers (2015) explicam que a experiência anterior pode influenciar e moldar as informações a que um gestor dá atenção. Os mesmos autores argumentam que a aprendizagem a partir de diferentes experiências irá afetar a sua capacidade de perceber oportunidades. Balsmeier & Czarnitzki (2014) reconhecem que gestores experientes terão melhores percepções sobre futuras oportunidades de negócios, ameaças, nichos de mercado, produtos, tecnologias e desenvolvimento do mercado.

O capital humano de gestão é, portanto, difícil de replicar (Castanias & Helfat, 2001), e influencia a reconfiguração de recursos organizacionais (Helfat & Martin, 2015). Por outras palavras, dado que os gestores diferem no seu capital humano, estes terão diferentes bases de conhecimento que podem levá-los a tomar decisões diferentes, o que contribui para explicar a heterogeneidade nas capacidades dinâmicas de gestão (Adner & Helfat, 2003). Um gestor com alto nível de capacidade de capital humano pode combinar a informação e o conhecimento que possui para transformar seus recursos de valor agregado e obter novos conhecimentos (Widiyanto et al., 2021). Pelas palavras de Bender et al. (2018), o capital humano, especialmente o capital humano de gestão, é importante para sustentar práticas de gestão bem-sucedidas.

2.2.2.2. Capital Social de Gestão.

Adler & Kwon (2002: 23) interpretam capital social como uma “*goodwill disponível a indivíduos ou grupos. A sua origem está na estrutura e no conteúdo das relações sociais do ator. Os seus efeitos fluem da informação, influência e solidariedade que disponibiliza ao ator*”. Pela definição de Davidsson & Honig (2003), o capital social de gestão refere-se à capacidade dos gestores em extrair benefícios das suas estruturas sociais, redes e associações. O capital social é, portanto, o valor embutido nas relações sociais de indivíduos ou grupos, que conferem algum grau de influência, controlo e poder (Adner & Helfat, 2003; Kor & Mesko, 2013; Adler & Kwon, 2002), estando o termo intimamente ligado a conceitos como relacionamentos e *network* (Andersson & Evers, 2015).

Alvarez & Busenitz (2001) expressam que o capital social assenta na capacidade do indivíduo em se expor e interagir com diferentes pessoas e situações, sendo estas interações um propulsor para o estabelecimento de relações de confiança e colaboração, levando a um ambiente que favorece a coletividade (Adler & Kwon, 2002). Dado que os laços sociais são extensíveis a diversos ambientes, estes ajudam na transferência de informações de um ambiente para outro (Adner & Helfat, 2003), tornando desta forma possível, por meio de redes de relacionamento, o acesso e reconhecimento de diversos recursos que normalmente não estariam disponíveis, facilitando o alcance de objetivos (Hernandez-Carrion et al., 2017).

Adler & Kwon (2002) afirmam que o capital social de gestão envolve a capacidade de os gestores acederem a recursos, por meio de relacionamentos e conexões, sendo que estes distinguem capital social externo e capital social interno.

Capital Social Externo.

O capital social externo consiste nas conexões e vínculos que o gestor cria e mantém fora da organização, tais como fornecedores, clientes, parceiros ou até mesmo colegas e amigos. Os laços formais e informais da rede externa dos gestores ajudam a adquirir recursos essenciais e fornecem informações críticas para a tomada de decisões, que por sua vez, melhora a tomada de decisões da gestão (Helfat & Martin, 2015). Este tipo de capital afeta a forma como os gestores percebem e interpretam as informações sobre o ambiente externo e avaliam o que pode ser alcançado pela empresa (Kor & Mesko, 2013).

Capital Social Interno.

O capital social interno está relacionado com as relações de trabalho, formais e informais, que fornecem aos gestores uma rede que estes podem usar para obter informações e recursos (Adner & Helfat, 2003). Este tipo de capital social desencadeia laços entre os indivíduos dentro de uma organização que permitem que a confiança floresça, dando vantagem de ter acesso às informações e facilitar o processo de transferência de conhecimento (Widianto et al., 2021), bem como auxilia a evitar resistência interna aquando processos de transformação ou mudança.

De acordo com Blyler & Coff (2003: 680), “*as empresas não seriam capazes de adquirir, recombinar e destacar recursos*” sem utilizar o capital social, afirmando que este facilita a aquisição de recursos ao promover um fluxo constante de informações de diversas fontes, que ajuda a entender como

estes recursos são integrados e recombinaos. O capital social de gestão é, desta forma, um antecedente das capacidades dinâmicas de gestão dado que os laços sociais desempenham um papel importante na descoberta de oportunidades, teste de ideias e a obtenção de recursos.

Helfat & Martin (2015) alegam que o capital social da gestão sustenta o aproveitamento de oportunidades e a reconfiguração da base de recursos. Estes autores afirmam que os laços sociais fora da organização podem fornecer acesso a recursos, como financiamento e pessoal qualificado, necessários para investimentos de forma a aproveitar oportunidades, e as redes sociais internas podem facilitar alterações *“na estrutura organizacional e ativos físicos envolvidos na reconfiguração”* (2015: 1286). Burt (2005) afirma que o capital social pode explicar como alguns gestores realizam as suas atividades de forma mais eficiente e eficaz, facilitando assim as condições necessárias para a troca e combinação de recursos, que por sua vez afeta o desempenho organizacional. O capital social auxiliar os gestores, expondo-os a novas e diferentes ideias, visões de mundo, e fornecendo-lhes um quadro de referência mais amplo (Davidsson & Honig, 2003). O capital social fornece aos gestores redes que facilitam a avaliação, a obtenção e a utilização dos recursos necessários para a exploração de oportunidades (Davidsson & Honig, 2003). O capital social, portanto, torna-se fonte de vantagem competitiva sustentável, por ser valioso, raro ou escasso, inimitável e insubstituível (Blyler & Coff, 2003).

2.2.2.3. Cognição de Gestão.

O conceito de capacidade cognitiva de gestão é definido por Helfat & Peteraf (2015) como a capacidade de um gestor individual realizar uma ou mais das atividades mentais. Holburn & Zelner (2010: 1293) explicam que os *“gestores desenvolvem modelos mentais - representações simplificadas da realidade - que usam para interpretar o ambiente e orientar as suas ações sob condições de incerteza”*. A cognição, de acordo com Gavetti & Levinthal (2000: 113), pode ser designada como *“uma forma de inteligência voltada para o futuro que tem como premissa as crenças de um ator sobre a ligação entre a escolha de ações e o impacto subsequente dessas ações nos resultados.”* Por outras palavras, a cognição de gestão refere-se aos sistemas de crenças, modelos mentais e quadros interpretativos usados para tomar decisões, estando intimamente relacionada com a experiência e conhecimento de um indivíduo (Adner & Helfat, 2003; Kor & Mesko, 2013).

De acordo com Andersson & Evers (2015), os modelos cognitivos são processos que se desenvolvem por meio de experiências anteriores dos gestores, consistindo em suposições ou conhecimento sobre eventos futuros, alternativas e consequências dessas alternativas. Pelas palavras de Kor & Mesko (2013: 236), *“através da experiência, realizações e fracassos anteriores, os gestores*

desenvolvem estas lentes cognitivas por meio das quais percebem e interpretam o mundo". Os gestores reúnem e interpretam informações, e desenvolvem representações subjetivas do ambiente que, por sua vez, conduzem as suas decisões estratégicas e ações subsequentes (Nadkarni & Barr, 2008).

A cognição pode-se apresentar de várias formas, como a percepção, atenção, padrão de reconhecimento, aprendizagem, memória, processamento de linguagem, resolução de problemas, raciocínio e pensamento. A atenção é um dos fatores bastante importantes da cognição de gestão, pois a ausência da mesma torna impossível atender às mudanças ambientais e implementação de estratégias, afetando a velocidade de resposta da empresa (Nadkarni & Barr, 2008). A percepção, de acordo com Ambrosini & Altintas (2019), envolve dois tipos de funções, sendo estas o reconhecimento de padrões e interpretação de dados. Racionalidade e intuição são dois estilos cognitivos contrastantes que refletem formas distintas de processamento de informações (Sadler-Smith, 2004). É perceptível que a complexidade cognitiva tem um efeito positivo significativo na preparação da informação, dos recursos e do sistema (Bao et al., 2019), possibilitando ao gestor um alto nível de habilidade analítica para enfrentar as situações competitivas, permitindo uma melhor otimização, coordenação e gestão das respostas às mudanças ambientais (Adner & Helfat, 2003; Sirmon & Hitt, 2009; Helfat & Martin, 2015; Widianto et al., 2021). Nadkarni & Barr (2008) descobriram que as crenças da gestão sobre a relação de causa e efeito entre o ambiente e a estratégia da empresa influenciam a velocidade de resposta da empresa às mudanças. Além disso, Helfat et al. (2007) sugerem que a atenção da gestão à mudança externa facilita a extensão e a velocidade da mudança estratégica, e a falta de atenção tem o resultado oposto.

A cognição é uma das bases que sustentam as capacidades dinâmicas de gestão que permite ao indivíduo identificar oportunidades de mercado (Helfat & Martin, 2015) e influencia as decisões estratégicas (Adner & Helfat, 2003). De acordo com Helfat & Peteraf (2015), capacidades cognitivas, como a atenção e percepção, afetam a identificação e aproveitamento de oportunidades de várias formas, dado que o reconhecimento de padrões no ambiente e a interpretação correta de dados são fatores essenciais, e permitem respostas mais eficazes e oportunas. De acordo com os mesmos autores, a atenção e percepção são fatores importantes, visto que facilitam a análise ambiental, que por sua vez ajudam na identificação e criação de novas oportunidades. Pelas palavras de Ambrosini & Altintas (2019), o reconhecimento de padrões e interpretação de dados são cruciais para a identificação de oportunidades, bem como a tomada de decisão para as aproveitar ou não. Da mesma forma, as decisões de aproveitar as oportunidades exigem raciocínio e capacidade de resolução de problemas para desenvolver opções de investimento e avaliar o seu potencial de lucro (Adner & Helfat, 2003; Sirmon &

Hitt, 2009; Helfat & Peteraf, 2015). De acordo com Tripsas & Gavetti (2000), os modelos mentais e crenças estratégicas orientam as decisões da gestão, dado que influenciam a maneira como os gestores estruturam os problemas e procuram soluções. A cognição de gestão molda as decisões e resultados estratégicos, incluindo respostas às mudanças no ambiente externo (Adner & Helfat, 2003). As representações cognitivas simplificadas de indivíduos, grupos e organizações determinam os processos de procura e identificação de oportunidades, permitindo a adaptação ao direcionar a atenção para partes relevantes do ambiente (Gavetti & Levinthal, 2000). Pelas palavras de Adner & Helfat (2003), processos de cognição distintos levam a decisões estratégicas e resultados diferentes.

Os três fatores subjacentes às capacidades dinâmicas de gestão - capital humano, capital social e cognição de gestão - estão interligados (Kor & Mesko, 2013). Helfat & Martin (2015) afirmam que, em conjunto, o capital humano, o capital social e a cognição moldam os recursos e a base de capacidade da empresa por meio da ação de capacidades dinâmicas de gestão.

De acordo com Adner & Helfat (2003), o capital humano de gestão molda a cognição de gestão, uma vez que a experiência anterior de trabalho influencia a tomada de decisão. De acordo com Andersson & Evers (2015), os modelos cognitivos são processos que se desenvolvem por meio de experiências anteriores dos gestores. Segundo Kor & Mesko (2013: 236), *“através da experiência, realizações e fracassos anteriores, os gestores desenvolvem estas lentes cognitivas por meio das quais percebem e interpretam o mundo”*. A educação tem influência na complexidade cognitiva que, por seu turno, proporcionará maior capacidade de absorção de novos conhecimentos e informações (Liu & Ravichandran, 2007). Além disso, os modelos mentais mantidos pelos gestores fornecem orientação no processo de aprendizagem, ou seja, a cognição e o processamento de informações moldam a aquisição de novo capital humano. O conhecimento sustentado pelo capital humano fornece ao gestor habilidades cognitivas aumentadas, levando a atividades mais produtivas e eficientes (Davidsson & Honig, 2003; Hsu & Wang, 2012). Por sua vez, a cognição de gestão afeta o desenvolvimento do capital humano, influenciando a procura e absorção de informação durante a educação, a aprendizagem e a experiência de trabalho, bem como a forma como os gestores interpretam e utilizam essas informações (Kor & Mesko, 2013). Kaplan (2008) afirma que tanto o capital humano quanto a cognição influenciam decisões sobre novos domínios técnicos, o posicionamento da empresa e o processo de adaptação aos mercados em mudança.

No que diz respeito à cognição e capital social de gestão, laços externos e internos fornecem acesso a informações que aumentam a base cognitiva para a tomada de decisão. Ou seja, os laços sociais podem conduzir a crenças sobre a estrutura do ambiente de procura que, por sua vez, afetam as

escolhas de posicionamento competitivo (Adner & Helfat, 2003). De acordo com Helfat & Martin (2015), as informações obtidas através dos laços sociais podem influenciar as crenças e o conhecimento sobre o ambiente externo e as competências internas da empresa. Por seu turno, a cognição da gestão molda os laços sociais que levam ao capital social (Adner & Helfat, 2003). Elementos da cognição de gestão, como a percepção e atenção, afetam os laços sociais que os gestores procuram estabelecer (Helfat & Martin, 2015), auxiliando a interpretação de informações e tomada de decisão.

Por último, o capital social de um gestor afeta o seu capital humano, por meio de informações e conhecimento que os gestores obtêm das suas relações sociais (Castanias & Helfat, 2001; Adner & Helfat, 2003). O capital humano de gestão também pode influenciar o desenvolvimento do capital social, visto que os gestores procuram formar relacionamentos sociais a fim de aproveitar o conhecimento de outros, ou são procurados pelo seu *expertise* (Adner & Helfat, 2003).

2.3. Capacidades Dinâmicas de Gestão e Produtividade

2.3.1. Conceito de Produtividade

Devido à sua importância para a competitividade e a prosperidade mundial, o tema da produtividade tem despertado interesse desde o início da industrialização (Pekuri et al., 2011). Graças à infusão maciça de dados detalhados de atividades de produção no estudo económico nas últimas duas décadas, investigadores de diferentes áreas estudaram e aprofundaram este tema (Syverson, 2011). A produtividade é um termo multidimensional, cujo significado pode variar, dependendo do contexto em que é usado (Tangen, 2002; Tangen. 2005: Pekuri et al., 2011), existindo, desta forma, variadas definições sobre o mesmo.

Bernolak (1997: 204) fornece uma definição sobre o conceito de produtividade, indicando que a “*produtividade significa quanto e quão bem produzimos com os recursos utilizados*”, explicando também que “*por 'recursos', entendemos todos os recursos humanos e físicos, ou seja, as pessoas que produzem os bens ou fornecem os serviços, e os ativos com os quais as pessoas podem produzir os bens ou fornecer os serviços*”. De uma forma semelhante, Syverson (2011) afirma que a produtividade consiste na eficiência na produção, ou seja, “*quanta produção é obtida a partir de um determinado conjunto de inputs*” (2011: 5). De modo geral, a produtividade é frequentemente definida como uma relação entre o *output* produzido por um sistema, e as quantidades de *input* utilizadas pelo sistema para produzir o mesmo (Pekuri et al., 2011).

