

CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

Joamerson Araujo Silva - joamerson.as@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8433-5396>

Graduando em Ciências Contábeis Centro Universitário Adventista do Nordeste (UNIAENE).

Bacharel em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

Pós-graduando em Comunicação e Marketing digital pela Faculdade do Líbano.

Marcos Silva Santos - marcos_adventos@hotmail.com ORCID - <https://orcid.org/0009-0009-6236-0769>.

Bacharel em Administração. Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

Jó Santos da Silva - jo_santos@live.com

Mestre em Administração. Universidade Católica de Salvador (UNIFACS). Docente do Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE)

Társila do Carmo Santos Silva - tarsilcarmo@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7530-6075>

Graduanda em Administração Centro Universitário Adventista do Nordeste (UNIAENE).

Graduanda em Jornalismo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)

Sara Ellen Lima Leal - saraleal1116@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3472-4594>

Graduanda em Psicologia Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE).

Graduanda em Jornalismo Universidade Estácio de Sá.

Resumo: O presente estudo adotou uma abordagem metodológica básica e descritiva, concentrando-se na coleta de dados quantitativos com arcabouço otimizado de informações. Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre capacidades dinâmicas e transformação digital em uma Instituição de Ensino Superior (IES), fundamentou-se em um referencial teórico destacando capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas. A metodologia desenvolveu-se por meio de uma revisão bibliográfica embasada em teses, dissertações e artigos científicos. Adicionalmente, o estudo incorporou uma abordagem empírica quantitativa, aplicando 35 questionários aos membros nos níveis organizacionais, visando compreender o objeto de estudo na área educacional. Os resultados destacaram a "Capacidade Inovativa" como a mais proeminente na IES, com eficiência tecnológica e uso de plataformas digitais para inovação, elementos-chave na estratégia de transformação digital da instituição. Essas descobertas contribuem para a compreensão das capacidades dinâmicas e fornecem insights valiosos para gestores e pesquisadores.

Palavras Chave: Capacidade Dinâmica. Transformação Digital. Inovação.

Abstract: The present study adopted a basic and descriptive methodological approach, focusing on the collection of quantitative data within an optimized information framework. Aiming to expand the knowledge of dynamic capabilities and digital transformation in a Higher Education Institution (HEI), it was grounded in a theoretical framework emphasizing adaptive, absorptive, and innovative capabilities. The methodology was developed through a literature review based on theses, dissertations, and scientific articles. Additionally, the study incorporated a quantitative

empirical approach, applying 35 questionnaires to members at the institutional, tactical, and operational levels, aiming to understand the subject of study in the educational field. The results highlighted "Innovative Capability" as the most prominent in the HEI, with technological efficiency and the use of digital platforms for innovation identified as key elements in the institution's digital transformation strategy. These findings contribute to the understanding of dynamic capabilities and provide valuable insights for managers and researchers.

Keywords: Dynamic Capability. Digital Transformation. Innovation.

INTRODUÇÃO

No cenário atual de rápidas mudanças tecnológicas, as organizações enfrentam riscos crescentes de comprometer suas capacidades. Adaptar-se e realinhar-se tornou-se essencial para conquistar vantagens competitivas. As mudanças organizacionais e os desafios da tecnologia digital, que podem dificultar a reação eficaz e rápida, são cruciais neste contexto. Este estudo visa explorar as capacidades dinâmicas nas organizações e como as Instituições de Ensino Superior (IES) se adaptam às demandas da transformação digital.

O problema de pesquisa que guia este estudo é: Quais são as capacidades dinâmicas mais relevantes e os principais fatores da transformação digital em uma IES? O objetivo geral é compreender as capacidades dinâmicas que mais influenciam essas instituições, bem como identificar os elementos-chave da transformação digital. Essas capacidades, expressas em rotinas e experiências, são essenciais para a organização detectar o ambiente, aproveitar oportunidades e promover mudanças.

A escolha do tema se justifica pela relação intrínseca das instituições com aspectos regulatórios e mecanismos de controle. Para investigar essa complexidade, foi adotada uma abordagem metodológica descritiva. A pesquisa inclui trinta e cinco questionários aplicados a membros de diferentes níveis organizacionais, além de uma revisão da literatura e análise de dados disponíveis online, utilizando triangulação para validar os resultados.

Os achados serão apresentados na conclusão, com sugestões para promover mudanças positivas no cenário organizacional. Este estudo espera contribuir para a literatura científica, dado o impacto significativo do tema nos resultados institucionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas, são as habilidades de uma empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em ambientes de mudança rápida, que são essenciais

para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução. De acordo com uma definição inicial proposta por Teece et al. (1997), essas capacidades envolvem a integração, construção e reconfiguração de competências externas e internas, compostas por rotinas e processos organizacionais específicos e difíceis de imitar. Tais capacidades são fundamentadas em processos, posições e trajetórias da organização. Os processos referem-se às rotinas e práticas correntes, enquanto as posições estão relacionadas aos ativos, estrutura de governança e relações externas. Além disso, a trajetória da organização inclui o histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado. É a combinação desses elementos que determina a essência das capacidades dinâmicas de uma empresa.

Ao longo do tempo, diversos autores propuseram diferentes definições de capacidades dinâmicas, enfatizando aspectos como inovação, reação às mudanças do ambiente e integração de recursos.

Quadro 1 - Definições de Capacidades dinâmicas

Conceito	Autores
Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida.	Teece et al. (1997, p. 516),
Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.	Winter (2003)
Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.	Helfat et al. (2007)
Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.	Collis (1994)
Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.	Andreeva e Chaika (2006)
Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.	Bygdas (2006)
Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).	McKelvie e Davidson (2009)

Fonte: Camargo e Meirelles (2012)

Todas essas definições ressaltam a importância da capacidade da empresa em adaptar-se, reconfigurar-se e aprender para se manter competitiva em um ambiente dinâmico. De acordo com Zollo & Winter (2002, p. 340), "uma capacidade dinâmica é 'um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade'". Essa definição destaca a importância dos processos organizacionais estáveis e repetitivos na geração e modificação das rotinas operacionais, visando à melhoria contínua da efetividade da organização.

