

**Capacidades Dinâmicas e Organizações Públicas: a produção científica a partir do modelo analítico proposto por Piening**

**ELIS BIANCA AZEVEDO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

## 1. INTRODUÇÃO

As Capacidades dinâmicas são os processos (de integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos) da empresa que utilizam recursos para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado, sendo rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Os autores Cavusgil *et al.* (2007) destacam que a perspectiva das capacidades dinâmicas procura compreender, principalmente no que se refere aos ambientes de rápida mudança e turbulência, e a instabilidade dos recursos e capacidades. Apontam que uma das principais diferenças é que a visão das CD traz o argumento de que vantagem competitiva não é necessariamente derivada dos recursos da firma, mas de como as firmas configuram estes.

Os principais estudos discutem as capacidades dinâmicas no âmbito das organizações privadas, a partir dos estudos seminais de Eisenhardt e Martin (2000) e Teece *et al.* (1997). Entretanto, a relação do tema com organizações públicas ainda tem se mostrado um campo interessante e promissor a se desenvolver, tendo em vista que organizações públicas possuem características peculiares.

Autores como Piening (2013), Zahra *et al.* (2006) e Salge (2010) buscam analisar as relações teóricas entre capacidades dinâmicas e organizações públicas de forma geral. Entretanto, estudos mais pontuais e voltados a identificar características específicas que estimulam ou impedem a utilização das capacidades dinâmicas ainda são incipientes e passíveis de desenvolvimento.

Nesta linha, a proposta deste estudo é analisar a produção científica nacional e internacional envolvendo conjuntamente as organizações públicas, capacidades dinâmicas e os enfoques de capacidades dinâmicas a partir das proposições de Piening (2013), utilizando-se de um estudo bibliométrico e de uma revisão sistemática, considerando as publicações científicas indexadas à base Web Of Science - WOS, com um recorte longitudinal de 2009 até 2018.

Importante destacar que a busca envolvendo organizações públicas é uma tentativa de vincular a gestão pública como instituição, olhando para a estratégia organizacional e não apenas como prestador de serviços públicos, onde se encontram muitos estudos relacionando execução de políticas públicas, execução orçamentária e afins, como estratégia de governo.

Assim, esta pesquisa visa contribuir com a academia de duas formas: primeiro, identificando a validade das proposições apresentadas por Piening (2013), ao buscar nas publicações científicas indexadas à base Web Of Science nos últimos 10 anos a existência de relação envolvendo as proposições com seus enfoques em publicações que discutem capacidades dinâmicas e organizações públicas. A utilização do modelo analítico proposto por Piening (2013) se justifica em razão de ser um dos principais estudos que busca aplicar e transpor os conceitos de capacidades dinâmicas para organizações públicas de forma sistematizada.

Em segundo, da mesma forma importante, este estudo espera fornecer um panorama das publicações científicas no que se referem à evolução da área, identificando e reforçando estudos anteriores que analisam o volume de publicação científica envolvendo capacidades dinâmicas e organizações públicas, em destacando a proporcionalidade do estudo em relação a organizações privadas.

Este trabalho está estruturado em cinco sessões a partir desta introdução, em que a segunda parte discorre brevemente sobre as capacidades dinâmicas em organizações públicas, seguida de uma terceira com a apresentação da metodologia, a quarta com os resultados encontrados, e por fim, a quinta sessão com as considerações finais.

## 2. CAPACIDADES DINÂMICAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Os estudos envolvendo capacidades dinâmicas são relativamente recentes e possuem conceitos que divergem em alguns momentos, mas que podem ser complementares para o desenvolvimento teórico, sendo os principais autores a apresentarem esses conceitos Teece *et al.* (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

De forma geral, estes autores apontam algumas características chave que configuram capacidades dinâmicas nas organizações considerando que estão associados a ambientes de rápida mudança: existência rotinas organizacionais e estratégicas, aprendizado, dependência de trajetória (path dependence), posição de ativos, possibilidade de replicação e boas práticas.

Segundo Cavusgil *et al.* (2007), o tema traz tanto implicações teóricas como empíricas. No âmbito teórico pode-se considerar que o quadro teórico de referência de capacidades dinâmicas começa onde o da VBR-Visão Baseada em Recursos parou. As pesquisas nesta área têm provado serem frutíferas pela quantidade de trabalhos que tem sido desenvolvido acerca do assunto, bem como tem ajudado a responder a questão-chave da estratégia referente a competitividade.

Os autores consideram que, de forma geral, a implementação de capacidades dinâmicas convertida na configuração de recursos é o passo chave para atingir a vantagem competitiva de longo-prazo.

Os estudos que vêm sendo realizado empregando o quadro teórico das capacidades dinâmicas no contexto empírico tem ajudado a entender a evolução do conceito, trazendo perspectivas e visões que podem complementar os estudos, como por exemplo os estudos baseados em conhecimento e na abordagem da resolução de problemas.

A partir das definições gerais apresentadas, tem-se desenvolvido diversos estudos envolvendo capacidades dinâmicas em diferentes áreas da administração buscando analisar a aplicação e implicação desta abordagem nas organizações. Entre estas áreas podem conter estudos envolvendo inovação e empreendedorismo (AGARWAL e SELEN, 2009; DANNEELS, 2002; TEECE;PETERAF, *et al.*, 2016; ZAHRA;SAPIENZA, *et al.*, 2006), organizações industriais (AMBROSINI;BOWMAN, *et al.*, 2009; DANNEELS, 2002), estratégia e vantagem competitiva (HELFAT;FINKELSTEIN, *et al.*, 2009; PRAHALAD e HAMEL, 1990; TEECE;PISANO, *et al.*, 1997), entre outros.

A despeito do que se discute sobre capacidades dinâmicas em organizações de uma forma geral, nota-se um foco principal em organizações privadas. A relação do tema com organizações públicas ainda tem se mostrado um campo interessante e promissor a se desenvolver, tendo em vista que organizações públicas possuem características peculiares.

Entende-se que há pouca percepção de como os Organizações do Setor Público se desenvolvem e implantam recursos dinâmicos, como estes recursos afetam seu desempenho e se há diferenças entre os recursos dinâmicos em empresas do setor público e privado (PIENING, 2013).