Pelas definições mencionadas, é perceptível que a produtividade está intimamente relacionada com o uso e disponibilidade de recursos, bem como com a criação de valor. Isso significa que a produtividade de uma empresa é reduzida se os seus recursos não forem usados adequadamente ou se houver falta dos mesmos (Tangen, 2005; Pekuri et al., 2011). Na ótica de Tangen (2005), a produtividade também está fortemente ligada à criação de valor, e esta apenas é conseguida quando as atividades e recursos utilizados no processo agregam valor aos bens produzidos.

Apesar do termo ser frequentemente empregue tanto por académicos quanto por profissionais, este é frequentemente usado com conceitos semelhantes (Tangen, 2005; Pekuri et al., 2011). O desempenho ou *performance* é outro termo que costuma ser usado em alternativa à produtividade. Enquanto a produtividade é um conceito bastante específico com um pendor técnico, relacionado com a conexão entre o *output* e o *input*, o desempenho é um conceito mais amplo que cobre aspetos económicos e operacionais, incluído assim a lucratividade e produtividade, entre outros fatores como qualidade, velocidade, entrega e flexibilidade (Pekuri et al., 2011). Por esta razão, a utilização do conceito de produtividade é mais limitada na literatura do que o de desempenho ou *performance*. Inclui-se, por isso, nesta revisão da literatura trabalhos que relacionem as capacidades dinâmicas de gestão, tanto mais estritamente com a produtividade, como de forma mais ampla com desempenho ou *performance*.

2.3.2. Relação entre Gestão e Produtividade

Cada vez mais evidências indicam a importância da gestão na determinação da produtividade das empresas (Gosnell et al., 2020). Pelo ponto de vista de Bloom et al. (2013), uma explicação natural para justificar as diferenças de produtividade reside nas variações das práticas de gestão. Do mesmo modo, Bartz et al. (2016) reiteram que as práticas de gestão são impulsionadores significativos da produtividade da uma empresa, afirmando que “*as empresas podem alcançar maior produtividade ao melhorar as suas práticas de gestão*” (2016: 503). A heterogeneidade nas práticas corporativas entre diferentes gestores advém das suas preferências, aversão ao risco, níveis de habilidade ou opiniões (Bertrand, 2003). É explícito, desta forma, que os gestores têm influência na produtividade organizacional, mas é relevante perceber de que forma isto pode ser evidenciado. Castanias & Helfat (2001: 665) argumentam que “*as habilidades da gestão combinadas com outros ativos e capacidades da empresa, em conjunto, têm o potencial de gerar renda*”. Os gestores desempenham um papel fulcral ao redefinirem os limites de crescimento e oportunidade da empresa, e ao redesenharem o seu posicionamento competitivo em ambientes em mudança (Castanias & Helfat, 1991).

De uma forma sucinta, a qualidade das práticas de gestão está correlacionada com a produtividade organizacional (Bloom & Van Reenen, 2010; Bloom et al. 2007; Terziovski, 2006). A gestão fornece a liderança e as habilidades organizacionais necessárias para supervisionar a eficácia dos processos de produção, dado que esta é responsável pela tomada de decisão sobre como organizar o conjunto de tarefas de produção e adaptar a estrutura organizacional (Durbin, 2004). Esta diferença de práticas de gestão está intimamente relacionada com as capacidades dinâmicas dos gestores, sendo essas capacidades um ponto crucial para a produtividade empresarial.

2.3.3. Relação entre Capacidades Dinâmicas de Gestão e Produtividade

Zhara et al. (2006: 942) acreditam “*que a realização da vantagem potencial resultante das capacidades dinâmicas depende de dois fatores: a necessidade de mudança e a sabedoria das mudanças escolhidas*”. Os resultados das capacidades dinâmicas de gestão têm sido associados a diferenças significativas na produtividade e desempenho nas empresas (Adner & Helfat 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006; Zott, 2003). Nesse sentido, Teece (1997: 515) afirma que “*os vencedores no mercado global têm sido empresas que podem demonstrar capacidade de resposta oportuna e inovação de produto rápida e flexível, juntamente com a capacidade de gestão para coordenar e implementar competências internas e externas de forma eficaz*”.

Outros também vincularam capacidades dinâmicas à vantagem competitiva, mas afirmaram que essa ligação é indireta. Por exemplo, Zott (2003: 98) argumenta que “*as capacidades dinâmicas estão indiretamente ligadas ao desempenho da empresa, visando mudar o conjunto de recursos, rotinas operacionais e competências de uma empresa, que por sua vez afetam o desempenho económico*”. Como explicam Helfat & Peteraf (2003: 999), as “*capacidades dinâmicas não afetam diretamente a produção da empresa em que residem, mas indiretamente contribuem para a produção da empresa por meio de um impacto nas capacidades operacionais*”.

De uma forma sucinta, o conceito de capacidades dinâmicas de gestão ajuda a explicar as diferenças nas ações e decisões da gestão (Andersson & Evers, 2015), sendo estas capacidades o fator central da *performance* organizacional (Ambrosini & Altintas, 2019). As capacidades dinâmicas de gestão influenciam positivamente a produtividade da empresa de várias formas, nomeadamente ao combinar a base de recursos com ambientes em transformação (Teece et al., 1997; Protogerou et al., 2011), e ao criar mudanças no mercado (Eisenhardt & Martin, 2000). Estas capacidades melhoram a eficácia, velocidade e eficiência das respostas organizacionais, o que acaba a fortalecer o desempenho (Wilden et al., 2013), e consequentemente a produtividade. De acordo com O'Reilly & Tushman (2008), alcançar o

sucesso de longo prazo requer que as empresas possuam não apenas as capacidades e competências operacionais para competir nos mercados existentes, mas também a capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais para se adaptar a mercados e tecnologias emergentes. A essência das capacidades dinâmicas é que o sucesso competitivo é desencadeado a partir de um desenvolvimento contínuo e alinhado, havendo sempre reconfiguração de ativos específicos de uma empresa (Teece et al., 1997).

Na perspectiva de Teece (2014), as capacidades dinâmicas de gestão podem permitir que uma empresa gere lucros superiores ao desenvolver e produzir produtos e serviços diferenciados que atendem a mercados novos e existentes. As capacidades dinâmicas geram novos conhecimentos, produtos e processos, o que permite a criação de novas vantagens competitivas e, assim, melhor desempenho da empresa (Teece, 2007; Pezeshkan et al., 2016). Quando as empresas são dinamicamente competitivas, a gestão irá ser ativa na identificação e aproveitamento de oportunidades, fornecendo à organização um novo conjunto de opções de decisão, que têm o potencial de aumentar o desempenho da mesma (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Os gestores utilizam a análise ambiental para identificar novas tendências e oportunidades, e integrar novas ideias e conhecimentos às capacidades existentes da empresa que são fundamentais para o sucesso (O'Reilly & Tushman, 2008). Conforme Durbin (2004), é necessário que os gestores tenham capacidades de empreendedorismo para identificar e responder a choques de mercado, e seguir oportunidades do mesmo, sendo que essas habilidades combinam uma mistura de tomada de risco, inovação, realocação de recursos e coordenação.

É evidente, desta forma, que existe uma relação entre a produtividade e as capacidades dinâmicas de gestão. No entanto, e para melhor perceber esta ligação, é necessário compreender o papel dos antecedentes destas capacidades – capital humano, capital social e cognição de gestão – em relação à produtividade empresarial.

2.3.4. Antecedentes das CDG e Produtividade

Como anteriormente anunciado, a gestão e as suas capacidades dinâmicas têm impacto na produtividade. Deste modo, o capital humano, capital social e cognição de gestão têm também um papel fulcral, dado que a gestão recorre às suas experiências, conhecimentos, redes de contato, informações e processos mentais, para tomar decisões e, consequentemente, aumentar a produtividade (Widianto et al., 2021; Bender et al., 2018).

A experiência, educação e formação dos gestores têm sido consistentemente vistas como um dos motores centrais na estratégia e desempenho organizacional (Crook et al., 2011). Van Reenem et

al., (2016: 24) revelam que “*os nossos resultados sugerem que o capital humano, especialmente o capital humano de gestão, é importante para a capacidade de sustentar práticas de gestão bem-sucedidas*”. Como aspecto intangível e único de cada indivíduo, o capital humano tem um papel de destaque na tomada de decisões estratégicas e determinam, em grande medida, o caminho de desenvolvimento de uma organização e a sua produtividade (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Hsu & Wang, 2012; Patzelt, 2010). Na perspectiva de Castanias & Helfat (2001), o gestor tem o potencial de gerar receitas ao usar o seu capital humano para tomar e implementar decisões estratégicas e operacionais. São as experiências da gestão que aumentam conhecimento sobre como lidar com deficiências institucionais e obstáculos no caminho para o sucesso (Balsmeier & Czarnitzki, 2014; Peni, 2014). Desta forma, existe cada vez mais reconhecimento entre o capital humano e o desempenho organizacional (Volonté & Gantenbein, 2016).

O capital social do gestor pode gerar vantagens competitivas e, portanto, aumentar a produtividade, a partir das redes sociais que os gestores mantêm. Estas redes sociais, quer internas quer externas, providenciam informações úteis e cruciais (Adler & Kwon, 2002; Helfat & Martin, 2015) que melhoram a tomada de decisão de gestão que, por sua vez, ajudam no desempenho e produtividade de gestão (Gelatkanycz & Hambrick, 1997; Davidsson & Honig, 2003; Collins & Clark, 2003). Acquaah (2007) afirma que o capital social de gestão influencia a *performance* organizacional, a partir de relações de *networking*, aquisição de recursos, conhecimento e informação valiosa. Da mesma forma, Collis & Clark (2003: 741) reiteram que “*a estrutura (tamanho e alcance) e a força dos laços das redes internas e externas de gestão fornecem benefícios informacionais que levam a vantagens competitivas e maior desempenho da empresa*”. Um gestor com um alto nível de capital social cria um ambiente de apoio onde a partilha de informações e a transferência de conhecimento ocorrem de forma genuína (Volonté & Gantenbein, 2016).

Por fim, a percepção, atenção, resolução de problemas e raciocínio são fatores cruciais para a tomada de decisão da gestão, que por sua vez influenciará a produtividade. A cognição de gestão auxilia no processo de mudança e renovação estratégica, de forma a atingir um alto nível de desempenho organizacional (Eggers & Kaplan, 2009). As percepções dos gestores sobre o ambiente externo afetem a estratégia de uma empresa (Hsu & Wang, 2012), e o seu desempenho.

CAPÍTULO 3 – ABORDAGEM METODOLÓGICA

Um processo de investigação deve ter em conta certas etapas, visto que sem as mesmas o processo não seria rigoroso nem sistemático. Desta forma, as etapas que o devem suportar são: identificação da questão de partida, definição do problema, construção de um modelo de análise, definição de uma metodologia, recolha de dados, análise e interpretação dos dados, e apresentação das conclusões de investigação (Collis & Hussey, 2013).

Uma formulação adequada do problema permite conduzir as fases subsequentes do processo de investigação, uma vez que dirige a exploração bibliográfica e influencia a metodologia a implementar na procura de resposta para o problema. O estudo realizado foca-se no tema “A Influência das Capacidades Dinâmicas de Gestão na Produtividade da Empresa”, e tem como objetivo reconhecer a intervenção das capacidades dinâmicas de gestão na produtividade em contexto organizacional. Por outras palavras, visa compreender de que forma a capacidade de *sensing*, *seizing* e *transforming*, bem como o capital humano, capital social e cognição da gestão, contribuem para a produtividade das empresas.

3.1. Paradigma de Investigação

Primeiramente, o investigador é confrontado pela escolha de um paradigma de investigação que, pelas palavras de Collis & Hussey (2013: 43), consiste na “*estrutura que orienta como a pesquisa deve ser conduzida, com base nas filosofias das pessoas e os seus pressupostos sobre o mundo e a natureza do conhecimento*”.

A presente investigação irá seguir o paradigma positivista por ser considerado o mais pertinente para esta dissertação uma vez que esta pretende (a) originar dados qualitativos objetivos; (b) procurar factos e causas dos fenómenos sociais; (c) procurar generalizar a partir de exemplos da população.

3.2. Estudo de Caso

De acordo com Noor (2008), a escolha de qual método empregar depende da natureza do problema de pesquisa. Deste modo, a presente dissertação adota uma metodologia qualitativa de forma a explorar um tema através de análises sistémicas e criativas (Strauss & Corbin, 1998). Este método é orientado para casos particulares e concretos num determinado tempo e espaço geográfico, sendo assim decidido optar pelo estudo de caso como forma de capturar e analisar contextos.

Os estudos de caso têm sido amplamente usados nas ciências sociais e são considerados especialmente valiosos em campos orientados para a prática, como a educação, a gestão, a

administração pública e o serviço social (Starman, 2013). Segundo Yin (2018), é preferível optar pela pesquisa de estudo de caso quando a) as principais questões de pesquisa são "como" ou "porquê"; b) o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os eventos comportamentais; e c) o foco do estudo é um fenómeno contemporâneo, um "caso". Este autor argumenta que, quanto mais as questões do estudo procuram explicar alguma circunstância contemporânea, mais a pesquisa de estudo de caso será relevante (Yin, 2018). Os estudos de caso também são relevantes quanto mais as suas perguntas exigirem uma descrição extensa e “aprofundada” de algum fenómeno social.

De acordo com a informação acima, e tendo em conta o objetivo desta investigação, o método de pesquisa mais adequado para o mesmo será o estudo de caso, visto que a finalidade será a de compreender um caso do mundo real e assumir que tal entendimento é provável que envolva condições contextuais importantes e pertinentes (Yin, 2018). O propósito deste estudo é perceber (1) como as capacidades dinâmicas de gestão influenciam a produtividade, e (2) porquê que estas capacidades têm influência na produtividade das empresas. Este estudo irá ser realizado sob forma de casos semelhantes, sendo que o objetivo será analisar empresas com alta produtividade.

A aplicação da metodologia qualitativa à presente dissertação implicou as seguintes etapas principais:

- (1) Realização de entrevistas semiestruturadas a colaboradores das empresas selecionadas.
- (2) Transcrição das entrevistas.
- (3) Análise das transcrições das entrevistas, interpretação dos resultados e elaboração das conclusões.

3.3. Recolha de Dados

Pelas palavras de Chizzotti (2018: 89), os “*dados são recolhidos, iterativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com os seus sujeitos*”. Quivy & Campenhoudt (1998) afirmam que a recolha de dados consiste em recolher ou reunir concretamente as informações junto da amostra, sendo esta conseguida a partir da observação. O método de recolha de dados influencia os resultados pois a análise dos mesmos tem como base os dados previamente recolhidos, sendo desta forma crucial adequar o método aos objetivos de investigação.

Para esta dissertação, o método de recolha de dados utilizado é a entrevista a colaboradores que pertençam à equipa de gestão das empresas selecionadas, sendo estes CEOs, *managers*, diretores ou responsáveis por uma determinada área ou departamento.