Portanto, as capacidades dinâmicas desempenham um papel crucial no sucesso das empresas, permitindo-lhes adaptar-se, inovar e aprender continuamente diante das demandas de um mercado em constante transformação. Assim, as capacidades dinâmicas são essenciais para a existência de

uma empresa em ambientes de mudança rápida. De acordo com a abordagem inicial sobre capacidades dinâmicas proposta por Teece *et al.* (1997), essas capacidades são definidas com base na habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em constante mudança. Nesse contexto, o autor argumenta que três capacidades fundamentais sustentam as capacidades dinâmicas: (a) a capacidade de perceber e compreender o contexto do ambiente; (b) a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades; e (c) a capacidade de gerenciar ameaças e transformações.

Wang e Ahmed (2007) destacam a importância das habilidades que sustentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, as quais são fundamentais para o sucesso das organizações em um ambiente em constante mudança. Essas habilidades são: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa, que serão discutidas detalhadamente a seguir.

2.1.1 CAPACIDADE ADAPTATIVA

Seguindo a perspectiva de Wang e Ahmed (2007), "a capacidade adaptativa é a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado". Nesse contexto, Cappellari (2020) complementa destacando que organizações com capacidade de adaptação não apenas identificam oportunidades, mas também aprendem de forma mais rápida, experimentam novos projetos e podem efetivamente captar oportunidades de mercado e tecnologias para o desenvolvimento e a implementação de ideias inovadoras. Portanto, a capacidade adaptativa, tanto em níveis organizacionais quanto individuais, emerge como uma qualidade valiosa, possibilitando às entidades se ajustarem a novas circunstâncias, aproveitarem oportunidades e evitarem ameaças. A abordagem de Dalacosta (2017, p. 39) reforça a importância da capacidade adaptativa ao salientar que:

“adaptar-se significa prospectar um futuro e buscar conhecimento externo para aliar os recursos internos, e consequentemente criar novos processos e rotinas para responder às mudanças ambientais, sem prejudicar a sustentabilidade organizacional. Portanto, a habilidade da capacidade de adaptação é identificar e buscar as oportunidades emergentes de mercado.”

Essa perspectiva destaca a importância não apenas da identificação de oportunidades, mas também da proatividade na busca de conhecimento externo e na reestruturação interna para enfrentar as transformações do ambiente, consolidando assim a capacidade adaptativa como uma estratégia essencial para a sustentabilidade organizacional em um cenário dinâmico.

2.1.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

CA Capacidade Absortiva, conforme Cohen e Levinthal (1990), refere-se à habilidade de uma empresa em reconhecer o valor das informações provenientes de fontes externas, integrá-las e utilizá-las para inovação. Cassol et al. (2017) a definem como a competência para avaliar novos conhecimentos e adaptá-los ao contexto interno da empresa.

Em um ambiente de rápida evolução tecnológica e constante mudança, a capacidade de aprender com parceiros, clientes, fornecedores e a comunidade científica é crucial para a inovação e adaptação das empresas. Demuner Flores (2023) ressalta que a dependência exclusiva do know-how interno limita a criação de valor, destacando a importância de se engajar com fontes externas.

Além disso, Dalacosta (2017) destaca que a comunicação interna desempenha um papel fundamental na Capacidade Absortiva, facilitando a conexão entre fatores internos e externos e permitindo uma absorção mais eficaz do conhecimento externo para promover inovação e adaptação organizacional.

2.1.3 CAPACIDADE INOVATIVA

A capacidade de inovação, conforme definida por Djoumessi et al. (2019, p. 23), refere-se à habilidade de uma organização para institucionalizar, implementar e promover a inovação. Isso não apenas resulta em um aumento na produção de soluções inovadoras, mas também contribui para o aprimoramento do desempenho organizacional. Esta definição abrange não apenas a geração de novas ideias, mas também a capacidade de integrar efetivamente essas ideias na prática.

Como complemento a essa perspectiva, Do Nascimento Welter, Sausen e Cappellari (2018) destacam que a capacidade de inovação vai além da simples introdução de novos produtos no mercado. Na verdade, é a capacidade geral de uma empresa em identificar novos mercados para atuar. Essa capacidade é alcançada mediante a combinação estratégica de comportamentos e processos inovadores por parte dos empreendedores e gestores. Dessa forma, a inovação não é apenas um resultado, mas um processo dinâmico que exige uma abordagem holística. Froehlich e Konrath (2019) afirmam que a capacidade de inovação está intrinsecamente ligada ao alinhamento das práticas inovadoras com as estratégias organizacionais. Este processo, na maioria das vezes, ocorre de maneira deliberada, sistematizada e faz uso de um ou mais modelos para desenvolver a inovação. Esse alinhamento estratégico não apenas aumenta a eficácia da inovação, mas também a incorpora como um elemento central nas operações organizacionais.

Assim, a capacidade de inovação não é apenas um ato isolado, mas um ciclo contínuo de institucionalização, implementação, promoção e alinhamento estratégico, fundamentado na

interseção entre criatividade, estratégia e práticas organizacionais.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital refere-se a uma mudança fundamental nas organizações, impulsionada pela adoção de tecnologias digitais (Matkovic, 2018). Esse conceito tem atraído significativa atenção acadêmica e profissional (Morakanyane, 2017; Kutzner, 2018), mas carece de uma definição consensual, sendo frequentemente confundido com a digitalização (Legner, 2017; Osmundsen, 2018). A necessidade de adaptação dos modelos de negócio para atender às demandas dos clientes é um desafio central desse processo (Herriette, 2015).

As transformações digitais impactam os modelos de negócio, exigindo decisões estratégicas sobre modelos a serem adotados, treinamento de colaboradores, reformulação de processos e estratégias de marketing (Kutzner, 2018; Spear, 2019). Essas mudanças resultam em melhorias significativas no desempenho organizacional, experiência do cliente, otimização de processos e vantagem competitiva (Schallmo & Williams, 2018).

Além disso, o impacto no relacionamento com os clientes é crucial, proporcionando feedbacks em tempo real e permitindo ajustes ágeis em um ambiente de negócios dinâmico (Sahu et al., 2018; Gurbaxani & Dunkle, 2018). A automatização dos processos operacionais também é um aspecto-chave, facilitando o trabalho remoto, a comunicação em tempo real e a colaboração, promovendo maior eficiência e autonomia organizacional (Westerman et al., 2011).

METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem metodológica básica e descritiva, com foco na coleta de dados quantitativos para explorar um fenômeno específico e identificar ferramentas capazes de gerar informações em tempo real. Foram aplicados 35 questionários a membros dos níveis organizacionais institucional, tático e operacional.

A revisão bibliográfica embasou-se em teses, dissertações e artigos científicos especializados. Os questionários estruturados forneceram dados quantitativos de uma amostra não probabilística, composta por profissionais dos departamentos de Marketing, Comercial e Central de Atendimento.