Destaca-se que organizações públicas (OPs) são predominantemente controladas por forças políticas, ao contrário das privadas que são controladas por forças de mercado, bem como se aplicam objetivos distintos entre ambas, sendo que as OPs focam na criação de valor público ou a responsabilização, com características intangíveis e difícil de medir, enquanto nas organizações privadas o objetivo dominante é o lucro, sendo bastante claro e mensurável (PIENING, 2013).

Buscando identificar as principais abordagens e enfoques de capacidades dinâmicas em OPs alguns estudos foram desenvolvidos por meio de revisões bibliográficas, com objetivo de revisar e sintetizar a literatura existente sobre as capacidades dinâmicas em OPs, a fim de contribuir para a compreensão da natureza e dos efeitos destas capacidades no setor público (HAWRYSZ, 2017; PIENING, 2013).

O autor Piening (2013), em específico, revisou a crescente literatura sobre capacidades dinâmicas em OPs. A partir daí, realizou uma síntese da base conceitual da abordagem de capacidade dinâmica e as descobertas empíricas em direção a uma compreensão mais integrativa da natureza e do funcionamento das capacidades dinâmicas no contexto específico do setor público. Algumas questões chave são identificadas e demonstram alinhamento com as abordagens envolvendo todos os tipos de organizações, por meio de um modelo analítico, conforme apresentado no quadro 1.

O Primeiro tópico está relacionado à dependência de trajetória, conhecida como “*Path Dependence*”, que pode ser descrita com mais precisão em termos de mecanismos de aprendizagem que foram identificados principalmente dentro do contexto psicológico, sendo que estes mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das CD (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Com relação aos antecedentes das capacidades dinâmicas, supõe-se que tanto a criação e o uso em organizações em geral, quanto os aspectos ostensivos e performativos em OSPs são influenciados pela dependência de trajetória (AMBROSINI;BOWMAN, *et al*, 2009; PIENING, 2013).

Quando se fala em organizações públicas as mudanças tendem a ser mais onerosas e estas organizações são mais propensas a se engajar em atividades de busca de solução de problemas após o declínio do desempenho. Ainda, o nível de recursos não comprometidos pode aumentar a probabilidade de que os gestores percebam as crises de desempenho organizacional como controláveis (PIENING, 2013; SALGE, 2010).

O segundo tópico está associado ao grau de publicidade das instituições, podendo também ser vinculada ao nível de transparência das organizações públicas, uma vez que é capaz de ser uma influência moderadora na criação e subsequente uso de capacidades dinâmicas (PIENING, 2013).

De acordo com o autor, as OPs podem não ter flexibilidade para melhorar seu desempenho porque o conjunto de atividades permitidas em termos de sua missão é definido de forma mais restrita, com o desvio das expectativas de seus stakeholders ameaçando sua legitimidade.

Enquanto as organizações privadas trabalham a perspectiva de mudança baseada em mecanismos de aprendizagem, como P&D, proporcionando capacidades dinâmicas (EISENHARDT e MARTIN, 2000), as OPs devem sempre ter sua atuação regidas por lei e buscar altos níveis de transparência para engajar seus stakeholders e garantir credibilidade à instituição.

Porém, considerando as características das organizações públicas, que são geralmente organizações com alto grau de publicidade e com autonomia administrativa limitada, os incentivos para melhorar o desempenho podem desencorajar os gerentes a conduzirem ambientes favoráveis à mudança (PIENING, 2011).

No terceiro tópico o autor destaca que as medidas de adequação técnica e evolutiva fornecem parâmetros importantes para avaliar seus efeitos de desempenho, e que os recursos dinâmicos não garantem a geração de desempenho superior. Neste aspecto, a aptidão evolutiva está relacionada ao ambiente de seleção, considerando que está associado ao desenvolvimento das capacidades operacionais que correspondem os requisitos do contexto específico em que uma organização opera.

Com relação a aptidão técnica, os autores Helfat *et al.* (2009) e Teece (2009), destacam que refere-se à eficiência com que uma capacidade (operacional ou dinâmica) desempenha sua função, e envolvem os custos de capacitação .

Acerca da multidimensionalidade do construto de desempenho, Piening (2013) demonstra a partir da revisão de estudos que as capacidades dinâmicas em OPs podem

contribuir para a eficácia organizacional em diferentes termos como receitas, taxa de emprego e também como eficiência, sendo esta última diretamente relacionada à capacidade operacional.

A quarta e última proposição envolve organizações sujeitas a ambientes de alta turbulência, considerando que as capacidades dinâmicas procuram compreender, principalmente no que se refere aos ambientes de rápida mudança e turbulência, a instabilidade dos recursos e capacidades.

Considerando que organizações públicas operam cada vez mais em ambientes que mudam rapidamente, que sofrem muita influência econômica, legal e da população em geral, destaca-se que a turbulência está relacionada à imprevisibilidade e não à frequência das mudanças e da complexidade do ambiente de uma organização (PIENING, 2011; PIENING, 2013).

A intensidade e nível do dinamismo afeta diretamente as capacidades dinâmicas, uma vez que "se as oportunidades de mudanças competitivas significativas são escassas ou caras o suficiente para serem percebidas, então o custo adicional de capacidades dinâmicas não será igualado pelos benefícios correspondentes" (WINTER, 2003, p. 994).