As entrevistas permitem ao investigador obter informações e elementos de reflexão muito ricos e variados (Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo Britten (1995), existem três tipos de entrevista, podendo esta ser a) estruturada, b) semiestruturada e c) aberta. Nesta dissertação, foi adotada uma entrevista semiestruturada, dado que *“o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado”* (Quivy & Campenhoudt, 1998: 192). A entrevista semiestruturada deve ser previamente preparada e suportada por um guião, permitindo abertura ao entrevistador para colocar questões, e dando liberdade ao entrevistado para poder expor as suas ideias. Este tipo de inquérito permite aprofundar assuntos junto de um número reduzido de indivíduos.

Foi elaborado um guião de entrevista (ver Apêndice 1) que se dirigia a colaboradores ligados à gestão das empresas selecionadas, que permitiu recolher as informações necessárias para o estudo. O contacto com as empresas foi elaborado a partir de envio de emails, bem como através de chamadas telefónicas, dados esses adquiridos a partir de pesquisas informáticas.

3.4. Amostra

Eisenhardt & Graebner (2007) afirmam que um dos desafios frequentes relativamente à validade dos casos estudados diz respeito à sua seleção. Segundo os mesmos autores, uma resposta chave a este desafio é adequar a seleção dos casos ao propósito da pesquisa, sendo que desta forma a amostragem teórica (não aleatória ou estratificada) é a mais apropriada (Eisenhardt & Graebner, 2007).

No caso específico deste trabalho, constituem a amostra em estudo um conjunto de empresas com níveis de produtividade especialmente altos, havendo a atenção em incluir empresas de diferentes sectores e com diferentes dimensões. É, desta forma, usada uma amostragem não probabilística onde seleciono empresas identificadas pela sua muito elevada produtividade. A presente amostra contempla três empresas, de três setores de atividade distintos: o setor têxtil, o setor de produção e comercialização de produtos agrícolas e o setor tecnológico. Todas as três empresas se posicionam no percentil 95 de uma lista de empresas ordenada pela produtividade do trabalho, calculada como o valor acrescentado por trabalhador, das regiões do Ave, Cávado e Alto Minho com 25 ou mais trabalhadores e que reportaram o VAB e o número de trabalhadores em 2018. A fonte usada foi a base de dados Orbis (Bureau van Dijk, 2020).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os estudos de caso podem acomodar uma rica variedade de fontes de dados (Eisenhardt & Graebner, 2007). Segundo Bardin (2006: 44), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2021, todas elas em formato de videochamada. Para uma melhor análise dos dados, as entrevistas foram gravadas, tanto em formato de áudio como em vídeo, sendo posteriormente transcritas em formato Word. Durante todo este processo foi garantido, aos entrevistados e às organizações, a máxima segurança relacionada com as informações prestadas, sendo que estas são apenas utilizadas para a investigação em causa (ver Apêndice 2).

Tabela 1 - Casos de Estudo

Casos de Estudo		Organização		Entrevistado	Duração das Entrevistas
		Setor	Anos de Atividade	Cargo Atual	
Caso A	Entrevista 1	Têxtil	38	CEO na Gubec	00:49:59
	Entrevista 2			CEO na Becri	01:17:47
Caso B	Entrevista 3	Produção e Comercialização de Produtos Agrícolas	12	Responsável da Qualidade	01:01:59
	Entrevista 4			Diretora de Marketing	00:36:33
Caso C	Entrevista 5	Tecnologia	28	Marketing & Communication Head Manager	00:42:37
	Entrevista 6			Director of Operations (Costumer Success and Partner Support)	00:36:43

Como evidenciado na tabela acima, foram realizadas seis entrevistas a três empresas diferentes, sendo estas empresas do setor têxtil, do setor de produção e comercialização de produtos agrícolas e do setor da tecnologia. Os seis entrevistados têm todos cargos de gestão nas empresas em análise, sendo estes CEOs, Diretores, *Managers* e Responsáveis de diferentes departamentos. O período de duração das entrevistas foi variando consoante as mesmas, tendo a mais breve cerca de 36 minutos, e a mais longa por volta de 1 hora e 17 minutos.

4.1. Caracterização dos Casos de Estudo

Caso A

O Caso A é relativo a uma organização do setor têxtil, intitulada por Grupo BECRI, fundada em 1983. O grupo tem, de momento, cerca de 600 colaboradores, e está dividido em “[...] *6 empresas, 3 delas exportadoras e 3 delas só produtivas*” (CEO da Gubec). Fazem parte destas 6 empresas “*a Becri, a Guay, a Gubec, e estas três são as três exportadoras. E depois temos [...] Títulos & Rubricas 1, 2 e 3, que são as unidades produtivas*” (CEO da Gubec).

O grupo “*ao longo dos anos foi crescendo [...], e o seu “core business é vestuário de moda, ou seja, desenvolvemos e produzimos vestuário para private labels, para marcas finais*” (CEO da Gubec), sendo “[...] *um grupo de empresas que fatura à volta dos 35 a 40 milhões*” (CEO da Becri).

De momento, o Grupo Becri está a “[...] *começar a implementar melhoria contínua com a ajuda do instituto KAIZEN*” (CEO da Becri). A empresa está também “[...] *aumentar fisicamente as instalações [...]*” (CEO da Becri) e a pensar investir em novos projetos como, por exemplo, a estamparia digital e lavagem à peça.

Caso B

O Caso B remete para uma empresa do setor de produção e comercialização de produtos agrícolas, denominada por Aromáticas Vivas. Esta empresa “[...] *foi fundada em 2009[...]*” (Responsável da Qualidade), com o objetivo de ser, em Portugal, a maior e mais inovadora produtora de ervas aromáticas frescas. A Aromáticas Vivas tem uma área de produção superior a 40.000 m², produzindo e comercializando uma variada gama de ervas aromáticas em vaso e cortadas ao longo de todo o ano, contando com “[...] *cerca de 56 trabalhadores [...]*” (Responsável da Qualidade).

O Grupo sueco SPISA é um dos seus principais parceiros, sendo atualmente o maior produtor de ervas aromáticas frescas da Europa. Em parceria com este grupo e com várias instituições de

investigação e do ensino superior, a Aromáticas Vivas realiza um processo contínuo de Investigação e Desenvolvimento, procurando mais e melhores variedades adaptadas ao gosto dos clientes e consumidores.

No presente, a Aromáticas Vivas está focada em expandir a empresa fisicamente, dado que *“neste momento [...] estão a pedir mais do que nós conseguimos produzir [...] Estamos a ver oportunidades de terreno [...]”* (Diretora de Marketing). Para além disso, existe uma grande aposta em novos produtos, como *“microgreens e flores comestíveis, são produtos novos que estamos a lançar [...]”* (Responsável da Qualidade), bem como investimento em *“[...] técnicas de produção mais sustentáveis. Temos uma capacidade de produção bastante elevada, produzimos à volta dos 5 a 6 milhões de vasos por ano”* (Responsável da Qualidade). Desta forma, *“temos novos projetos para começar [...] técnicas novas que vamos experimentar para aumentar a nossa capacidade de produção”* (Responsável da Qualidade).

Caso C

O Caso C é alusivo a uma empresa do setor tecnológico, designada por Primavera. Esta organização foi fundada em 1993, e foi a primeira empresa em Portugal a desenvolver Soluções de Gestão para Windows. *“É uma empresa que se dedica essencialmente ao desenvolvimento e à comercialização de software de Gestão [...] das empresas, para a área da produtividade, para a área de Faturação, para a área de Gestão de Recursos Humanos inclusive. Tudo o que tem a ver com a gestão de pessoas e muitas outras áreas”* (Marketing & Communication Head Manager). A Primavera comercializa os seus produtos *“não só em Portugal, mas também em Angola, Moçambique e Cabo Verde, e com uma presença menor em Espanha”* (Marketing & Communication Head Manager).

Recentemente, a empresa sofreu algumas mudanças, *“a Primavera foi vendida a um fundo de investimento, tornando-se agora parte integrante daquilo que é um grupo ibérico de software, cujo nome desse grupo ibérico [...] o Grupo Primavera, da qual fazem parte a Primavera e seis empresas em Espanha”* (Director of Operations). Neste momento *“é um grupo que nasce do software de gestão ao agregar as diferentes empresas [...]”* que *“se complementam umas as outras, gerando aqui oportunidades de cross-selling de produtos e também de um crescimento mais acelerado fase à força do grupo da Primavera vai ser no mercado”* (Director of Operations). O novo grupo surge como um líder na Ibéria, contando já com 600 colaboradores, 60 milhões de Euros de receitas e 55.000 clientes.

4.2. Análise das Entrevistas

4.2.1. Capacidades Dinâmicas de Gestão

O presente subcapítulo pretende explorar a presença e importância das capacidades dinâmicas de gestão nos casos em análise, dividindo-se entre a capacidade de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.

SENSING: Identificar Oportunidades e Ameaças.

A capacidade de identificação refere-se à ação regular de um gestor de reconhecer oportunidades e ameaças, e identificar as necessidades latentes (Kurtmollaiev et al., 2018). Segundo Al-Aili & Teece (2014), a identificação de oportunidades leva a explorar possibilidades tecnológicas, sondar mercados, ouvir os clientes e examinar o ambiente de negócios.

Com as entrevistas aplicadas, verificou-se que a maioria dos entrevistados afirma que a atenção às mudanças, oportunidades ou ameaças, quer internas quer externas, é um fator importante a ter em conta para o sucesso empresarial. Esta atenção é crucial na adaptação da empresa às exigências e necessidades do mercado, bem como na sua capacidade e velocidade de resposta.

"Temos de estar atentos a todos esses fatores e adaptarmo-nos e/ou adaptar a empresa [...]"

CEO da Gubec

"Sim, com certeza. É absolutamente necessário (a atenção). Até porque temos de reagir muito rapidamente às circunstâncias do mercado [...] Estou constantemente à procura de informações, e de coisas novas, que nós possamos usar na Primavera, ou então aprender pela experiência dos outros, não fazer de determinada maneira e fazer de outras maneiras. As tendências são sempre uma procura constante."

Director of Operations na Primavera

"Hoje, um dia é diferente do outro, um ano é diferente do outro, e a ciência aqui é saber nos adaptar precisamente ao mercado. Aquilo que o mercado nos pede, nós temos de reajustar."

CEO da Becri

"Tentamos ver o que o mercado está a necessitar, ou até mesmo antes ainda de estar a necessitar, nós tentamos ver novos produtos, novas formas de produção."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

Através desta capacidade de atenção, surge a possibilidade de identificação de oportunidades ou ameaças. No Caso B, a Aromáticas Vivas é um exemplo de uma empresa que conseguiu antecipar essas necessidades e tendências de mercado:

"[...] fomos os pioneiros na comercialização de ervas aromáticas em vaso [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

No entanto, este alerta e cuidado com o mercado deve ser contínuo, de forma a que as empresas tenham a capacidade de se adaptar e responder de forma eficaz.

"Temos que ser (atentos) porque cada ano que passa as tendências alteram, as mentalidades mudam, como consumidores e como seres humanos trabalhadores. Portanto, temos que estar atentos a essas duas vertentes, à vertente dos nossos trabalhadores e na vertente dos consumidores, para os quais a gente produz [...]"

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Relativamente a esta questão de detetar oportunidades, no setor da tecnologia tem que ser algo que todos os dias tem de acontecer. É um setor muito dinâmico, aparecem constantemente novos players e, por isso, nós temos que estar sempre atentos às oportunidades de mercado [...] é um setor muito apetecível, com muita concorrência, e isso também faz com que, qualquer empresa que esteja no setor, tenha de estar sempre muito atento, tenha de estar sempre numa perspetiva de atualização de ofertas, de atenção ao mercado, atenção ao cliente."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Sensivelmente há dois anos atrás, começamos a produção de flores comestíveis e dos microgreens, por ser também uma necessidade do mercado [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

Em relação ao acompanhamento de tendências e exigências de mercado, ou processos de I&D dentro da empresa, é perceptível que existem iniciativas, quer formais quer informais, nos casos em estudo. Desde equipas exclusivas, visitas de exploração, departamentos dedicados à inovação e desenvolvimento, até a soluções informáticas específicas, são alguns dos exemplos mencionados nas entrevistas.

"Já por isso temos um departamento dedicado a inovação e desenvolvimento, precisamente para podermos estar mais à frente se calhar do que as tendências até [...] sermos nós a sugerir e não eles a pedir."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Há essencialmente duas áreas que estão muito atentas àquilo que se passa no exterior. Desde logo na área de Marketing, porque estamos muito perto daquilo que são as necessidades dos clientes, e também estamos atentos aquilo que faz a concorrência. Depois temos a área de Produto, que também tem que estar muito atenta na perspetiva de que tem que trazer para as ofertas que disponibilizamos, aquilo que são no fundo ou para reter os clientes, manter os nossos clientes satisfeitos [...]"

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Nós temos uma equipa de designers, que são 6 pessoas. A missão deles é precisamente estar atento ao mercado, ver novas inovações [...] de cada segmento [...] Esta equipa faz visitas regulares aos fornecedores, para ver o que é que têm de inovações e novidades [...] Por outro lado, também temos suporte de um programa informático que se chama WGSN (Worth Global Style Network), que é uma plataforma a nível mundial que fornece tendência de mercado. Portanto, é uma fonte de inspiração que nos ajuda também a interpretar requisitos dos clientes, e ao mesmo tempo recolher de lá informações para sugerir aos nossos próprios clientes."

CEO da Becri

"[...] às vezes, temos o hábito de visitar os supermercados, não só para ver os nossos produtos, mas também ver o que há de produtos, novidade e etc."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Isso aí tem um programa específico dentro da Primavera, que nós chamamos Customer Feedback Management. Nós recolhemos, das várias interações que temos com clientes, mas também com parceiros, insights. Esses insights são classificados, ou seja, são categorizados, e existem essencialmente três categorias: Pain Points, o nosso serviço ou produto que nós temos no mercado está a gerar num ou noutro assunto, atrito com o cliente; Product Improvements, ou seja, o produto se tivesse esta feature ou ergonomia ou usabilidade, os clientes tinham a vida mais facilitada. Não quer dizer que gere atrito, mas facilitaria a vida do cliente contribuindo para mais satisfação; Business Drivers, são features ou serviços que, sendo adicionados aos produtos, aumentamos a quota de mercado, ou seja, teríamos mais clientes por essa via."

Director of Operations na Primavera

Aquando das entrevistas, consegue-se perceber que existe um reconhecimento de que a gestão é um agente crucial para a identificação de oportunidades:

"Nós, como parte da gestão, vamos estando atentos sempre a essa parte da alteração das tendências [...] a parte de gestão de topo está atenta a essas alterações, de tendências, de paradigmas [...] Faz parte do nosso papel no nosso dia a dia, estar atentos e acompanhar, para sermos uma empresa que está sempre em inovação."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"No fundo é a gestão que está atenta a isso, tanto nas redes sociais como nos jornais do setor têxtil, estamos todos atentos a isso, e vamos sempre falando. Sempre em contacto a gestão e os gestores, e vamos falando nesse sentido."

CEO da Gubec

A capacidade de detetar e identificar oportunidades dão às empresas vários benefícios, entre eles está a melhoria no desempenho organizacional e na produtividade das empresas. No que diz respeito à perceção dos benefícios do *sensing*, os entrevistados afirmam que esta identificação de oportunidades ajuda no negócio, faz com que a empresa cresça e retenha clientes.