Os dados foram analisados no software SPSS, utilizando técnicas de análise descritiva, média e desvio padrão para identificar tendências e padrões. A metodologia também incluiu um estudo de caso, seguindo Mendonça (2014), para investigar detalhadamente a gestão administrativa em sistemas integrados.

Embora a amostra não probabilístico limite a generalização dos resultados, a abordagem

adotada oferece uma compreensão abrangente do tema e insights valiosos para a gestão administrativa em sistemas integrados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos a análise dos resultados obtidos na investigação das capacidades dinâmicas relevantes para a Instituição de Ensino Superior (IES) e os componentes da transformação digital que se destacam. A pesquisa buscou identificar qual capacidade demonstra maior relevância e uma compreensão mais aprofundada sobre como esses elementos impulsionam a evolução digital na instituição educacional.

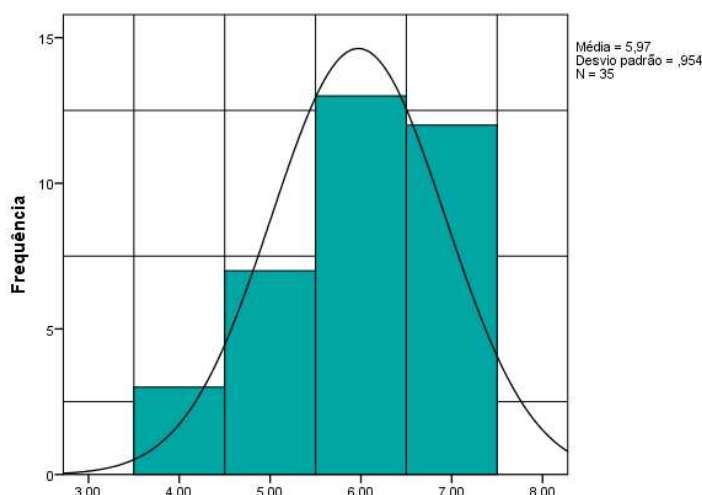
5. CAPACIDADES DINÂMICAS

Quadro 1 - Capacidade absorptiva (CABS)

DAS CAPACIDADES DINAMICAS				
	CÓDIGO	FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	CABS1	Em nossa organização há um forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para os planos de longo prazo?	5,31	1,231
	CABS2	Em nossa organização somos capazes de identificar e adquirir conhecimentos interno e externo?	5,83	1,043
	CABS3	Em nossa organização temos as habilidades necessárias para colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos?	5,80	1,158
	CABS4	Em nossa organização temos competências para usar os novos conhecimentos adquirido?	5,97	0,954
	CABS5	Em nossa organização temos habilidades para identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceiras?	5,57	1,065
	CABS6	Em nossa organização temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais?	5,97	0,857
	CABS7	Em nossa organização conseguimos aplicar com sucesso conhecimentos e informações, tanto externos como internos, em novos projetos e ou atuações sociais?	5,80	1,052
	CABS8	Em nossa organização efetivamente utilizamos conhecimento em novos produtos e ou serviços sociais?	5,74	1,336

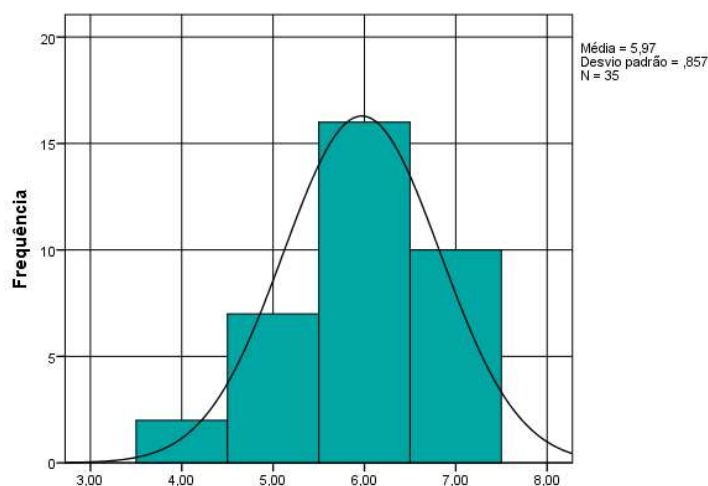
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 1 - Competências para usar os novos conhecimentos



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 2 - Habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

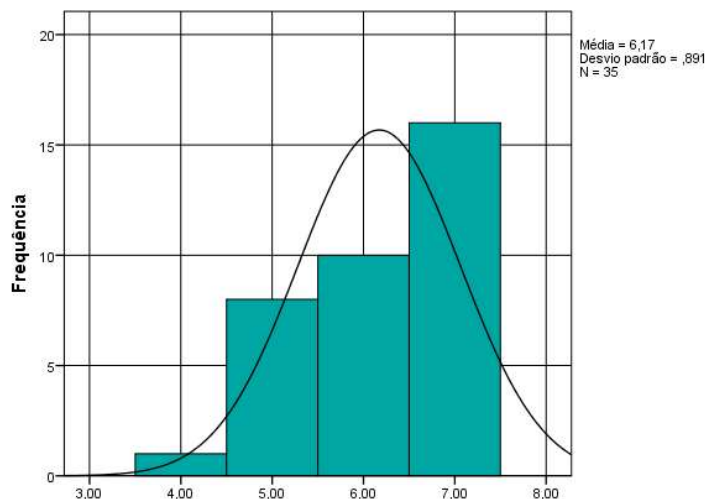
As dimensões **CABS4** e **CABS6** emergem como notáveis elementos na análise, apresentando as mais elevadas médias, ambas registrando 5,97. Além disso, os índices de desvio padrão, 0,954 e 0,857, indicam o quão próximas as respostas dos participantes estão da média, sugerindo uma concordância consistente. Isso aponta para uma sólida capacidade da organização em absorver e aplicar eficientemente conhecimentos, tanto de forma geral quanto especificamente relacionados a tecnologias e inovações em projetos e ações sociais.