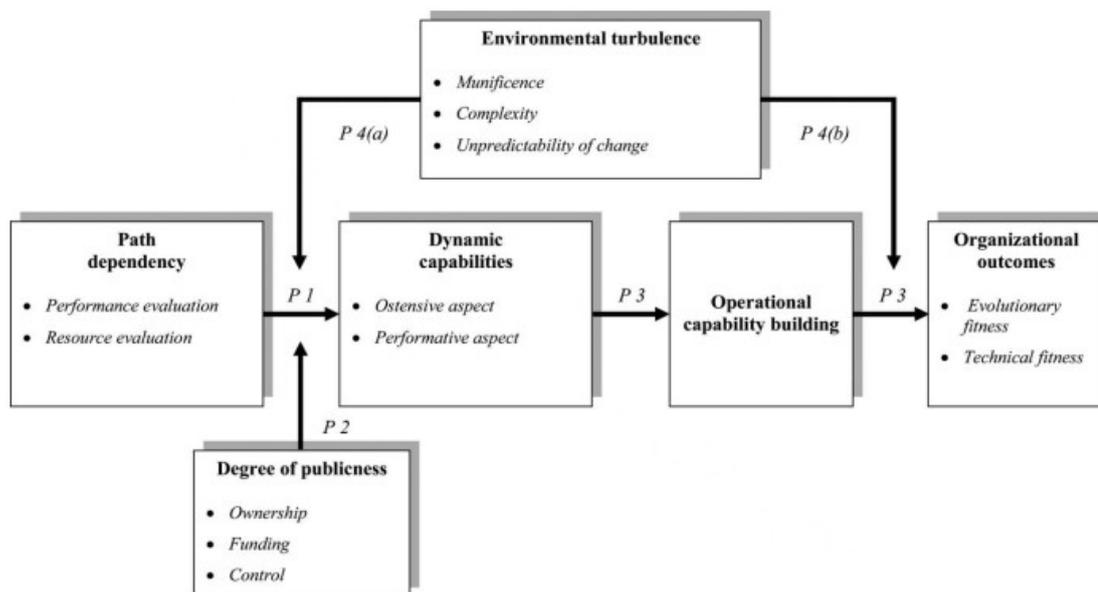
#### **Quadro 1 – Síntese das proposições e seus enfoques.**

<b>Proposição</b>	<b>Descrição</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque inglês</b>
P1	Quando recursos suficientes estão disponíveis, a insatisfação com as capacidades operacionais existentes aumenta a probabilidade de as organizações públicas desenvolverem e implementarem recursos dinâmicos.	Dependência de trajetória	Path Dependence
P2	Quanto maior o grau de publicidade, menor a probabilidade de organizações públicas desenvolverem e implementarem recursos dinâmicos.	Transparência ou grau de publicidade	Transparency or degree of publicness
P3	A implantação de capacidades dinâmicas provavelmente está positivamente relacionada à capacidade evolucionária e técnica das organizações públicas por meio da capacitação operacional.	Capacitação operacional	Operational capability building
P4	Quanto maior a turbulência ambiental, maior a probabilidade de organizações públicas (a) investirem em capacidades dinâmicas e (b) se beneficiarem de ter capacidades dinâmicas.	Turbulência ambiental	Environmental turbulence

Fonte: Elaborado a partir de Piening (2013).

A partir das proposições apresentadas, o autor desenvolve um modelo que captura os micros fundamentos, antecedentes e efeitos de capacidades dinâmicas em OPs, apresentados na figura 1, e vinculados às descrições das proposições apresentadas no quadro 1.

**Figura 1 – Modelo analítico de capacidades dinâmicas em organizações públicas.**



Fonte: Extraído de Piening (2013, p. 233).

A figura 1 demonstra que a relação entre as proposições é de complementaridade. A partir da revisão apresentada por Piening (2013), pode-se dizer que as capacidades dinâmicas em organizações públicas possuem as proposições como quatro enfoques gerais, correlacionadas e interdependentes.

A partir destes questionamentos, verificou-se a necessidade identificar a validade destas proposições em nível de publicação científica envolvendo capacidades dinâmicas e organizações públicas. A seção 3 apresenta a metodologia desenvolvida com objetivo de solucionar o problema de pesquisa aqui proposto.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido em duas fases distintas e complementares, sendo a primeira realizada por meio de uma bibliometria (RICHARDSON, 1999), que é um método que pode ser entendido “como uma estratégia que se propõe a aferir a atividade científica sobre temas específicos e, com isso, antecipar tendências detectadas por meio de estudo e análise de literatura mais representativa do estado da arte nos meios científicos (PEREIRA; SANTOS, *et al.*, 2019).

De forma complementar, a segunda foi realizada a partir de uma revisão sistemática, também chamada de bibliográfica, que segundo Fink (2010) é “um método sistemático, explícito, (abrangente) e reproduzível para identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalhos completos e registrados produzidos por pesquisadores, estudiosos e profissionais”.

As definições apresentada por Pereira *et al.* (2019) e por Fink (2010) está alinhada com a finalidade deste artigo, uma vez que se dispõe a identificar o foco principal de estudos relacionando organizações públicas e capacidades dinâmicas, a partir do modelo analítico proposto por Piening (2013). Esse modelo foi selecionado como parâmetro em razão de ser um dos principais estudos que busca aplicar e transpor os conceitos de capacidades dinâmicas para organizações públicas de forma sistematizada.

Com relação à temporalidade, o estudo foi desenvolvido com um recorte longitudinal, ou seja, descreve um retrato estático do atual panorama do estudo de organizações públicas e capacidades dinâmicas, simultaneamente, compreendendo os documentos científicos

publicados no período de 2009 até 2018, vinculadas/indexadas à base de dados on-line Web Of Science – WOS.

As duas fases foram conduzidas a partir do modelo para realização revisão sistemática da literatura proposta por Okoli (2019). Este modelo foi utilizado por considerar que envolve as duas fases do estudo aqui proposto, uma vez que a bibliometria aqui conduzida está dentro do escopo de revisão sistemática, tendo em vista que está alinhada com as etapas de 1 a 8, sendo estas: 1 – Identifique o Objetivo; 2 – Planeje o Protocolo e Treine a Equipe; 3 – Aplique uma seleção; 4 – Busque a Bibliografia; 5 – Extraia os dados; 6 – Avalie a Qualidade; 7 – Sintetize os Estudos; e 8 – Escreva a Revisão Sistemática.

Na primeira etapa da primeira fase foram identificados os principais sinônimos de organizações públicas em inglês, buscando delimitar os estudos a serem considerados, considerando a importância de abordar a gestão público de forma organizacional, e não a prestação do serviço público. Deste, surgiram os termos utilizado com o operador booleano “Or” com rótulo “Tópico”: governmental organisations, government agencies, government bodies, public agencies, public bodies, public institutions, public organizations, state bodies, government organisations, e state agencies. Ao executar a consulta surgiram o total de 223.299 publicações envolvendo organizações públicas no período selecionado, aqui denominada #OP.

Na segunda etapa, foi realizada uma consulta envolvendo #OP com os termos “Dynamic Capability” or “dynamic capabilities” (#CD), com o operador booleano “And”, com intuito de limitar as publicações trazendo apenas documentos que envolvam organizações públicas e capacidades dinâmicas, aqui denominado o resultado de 657 publicações como #OP\_CD.