"Sim, sem dúvida que o facto de estarmos atentos ao que nos rodeia, acima de tudo às oportunidades que o mercado nos traz, é fundamental. Nós, ainda para mais, somos uma

empresa ambiciosa, com crescimentos a dois dígitos, e por isso nunca conseguiríamos crescer se não tivéssemos essa atitude de atenção àquilo que se passa à nossa volta, e acima de tudo a transformar acontecimentos em oportunidades de negócio, oportunidades de comunicação. Há vários tipos de oportunidades que podem surgir com base nesta atenção que temos que ter ao mercado, aos clientes, aos colaboradores, à concorrência."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Eu acho que nos deixa, ou nos faz, ir na onda. Ou seja, num negócio temos uma onda e temos é de saber surfá-la [...] Acho que ajuda no negócio, em saber o que fazer."

CEO da Gubec

"Sim, existe vários benefícios. Um deles é não serem os nossos clientes a dizerem que querem algo diferente, mas sendo logo nós a propor a eles [...] Mesmo o próprio consumidor começa a conhecer a marca como sendo uma marca com novos produtos, sempre a inovar e a ser diferente."

CEO da Becri

SEIZING: Aproveitar Oportunidades.

O aproveitamento de oportunidades surge após estas serem identificadas, sendo necessário que os gestores interpretem novos eventos e desenvolvimentos, decidam em quais tecnologias focar e quais segmentos de mercado atingir (Teece, 2007), tratando-se assim de um processo caracterizado pela tomada de decisão. Durante as entrevistas, os entrevistados deram alguns exemplos de aproveitamento de oportunidades, ou futuro aproveitamento das mesmas, por parte das empresas onde trabalham:

"Vamos introduzir (lavandaria à peça) por uma análise que fizemos em que as peças que nós produzimos [...] 80% a 90% destas peças são lavadas ou tem algum processo de lavagem e tingimento à peça [...] Estou a falar de um exemplo de um investimento que já está planeado e com resultados, pelo menos no papel, mais que visíveis."

CEO da Becri

"Temos aqui dois CEOs que acreditam que a forma de fazer crescer a empresa, de dar oportunidades aos colaboradores, era através da junção, porque juntos somos mais fortes [...] Criar aqui uma estratégia de aproveitamento de todas as forças da empresa [...] E no fundo esse foi um aproveitamento de uma oportunidade."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"[...] Nesta fase, há coisas em constituição, mas são fundamentalmente coisas a ver com a constituição do grupo Primavera [...]"

Director of Operations na Primavera

"Num futuro próximo, vão ser necessários muitos armazéns, por exemplo. E hoje já tenho comungado muito com o Sr. José, em tentarmos já começar a perspetivar um futuro projeto de um armazém para fazer stock de peças de vestuário para os nossos clientes, e sermos nós a tratarmos da logística desse stock. [...] há necessidade de haver locais de armazenamento e de logística [...] e nós vimos aí uma possível oportunidade de fazer, ou de dar mais um serviço aos nossos clientes, e trazer isso para o nosso negócio [...] E agora a próxima fase é fazer um plano de negócios nesse sentido, e avaliar se vale a pena ou não valer a pena."

CEO da Gubec

"Sensivelmente há dois anos atrás, começamos a produção de flores comestíveis e dos microgreens, por ser também uma necessidade do mercado [...] este momento o grande desafio é a expansão da empresa, estamos a ver oportunidades de terreno, mesmo aqui ao lado já não temos capacidade de terreno [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

É perceptível, através das citações anteriores, que qualquer tomada de decisão para aproveitamento de uma oportunidade requer um estudo. É vital ter uma liderança que saiba quais ideias devem ser rejeitadas, e que tenha a noção se vale a pena correr o risco de mobilizar recursos para lançar novos produtos, serviços ou processos. A gestão deve ter bons instintos e capacidade de análise, e este processo envolve a avaliação das capacidades existentes e emergentes, e possíveis investimentos em projetos e tecnologias relevantes que têm mais probabilidade de alcançar a aceitação do mercado (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007). De forma sucinta, é necessário tentar perceber se uma

oportunidade se adequa ou não aos objetivos da empresa, e se traz benefícios futuros, tais como aumento da produtividade.

Nem todas as opções ou oportunidades são as ideais para a organização, sendo preciso um processo de seleção, passando por diversos critérios de acordo com o foco, objetivo e possibilidades da empresa.

"[...] Não é que as tendências sejam todas as mais indicadas para a empresa. De dez coisas que aconteça, se calhar a nós interessa-nos focar em duas ou três. Mas estamos atentos a isso e, se acharmos que pode ser benéfico para a empresa, apostamos nesse projeto."

CEO da Gubec

"[...] Portanto, acabamos por aproveitar, no fundo, a oportunidade [...] e é o que temos de canalizar[...] Nós tentamos atuar logo no imediato para não deixar fugir. E avaliar se vale a pena, se não vale a pena [...] toda a envolvente dessa oportunidade."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"[...] nós temos aqui uma ferramenta muito sistematizada de levar ao mercado insights dos clientes. Mas nem todos os insights são para levar ao mercado [...] Se nós dedicar-mos o desenvolvimento das organizações a fazer tudo aquilo que os clientes pedem, nós não vamos adquirir novos clientes [...] não alargamos mercado. É preciso que uma parte do desenvolvimento seja dedicada à inovação que crie novas necessidades aos clientes para conseguirmos alargar o mercado [...] É para ser levado ao mercado aquilo que nós ponderamos, no ponto de vista de investimento versus no ganho que vamos ter na satisfação, ou na redução do atrito, ou também no ponto de vista de alargamento de mais clientes que possamos ter por via de uma feature."

Director of Operations na Primavera

"No fundo, a decisão que temos de tomar no dia a dia é outra, é a de priorizar. Ou seja, nós temos várias áreas que queremos intervir [...] são ótimos projetos para avançarmos [...] Então vemos aquele que é o mais importante, considerando o objetivo estratégico da empresa. Se naquele momento é aumentar o volume de negócios [...] ou índice de satisfação dos clientes [...] E mediante disso, temos de priorizar."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Uma empresa não pode estagnar, e para ser empresário também temos que ter algum arrojo, ter [...] capacidade de investir e capacidade de risco. São duas coisas que têm que estar inerentes a um empresário."

CEO da Becri

Na perspetiva dos entrevistados, este processo de seleção de oportunidades, muitas das vezes, é fundamentado por uma análise ou estudo de forma a perceber as vantagens e custos do aproveitamento de certas oportunidades.

"[...] temos que ter aqui um binómio que é: qual é a dimensão da oportunidade, ou seja, o que é que consideramos que vai ser o retorno dessa oportunidade versus o investimento que temos de fazer para a aproveitar. Temos sempre de fazer aqui uma dupla análise, ou seja, a oportunidade existe, se nós formos a jogo vamos trazer isto, isto e isto [...] E este 'custar quanto' tanto pode ser em crescimento de um produto, como pode ser em reestruturação de processos, como investimento em comunicação."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Sim (existe um estudo). É tudo feito e pensado ao pormenor [...] avaliar se vale a pena, se não vale a pena, toda a envolvente dessa oportunidade [...] No fundo fazemos um estudo de custo e oportunidade [...] Temos que fazer uma análise de mercado, por exemplo, em termos de produtos, falar com os nossos clientes para ver se há interesse ou não. Isso é tudo estudado e pensado."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Tem que haver algum suporte técnico, como é lógico [...] para poder perceber se são projetos viáveis."

CEO da Becri

"Tem a ver com o investimento que é necessário versus o retorno. É sempre avaliado nesse ponto de vista, e é claro que o retorno pode não ser financeiro, pode ser a nível de satisfação, uma melhoria de notoriedade [...]"

Director of Operations na Primavera

"Quando há um grande investimento, há sempre um estudo. Neste momento está a haver um com a expansão da empresa, por ser um grande investimento, como também já houve anteriormente com métodos de produção e a própria estruturação da empresa [...]"

Diretora de Marketing da Aromáticas Vivas

No entanto, de acordo com a opiniões dos entrevistados, a realização de um estudo pormenorizado depende muito do tipo de oportunidade que querem seguir.

"Isto quando é para um tipo de negócio diferente. Falei de irmos para a área de logística, não percebemos nada da área de logística. E aí sim, faz sentido ter uma coisa mais estruturada, mais detalhada, um plano de negócios mais direitinho, para que assim que avançarmos, avançamos com alguma certeza. Quando são coisas mais da área do nosso trabalho, se calhar não fazemos um estudo tão aprofundado [...] Mas quando saímos da nossa zona de conforto, aí sim, precisamos de mais dados para saber se corremos demasiado risco ou não em avançar."

CEO da Gubec

"Existe muitas vezes esse estudo, não quer dizer que aconteça sempre. Se nós percebemos que o projeto vai ser um projeto que vai exigir muito investimento, então existe esse estudo. Se acharmos que o investimento não é assim tão significativo, que quase nem justifica fazer o estudo, avançamos mesmo sem o estudo, avançamos um pouco também pela nossa sensibilidade e conhecimento do mercado [...] Por isso, quando o investimento é relativamente baixo, não há assim estudos muito profundos. Quando o investimento é relativamente alto, fazem-se estudos totais [...]"

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

Tentou-se perceber, através das entrevistas realizadas, quais são os fatores que são imprescindíveis para o aproveitamento de uma oportunidade:

"Sempre que surge essa oportunidade. Por exemplo, sempre que nos surge uma oportunidade, seja por um cliente, seja por um trabalhador [...] a gente tenta logo atuar para que isso não passe à frente sem aproveitarmos a oportunidade. E isso é imediato, nós fazemos logo reuniões,

e mesmo reuniões com os sócios, fazemos logo a visualização da oportunidade [...] e vemos o que realmente podemos fazer para a agarrar, seja a nível de produtos, seja a nível de investimentos, qualquer oportunidade ou sugestão do cliente que nos tenha sugerido. Por exemplo, no ano passado na pandemia, as pessoas estavam todas em casa, reforçamos a nossa capacidade de produção para dar resposta aos pedidos, e acabamos por ter um ano excelente por isso mesmo. Portanto, acabamos por aproveitar, no fundo, a oportunidade [...] e é o que temos de canalizar [...] Nós tentamos atuar logo no imediato para não deixar fugir."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Nós vamos fazer esta opção da estampa digital porque é diferenciador [...] e por ser sustentável, vai ser uma aposta no futuro [...] Este dois (estampa digital e lavagem à peça) só vamos fazer agora, porque só agora vamos ter condições físicas, com o edifício que vamos construir aqui ao lado, para as fazer. Porque senão, continuávamos a subcontratar e não pensávamos neste projeto."

CEO da Becri

"É preciso que uma parte do desenvolvimento seja dedicada à inovação [...] que crie novas necessidades aos clientes para conseguirmos alargar o mercado [...] É para ser levado ao mercado aquilo que nós ponderamos, no ponto de vista de investimento versus no ganho que vamos ter na satisfação, ou na redução do atrito, ou também no ponto de vista de alargamento de mais clientes que possamos ter por via de uma feature."

Director of Operations na Primavera

RECONFIGURING: Transformar a Base de Recursos.

De acordo com O'Reilly & Tushman (2008), alcançar o sucesso de longo prazo requer que as empresas possuam não apenas as capacidades e competências operacionais para competir nos mercados existentes, mas também a capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais para se adaptar a mercados e tecnologias emergentes.

Quando os gestores aproveitam novas oportunidades, estes tendem a transformar a base de recursos organizacionais existente, seja de forma não intencional ou como parte integrante das suas

atividades (Kurtmollaiev et al., 2018). Esta transformação e mudança é vital para que a empresa se consiga adaptar e garantir o sucesso, bem como alcançar uma alta produtividade.

A partir do momento em que uma empresa aproveita uma oportunidade, esta tem, irredutivelmente, de sofrer alguma alteração ou mudança. Esta mudança pode ser em novos produtos, serviços, processos de produção ou configuração de equipas. Abaixo seguem-se alguns exemplos de processos de transformações dos casos em análise:

"Vamos introduzir (lavandaria à peça) por uma análise que fizemos em que as peças que nós produzimos [...] se nós tivermos aqui internamente (lavagem à peça), poupamos tempo, poupamos na resolução de problemas, e poupamos na logística [...] Nós vamos fazer esta opção da estamperia digital porque é diferenciador, [...] e por ser sustentável, vai ser uma aposta no futuro [...] Este dois (estamperia digital e lavagem à peça) só vamos fazer agora, porque só agora vamos ter condições físicas, com o edifício que vamos contruir aqui ao lado, para as fazer. Porque senão, continuávamos a subcontratar e não pensávamos neste projeto."

CEO da Gubec

Neste caso específico, a Gubec irá sofrer transformações para aproveitar uma oportunidade a partir de uma necessidade que surgiu, sendo necessário para o efeito reconfigurar e mudar processos, tarefas, equipas, equipamentos, entre outros.

"[...] agora temos um desafio muito grande pela frente que é o desafio de criar uma cultura única entre as várias empresas do grupo. Temos de deixar de ser 6 empresas que foram no fundo adquiridas e integradas num grupo - somos no fundo 600 pessoas que estão divididas em várias empresas - para passar a ser um coletivo único, com a mesma identidade, com a mesma cultura, com o mesmo ADN, com a mesma missão, com os mesmos valores. Esse é um trabalho que tem que ser feito e é o nosso próximo desafio enquanto grupo."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

Neste caso em concreto, a Primavera decidiu aproveitar uma oportunidade, a criação do Grupo Primavera, em junção com algumas empresas espanholas. De momento, esta empresa está a passar

por um processo de transformação complexo originado pela decisão de formar o grupo, sendo que esta transformação interna é indispensável para o sucesso futuro da mesma.

"Sempre (a inovar). A empresa investe todos os anos [...] Todos os anos gostamos de inovar, e testar novos métodos, produtos, embalagens [...] todos os anos isto muda [...] Não há receio da mudança, até as instalações, mudamos as coisas de um lado para o outro. Portanto, eu já estou aqui há 7 anos e todos os anos é diferente."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"[...] Nós aqui aceitamos muito a mudança porque somos uma empresa que está sempre a mudar [...] também é uma preocupação nossa, e tentamos sempre ver técnicas diferentes [...] mesmo o nosso próprio modo de produção, tentamos ter sempre novas técnicas [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

Pelas citações acima, percebe-se que a Aromáticas Vivas é uma empresa que abraça a mudança como um processo natural e fundamental para o sucesso, e para o aumento de produtividade.

"Precisamente hoje, aqui na Becri, começamos a fazer um projeto KAIZEN. KAIZEN é uma filosofia de trabalho japonesa, que surgiu na Toyota, de gestão operacional. Nós começamos precisamente hoje com uma equipa KAIZEN já a dar formação [...] Como não há situações ideais ou perfeitas, e se nós esperarmos demasiado, amanhã já pode ser tarde. Neste momento estamos a iniciar as obras no pavilhão aqui ao lado, estamos a fazer KAIZEN lá em baixo, e já adicionamos pessoas à equipa, e no final do KAIZEN vamos ver se há necessidade de mais ajustamento na equipa."