Quadro 2 - Capacidade inovativa (CINV)

DAS CAPACIDADES DINAMICAS				
	CODIGO	FATORES	ME DIA	DES VIO PADRÃO
	CINV1	Em nossa organização somos criativos em nossas atividades?	5,91	1,095
	CINV2	Em nossa organização procuramos novas maneiras de realizar as atividades?	6,14	1,033
	CINV3	Em nossa organização apoiamos as pessoas que tentam novas formas de realizar as atividades?	6,17	0,891
	CINV4	Em nossa organização a habilidade dos funcionários em inovar é valorizada pelos gestores?	5,74	1,291

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 3 – Sobre apoio às novas formas de realizar atividades



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

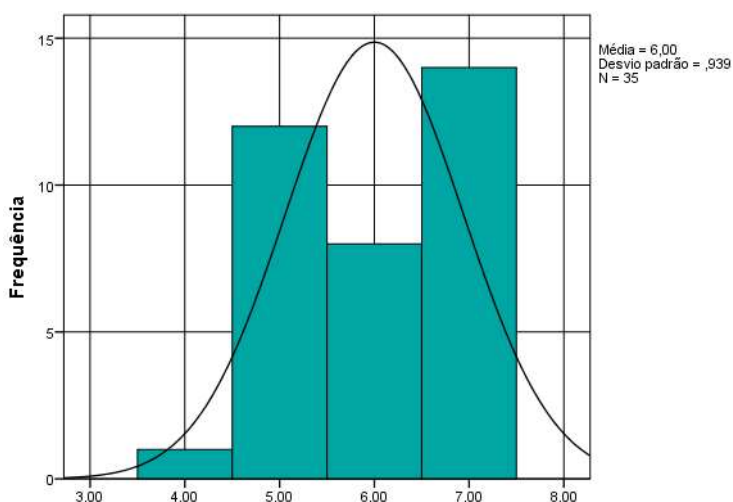
A maior força, com base nas médias fornecidas, é encontrada na dimensão **CINV3**, com média de 6,17. Isto indica uma percepção bastante positiva por parte dos funcionários em relação ao apoio ativo à inovação na organização. Além disso, o desvio padrão relativamente baixo de 0,891 sugere uma consistência notável nas respostas, reforçando a ideia de que essa dimensão é a mais robusta entre as quatro analisadas. No entanto, a capacidade de apoiar novas abordagens e formas de realizar atividades destaca-se como a maior força na cultura inovativa da organização, com potencial para impulsionar ainda mais a inovação e a criatividade entre os membros da equipe.

Quadro 3 - Capacidade adaptativa

DAS CAPACIDADES DINAMICAS				
	CODIGO	FATORES	ME DIA	DES VIO PADRÃO
	CADAP1	Em nossa organização somos flexíveis o suficiente para responder rapidamente as mudanças em nossa área de atuação social?	5,57	1,092
	CADAP2	Em nossa organização desenvolvemos respostas rápidas às mudanças na nossa área de atuação?	5,74	0,98
	CADAP3	Em nossa organização somos capazes de reagir de acordo com as mudanças em nossa área de atuação social?	6,00	0,939
	CADAP4	Em nossa organização somos capazes de adaptar competências existentes para outras áreas de atuação social?	5,94	1,027

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 4 - Capacidade de reagir às mudanças para atuação social



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A análise dos indicadores de capacidade adaptativa da organização revela que a maior força se encontra no indicador **CADAP3**, que avalia a capacidade de reação de acordo com as mudanças em sua área de atuação social. Com uma média de 6,00 e um desvio padrão relativamente baixo de 0,939, a organização é percebida como altamente capaz de se adaptar eficazmente a novas circunstâncias. Isso sugere que a cultura organizacional favorece a agilidade e eficiência na resposta a mudanças.

Quadro 4. Capacidades Dinâmicas

DAS CAPACIDADES DINAMICAS				
CAPACIDADE	CÓDIGO	FATOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
ABSORTIVA	CABS4	Em nossa organização temos competências para usar os novos conhecimentos adquiridos?	5,97	0,954
	CABS6	Em nossa organização temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais?	5,97	0,857
INOVATIVA	CINV3	Em nossa organização apoiamos as pessoas que tentam novas formas de realizar as atividades?	6,17	0,891
ADAPTATIVA	CADAP3	Em nossa organização somos capazes de reagir de acordo com as mudanças em nossa área de atuação social?	6,00	0,939

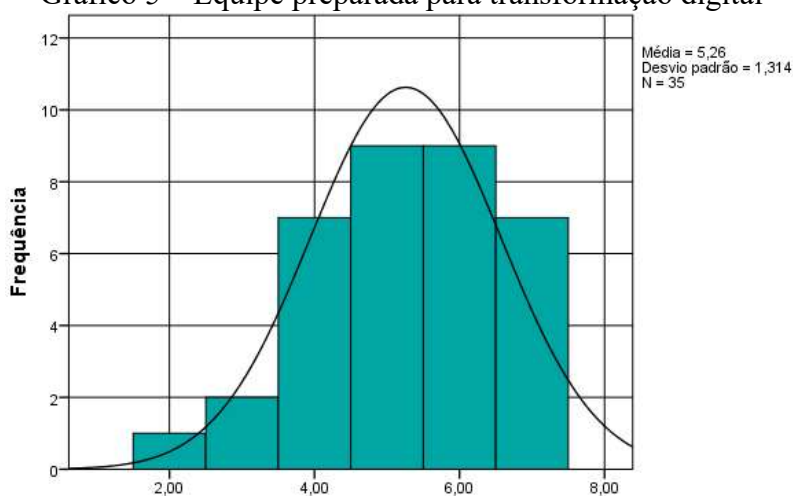
6. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Quadro 5 – Do ambiente interno

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
	CODIGO	FATORES	MEDIA	DESVIO PADRÃO
	TDABITN1	A nossa cultura da organização é ideal para suportar uma cultura digital?	5,23	1,516
	TDABITN2	A equipe de TI da nossa organização é vista como um fornecedor de serviços internos e trabalha em estreita parceria com aqueles que lideram nossos esforços de transformação digital?	5,26	1,314
	TDABITN3	Decisões de tecnologia (sistemas e infraestrutura) são feitas de forma colaborativa dentro da nossa organização?	5,11	1,641

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 5 – Equipe preparada para transformação digital