A partir do quadro 1, as proposições foram classificadas como #01 = Path Dependence, #02 = Transparency or degree of publicness, #03 = Operational capability building e #04 = Environmental turbulence

Na terceira e quarta etapas realizou-se as consultas identificadas no quadro 2, com seu respectivo operador booleano:

**Quadro 2 – Configurações de consultas etapas três e quatro da primeira fase.**

<b>Etapa 3</b>	<b>Etapa 4</b>	<b>Nome Etapa 4</b>
(#01) "And" (#CD)	(#01) "And" (#CD) "And" (#OP)	#PROPOSIÇÃO1
(#02) "And" (#CD)	(#02) "And" (#CD) "And" (#OP)	#PROPOSIÇÃO2
(#03) "And" (#CD)	(#03) "And" (#CD) "And" (#OP)	#PROPOSIÇÃO3
(#04) "And" (#CD)	(#04) "And" (#CD) "And" (#OP)	#PROPOSIÇÃO4

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, na etapa 5 foi realizada uma consulta utilizando o operador booleano “And” e os valores de #PROPOSIÇÃO1 até #PROPOSIÇÃO4, simultaneamente. A busca resultou em um total de 14 artigos que envolviam os termos Organização Pública, Capacidades Dinâmicas e as quatro proposições de Piening (2013), de forma conjunta.

A partir deste resultado desenvolveu-se a segunda fase do estudo, por meio da análise sistemática dos 14 artigos encontrados com os critérios estabelecidos na primeira fase. Analisando as palavras chave e os resumos foram excluídos 5 publicações, resultando em um total de 9 publicações válidas para realização das análises apresentadas na seção 4.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

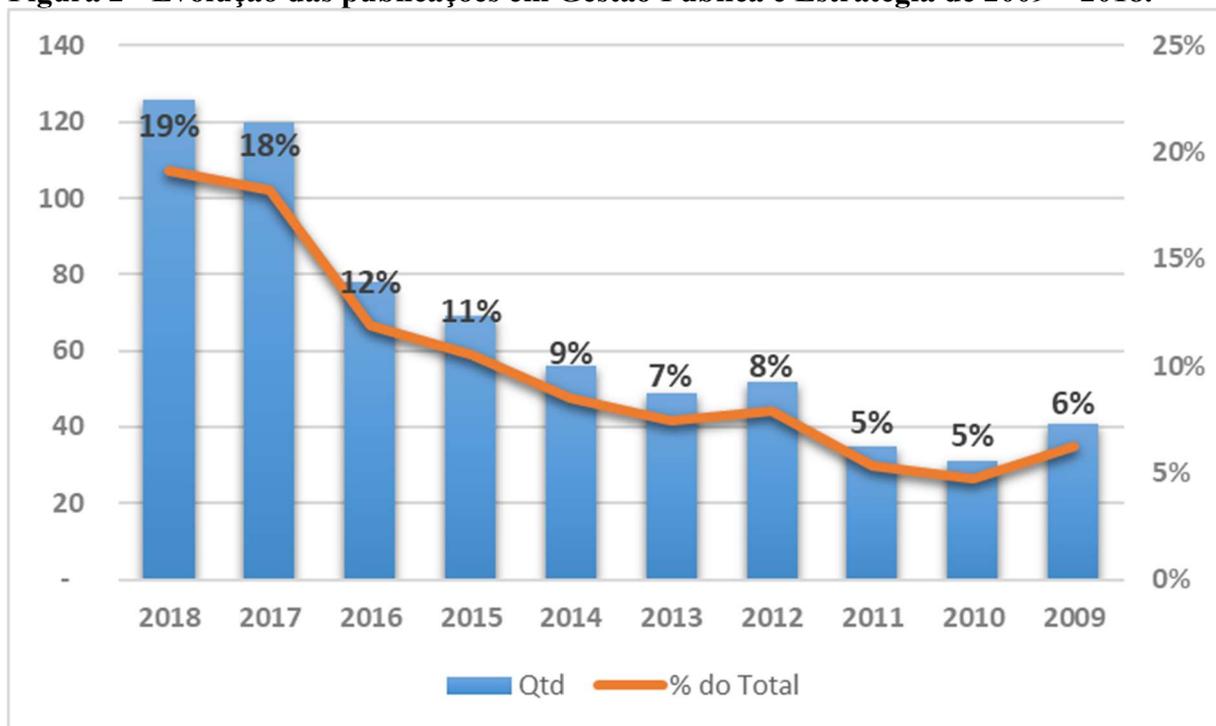
A distribuição das publicações científicas nos últimos 10 anos é demonstrada na subseção 4.1, a partir de critérios quantitativos, sendo possível identificar e analisar as principais características da população observada, considerando a evolução das publicações, os principais tipos de documentos, as principais regiões e as principais áreas de pesquisa com

publicações que envolvem teorias vinculadas aos conceitos de estratégia e organizações públicas.

#### 4.1. DA CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A partir dos critérios de consultas apresentados na seção de metodologia, identificou-se um total de 42.767 publicações contendo o termo capacidades dinâmicas nos últimos 10 anos. Destes, apenas de 657 publicações envolve organizações públicas (#OP) e capacidades dinâmicas (#CD) simultaneamente, o que indica que menos de 2% das publicações contendo #CD podem envolver #OP, conforme detalhamento apresentados nas figuras 2 a 5:

**Figura 2 - Evolução das publicações em Gestão Pública e Estratégia de 2009 – 2018.**

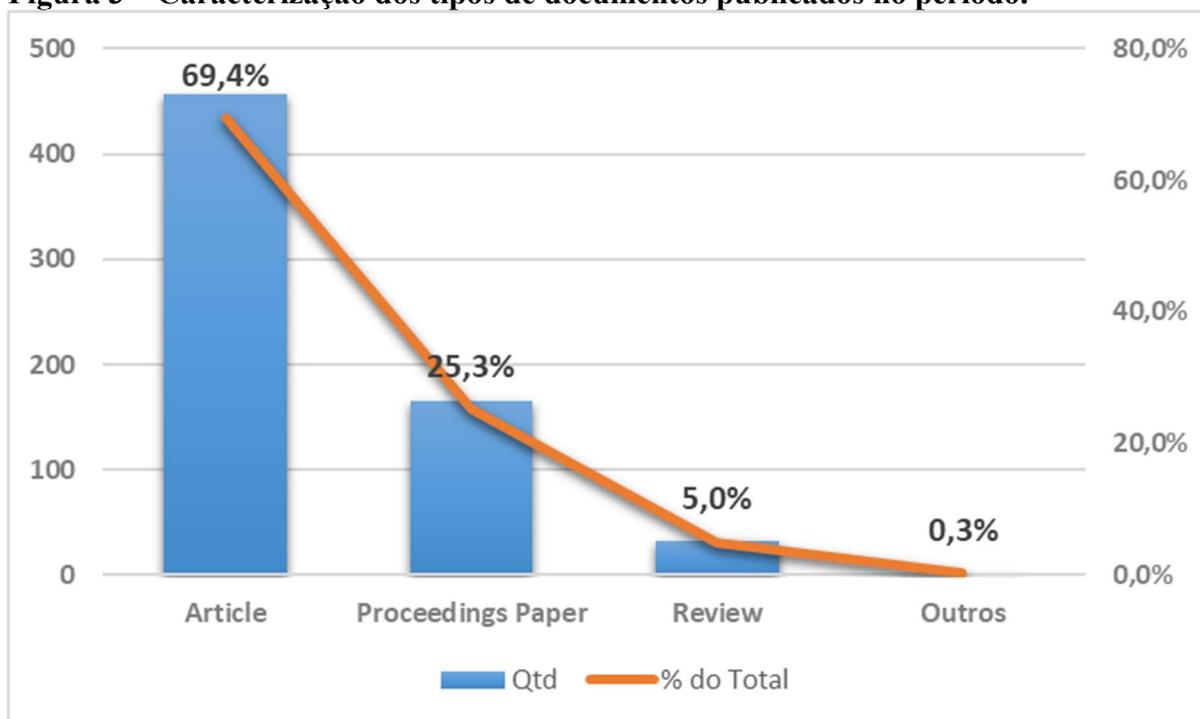


Fonte: Elaborado pela autora a partir das consultas realizadas na WOS.

É possível observar o crescimento de publicação de pesquisas envolvendo #OP e #CD, com uma concentração nos últimos 5 anos em cerca de 70% das publicações indicadas. Esta característica demonstra um crescente interesse de pesquisadores em busca de discutir de alguma forma #CD em #OP.

Nota-se que o tipo predominante de publicações é o artigo, aproximadamente 70% das publicações, seguidos de Papers em anais de eventos com 25,3%, representando juntos um total de quase 95% das publicações indexadas à base WOS, de acordo com a figura 3.

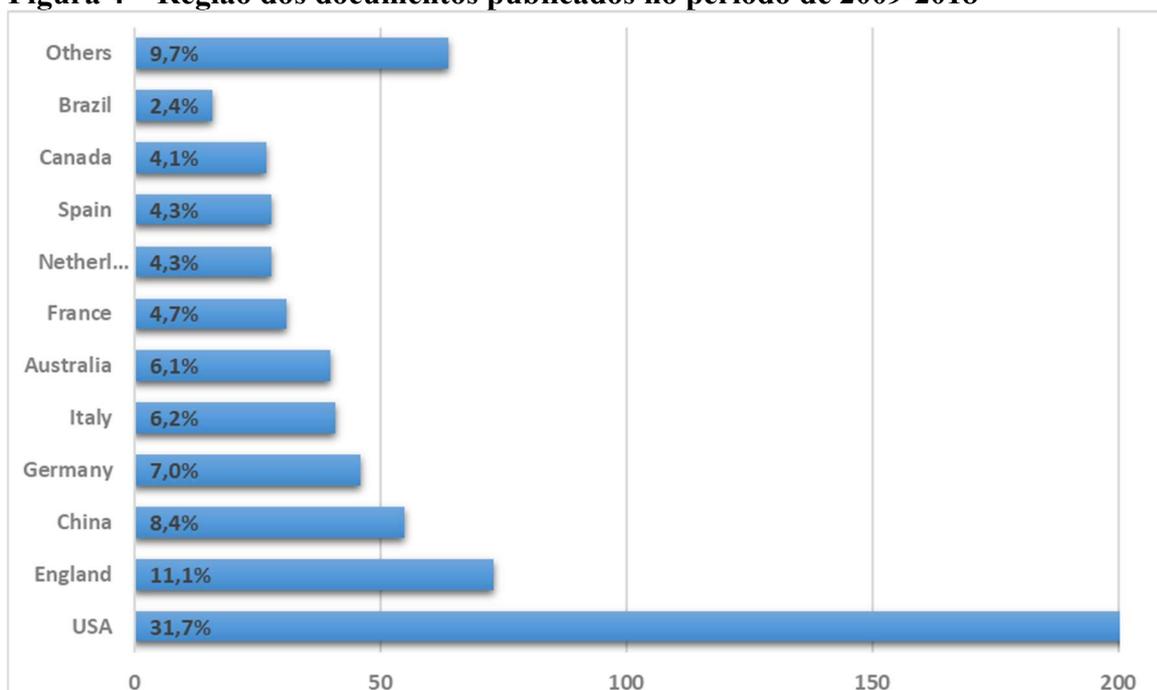
**Figura 3 – Caracterização dos tipos de documentos publicados no período.**



Fonte: Elaborado pela autora a partir das consultas realizadas na WOS.

Quanto à regionalidade, verifica-se na figura 4 que os Estados Unidos são o principal país na publicação de conteúdo científico nesta área, representando cerca de 32% das publicações, seguidos pela Inglaterra com cerca de 12% e China com 8,4%. O Brasil responde por apenas 2,4% destas publicações, mostrando que, ainda que em crescimento, possui uma representatividade baixa na discussão de capacidades dinâmicas e organizações públicas simultaneamente.