CEO da Becri

Neste caso, a empresa está a tentar implementar uma filosofia de trabalho, sendo que para isso é necessário transformação da empresa, quer no momento da formação, quer no futuro após esta estar terminada. É evidenciado uma mudança nas equipas, com membros a ser adicionados, e uma preocupação com o sucesso e aumento da produtividade da empresa, ao quererem implementar esta filosofia.

No entanto, e tal como alguns dos entrevistados mencionam, este processo de transformação ou mudança não é fácil, e isso tem que ser tomado em conta para que seja concluído com sucesso.

"Sim, sinto isso (que somos uma empresa que não receia mudança), mas nem tudo são rosas. Os processos de transformação são duros. Nós temos agora um exemplo prático. No mundo do software temos dois mundos, mundo On Premise e mundo Cloud [...] e fizemos uma grande ação para transformar parte da nossa carteira de clientes, passá-los de On Premise para Cloud. Esse processo transformação, passar um cliente de On Premise para Cloud envolve cliente, parceiros e a nós, porque as nossas equipas trabalham maioritariamente com o mundo do On Premise. Todo esse é um processo de transformação muito grande, e difícil de fazer. É tão difícil de fazer que há pessoas que não chegam a adaptar-se [...]"

Director of Operations na Primavera

"É importante uma empresa querer inovar e mudar, mas as vezes é complicado a mudança, mais para umas pessoas do que para as outras [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Mas há muitas pessoas que nunca estão bem, e nunca acham que é a forma certa de fazer as coisas. [...]"

CEO da Gubec

A transformação, muitas das vezes, implica mudança na estrutura da empresa, na organização das equipas, nas funções e responsabilidades dos colaboradores. Esta mudança, de acordo com os entrevistados, é inevitável para o sucesso e produtividade da empresa.

"Se eu lhe disser as reviravoltas que esta empresa já levou desde o início [...] cada vez que pensamos em adicionar um serviço, em criar uma nova valência, um crescimento. Tudo isto está indexado a um acompanhamento, por exemplo, por parte dos recursos humanos, uma reestruturação [...] Nós estamos sempre a crescer e a estabilizar [...] Para além da parte física, [...] fizemos um crescimento orgânico, e estamos a introduzir novas pessoas na equipa. Onde sentimos lacunas, estamos a preenché-las."

CEO da Becri

"Todos os anos quase (há mudanças). Fazemos isso regularmente [...] Se nós vemos uma pessoa que tem capacidade para agarrar uma responsabilidade, damos-lhe essa opção, oportunidade. Mas sim, estamos sempre a tentar [...] criar novas responsabilidades nas pessoas que estão, inclusive nos colaboradores [...]"

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"[...] diariamente temos de tomar esse tipo de decisões com pessoas. Se acharmos que uma pessoa poderá se sair bem num certo tipo de função, tomamos essa decisão [...]"

CEO da Gubec

"[...] relativo às pessoas, há também bastante mobilidade, desde logo pessoas a entrar, algumas pessoas também saem – no setor de tecnologia isto é muito comum, há sempre uma rotatividade de pessoas -, e também aqui mudanças dentro da própria empresa. Pessoas com um desafio e depois passam a ter outro. Se não for desafio, passam a ter alargamento de função. Nós temos um departamento de RH que tem este tipo de preocupações também, de criar aqui oportunidades para as pessoas, distribuir carreiras, e essa dinâmica pode ser impulsionada por essa vertente dentro da gestão das empresas."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

Para que as transformações ou mudanças sejam conseguidas com sucesso, é necessário comunicar e avisar todos os envolvidos dentro da empresa. Deste modo, tentou-se perceber se essa comunicação e cuidado existem nos casos em análise.

"O mais difícil é comunicação com as pessoas, sem dúvida. O grupo tem agora 600 pessoas [...] a nossa área de recursos humanos trabalha no sentido de afixar toda a informação nos sítios corretos [...] Toda a gente tem que estar a par da situação da empresa. "

CEO da Gubec

"Às vezes as coisas são tão rápidas que nem dá tempo para avisar [...] Com isto do KAIZEN, nós avisamos as equipas do que se ia aqui passar internamente, mas nós aqui somos muito de programar, criamos objetivos estratégicos [...] e basicamente isso é anunciado aqui à estrutura. Mas há coisas que nem temos tempo de estar a dizer, porque é tão rápido a acontecer [...]"

Algumas coisas acabam por ser comunicadas, outras são por inerência, e por verem pessoalmente as coisas a acontecer."

CEO da Becri

"Sim (são sempre avisados) [...] Somos 56, mas somos uma empresa em que estamos sempre em contacto. Os próprios colaboradores são os primeiros a colocar questões [...] Eles acabam por perceber que a mudança é para melhor [...] Eles próprios fazem sugestões de melhorias ou mudança [...] e acabam por estar sempre por dentro do assunto [...] Se estamos a falar de mudanças de técnicas de produção, claro que os trabalhadores afetos à produção são os primeiros a saber porque lhes vai afetar o dia a dia de trabalho. Se calhar, os trabalhadores afetados ao embalamento não precisam de saber logo. Acaba por haver o passa a palavra, por isso nós temos um trabalho de selecionamento de quem tem que receber informação [...] Mas somos nós (gestão) que comunicamos [...] às vezes especifica a alguns colaboradores, outras vezes à empresa toda [...]"

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Quando é algo geral, normalmente, faz-se uma reunião geral e é o diretor a falar as mudanças ou alterações dentro da empresa. Quando é algo mais específico, aí já é a comunicação dentro dos departamentos. Nós temos um líder de departamento, e aí já será uma comunicação mais específica."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Este tipo de comunicação normalmente está centralizada no departamento de Recursos Humanos, e há dois formatos (de comunicação) digamos assim. Um formato de evento, que agora é só eventos digitais - webinars, reuniões digitais – ou por email."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Sim, existe essa preocupação. Por exemplo, quando alguém muda de departamento é comunicado a toda a organização. Quando há uma reestruturação, eu fiz uma reestruturação recentemente dentro da minha direção, e também comuniquei essa mudança a todos os stakeholders dentro da organização e, às vezes, também fora, nomeadamente os parceiros [...] Se nós queremos que estas transformações sejam eficazes, nós temos de explicar a mudança e

mérito, ou os previsíveis ganhos que vamos ter com estas mudanças, para que todos estejam alinhados naquilo que seja o sucesso dessas mudanças."

Director of Operations na Primavera

Como já explicito anteriormente, tanto o aproveitamento de oportunidades como a transformação organizacional é caracterizada pela tomada de decisão. Sendo assim, é necessário perceber se esta tomada de decisão é centralizada ou dividida por um conjunto de pessoas responsáveis dentro da empresa.

"Uma pessoa toma a decisão, dependendo do assunto, mas a decisão é partilhada. Ou seja, vou dar um exemplo, há um problema na peça que se fez em que a cor da linha escolhida não foi a melhor. Eu chamo a comercial, que é quem está em contacto com o cliente. Chamo a controladora que está a controlar a produção na confeção, e chamo a controladora do embalamento para dar outra opinião. Falamos os quatro, eu vejo o que cada um acha e, no fim, tendo as ideias deles em conta, tomo uma decisão [...] não há uma pessoa que toma a decisão sem ouvir os outros. Temos os chefes de departamento, dependendo do problema que é, comungamos opiniões, e depois chegamos a uma conclusão."

CEO da Gubec

"(A tomada de decisão é feita por) um grupo de pessoas, sempre num grupo de pessoas. Nós temos um diretor geral, e sócios, mas normalmente as decisões são feitas por um grupo de pessoas que são os responsáveis pela empresa, das secções, nós trabalhamos um pouco por equipa. Há decisões que aos sócios compete, mas outras decisões do dia a dia normalmente é a equipa é que decide. O diretor geral pode tomar decisões sozinho, mas normalmente consulta a equipa para ver se está de acordo."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Normalmente é em conjunto, mas cada departamento toma as suas próprias decisões nas suas matérias [...] Por exemplo, uma decisão de Marketing, vou falar com o diretor [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Nós temos a tomada de decisão a vários níveis. Há uma tomada de decisão de topo, que no fundo está aqui restrita a quatro administradores. Depois há uma decisão dos nossos quadros, e são cerca de 30 direções. E depois temos aqui uma decisão mais operacional, mais de dia a dia, que está no lado dos nossos managers e dos nossos leads [...] nós temos numa empresa de 350 pessoas, pelo menos umas 100 têm alguma função em que está inerente uma tomada de decisão [...] Não há aqui uma decisão centralizada, há no fundo patamares de decisão e que são diferentes entre um administrador e uma pessoa que está numa parte mais abaixo, mas todas as pessoas tomam decisões."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

No entanto, há diferença de opiniões neste assunto. Na perspetiva de um dos entrevistados, este considera a tomada de decisão na empresa em que trabalha centralizada.

"É muito centralizada. Eu diria que as decisões de negócio são bastante centralizadas, que vem da estrutura da Primavera. A Primavera sendo à data, ou até há duas semanas atrás, uma empresa com dois cofundadores que são os principais acionistas da empresa, e que estão presentes na empresa com co-CEOs, isso propicia que haja uma centralização muito grande das decisões de negócio, estratégicas ou de maior impacto quer seja interno ou externo. E isso toma-se como exemplo na organização, cada direção acaba por adotar o modelo top down. São mais centralizadas do que eu acho que deveriam de ser."

Director of Operations na Primavera

A carteira de clientes é um dos fatores que muda de acordo com a transformação da empresa, dado que, muitas das vezes, esta transformação existe para melhorar a satisfação e reter os atuais clientes e/ou alargar mercado, alcançar novos clientes. Deste modo, é útil perceber se a carteira de clientes dos casos em análise é uma carteira estática ou em constante alteração.

"Eu acho que é, no fundo, aquilo que temos vindo a fazer já desde muitos anos, que nunca parar de encontrar novos clientes [...] neste momento penso que temos, no grupo todo, cerca de 50 e qualquer coisa clientes. Mas são esses 50 que suportam as falhas de um, ou melhor, as falhas de um cobrem os outros [...] neste momento, é todos os dias a fazer prospeção de novos clientes [...] pelo menos fazemos uma meta de 'este ano vamos tentar começar alguma coisa com 3 ou

4 clientes novos'. Porquê? Porque até aí fim do ano vai haver um ou outro que vai descer, ou vai cair, ou falir. Isso acontece muito, e eu acho que isso é uma das coisas que agora, neste momento, quem fez isso, e eu vejo isso na parte da têxtil daqui de Barcelos, não ficou mal no Covid [...] E eu acho que o melhor que estamos a fazer é mesmo isso, todos os dias estar à procura de novos clientes."

CEO na Gubec

"Estagnada não pode estar porque o mercado é dinâmico, e há clientes que nascem e clientes que 'morrem', há empresas que nascem, há empresas que morrem [...] Há empresas que trabalham como mono-cliente ou mono-produto [...] é o pior erro de gestão que pode haver numa empresa. É muito bom faturar 40 ou 50 milhões só com 1 ou 2 clientes, mas qual o risco que temos aqui associado? Basta um ir embora que ficamos sem 50% da produção. Nós aqui utilizamos um pouco a Teoria da Lei de Pareto, 80-20. Ou seja, 80% da nossa produção está concentrada em 20% dos nossos clientes. No grupo temos à volta de 50 a 60 clientes. Dá-nos uma dor de cabeça enorme, são formas de trabalhar diferentes, tem que se adaptar requisitos totalmente diferentes às vezes [...] e conseguir conciliar a parte operativa, de produção, com todos estes requisitos diferentes não é fácil. O resultado final é que, às vezes vem uma crise, e nós passamos pelos 'pingos da chuva' como se costuma dizer."

CEO na Becri

"Nós trabalhamos com as grandes superfícies, portanto, acaba por ser uma coisa mais fixa. Se bem que nós agora estamos a testar na restauração, ou seja, aqui temos a parte do comércio para a restauração, em que fazemos distribuição nos restaurantes, há uma parte comercial dedicada a isso. Estamos agora a testar essa nova vertente, a fazer distribuição para o canal norte [...]"

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Aqueles clientes principais, podemos dizer que está estagnada, que são as grandes superfícies como Pingo Doce, Continente, Intermarché, Lidl, esses estão quase desde o início da empresa, e estão até hoje [...] Nós alargamos, principalmente em hotelaria, restaurantes [...] clientes mais pequenos."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Nós temos as duas coisas, por isso, tanto temos clientes que são muito antigos, que já estão connosco há vinte anos, como temos todos os anos clientes novos a entrar, desde já porque trabalhamos as novas empresas. Todos os anos são criadas em Portugal 60-70 mil novas empresas, e por isso nós também ficamos com uma fatia dessas novas empresas que são criadas. Automaticamente, estamos sempre a trazer 'sangue novo', digamos assim, para a nossa carteira de clientes pela via de criação de empresas e pela via também das empresas que crescem e precisam de se informatizar com soluções mais robustas."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"A Primavera tem uma quota muito grande dos mercados onde atua é muita impactada pelo indicador de mercado, que é a abertura e fecho de empresas [...] Uma parte delas (empresas que iniciam) vão procurar software Primavera. Da mesma forma, há muitas que encerram e usavam software Primavera. Dito isto, também à clientes que mantemos há dezenas de anos. Temos esses dois mundos, clientes novos [...] e clientes muito antigos."

Director of Operations na Primavera

Foi questionado aos entrevistados sobre a importância dos processos de transformação no sucesso e produtividade da empresa. De uma forma uniforme, os entrevistados afirmam que os processos de mudança, desde os mais pequenos e simples aos mais complexos, são cruciais para o sucesso e produtividade organizacional.

"Eu acho que são pequenas coisas, mas o sucesso é feito de pequenas coisas [...] Essas mudanças e alterações que se façam, por mais pequenas que sejam, pode causar mais ou menos impacto na empresa, mas cada uma contribui para o sucesso."

CEO da Gubec

"A qualquer crescimento que haja, em termos estratégicos na empresa, tem que estar associado logo uma reestruturação em termos de condições físicas e condições humanas. Uma coisa não pode estar desassociada da outra [...] Sem isso (mudanças das condições físicas e humanas), a empresa pode ter as melhores estratégias [...] mas não vale de nada [...] Nós andamo-nos a adaptar e a reestruturar e sempre com algum dinamismo acompanhar o mercado. Sempre a evoluir, sempre a crescer, sempre a criar novas valências, novos serviços [...] Quem não

consegue fazer esta transformação fica pelo caminho. E isso (mudança e transformação) sem dúvida que não é importante, é crucial."