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

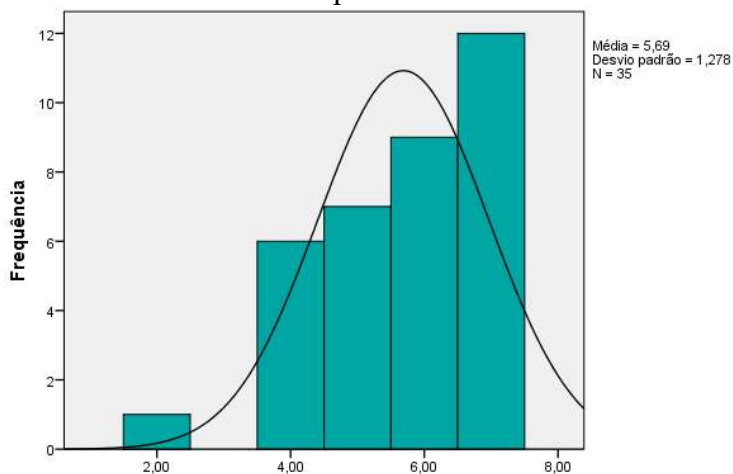
Na análise do ambiente interno, a maior força identificada é refletida em **TDABITN2**, que avalia a percepção da equipe de TI como fornecedora de serviços internos e sua colaboração com os líderes na transformação digital. Com uma média de 5,26 e um desvio padrão de 1,314, indica-se uma sólida cooperação e consistência nas respostas. Esta dimensão revela uma forte integração entre a equipe de TI e os líderes, sinalizando uma base robusta para impulsionar eficazmente os esforços de transformação digital na organização.

Quadro 6 – Da ética

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
	CODIGO	FATORES	MEDIA	DESVIO PADRÃO
	TDETC1	Na nossa organização existem regulamentos e políticas focadas na orientação ética para promover um serviço digital de forma justa, equitativa e confiável?	5,57	1,441
	TDETC2	Todos em nossa organização sabemos quais dados podem ou não ser compartilhados com nossos parceiros?	5,66	1,282
	TDETC3	Temos em nossa organização um procedimento de solicitação do consentimento das pessoas, que esclarece o uso dos dados fornecidos por elas?	5,69	1,278

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 6 – Sobre o compartilhamento correto de dados



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

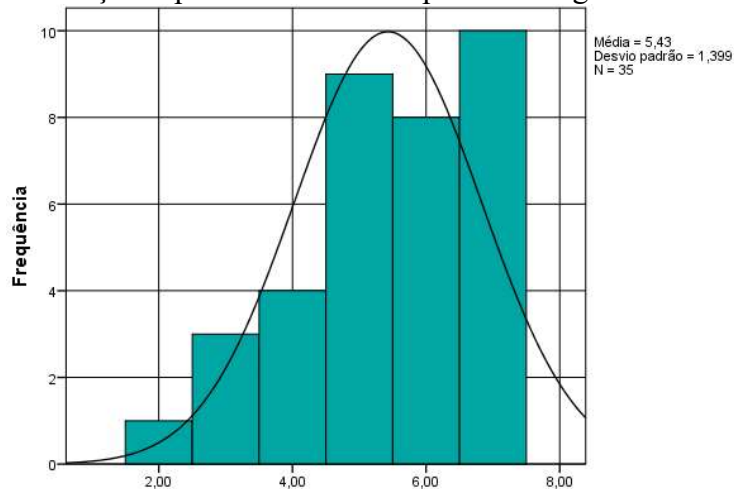
Na análise da ética na transformação digital, a maior força identificada é refletida em **TDETC3**, que investiga a existência de um procedimento de solicitação de consentimento esclarecedor sobre o uso dos dados fornecidos pelas pessoas. Com uma média de 5,69 e um desvio padrão de 1,278, indica-se uma forte prática ética na organização em relação à transparência no tratamento de dados. Esta dimensão revela uma sólida base ética, indicando que a organização possui um procedimento claro para obter o consentimento das pessoas, esclarecendo eficazmente o uso de seus dados na era da transformação digital.

Quadro 7 – Da inovação (TDINVC)

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
CÓDIGO	FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	
TDINVC1	Somos rápidos e decisivos quando se trata de novas iniciativas digitais?	5,17	1,403	
TDINVC2	Encorajamos a experimentação e compartilhamos dados <u>proativamente</u> as lições aprendidas com nossa experiência digital?	5,43	1,339	
TDINVC3	Nós incentivamos e recompensamos indivíduos e equipes por desenvolver novas ideias e experimentos digitais?	4,97	1,723	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 7 - Encorajamos a experimentação e compartilhamento de dados proativamente das lições aprendidas com a experiência digital



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

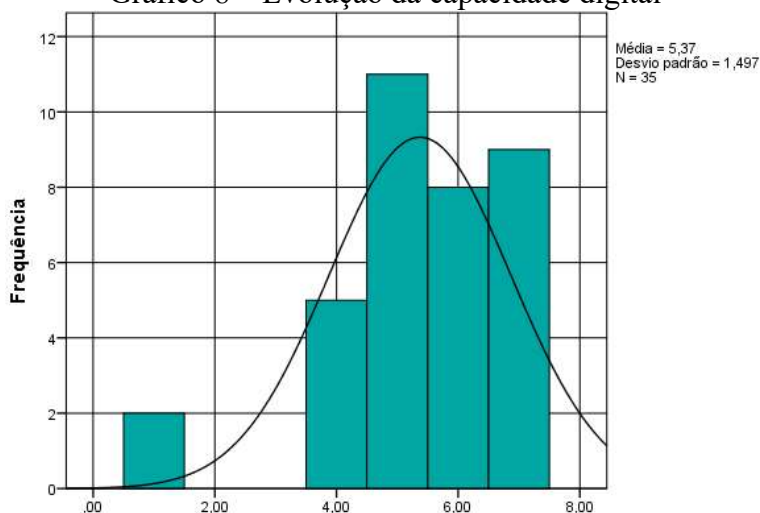
A maior força identificada na análise da inovação para a transformação digital é refletida na dimensão **TDINVC2**. Esta dimensão aborda a promoção da experimentação e o compartilhamento proativo de dados e lições aprendidas na experiência digital, com uma média de 5,43 e um desvio padrão de 1,339. Indica-se uma propensão mais consistente e positiva em relação à experimentação e ao compartilhamento de experiências digitais na organização. Este resultado sugere que a organização possui uma cultura que encoraja ativamente a inovação por meio da experimentação, facilitando a disseminação eficaz de conhecimentos adquiridos no contexto da transformação digital.