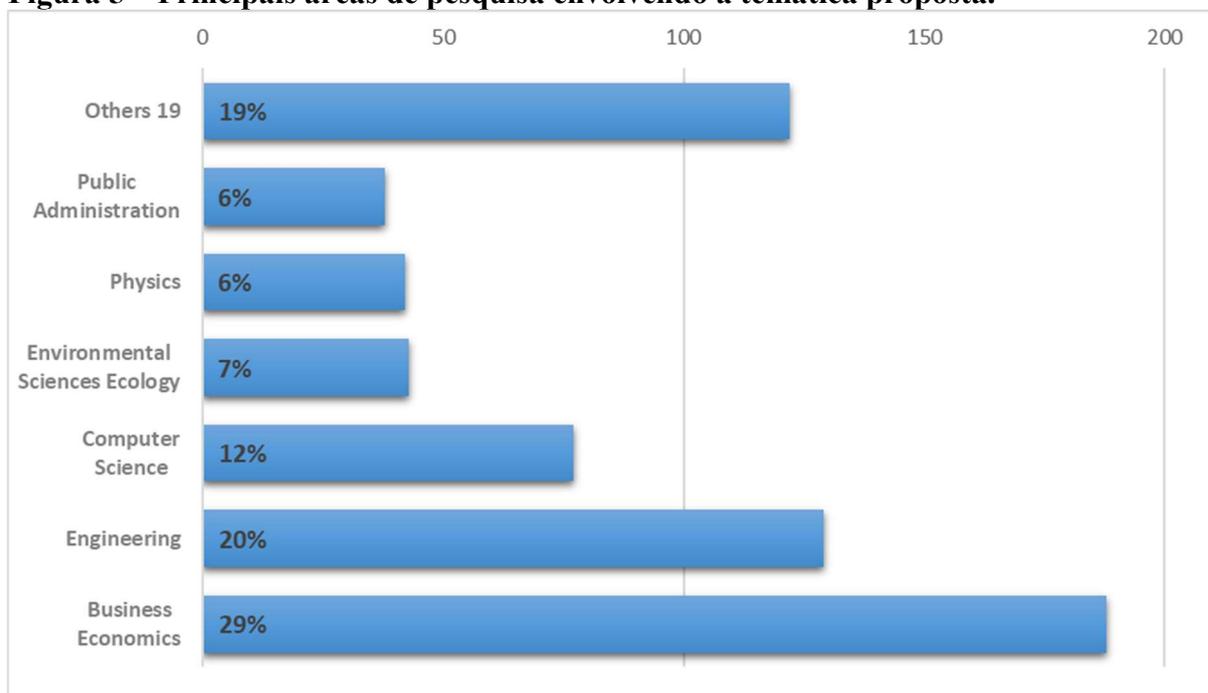
**Figura 4 – Região dos documentos publicados no período de 2009-2018**



Fonte: Elaborado pela autora a partir das consultas realizadas na WOS.

Ainda, verificou-se que as principais áreas vinculadas às publicações científicas contendo #CD e #OP são “*Business Economics*” com 29% e “*Engineering*” com 20%, do total de publicações no período selecionado, de acordo com a figura 5.

**Figura 5 – Principais áreas de pesquisa envolvendo a temática proposta.**



Fonte: Elaborado pela autora a partir das consultas realizadas na WOS.

Este resultado apontando áreas diversas da administração, administração pública e economia podem estar associados aos enfoques mais amplos ou as raízes das teorias utilizadas nestas pesquisas. Ainda, do total de publicações envolvendo as áreas afins neste estudo somam 74% do total, considerando que em engenharia também envolve estudos voltado para engenharia de produção, que é uma das vertentes da administração.

#### 4.2. DAS PROPOSIÇÕES

Com base nos resultados apresentados na subseção 4.1, incluíram-se 5 novos filtros em conjunto com #CD e #OP, sendo quatro delas representando as proposições de Piening (2013), e a última realizando o agrupamento de todos estes critérios, gerando um total de apenas 14 publicações, conforme demonstrado no quadro 3.

**Quadro 3 – Resultado final envolvendo #CD, #OP e as 4 proposições de Piening.**

Descrição	Proposição + #CD + #OP	% do Total
Path Dependence	3	21%
Transparency or Degree of publicness	6	43%
Operational capability building	3	21%
Environmental turbulence	2	14%
Total	14	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da utilização das 4 proposições, foi possível identificar que o tema indicado por Piening (2013) mais utilizado em conjunto com capacidades dinâmicas e organizações pública

é Transparência e Grau de Publicidade, e a proposição com menor proporção envolve Turbulência ambiental.

Considerando que este resultado não responde por completo o problema de pesquisa aqui proposto, realizou-se a análise sistemáticas destas 14 publicações, buscando identificar a validade das informações indicadas a partir da análise das palavras-chave e resumos destes estudos.

Foram retiradas deste total 5 publicações que não abordavam capacidades dinâmicas, em que 3 destas não envolviam estudos em organizações públicas. Ainda sobre as publicações, 1 envolvia estudos em física, 1 engenharia civil, 1 em biologia, 1 envolvendo prestação de serviço público com foco em ética e responsabilidade social, e a última também prestação de serviço público com foco em energias renováveis.

Com base nas 9 publicações restantes foi desenvolvido o quadro 4, que apresenta a quantificação de publicações a partir das 4 proposições. Nota-se uma alteração em relação ao quadro 3 a respeito do tema mais utilizado, mesmo considerando que todas as 4 proposições foram identificadas neste total.

Destaca-se que *Path Dependence e Operational capability building* foram as proposições mais abordadas, relacionada em 4 e 3 destes estudos, respectivamente, e *Transparency ou degree of publicness e Environmental turbulence* que foram as proposições menos abordadas, sendo relacionadas apenas 1 vez cada uma.

#### **Quadro 4 – Resultado final envolvendo #CD, #OP e as 4 proposições de Piening.**

<b>Proposição</b>	<b>Qtd</b>	<b>Proporção %</b>
Path Dependence	4	44%
Transparency or degree of publicness	1	11%
Operational capability building	3	33%
Environmental turbulence	1	11%
Total	9	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 5 apresenta a síntese da análise realizada. Nesta é possível identificar que a classificação das publicações nas 4 proposições está alinhada com as definições apresentadas por Piening (2013). A maioria dos artigos deixou claro a qual proposição pertencia, como por exemplo o estudo de Lamberg *et al.* (2017), que possui já em seu título e nas palavras chave a definição da proposição, sendo o título “Institutional Path Dependence in Competitive Dynamics: The Case of Paper Industries in Finland and the USA”.

Por outro lado, algumas publicações precisaram ser analisadas mais a fundo para que fosse possível sua correta classificação. O principal motivo da divergência foi a possibilidade de classificar o estudo em mais de uma proposição, a partir das definições de Piening (2013). Um exemplo desta situação é o estudo de Pedersen (2018) que foi classificado como “Operational capability building”, mas que também possui características de “Path Dependence”.