CEO da Becri

"Sim, sem dúvida que sim. Estas mudanças acabam por ser o dia a dia deles (colaboradores), e acaba por ser um fator de motivação [...] O facto de nós termos clientes exigente [...] eles próprios querem testar novos produtos, novas embalagens, alterar alguma coisa, faz com que os dias sejam diferentes [...] Acaba por dar alguma atividade extra à empresa, os requisitos dos nossos clientes acabam por dar vivacidade ao nosso dia a dia."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Sim, na minha opinião sim. É importante uma empresa querer inovar e mudar, mas às vezes é complicado a mudança, mais para umas pessoas do que para as outras, mas também é importante a empresa continuar a inovar e mudar, e as próprias pessoas estar a acompanhar."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Eu diria que a Primavera tem, na maioria das suas pessoas, uma vontade de mudança [...] Dentro da Primavera, as pessoas estão habituadas a haja muitas mudanças. Alguma impostas pelas tecnologias, pelas nossas próprias adoções de tecnologias. Outras impostas pelo facto de estarmos com muita dinâmica no lançamento de soluções, de novas ofertas, de novos produtos. E também, naturalmente, porque temos de atingir objetivos que são ambiciosos, e para atingir esses objetivos nós temos de fazer coisas diferentes, temos que constantemente estar a procurar outras formas de conquistar mais clientes, e isso obviamente que nos obriga a pensar em mudar para atingir esse fim."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

4.2.2. Antecedentes das Capacidades Dinâmicas de Gestão

Com o intuito de interpretar mais pormenorizadamente as capacidades dinâmicas de gestão, e o seu impacto na produtividade, é necessário também existir um foco nos gestores enquanto personagens singulares e únicas. A gestão é constituída por indivíduos, tendo estes as suas próprias experiências, habilidades, conhecimentos, educação, redes sociais e forma de interpretar o que os rodeia.

O capital humano, capital social e cognição de gestão têm um papel fulcral nas capacidades dinâmicas de gestão, dado que a gestão recorre às suas experiências, conhecimentos, redes de contato, informações e processos mentais, para tomar decisões e, conseqüentemente, aumentar a produtividade (Widianto et al., 2021; Bending et al., 2018).

Capital Humano de Gestão.

Como já foi explanado no Capítulo 2, as experiências, educação e formação dos gestores são um dos motores centrais na estratégia e desempenho organizacional. Como aspeto intangível e único de cada indivíduo, o capital humano tem um papel de destaque na tomada de decisões estratégicas e determinam, em grande medida, o caminho de desenvolvimento de uma organização e a sua produtividade (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Hsu & Wang, 2012; Patzelt, 2010).

Um dos aspetos constatados a partir das entrevistas elaboradas é que os entrevistados têm uma vasta formação académica, por vezes até diferente da área em que trabalham atualmente.

"Eu tirei o Mestrado Integrado em Engenharia Civil no Minho [...] E, logo que terminei Civil, entrei no Mestrado em Engenharia Industrial [...] E no ano passado comecei também uma pós-graduação em direção de empresas na Porto Business School [...]"

CEO da Gubec

"Fiz o 12º ano [...] e, entretanto, fui fazer um curso de Métodos e Tempo ao Porto, ao CITEX [...] A seguir fui selecionado para fazer um curso de MTM [...] um curso avançado de Métodos e Tempos. [...] Em 2018, decidi-me aventurar aqui no IPCA, [...] fazer unidades curriculares isoladas [...] do curso de gestão de empresas, a pensar que me iria trazer mais valias e mais vantagens."

CEO da Becri

"Eu sou licenciada em Bioquímica, e tenho Mestrado em Gestão das Organizações, mais especificamente na parte de Gestão de Qualidade. Fui fazendo formações e cursos mais relacionados com a parte de Qualidade. Fiz um curso técnico superior de Segurança no Trabalho. Tenho várias formações na parte de Gestão da Qualidade e Normas e Certificações de Qualidade [...] Depois da Licenciatura, fiz duas pós-graduações na área das ciências forenses, uma em Antropologia Forense, e outra em Ciências Forenses mais focada na toxicologia forense."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Eu licenciiei-me em Ciência da Comunicação, na Universidade do Minho, e fiz uma pós-graduação em Marketing e Estratégia."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Eu tenho formação na área de comunicação social, é a minha formação base. E, mais tarde, fiz uma pós-graduação em Marketing."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Eu tirei o curso de arquitetura, e depois fiz um MBA em Gestão no ISCTE. E ainda fiz uma pós-graduação em Liderança na Católica."

Director of Operations na Primavera

É perceptível, a partir do discurso dos entrevistados, que a educação e a formação são fatores importantes na aquisição de conhecimentos úteis e imprescindíveis para o seu trabalho. É uma forma de os manter atualizados, fazendo com que todas as suas decisões sejam o mais consciente e informadas possível.

"[...] e ao longo dos meus 20 anos de experiência, já tive várias ações de formação diferentes, ou na área de marketing, ou na área de marca, ou na área digital. No fundo tenho de me manter atualizada, porque a área de Marketing é uma área que está em constante evolução [...]"

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"O último curso que fiz terminei-o em fevereiro, que foi o curso superior em Segurança no Trabalho [...] Vou fazer uma formação, começa para a semana, sobre melhoria contínua [...] eu estou sempre a tentar novas oportunidades de formação, e é algo que sempre me motivou e cativou, o facto de querer sempre aprender mais."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Por vezes, faço alguns workshops, ou cursos online, principalmente sobre Marketing Digital, porque já tirei o curso a alguns anos [...] fui tentando estar dentro do assunto e também é algo que está sempre a mudar [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"No ano passado, comecei também uma pós-graduação em direção de empresas na Porto Business School [...]"

CEO da Gubec

"[...] E, no ano passado, fiz mesmo o exame de admissão de Português, e agora fiquei como aluno interno do IPCA [...]"

CEO da Becri

Desta forma, e na perspectiva dos entrevistados, o investimento na sua formação é algo essencial para o seu dia a dia e profissão.

"Sim, considero-me (que sou alguém que investe na sua formação), e acho que é obrigatório quando num papel de liderança [...] Na minha perspetiva, a única forma de conseguir acompanhar a evolução dos tempos, é também perceber quais são as tendências [...]"

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

Também a experiência pode influenciar e moldar as informações a que um gestor dá atenção (Andersson & Evers, 2015), tendo desta forma impacto na capacidade de *sensing*, *seizing* e até mesmo *reconfiguring*. A experiência torna os gestores mais instruídos, preparados e cientes para a tomada de decisão, tomada essa que influencia a produtividade e desempenho da empresa. Quando questionados sobre a experiência dentro da empresa que trabalham de momento, os entrevistados descreveram o seu trajeto ao longo do tempo:

"[...] Vim para a Aromáticas Vivas proposta para aprender de tudo [...] A ideia da gestão na altura era eu aprender todos os processos da empresa, e assim foi [...] acabei por passar um pouco por todo o lado, desde a parte da produção, de rega, de planeamento, até à parte de embalamento."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Eu fiz aqui o meu estágio profissional, iniciei em dezembro 2011. O estágio foi de um ano e fiquei na empresa até aí [...] Fiz o estágio profissional na minha área de Marketing [...]"

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Passei um ano completo na Becri. Nos primeiros três meses, passei em todos os setores [...] para perceber todo o fluxo de processos que existia."

CEO da Gubec

"[...] a minha experiência profissional mapeia com a experiência na Primavera. Estou há 20 anos na empresa, e comecei por ser Assessora de Comunicação, que é, no fundo, a minha formação de base [...] fazia parte de um departamento de Marketing, e comecei mais tarde a entrar noutras áreas, comecei no fundo a alargar as áreas de trabalho [...] Mais tarde, foi-me dada a oportunidade de coordenar um departamento [...] eu fui crescendo com o departamento e com a empresa."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"[...] há 7 anos integrei na Primavera [...] Eu tenho alargado de funções, mas digamos que o core é semelhante [...]"

Director of Operations na Primavera

Alguns dos entrevistados tiveram a experiência de fazer um departamento nascer e crescer do zero:

"Eu entrei na Aromáticas Vivas em 2014, e a empresa não tinha Departamento de Qualidade, e começou a surgir a necessidade de existir esse departamento. E foi proposto eu abraçar a ideia, de criar um Departamento de Qualidade [...] Fui aprendendo, trabalhando em casa, tirando formações [...] e fui me especializar um pouco na parte de Qualidade, e formei o Departamento de Qualidade da empresa. Neste momento estou também Responsável de Operações da empresa toda, uma vez que quando entrei na empresa, a minha formação foi tão intensiva, que acabei por saber de tudo o que fazia parte na Aromáticas Vivas [...]"

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Eu criei o departamento (de Marketing) [...] e, entretanto, ele tem crescido à luz daquilo que também são as minhas ideias de crescimento da equipa [...]"

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"[...] no início, quando eu comecei, a empresa ainda estava no início, ainda não tinha ninguém que tinha trabalhado a parte do Marketing [...] Fui eu que comecei toda essa parte do Marketing e Comunicação da empresa. Quando cheguei, não havia website, até nome era diferente [...] depois o nome mudou, a imagem da empresa mudou e estive em todo esse processo. Ao longo do tempo, ficaram mais pessoas a trabalhar comigo. Foi um desafio enorme porque era o meu primeiro trabalho e não tinha ninguém da minha área nem ninguém para me auxiliar [...] Posso dizer que sou diretora do departamento de Marketing desde sempre."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

Pelas entrevistas realizadas, conseguiu-se perceber que alguns dos entrevistados passaram por diversos departamentos e/ou funções nas próprias empresas em que trabalham de momento. Essa experiência deu-lhes uma visão e conhecimento da empresa importantes para desempenhar a sua função no dia a dia, que influencia o desempenho organizacional.

"O saber um bocadinho de tudo é uma mais-valia porque depois acabamos por estar por dentro de todos os assuntos da Aromáticas Vivas, e conseguir perceber do dia a dia dos nossos colegas. Se acontece algum problema no Departamento de Produção, sei estar por dentro desse assunto, e da mesma maneira que conseguimos ajudar o colega na resolução desse problema. Tem essa mais-valia, em que a gente acaba por ser polivalente [...] Acabo por ter uma visão global da empresa, e tenho perceção daquilo que pode correr bem e daquilo que pode correr mal."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Passei um ano completo na Becri. Nos primeiros três meses, passei em todos os setores, ou seja, uma semana ou duas num sítio [...] para perceber todo o fluxo de processos que existia. Depois fiquei na parte do planeamento, e ganhei visão de tudo [...] A ideia era no fundo de experimentar todos os problemas que existiam todos os dias, e arranjar soluções para eles."

CEO da Gubec

Para além da experiência na empresa atual, alguns dos entrevistados têm experiências noutras empresas, profissões, ou até mesmo experiências pessoais marcantes. Estas vivências variadas, de acordo com a literatura, dão ao gestor perícia, conhecimentos e aptidões úteis para o seu trabalho.

"Eu trabalhei, antes de vir para a Aromáticas Vivas, em pequenas coisas [...] Depois de trabalhar na Aromáticas Vivas, dei aulas de Física e Química, e acabei por ficar sempre ligada ao ensino, não a dar aulas, mas como explicadora [...] e essa experiência com os miúdos também me fez ganhar aquele toque pessoal para lidar com as pessoas [...] Digamos, mais paciência, mais traquejo, mais estratégias [...] Essa experiência profissional sem dúvida ajudou imenso."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Eu comecei a trabalhar enquanto ainda estava a estudar, e comecei a trabalhar como operador de callcenter numa empresa que já não existe, que se chamava TMN [...] Depois tive várias funções dentro daquilo que era o grupo Portugal Telecom, tive 17 anos. Fui responsável pelo Telemarketing, fui responsável pelo serviço ao cliente, mais gestão de operações. Depois fui responsável pela melhoria contínua nas áreas de relacionamento com o cliente. E depois, sai do Portugal Telecom e fui para uma empresa que é um grupo de prestação de serviços de Outsourcing, também na área de relacionamento com clientes, que é o grupo Teleperformance."

Director of Operations na Primavera

"[...] Também tenho outras empresas, no ramo automóvel [...] e na área de papel, de material de escritório, também sou sócio [...] Esta relação de automóvel-têxtil, por acaso, foi muito interessante [...] o automóvel é um setor muito rigoroso, e com uma longevidade de negócio de 4 a 5 anos. E na têxtil, é quase o inverso [...] Esta junção de duas formas de ver, ou seja, o rigor do automóvel com a flexibilidade da têxtil, a longevidade do automóvel em termos de projetos, com prazos tão curtos na têxtil [...] esta junção fez com que eu melhorasse, acabei por levar e trazer valores de um lado para o outro. E isso fez com que as empresas evoluíssem."

CEO da Becri

"Houve um acontecimento que me moldou tanto que até mudei bastante em termos de comportamento, que foi a maternidade. As pessoas que trabalhavam comigo na altura diziam que eu estava muito mais calma, muito mais serena, e isso tem haver com a essa mudança familiar que aconteceu [...]"

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

Capital Social de Gestão.

Como mencionado anteriormente, o capital social de gestão é um poderoso antecedente das capacidades dinâmicas, sendo definido com a habilidade dos gestores em extrair benefícios das suas estruturas sociais, redes e associações (Davidsson & Honig, 2003). Dado que os laços sociais são extensíveis a diversos ambientes, estes ajudam na transferência de informações de um ambiente para outro (Adner & Helfat, 2003), sustentando deste modo a identificação e aproveitamento de oportunidades, bem como a transformação da base de recurso que, conseqüentemente, levam a uma maior produtividade organizacional.

Relacionado ao capital social interno os gestores, a comunicação interna é bastante importante para o fluxo de informações e, por esse motivo, tentou-se perceber se os gestores costumam receber opiniões e *inputs* por parte dos seus colegas e colaboradores. Consegue-se perceber, através dos entrevistados, que essa preocupação e cuidado está sempre presente.

"Eu interesso-me pelos colaboradores. Por exemplo, há uns dias atrás, uma pessoa foi fazer uma cirurgia ao joelho e fui ter com ela e perguntei como correu, há esse tipo de relação [...] há esse tipo de cuidado, pelo menos da minha parte."

"Nós estamos a fazer obra na Gubec desde 2018, setor a setor. Eu entreguei uma planta ao responsável de cada setor com aquilo que eu achava que era melhor, ou seja, o layout da melhor forma que eu achava. E disse-lhes 'têm aqui a planta do vosso setor, este é o que acho que pode ser melhor, mas eu quero que vocês estudem, analisem, e se acharem melhor mudar aqui alguma coisa, ainda vamos a tempo de mudar'. E fomos mudando várias coisas com as opiniões deles, porque são eles que no fundo estão lá a trabalhar, até percebem mais do que nós (gestão). Eu vejo as coisas aqui de cima, visão geral [...]"

"Da minha parte, eu digo sempre aos colaboradores que podem falar comigo sempre que quiserem. Quando alguém não se sente confortável com alguma coisa, estão à vontade, e já várias vezes vieram ter comigo falar [...] há uma entreajuda muito grande, e um respeito muito grande por parte dos colaboradores com a gerência, e acho que isso é um ponto muito positivo."

CEO da Gubec

"Eu falo com toda a gente [...] há dias que estou aqui a 100%, as pessoas quando querem falar comigo, abordam-me. [...] Há uma abordagem muito direta com as pessoas, e também muito

franca [...] Existe uma relação muito próxima entre as equipas e própria administração, por isso, não há aqui um fosso, uma barreira [...] eu posso estar aqui como CEO da empresa, mas até a senhora da limpeza, que é a Maria, pode falar comigo, não tem problema nenhum."