Quadro 8 – Das pessoas

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
CÓDIGO	FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	
TDPSAS1	Temos claramente articulados as habilidades e talentos necessários para tornar nossas ambições digitais uma realidade na nossa organização?	5,14	1,498	
TDPSAS2	Evoluir a capacidade digital da nossa organização é um objetivo compartilhado por nossa equipe de liderança?	5,34	1,494	
TDPSAS3	Nossos líderes e gerentes têm a mesma compreensão de como a tecnologia digital está atingindo nossos negócios?	5,37	1,497	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 8 – Evolução da capacidade digital



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

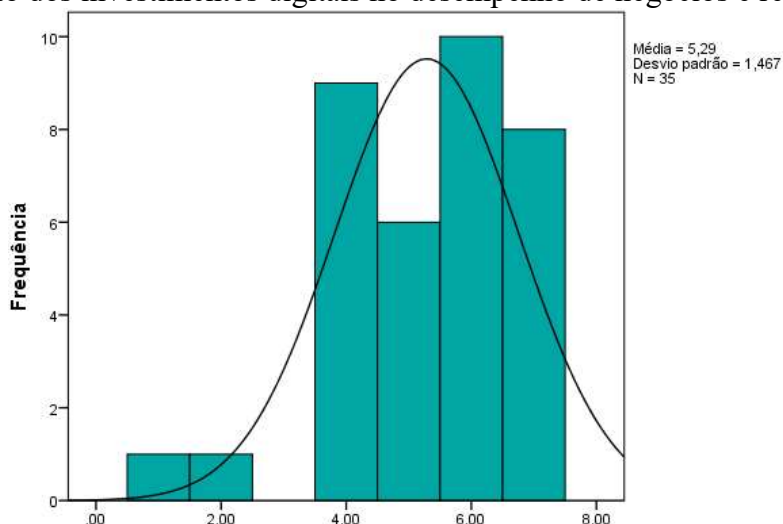
Ao considerar o desvio padrão como um indicador mais crucial na avaliação das dimensões relacionadas às pessoas na transformação digital, destaca-se a dimensão **TDPSAS2**. Com uma média de 5,34 e um desvio padrão de 1,494, a menor dispersão nas respostas dos participantes sugere uma consistência mais acentuada na percepção sobre o objetivo compartilhado de evoluir a capacidade digital da organização entre os membros da equipe de liderança. Apesar da média ligeiramente inferior em comparação com outras dimensões, a menor variabilidade nas respostas indica uma convergência mais robusta de opiniões, enfatizando a importância da evolução da capacidade digital como um objetivo unificado pela equipe de liderança na organização.

Quadro 9 – Dos recursos (TDRCSO)

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
	CÓDIGO	FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	TDRCSO1	Direcionamos recursos, orçamentos e planos de toda a organização para garantir nossa visão digital?	4,94	1,748
	TDRCSO2	Nosso desempenho nos negócios e nossos resultados financeiros podem ser associados a investimentos em iniciativas digitais?	5,29	1,467
	TDRCSO3	Adaptamos nosso ambiente de trabalho e nosso processo de recrutamento para atrair pessoas que apresentem habilidades digitais?	5,26	1,578

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 9 – Impacto dos investimentos digitais no desempenho de negócios e resultados financeiros



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

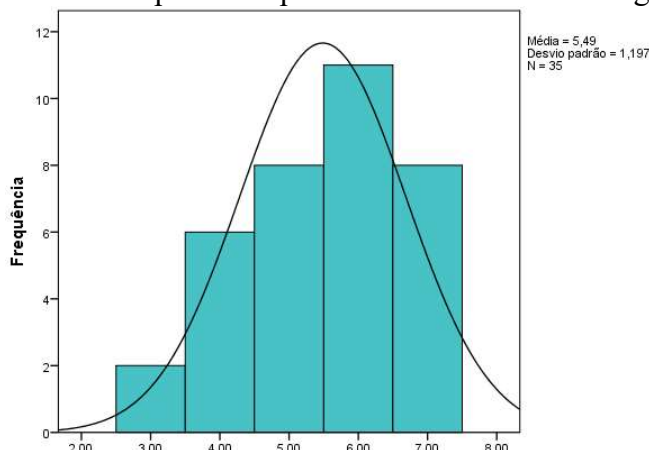
A maior força identificada na análise dos recursos para a transformação digital é encontrada na dimensão **TDRCO2**, com uma média de 5,29 e um desvio padrão de 1,467. Isso indica que a organização, em média, associa efetivamente seu desempenho nos negócios e resultados financeiros aos investimentos em iniciativas digitais. A menor variabilidade nas respostas sugere uma consistência mais acentuada na percepção sobre essa correlação, destacando a capacidade da organização de direcionar recursos de maneira estratégica para impulsionar a transformação digital.

Quadro 10 – Dos stakeholders (TDSTKHDS)

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
	CÓDIGO	FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	TDSTKHDS1	Capturamos e analisamos dados identificar as soluções de que os clientes mais precisam?	5,06	1,533
	TDSTKHDS2	Estamos focados em melhorar a experiência dos nossos clientes por meio de <u>ferramentas digitais</u> ?	5,49	1,197
	TDSTKHDS3	Compartilhamos nosso conhecimento com parceiros em desenvolvimentos digitais?	5,69	1,278

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 10 - Experiência por meio de ferramentas digitais



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

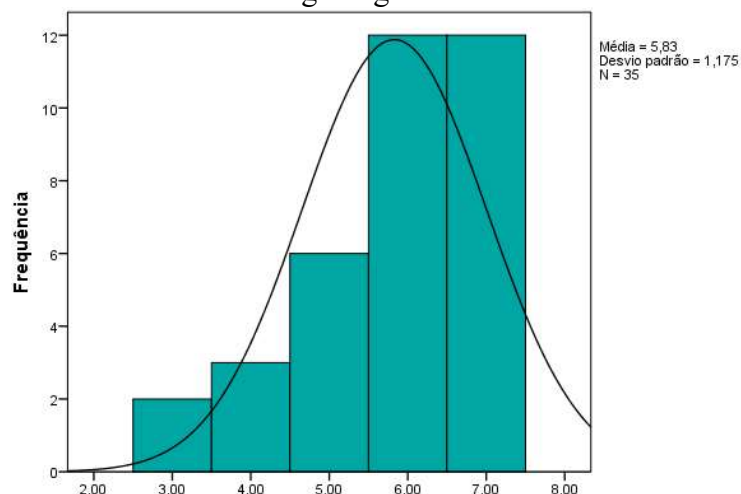
A dimensão **TDSTKHDS2**, centrada na melhoria da experiência dos clientes por meio de ferramentas digitais, destaca-se como a maior força na análise dos stakeholders para a transformação digital. Com uma média de 5,49 e um desvio padrão de 1,197, a menor variabilidade nas respostas sugere uma consistência maior na percepção sobre o compromisso da organização nessa área. Isso indica uma convergência sólida de opiniões sobre a importância de aprimorar a experiência do cliente por meio de soluções digitais.