**Quadro 5 – Síntese publicações e enquadramento nas 4 proposições de Piening.**

Autor	Título	Síntese	Proposição
Soriano e Peris-Ortiz (2011).	Subsidizing technology: How to succeed	Objetivo: Explicar a aprovação ou rejeição e o sucesso ou fracasso de projetos que buscam receber financiamento do Estado. Resultado: O estudo destacou a importância da experiência acumulada e da “ <i>path dependence</i> ” para a aprovação do aplicativo e o sucesso dos projetos financiados.	Path Dependence
Hansen <i>et al.</i> (2013)	Competence resource specialization, causal ambiguity, and the creation and decay of competitiveness: the role of marketing strategy in new product performance and shareholder value	Objetivo: Examinar os efeitos de barreiras internas negativas à replicação e adaptação, na área de marketing. Resultado: Entre outros, os resultados sugerem que o comprometimento com o aprendizado pode atenuar os problemas de aprisionamento de recursos com ambiguidade causal de competência interna.	Path Dependence
Pederzini (2016)	Responding to regulatory jolts in the English higher education sector	Objetivo: Neste artigo, o caso das reformas no setor de ensino superior da Inglaterra é usado para explorar como os líderes seniores das universidades entendem os choques regulatórios. Resultado: O artigo sugere que as interpretações de líderes de universidades seniores podem estar profundamente entrelaçadas com suas interpretações de identidade de quem eles são durante esses períodos de turbulência.	Environmental turbulence
Lamberg <i>et al.</i> (2017)	Institutional Path Dependence in Competitive Dynamics: The Case of Paper Industries in Finland and the USA	Objetivo: Este estudo sugere que um efeito conjunto de regras institucionais, estruturas de governança e cognição compartilhada desempenha um papel central no comportamento competitivo no nível da empresa e no desenvolvimento de capacidades. Resultado: Mostrou como posições de mercado globalmente significativas podem resultar de acordos institucionais específicos entre empresas e governos, especialmente se associados a compromissos contratuais inter-firmas. Esses resultados exigem mais atenção a esses compromissos inter-firmas, baseados em regras formais e apoio governamental, mas cujo impacto ainda excede.	Path Dependence
Puron-Cid <i>et al.</i> (2016)	Opportunities and Challenges of Policy Informatics: Tackling Complex Problems through the Combination of Open Data, Technology and Analytics	Objetivo: Propor um modelo conceitual para entender melhor as inovações políticas com base em três pilares: dados, tecnologias da informação e métodos e técnicas analíticas. E este artigo também discute alguns desafios políticos, organizacionais e técnicos importantes. Resultados: Os benefícios potenciais gerados pela criação de organizações com capacidades analíticas avançadas em governos, universidades e organizações não-governamentais são numerosos e os impactos positivos esperados na sociedade são significativos.	Transparency or degree of publicness

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Síntese</b>	<b>Proposição</b>
Purwanti e Rizky (2012)	How to Utilize Learning Organization and Reward System to Leverage Employee Self Learning	Objetivo: Identificar o que é necessário para que os funcionários da Telkom passem conscientemente para o auto aprendizado. Resultados: Pode-se concluir que o sistema existente de organização de aprendizado da Telkom não promove uniformemente a autoaprendizagem dos funcionários. A utilização das instalações é realizada com base nas necessidades obrigatórias e básicas. Embora o benefício do aprendizado seja muito claro, a maioria dos funcionários não está motivada a enriquecer seus conhecimentos.	Operational capability building
Pedersen (2018)	E-government transformations: challenges and strategies	Objetivo: Investigar como são analisadas as possibilidades de transformações do governo eletrônico em organizações do setor público e como essas possibilidades podem ser melhoradas. Resultados: Baseados em um único caso, indicam que o setor público deve encontrar o equilíbrio entre facilitar as transformações e aumentar as capacidades. As lições desta pesquisa sugerem que uma estratégia mais equilibrada, focada na eliminação dos desafios contextuais e organizacionais que tornam esses projetos tão complexos e no fornecimento de mais apoio, pode ser um investimento melhor do que apenas o objetivo de aumentar as capacidades no nível do projeto.	Operational capability building
Bhana <i>et al.</i> (2016)	Living Labs (LILA): A community driven approach to technology transfer and internationalizing entrepreneurship	Objetivo: Explorar a compreensão dos "Living Labs" como uma arena para inovação baseada em redes colaborativas e métodos de desenvolvimento de projetos centrados no usuário. Resultados: Durante a fase de compilação deste projeto, os pesquisadores aprenderam que é necessário entender completamente os atores, os objetivos de cada parte interessada, abertura e estabelecimento de uma cultura colaborativa, e entender os processos operacionais de transferência de tecnologia ao adaptar a abordagem de desenvolvimento dos "Living Labs" para internacionalizar o empreendedorismo.	Operational capability building
Aagesen e Krogstie (2010)	Investigating Requirements for Transformational Government Information Infrastructures: The Case of the Approval Process for Building Applications	Objetivo: Para lidar com a complexidade prevista de serviços e sistemas para o fornecimento futuro de serviços governamentais, estão sendo projetadas infraestruturas governamentais de próxima geração. Neste sentido, investigou-se o processo de aprovação e construção de aplicativos na área governamental. Resultado: Identificou-se possíveis sugestões para o desenvolvimento da infraestrutura governamental de próxima geração, descrevendo a configuração atual do serviço e as partes interessadas.	Path Dependence

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, as 9 publicações identificadas estão alinhadas com o propósito deste estudo. Entretanto, identifica-se limitações neste estudo como a necessidade de realização de uma revisão sistemática envolvendo não somente os 14 estudos, mas os 657 que envolviam capacidades dinâmicas e organizações pública, com vistas a identificar um possível campo mais amplo e estruturados acerca das proposições utilizadas.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou analisar a produção científica nacional e internacional envolvendo conjuntamente as Organizações Públicas e Capacidades Dinâmicas, em relação aos enfoques de capacidades dinâmicas a partir das proposições de Piening (2013).

Foi possível identificar que os estudos envolvendo OPs possuem maior enfoque nos conceitos de dependência de trajetória em capacidades dinâmicas, ainda que não seja discutida de forma isolada. Este resultado mostra que é necessário que as capacidades dinâmicas sejam analisadas em todas as suas vertentes e enfoques para que possamos identificar de forma mais clara as relações entre capacidades dinâmicas e OPs.