CEO da Becri

"Sim, existe uma comunicação fluente [...] Eles, se têm dúvida em alguma coisa, comunicam para tentar esclarecer antes de fazerem [...] posso dizer que já me ligaram 4 vezes desde que estamos aqui a fazer a entrevista. Estão constantemente a procurar de saber, a ter respostas [...] Às vezes são eles que dizem 'Olha que a salsa não está boa de colher ali', eles é que estão no terreno no dia a dia [...] São eles (colaboradores) que fazem a empresa. Nós, gestão de topo, sem eles não trabalhávamos, eles são a nossa mais-valia, e são o fator mais importante da empresa. Por isso é que investimos tanto nos nossos recursos humanos, e temos essa preocupação de garantir a satisfação deles [...] Tentamos ao máximo que se sintam motivados no local de trabalho, e que não venham 'mais um dia para o trabalho', que seja uma coisa que eles vistam a camisola e que fazem [...] Termos recursos humanos motivados e interessados na empresa, será o bem-estar deles também [...]"

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"[...] Algo que me diferencia no dia a dia é a forma como eu consigo lidar bem com os meus pares, com os meus superiores e com a minha equipa. E no fundo consigo trazer o melhor de cada pessoa em prol daquilo que é o objetivo da empresa [...] Trabalhamos muito uns com os outros, falamos com clientes, fornecedores, com os colegas [...] Nós sentimos que a produtividade também advém deste contacto, desta colaboração numa vertente mais colaborativa entre as pessoas, ao invés de trabalhar de forma isolada."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

Dado que as redes sociais internas podem influenciar o indivíduo, tentou-se também perceber, durante a entrevista, a perspetiva dos entrevistados em relação à influência dos colegas de trabalho no seu desempenho profissional.

"Sim, claro, precisamente nesse sentido de arranjarmos a melhor forma de trabalhar [...]"

CEO da Gubec

"Somos uma equipa muito jovem e queremos aprender uns com os outros, tanto de melhorar um com os outros, como crescer profissionalmente."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Os meus colegas, todos eles, sejam eles colegas da minha equipa, sejam de direções, de chefias, todos contribuíram e acabam por me ensinar coisas novas todos os dias. É dessa partilha que fazemos até de forma informal, que todos nós enriquecemos no nosso dia a dia [...] É com base nesta colaboração entre todos que conseguimos criar esta sinergia que é certamente proveitosa para todos, porque é quando deixamos de aprender que deixamos de ter vontade de trabalhar [...] ter sempre a sensação de que estamos a aprender alguma coisa, quer seja na perspetiva mais técnica, quer seja na perspetiva mais relacional [...] mas é fundamental não estar estagnado."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

Para além de redes internas, os laços formais e informais da rede externa dos gestores ajudam a adquirir recursos essenciais e fornecem informações críticas para a tomada de decisões. Desta forma, foi questionado aos entrevistados sobre a possibilidade de os parceiros externos trazerem benefícios para a empresa.

"Sim, (traz) muitos [...] Temos um parceiro que é uma Tinturaria, já há muitos anos que somos o melhor cliente deles, e há mesmo uma relação de parceria. Ou seja, acordamos também em termos de preços, eles sabem que nós nunca os vamos deixar parar, e nós também sabemos que podemos contar com eles, na altura de aperto [...] Sem dúvida, vantagem competitiva logo desde o início."

CEO da Gubec

"O facto de trabalhar com todos os departamentos a nível de fornecedores, e mesmo de clientes, acabo por ter uma relação com todos eles, e eles sabem com quem falar e a quem ligar [...] A gente tenta criar uma relação estreita com os nossos fornecedores, mais numa de parceria, e não de fornecedor-cliente. Se eles precisam da nossa ajuda, já sabem a quem ligar, a perguntar se tem um problema de produção, uma praga [...] Já chegamos a ir visitar fornecedores para os

ajudar a resolver problemas técnicos, porque no fundo, o nosso objetivo é que eles tenham sucesso, porque para nós termos sucesso, eles também precisam de o ter."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Sim, temos sempre um contacto com clientes, fornecedores [...] A nível de clientes é importante [...] é importante estar em contacto com eles."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"[...] no que diz respeito ao nosso departamento, temos vários fornecedores que no fundo são pessoas que trabalham connosco em várias áreas [...] trabalhamos com os nossos parceiros de trabalho que são no fundo os nossos fornecedores [...] Depois temos os nossos próprios contactos, quer também com os nossos parceiros comerciais [...] revendedores, quer também as nossas redes de contacto como pessoas que conhecemos nas formações, ou pessoas que conhecemos na Universidade, que trabalhamos com elas noutras empresas. Vamos mantendo também essas redes de contacto."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Networking é um ponto importante [...] Tenho um conjunto de relações já bastante solidificadas, dentro de várias áreas, a que muitas vezes recorro para trocar algumas opiniões e que acrescentam valor."

Director of Operations na Primavera

Cognição de Gestão.

A perceção, atenção, resolução de problemas e raciocínio são fatores cruciais para a tomada de decisão da gestão, que por sua vez influenciará a produtividade. Os modelos cognitivos são processos que se desenvolvem por meio de experiências anteriores dos gestores, consistindo em suposições ou conhecimento sobre eventos futuros, alternativas e consequências dessas alternativas (Andersson & Evers, 2015). Desta forma, foi pedido aos entrevistados a sua opinião sobre a influência da experiência (sucessos e/ou fracassos) na sua visão e perspetiva no mundo, sendo eu estes afirmaram que:

"Sim (essa influência existe). Eu não conhecia praticamente nada quando comecei a trabalhar, e uma pessoa vai mudando [...] A resolução de problemas por exemplo, quando comecei a trabalhar, uma coisa seria um problema enorme, e agora [...] tentamos dar a volta mais rápido, fazer algo de diferente do que antes."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Quando nós erramos uma vez, erramos duas, à terceira não pode ser. Temos de estar sempre atentos [...] No fundo, vamos sempre aprendendo com os erros, e tentar sempre arranjar estratégias para não sofrer esse erro [...] O tipo de problemas que aparecem [...] e aparecem todos os dias, um diferente do outro [...] há um problema, mas eu já passei por esse problema há dois anos, já sei como o vou resolver [...]"

CEO da Gubec

"[...] o ser humano que vai se adaptando às situações consoante vai vivendo, e eu sou um exemplo disso. Se perguntar se hoje estou diferente, claro que estou, estou mais maduro, mais ponderado nas minhas decisões, tenho atitudes hoje que não tinha antigamente [...] As decisões que tomo hoje são diferentes de antigamente, por razões óbvias, porque tudo mudou. Mas a minha forma de estar continua a mesma, estar bem comigo mesmo, ter uma equipa coesa [...]"

CEO da Becri

"[...] dei aulas de Física e Química [...] e essa experiência com os miúdos também me fez ganhar aquele toque pessoal para lidar com as pessoas [...] Digamos, mais paciência, mais traquejo, mais estratégias [...] Essa experiência profissional sem dúvida ajudou imenso."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Sim, sem dúvida que a pessoa que sou hoje tem muito a ver com aquilo que foi e tem sido a minha experiência profissional [...] Se eu tivesse trabalhado noutra empresa, certamente seria hoje uma pessoa diferente, porque acho que o nosso ambiente, pelo menos a nossa profissão, acaba por nos moldar muito enquanto pessoas [...] Eu também me considero um fruto do que a minha liderança fez comigo, do coaching, de aprendizagem que fui tendo com o tempo, daquilo que fui aprendendo com os meus pares, com as minhas equipas [...] Sem dúvida que somos um resultado da vivência que temos."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Eu diria que sim, mas isso não deriva somente da experiência profissional, tem a ver com a maturidade [...] A maior diferença é na abordagem, provavelmente é uma abordagem mais sustentada."

Director of Operations na Primavera

A cognição é uma das bases que sustentam as capacidades dinâmicas de gestão que permite ao indivíduo identificar e aproveitar oportunidades de mercado (Helfat & Martin, 2015), e influencia as decisões estratégicas (Adner & Helfat, 2003). Neste sentido, tentou-se perceber, a partir da ótica dos entrevistados, o impacto da atenção na identificação e aproveitamento de oportunidades, bem como na tomada de decisão:

"Sim, (a atenção) influencia. Há quatro anos atrás, não sabia de tudo um pouco, estava a começar. Agora tenho mais percepção."

CEO da Gubec

"Desde logo, com o tempo, nós conseguimos relativizar mais aquilo que nos rodeia. No início da carreira, achamos sempre que tudo vai acabar no dia seguinte, ou vive-se tudo mais a ferro e a fogo. Mas depois, com o tempo, passamos a ter outra maturidade para perceber que uma coisa que é má hoje, amanhã pode ser boa. E isto tem muito a ver com aquilo que é a maturidade, com o crescimento da pessoa e obviamente crescimento é em todas as esferas da sua vida [...] e todas as esferas - pessoal, profissional, familiar - estão todas ligadas."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

4.2.3. Influência das CDG na Produtividade da Empresa

Para concluir as entrevistas, pediu-se a opinião do entrevistado em relação à influência dos conceitos falados - capacidades dinâmicas de gestão e os seus antecedentes - no sucesso e produtividade das empresas.

"Sim (influencia). Na questão dos armazéns de logística, aqui é realmente um ponto que o futuro vai ser esse. E já vi várias notícias a dizer que vão ser precisos de milhões de metros quadrados, num futuro próximo, para armazenar tanta coisa. É mais uma certeza que realmente é o

caminho. Mas para isso é preciso estar com as 'antenas' atentas, ligadas, e absorver um pouco a informação por parte dos clientes, por parte dos concorrentes também, de tudo um pouco."

CEO da Gubec

"Sim, são fatores importantes. Nós passamos oito horas por dia no nosso local de trabalho, portanto [...] a nossa essência no fundo advém do nosso local de trabalho. E acabamos por lidar com situações que nos põe à prova, e põe à prova a nossa maneira de pensar e de agir, e sem dúvida que o fator experiência é um fator importante. A experiência profissional é um dos fatores mais importantes em resposta a situações do dia a dia das empresas [...] A sensibilização das pessoas para isso (atenção ao mercado) e tendências, do mundo estar a mudar, a atitude das pessoas têm de ter isso em conta e afeta tudo, inclusive a produtividade."

Responsável da Qualidade na Aromáticas Vivas

"Sim, tanto para isso como para aumentar a produtividade da própria empresa."

Diretora de Marketing na Aromáticas Vivas

"Eu diria que sim [...] Diria que é algo que tem todo o sentido, que me aprece [...] e parece-me que vai de encontro àquilo que eu tenho notado."

Marketing & Communication Head Manager na Primavera

"Tem seguramente, eu acho que sim que tem. Se a empresa não for perspicaz a monitorizar e a recolher informação, a tratá-la e depois a levá-la ao mercado, a implementar transformações que visam quer seja novos serviços, novos produtos, mas também projetos de transformação do ponto de vista de eficiência operacional interna, se a empresa não estiver constantemente a fazer isso e a manter awareness sobre isso, a probabilidade é de se transformar numa empresa por plágio, solidificada e cristalizada."

Director of Operations na Primavera

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões do Estudo

O tema da produtividade é um tema bastante explorado e que denota imenso interesse, quer a nível de investigação quer a nível empresarial. No mundo atual, em constante mudança e reconfiguração, os mercados transformam-se e as empresas, de forma a conseguir o sucesso, têm de seguir estas transformações. O conceito de Capacidades Dinâmicas de Gestão (CGD) surge para reforçar a diferença na *performance* e sucesso organizacional. Há uma vasta literatura que fundamenta a importância e impacto que as capacidades dinâmicas de gestão têm sobre o desempenho e produtividade das empresas.

No entanto, estas capacidades dinâmicas de gestão não podem ser analisadas de forma isolada, sendo necessário perceber também de que forma os seus antecedentes as influenciam. Os gestores são indivíduos únicos, com experiências, formação e conhecimentos dispares, redes sociais distintas, e mapas cognitivos singulares. Deste modo, é necessário perceber como as capacidades dinâmicas de gestão são afetadas pelo capital humano, capital social e cognição de gestão, pois são estes antecedentes que dão base às ações e tomada de decisão dos gestores.

Tendo em conta o exposto, o objetivo desta investigação consistia em reconhecer a intervenção e impacto das capacidades dinâmicas de gestão na produtividade das empresas, nomeadamente a capacidade de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, bem como perceber de que forma o *capital humano*, *capital social* e *cognição de gestão* interferem neste impacto também.

Através da pesquisa, consegue-se observar que as capacidades dinâmicas de gestão estão sempre presentes no dia a dia dos casos em análise e que, desta forma, estas capacidades têm impacto na produtividade e sucesso da empresa.

É perceptível o nível de cuidado e atenção constante com o envolvente quer externo quer interno à empresa, por parte dos casos em análise. Este alerta em relação às mudanças, oportunidades ou ameaças é um fator importante a ter em conta para o sucesso empresarial, dado que despoleta a adaptação da empresa às exigências e necessidades do mercado por via de uma melhor capacidade e velocidade de resposta.

A nível de aproveitamento de oportunidades ou resposta a estímulos, a gestão tem um papel notório na priorização e seleção dessas oportunidades, analisando a viabilidade e a adequação das mesmas. Através deste estudo, é ilativo que o sucesso e a produtividade organizacional dependem da resposta aos estímulos certos, sendo que nem todas as oportunidades são as mais pertinentes ou

acertadas para a empresa. De uma forma global, os três casos em análise conseguiram dar exemplos de oportunidade que estão a aproveitar no momento, ou que irão aproveitar num futuro próximo, de acordo com as necessidades e possibilidades da organização.

No que diz respeito à adaptação propriamente dita das empresas, por meio da reconfiguração e transformação da base de recursos, os casos de estudo em análise mostraram-se ativos e predispostos para estas mudanças e reconfigurações. Existe um reconhecimento que a renovação de processos e alterações organizacionais é algo crucial no aproveitamento de oportunidades. Estas transformações, de acordo com alguns exemplos dados pelos entrevistados, podem ser reveladas pela mudança de estruturas físicas, alteração de equipas, processos, tarefas ou equipamentos, como também pode ser notadas pela mudança ou ajuste cultural da própria empresa.

É necessário também perceber a repercussão do capital humano, do capital social e da cognição de gestão nas capacidades dinâmicas de gestão, dado que estes três antecedentes, de uma forma direta ou indireta, também influenciam a produtividade.

No que concerne ao capital humano de gestão, um dos aspetos verificados é que os entrevistados têm uma vasta formação académica, por vezes até diferente da área em que trabalham atualmente. É evidente também que há uma preocupação constante, por parte dos membros da gestão, com a sua formação, havendo exemplos concretos de investimento na mesma atualmente. Com esta investigação, é perceptível que existe um reconhecimento de que a formação é fundamental para a tomada de decisões e atenção a estímulos, dado que é uma forma de manter a gestão atualizada, fazendo com que todas as suas decisões sejam o mais consciente e informadas possível. De uma forma semelhante, a experiência - podendo ser esta profissional, pessoal e/ou em diferentes áreas -, serve de base para o *know-how*, perícia e agilidade dos membros da gestão. Os entrevistados afirmam que, a partir da experiência, se ganha traquejo e se altera comportamentos, auxiliando desta forma na tomada de decisão.

Quanto ao capital social de gestão, é notório que as redes internas e externas dos gestores são fontes de informação e entreajuda, que coage o gestor a estar em constante atenção aos estímulos à sua volta para que este consiga retirar benefícios das suas redes. É através destas conexões que o gestor consegue perceber o que se passa à sua volta e toma decisões mais informadas e conscientes. É manifestado, nos casos de estudo em análise, que as relações internas entre gestão e restantes colaboradores são essenciais para o sucesso da empresa, dado que esta entreajuda é um dos fatores chave. Os entrevistados afirmam que é a partir desta conexão que surge momentos de aprendizagem e enriquecimento mútuo. As redes externas dos gestores são, da mesma forma, importantes uma vez que

os parceiros, fornecedores, clientes ou colegas, são elos com o ambiente externo à empresa, rico em informações e relações de simbiose.