Quadro 11 – Da tecnologia (TDTECLG)

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
	CÓDIGO	FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	TDTECLG1	Organizamos, <u>gerenciamos</u> e compartilhamos nossos dados para serem utilizados no dia a dia de nossas operações?	5,29	1,426
	TDTECLG2	Utilizamos tecnologia digital de forma eficiente no local de trabalho para melhorar o dia a dia dos funcionários?	5,83	1,175
	TDTECLG3	Utilizamos plataformas digitais e a <u>internet</u> para inovação?	5,91	1,358

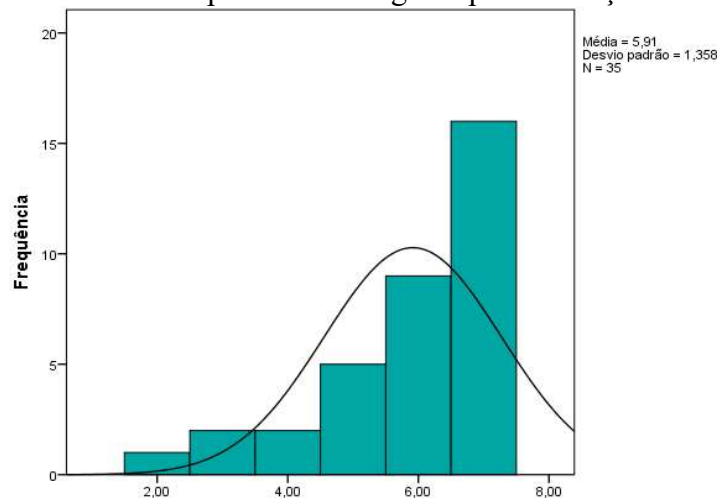
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 11 - Utilizamos tecnologia digital de forma eficiente



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 12 - Utilizamos plataformas digitais para inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

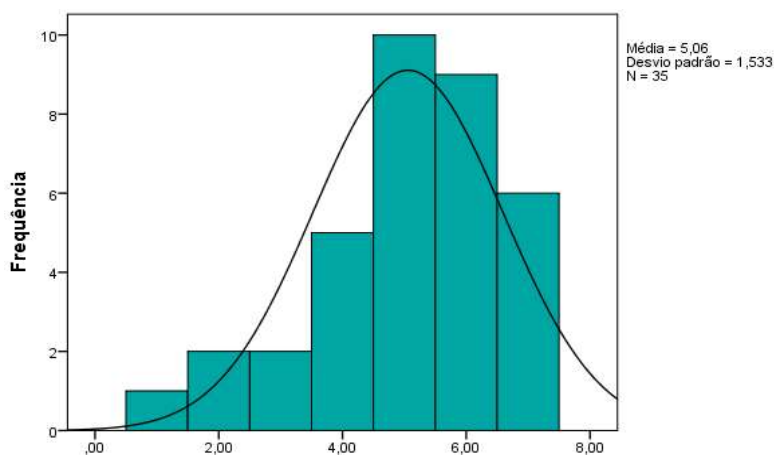
As duas maiores forças identificadas na análise da tecnologia para a transformação digital são **TDTECLG2** e **TDTECLG3**. Para TDTECLG2, que avalia a eficiência da tecnologia no local de trabalho, a média é 5,83, com desvio padrão de 1,175. Já para TDTECLG3, que investiga o uso de plataformas digitais e internet para inovação, a média é 5,91, com desvio padrão de 1,358. Ambas apresentam médias elevadas e desvios padrão moderados, indicando um uso consistente e eficaz da tecnologia no ambiente de trabalho e uma abordagem sólida na utilização de plataformas digitais e internet para inovação. Essas dimensões destacam-se como as principais forças na estratégia de transformação digital da organização.

Quadro 12 – Da visão (TDVSO)

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
	CÓDIGO	FATORES	MÉ DIA	DESVIO PADRÃO
	TDVSO1	Todos em nossa organização têm o mesmo entendimento de que “ser digital” significa para nossos negócios?	5,09	1,755
	TDVSO2	Mantemos um compromisso contínuo de comunicar nossa visão digital e atualizar todos os colaboradores sobre o progresso e o desempenho das iniciativas digitais?	5,06	1,533
	TDVSO3	Temos claramente articulada a necessidade do negócio se transformar em negócio verdadeiramente digital?	5,46	1,578

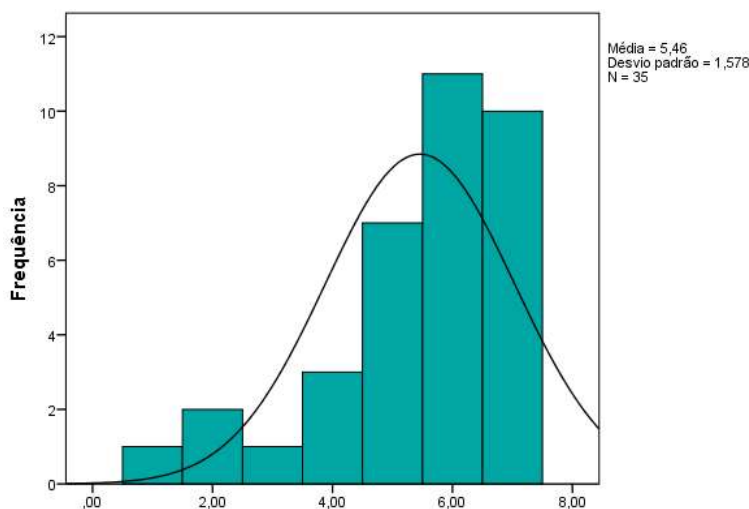
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 13 - Compromisso em comunicar nossa visão digital



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 14 - Transformar o negócio em digital



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nas dimensões de visão para a transformação digital, as maiores forças, considerando a estabilidade nas respostas (desvio padrão), são **TDVSO2** e **TDVSO3**. Para **TDVSO2**, que trata da comunicação contínua da visão digital, a média é 5,06, com um desvio padrão de 1,533. Em **TDVSO3**, que avalia a clara articulação da necessidade de transformação para um modelo verdadeiramente digital, a média é 5,46, com um desvio padrão de 1,578. Ambas as dimensões apresentam desvios padrão moderados, indicando consistência nas respostas. Assim a **TDVSO2** e a **TDVSO3** são as principais forças na estratégia de visão para a transformação digital, destacando o compromisso contínuo de comunicação e a clara articulação da necessidade de transformação digital como elementos-chave nesse contexto.