O modelo analítico de capacidades dinâmicas em organizações públicas desenvolvidos pelo autor na figura 1 demonstra como estes enfoques aqui discutidos são complementares, e, portanto, podem ser analisados conjuntamente, o que destaca a ampliação da discussão acerca de Capacidades Dinâmicas em OPs como subproduto do estudo ora realizado.

Entretanto, o volume de publicações a partir da base WOS pode ser considerada uma limitação comum em estudos bibliométrico, pelo enfoque quantitativo, bem como pode virar oportunidade de um aprofundamento ao expandir ou reformular o problema de pesquisa e reaplicar a revisão sistemática em diversas bases, demonstrando caminhos a serem explorados.

A contribuição teórica que este estudo apresenta é a identificação de utilização das dimensões e variáveis que envolvem o processo de capacidades dinâmicas nas organizações públicas, podendo auxiliar e direcionar futuros estudos empíricos, como estudos de casos, na busca por um melhor entendimento destas dimensões em organizações públicas da administração direta ou indireta.

Cabe reforçar que ambas as áreas, administração de empresa e gestão pública, possuem muitas similaridades, especialmente na execução dos processos de gestão como um todo. Porém, partindo das diferenças, justifica-se a intenção deste estudo em identificar principalmente as publicações envolvendo organizações públicas e capacidades dinâmicas.

## 6. REFERÊNCIAS

AAGESEN, G.; KROGSTIE, J. **Investigating Requirements for Transformational Government Information Infrastructures: The Case of the Approval Process for Building Applications.** 2010. 1-9 ISBN 978-1-906638-63-4. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000284257800001 >.

AGARWAL, R.; SELEN, W. Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. **Decision Sciences**, v. 40, n. 3, p. 431-475, 2009. ISSN 0011-7315. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.2009.00236.x> >.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base. v. 20, p. S9-S24, 2009.

BHANA, R. et al. **Living Labs (LILA): A community driven approach to technology transfer and internationalising entrepreneurship.** 2016. 307-320 ISBN 978-973-711-551-5. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000391259600023 >.

CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S. H.; TALAY, M. B. Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 2, p. 159-166, 2007/04/01 2007. ISSN 1069-6679. Disponível em: < <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150205> >.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.275> >.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

FINK, A. **Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper**. SAGE Publications, 2010. ISBN 9781412971898. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=2bKI6405TXwC> >.

HANSEN, J. M.; MCDONALD, R. E.; MITCHELL, R. K. Competence resource specialization, causal ambiguity, and the creation and decay of competitiveness: the role of marketing strategy in new product performance and shareholder value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 3, p. 300-319, May 2013. ISSN 0092-0703. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000316819100003 <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11747-012-0316-3.pdf> >.

HAWRYSZ, L. **Prospect of Applying the Concept of Dynamic Capabilities in Public Sector Organisations**. 2017. 2023-2033 ISBN 978-0-9860419-7-6. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000410252701074 >.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Wiley, 2009. ISBN 9781405182065. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=u0Tuh5vixLkC> >.

LAMBERG, J. A.; LAURILA, J.; NOKELAINEN, T. Institutional Path Dependence in Competitive Dynamics: The Case of Paper Industries in Finland and the USA. **Managerial and Decision Economics**, v. 38, n. 7, p. 971-991, Oct 2017. ISSN 0143-6570. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000409102400007 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mde.2839> >.

OKOLI, C. Guia Para Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura. **EAD EM FOCO**, v. 9, n. 1, 2019. ISSN 2177-8310.

PEDERSEN, K. E-government transformations: challenges and strategies. **Transforming Government- People Process and Policy**, v. 12, n. 1, p. 84-109, 2018. ISSN 1750-6166. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000435301100005 >.

PEDERZINI, G. A. Responding to regulatory jolts in the English higher education sector. **Tertiary Education and Management**, v. 22, n. 4, p. 316-332, 2016. ISSN 1358-3883. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000391364600004 <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13583883.2016.1233452?needAccess=true> >.

PEREIRA, R. S. et al. Meta-analysis as a research tool: a systematic review of bibliometric studies in administration. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019. ISSN 1678-6971. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712019000500301&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712019000500301&nrm=iso) >.

PIENING, E. P. Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation. **Public Management Review**, v. 13, n. 1, p. 127-157, 2011. ISSN 1471-9037. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000287207300006 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2010.501615> >.

PIENING, E. P. Dynamic Capabilities in Public Organizations. **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 209-245, 2013/02/01 2013. ISSN 1471-9037. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358> >.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 91, 1990. Disponível em: < <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> >.

PURON-CID, G.; GIL-GARCIA, J. R.; LUNA-REYES, L. F. Opportunities and Challenges of Policy Informatics: Tackling Complex Problems through the Combination of Open Data, Technology and Analytics. **International Journal of Public Administration in the Digital Age**, v. 3, n. 2, p. 66-85, Apr-Jun 2016. ISSN 2334-4520. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000384352300006 <https://www.igi-global.com/gateway/article/146808> >.

PURWANTI, J.; RIZKY, M. F. **How to Utilize Learning Organization and Reward System to Leverage Employee Self Learning**. 2012. 359-367 ISBN 978-1-908272-72-0. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000321950000045 >.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. São Paulo: Editora Atlas, 1999. ISBN 8522421110. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books/about/Pesquisa\\_social.html?id=f00QAAAACAAJ&pgis=1](https://books.google.com.br/books/about/Pesquisa_social.html?id=f00QAAAACAAJ&pgis=1) >.

SALGE, T. O. A Behavioral Model of Innovative Search: Evidence from Public Hospital Services. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 1, p. 181-210, 2010. ISSN 1053-1858. Disponível em: < <https://doi.org/10.1093/jopart/muq017> >. Acesso em: 11/15/2019.

SORIANO, D. R.; PERIS-ORTIZ, M. Subsidizing technology: How to succeed. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 11, p. 1224-1228, Nov 2011. ISSN 0148-2963. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000296547800015 >.

TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cmr.2016.58.4.13> >.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. OUP Oxford, 2009. ISBN 9780191562723.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z> >.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.318> >.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda\*. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x> >.