Como terceiro antecedente das CDG, a cognição de gestão é o fator mais complexo, mas igualmente crucial para a tomada de decisão. São os mapas cognitivos, modos de pensar e processar informação, e o constante alerta a estímulos que faz de um gestor o agente crucial para o sucesso e produtividade das empresas. A cognição dos gestores, evidenciada na visão ou perspectiva com que o gestor vê o mundo, muda ao longo da sua vida, em parte pelas experiências e vivências dos mesmos. Alguns dos exemplos averiguados nesta pesquisa residem na resolução de problemas, que tende a ser mais rápida e eficaz, e na maturidade profissional que se ganha ao longo do tempo.

Desta forma, pode-se afirmar que estes três antecedentes dão base e suporte às capacidades dinâmicas de gestão, que por sua vez influenciam a produtividade organizacional. É através da experiência, conhecimento, *know-how*, redes sociais e modelos cognitivos que o gestor irá conseguir ter atenção a tudo o que o rodeia, impulsionando a identificação de oportunidade e ameaças, bem como o aproveitamento das mesmas. É a partir destes antecedentes que a tomada de decisão, quer no aproveitamento de oportunidades que na transformação e reconfiguração da base de recursos da empresa, é a mais informada e eficaz possível.

Em modo conclusivo, e de acordo com os resultados desta pesquisa, pode-se afirmar que as capacidades dinâmicas de gestão influenciam a produtividade da empresa. A gestão deve ser perspicaz e em constante procura de novas oportunidades que vão de encontro com os objetivos e necessidades da empresa. É a partir desta atenção e da tomada de decisão características das capacidades dinâmicas de gestão que se consegue justificar as diferenças de produtividade organizacional.

5.2. Limitações e Futuros Estudos de Investigação

Durante a presente investigação foram identificadas algumas limitações que podem, no entanto, servir como estímulo para futuros estudos.

A principal limitação deste estudo é o facto de apenas ter sido baseado em três casos de estudo. Um maior número de casos tornaria a investigação mais rica e fundamentada. No entanto, a lista de empresas com níveis de produtividade altos a contactar era limitada, e pretendeu-se que cada caso de estudo fosse de setores distintos, pois essa diversidade seria útil para o estudo. Para além disso, e especialmente dado ao panorama de pandemia atual, algumas empresas recusaram fazer parte do

estudo afirmando que estavam a passar por momentos mais intensos, o que tornava impossível a sua participação.

Para complemento deste estudo, acho que seria útil a existência de mais literatura que relacionem diretamente as capacidades dinâmicas de gestão à produtividade organizacional. Existe sim variada literatura que relaciona estas capacidades com a *performance* ou desempenho das empresas, mas poucos que diretamente fazem a ligação com a produtividade.

No que toca a investigações futuras, seria interessante realizar o estudo com um maior número de casos de estudo. Seria, da mesma forma, relevante a execução de entrevistas a vários colaboradores com cargos relacionados à gestão, mas também a colaboradores que não estejam em cargos parecidos, de forma a ter a visão e opinião de diferentes esferas.

CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235-1255.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2014). International entrepreneurship and the theory of the (Long-Lived) international firm: a capabilities perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 95-116.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). Dynamic managerial capabilities. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Andersson, S., & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures - a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260-276.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Balsmeier, B., & Czarnitzki, D. (2014). *How important is industry-specific managerial experience for innovative firm performance?* (No. 14-011). ZEW Discussion Papers.
- Bao, G., Liao, Z., & Hine, D. (2019). Managerial cognition, emergency preparedness and firm's emergency response performance. *Journal of Risk Research*, 22(12), 1490-1502.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple-indicator multiple-cause modelling approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571-591.
- Bartz-Zuccala, W., Mohnen, P., & Schweiger, H. (2018). The role of innovation and management practices in determining firm productivity. *Comparative Economic Studies*, 60(4), 502-530.
- Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J., & Wolter, S. (2018). Management practices, workforce selection, and productivity. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S371-S409.
- Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 203-213.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-24.
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51.
- Bloom, N., Dorgan, S., Dowdy, J., & Van Reenen, J. (2007). Management practice and productivity: Why they matter. *Management Matters*, 10.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Britten, N. (1995). Qualitative research: qualitative interviews in medical research. *Bmj*, 311(6999), 251-253.
- Broszeit, S., Laible, M. C., Fritsch, U., & Görg, H. (2019). Management practices and productivity in Germany. *German Economic Review*, 20(4), e657-e705.
- Buil-Fabregà, M., del Mar Alonso-Almeida, M., & Bagur-Femenías, L. (2017). Individual dynamic managerial capabilities: Influence over environmental and social commitment under a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, 151, 371-379.
- Bureau van Dijk. (2020). Orbis. Link: <https://orbis.bvdinfo.com/>
- Burt, R. S. (2005). Brokerage and closure: An introduction to social capital. *Oxford university press*.

- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Chizzotti, A. (2018). Pesquisa em ciências humanas e sociais. *Cortez editora*.
- Čirjevskis, A. (2019). What dynamic managerial capabilities are needed for greater strategic alliance performance?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 36.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Macmillan International Higher Education.
- Corrêa, R. O., Bueno, E. V., Kato, H. T., & Silva, L. M. D. O. (2019). Dynamic managerial capabilities: Scale development and validation. *Managerial and Decision Economics*, 40(1), 3-15.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443.
- Davidsson, P. and Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascententrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 3, pp. 301-330.
- Durbin, S. (2004). *Review of Workplace Skills, Technology Adoption and Firm Productivity: A Review*.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113-137.

- Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 654-681
- Gosnell, G. K., List, J. A., & Metcalfe, R. D. (2020). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1195-1233.
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hernández-Carrión, C., Camarero-Izquierdo, C., & Gutiérrez-Cillán, J. (2017). Entrepreneurs' social capital and the economic performance of small businesses: The moderating role of competitive intensity and entrepreneurs' experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(1), 61-89.
- Holburn, G. L., & Zelner, B. A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290-1315.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Jantunen, A., Puimalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.

- Kurtmollaiev, S., Pedersen, P. E., Fjuk, A., & Kvale, K. (2018). Developing managerial dynamic capabilities: A quasi-experimental field study of the effects of design thinking training. *Academy of Management Learning & Education*, 17(2), 184-202.
- Liu, Y., & Ravichandran, T. (2007). Information technology capital, managerial human capital, and firm performance: An empirical investigation. ECIS 2007 Proceedings.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Malik, O. R., & Kotabe, M. (2009). Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan. *Journal of Management Studies*, 46(3), 421-450.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118-140.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Patzelt, H. (2010). CEO human capital, top management teams, and the acquisition of venture capital in new technology ventures: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27(3-4), 131-147.
- Pekuri, A., Haapasalo, H., & Herrala, M. (2011). Productivity and performance management—managerial practices in the construction industry. *International Journal of Performance Measurement*, 1(1), 39-58.
- Peni, E. (2014). CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 185-205.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities—performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956.

- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). A pergunta de partida.
- Rocha, B. T. (2018). Baixa produtividade: Afetação de recursos e obstáculos ao crescimento das empresas na economia portuguesa. *Notas Económicas*, (47), 31-45.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083-1103.
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155-181.
- Salazar-Elena, J. C., & Guimón, J. (2019). Management practices and small firms' productivity in emerging countries. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 384-409.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Starman, A. B. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies/Sodobna Pedagogika*, 64(1).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques* (pp. 1-312). Thousand oaks, CA: Sage publications.
- Syverson, C. (2011). What determines productivity?. *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-65.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Tangen, S. (2002, December). Understanding the concept of productivity. *In Proceedings of the 7th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, Taipei (pp. 18-20).
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News*.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- Van Nguyen, T., Nguyen, N. C., & Bosch, O. J. (2017). Identifying key success factors in supply chain management for increasing the competitive advantages of Vietnamese coffee. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Volonté, C., & Gantenbein, P. (2016). Directors' human capital, firm strategy, and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 20(1), 115-145.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Widianto, S., Lestari, Y. D., Adna, B. E., Sukoco, B. M., & Nasih, M. (2021). Dynamic managerial capabilities, organisational capacity for change and organisational performance: the moderating effect of attitude towards change in a public service organisation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

CAPÍTULO 7 – APÊNDICE

6.1. Apêndice 1 – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Introdução

Antes de mais, agradeço a sua colaboração e por ter aceite este convite em fazer uma entrevista. Como já expliquei inicialmente, estou a fazer um estudo sobre a relação existente entre a atuação da equipa de gestão e a produtividade. Esta relação é evidenciada a partir das Capacidades Dinâmicas de Gestão. O intuito é obter o seu contributo a partir da sua experiência, opinião e sinceridade, que irão sem dúvida ser bastante importantes para este estudo.

Sei que o senhor@, doutor@, engenheir@ é [*cargo na empresa*] na empresa [*nome da empresa*], e que esta está inserida no setor [*setor da empresa*].

- (1) Gostaria de começar esta entrevista por lhe pedir que me explicasse o que a [*nome da empresa*] faz? Pode-me falar um pouco da história da [*nome da empresa*]?
- (2) O que se passa no momento atual com a [*nome da empresa*], sobretudo a nível de desafios ou projetos que tenham em mãos?

[Parte 1] SENSING, SEIZING AND TRANSFORMING

O mundo está em constante mudança e, como consequência, os mercados, setores, e as próprias empresas também mudam consoante as forças ditarem.

- (3) Considera-se alguém atento a estas mudanças, quer internas como externas à empresa? Existe algum exemplo que me possa dar?
- (4) Há algum processo de monitorização ou Investigação & Desenvolvimento formal dentro da empresa, como forma de estarem sempre atentos a quaisquer mudanças? Como, por exemplo, equipas ou indivíduos cuja função é examinar e analisar o ambiente, setor, empresa, etc?

- (4.1) De que forma esta análise e pesquisa beneficia a empresa?
- (5) Quando decide avançar com um novo projeto/produto/serviço, que fatores o levam a avançar? O que o leva a tomar essa decisão?
- (6) Já alguma vez teve de alterar ou investir em equipamentos, processos ou procedimentos dentro da empresa?
- (6.1) Qual a razão dessa mudança? De que forma é que isso aconteceu?
- (7) Como é que decide em que lhe interessa investir ou alterar dentro da empresa?
- (8) Quando existe implementação de projetos ou oportunidades dentro da empresa, há mudanças a nível organizacional (na forma como a empresa trabalha, se organiza, etc.)?
- (9) A tomada de decisão é centralizada numa só pessoa, ou está dividida por um conjunto de pessoas responsáveis?
- (10) Sente que existe um foco contínuo nas tecnologias e funcionalidades incorporadas nos produtos/serviços/processos (e na sua renovação, se necessária)?
- (11) A carteira de clientes da empresa está bem definida, ou ao longo do tempo vai alterando?
- (11.1) Qual a razão dessa mudança?
- (12) Fazem algum plano de negócios para as ideias/oportunidades que querem seguir? Fazem uma avaliação das receitas e custos previstos?
- (13) Em caso de qualquer mudança (novas implementações, projetos, etc), existe preocupação e cuidado com a comunicação da mudança dentro da empresa?
- (14) Considera que os processos de adaptação e mudança são importantes para o sucesso e produtividade da empresa? Consegue me dar um exemplo relacionado com a empresa?

[Parte 2] Capital Humano, Capital Social e Cognição de Gestão

As capacidades de um líder são importantes para a empresa, mas também é necessário perceber o percurso, experiências e vivências do mesmo. Por isso gostava de o conhecer melhor, começando por perguntar:

(15) Qual é a sua formação académica?

(16) Quando foi a última vez que fez um curso ou investiu na sua aprendizagem?

(17) Desde quando está neste cargo na [*nome da empresa*]?

(18) Que outros cargos ocupou anteriormente na [*nome da empresa*]? Sente que essa experiência @ ajudou na função em que está agora, a nível de conhecimentos, know-how?

(19) Já trabalhou noutras organizações?

(19.1) Nessas organizações em que trabalhou anteriormente, ocupou cargos diferentes do que atualmente ocupa?

Falando um pouco agora da sua rede social, sendo incluídos neste termo, colegas de trabalho, colaboradores, fornecedores, network externo à empresa, etc...

(20) Como é que caracteriza a sua relação com os colaboradores da [*nome da empresa*]?

(21) Costuma receber a opinião e informações dos seus colaboradores?

(22) Comunica com facilidade com os seus colegas de trabalho ou colaboradores da empresa, sejam eles subordinados ou não?

(23) Sente que os seus colegas de trabalho, nomeadamente membros da equipa de gestão, o ajudaram a melhorar profissionalmente?

(24) Considera-se alguém que tem um grande número de relacionamentos profissionais com indivíduos fora da empresa?

(25) Sente que trabalhar com parceiros externos traz benefícios ou abrem portas para a sua empresa?

(26) Considera que as suas relações sociais, quer dentro ou fora da empresa, o beneficiam em termos de fluxo de informação, vantagem competitiva? Porquê?

Passaria agora para um tema um pouco mais “profundo”, sem me permite, que está relacionado com a Cognição. De forma simplificada, a Cognição é “a capacidade de um indivíduo criar modelos ou esquemas mentais que usam para interpretar o ambiente e orientar as suas ações e decisões”.

(27) Considera que a sua experiência, incluindo nesta sucessos e fracassos, lhe desenvolveram alguma “lente” cognitiva pela qual agora interpreta e vê o mundo?

(28) Relacionando um pouco com o que falamos anteriormente, acha que esta “lente ou modelo cognitivo” que foi desenvolvido ao longo da sua experiência influencia a capacidade de atenção e identificação de oportunidades e/ou ameaças do mercado? E quanto à tomada de decisão?

(29) Acredita que a sua Cognição o diferencia dos restantes indivíduos/líderes?

(30) Por último, acredita que existe uma relação positiva entre a produtividade de uma empresa e as capacidades dinâmicas da sua equipa de gestão?

6.2. Apêndice 2 – Declaração de Consentimento Informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu _____, na qualidade de _____ [carga na empresa], declaro autorizar a participação da _____ [nome da empresa] no estudo "A Influência das Capacidades Dinâmicas de Gestão na Produtividade da Empresa", realizado no âmbito da dissertação de Ângela Beatriz Oliveira, para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade do Minho.

Tomei conhecimento de que o estudo pretende explorar as Capacidades Dinâmicas de Gestão e a forma como se relacionam com a produtividade da empresa.

A participação da empresa consistirá sobretudo na realização de entrevistas a vários elementos da mesma sobre esta temática, e eventual acesso a informação interna da empresa.

Declaro, ainda, que autorizo que as entrevistas sejam gravadas para finalidade unicamente relacionada com o estudo.

Quanto à divulgação da identidade da empresa:

- ☐ A empresa poderá ser identificada pela sua designação social/marca na referida dissertação.
- ☐ A empresa deve permanecer anónima, devendo a sua identificação ser confidencial.

[Data]

[Assinatura]