Quadro 13. Transformação Digital

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL				
TRANSFORMAÇÃO	CODIGO	FATOR	MEDIA	DESVIO PADRÃO
AMBIENTE INTERNO	TDABITN2	A equipe de TI da nossa organização é vista como um fornecedor de serviços internos e trabalha em estreita parceria com aqueles que lideram nossos esforços de transformação digital?	5,26	1,314
ÉTICA	TDETC3	Temos em nossa organização um procedimento de solicitação do consentimento das pessoas, que esclarece o uso dos dados fornecidos por elas?	5,69	1,278
INOVAÇÃO	TDINVC2	Encorajamos a experimentação e compartilhamos dados proativamente as lições aprendidas com nossa experiência digital?	5,43	1,339
PESSOAS	TDPSAS2	Evoluir a capacidade digital da nossa organização é um objetivo compartilhado por nossa equipe de liderança?	5,34	1,494
RECURSOS	TDRCO2	Nosso desempenho nos negócios e nossos resultados financeiros podem ser associados a investimentos em iniciativas digitais?	5,29	1,467
STAKEHOLDERS	TDSTKHDS2	Estamos focados em melhorar a experiência dos nossos clientes por meio de ferramentas digitais?	5,49	1,197
TECNOLOGIA	TDTECLG2	Utilizamos tecnologia digital de forma eficiente no local de trabalho para melhorar o dia a dia dos funcionários?	5,83	1,175
	TDTECLG3	Utilizamos plataformas digitais e a internet para inovação?	5,91	1,358
VISÃO	TDVSO2	Mantemos um compromisso contínuo de comunicar nossa visão digital e atualizar todos os colaboradores sobre o progresso e o desempenho das iniciativas digitais?	5,06	1,533
	TDVSO3	Temos claramente articulada a necessidade do negócio se transformar em negócio verdadeiramente digital?	5,46	1,578

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das capacidades dinâmicas e da transformação digital em uma Instituição de Ensino Superior (IES) demonstrou uma sólida convergência teórica, evidenciando a relevância das capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas como pilares essenciais da transformação digital. A capacidade adaptativa destacou-se como uma competência crítica, alinhando-se às abordagens de Wang e Ahmed (2007), enquanto a capacidade absorptiva confirmou sua importância na assimilação de conhecimento externo e na promoção da inovação, em consonância com os trabalhos de Cohen e Levinthal (1990). A capacidade inovativa emergiu como a dimensão mais robusta, refletindo um forte comprometimento organizacional com a promoção e institucionalização de novas ideias, conforme defendido por Djoumessi et al. (2019). No contexto da transformação digital, a pesquisa sublinhou a importância da eficiência tecnológica e do uso estratégico de plataformas digitais como elementos-chave na adaptação e inovação contínua da IES.

Os achados do estudo validam o objetivo de identificar as capacidades dinâmicas presentes na IES e os principais componentes da transformação digital, destacando áreas de excelência que consolidam o compromisso da instituição com a inovação e a eficiência tecnológica. Entretanto, o estudo reconhece suas limitações, particularmente o foco em uma única instituição, sugerindo a necessidade de ampliar o escopo para incluir uma amostra mais abrangente. Ademais, dada a rápida evolução do cenário digital, recomenda-se a realização de estudos longitudinais para capturar essas mudanças ao longo do tempo. Futuros estudos deverão explorar mais detalhadamente a relação entre as capacidades dinâmicas e diferentes aspectos da transformação digital, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias organizacionais avançadas no contexto educacional.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, AAB de; MEIRELLES, Dimária Silva. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las. XXXVI Anpad, 2012.

CASSOL, Alessandra; ZAPALAI, Jaqueline; CINTRA, Renato Fabiano. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. Revista Ciências Administrativas, v. 23, n. 1, p. 9-41, 2017.

CAPPELLARI, Gabriela et al. CAPACIDADE ADAPTATIVA: UMA ANÁLISE DO SEU DESENVOLVIMENTO NO SEGMENTO METALOMEC NICO. Revista Alcance, v. 27, n. 2, p. 165-182, 2020.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative science quarterly, p. 128-152, 1990.

DALACOSTA, ROSIANE. CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO–PPGADM MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA. 2017. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ.

DE FRANÇA, Lorena Abs; DE OLIVEIRA, Rodrigo César Reis. ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS JUNIORES E CENTROS ACADÊMICOS, EM CONTEXTO DE PANDEMIA COVID19.

DEMUNER FLORES, María del Rosario. Nível tecnológico na relação entre capacidade de absorção e capacidade de resposta em empresas de manufatura. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 24, p. eRAMR230174, 2023.

DJOURMESSI, Armand; CHEN, Shu-Ling; CAHOON, Stephen. Desconstruindo o conceito de capacidade de inovação de Lawson e Samson: uma avaliação crítica e um refinamento. Revista internacional de gestão da inovação , v. 06, pág. 1950053, 2019.

DOBELIN, Silvio; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. DESAGREGANDO AS CAPACIDADES DINAMICAS: ANÁLISE CONCEITUAL PARA MELHOR COMPREENSÃO DE UMA REALIDADE COMPLEXA.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 3, 2000.

FROEHLICH, Cristiane; KONRATH, Karoline. A capacidade de inovação em uma empresa do segmento químico Innovation capability in a chemical company. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 17, n. 2, p. 5-22, 2019.

RODRIGUES, Sara Caldas. A transformação digital nas instituições de ensino superior: Um estudo de caso. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal).

SOLON, Josilane Sousa do Nascimento. Análise da constituição das capacidades dinâmicas a partir do desenvolvimento de inovação organizacional e de processo em uma instituição de ensino superior no contexto da pandemia da Covid-19. 2022.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. International journal of management reviews, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

DO NASCIMENTO WELTER, Clarice Vepo; SAUSEN, Jorge Oneide; CAPPELLARI, Gabriela. O desenvolvimento da capacidade inovativa: o caso da Fratelli indústria metalúrgica e energias renováveis–Santa Rosa/RS. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 17, n. 3, p. 100-115, 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes et al. Metodologia da pesquisa. SEAD/UFSC, 2006.

MENDONÇA, Ana Waley. Metodologia para estudo de caso: livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.