



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

A PERSPETIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE

Ruben Joaquim Pinto Loureiro

Tese para obtenção do Grau de Doutor em

Gestão

(3º ciclo de estudos)

Orientadores Científicos:

Professor Doutor João José Matos Ferreira

Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões

Covilhã, julho de 2020

Tese defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Doutor no ramo de Gestão, conferido pela Universidade da Beira Interior, no dia 22 de julho de 2020 com a seguinte composição de Júri:

Presidente: sob a presidência da **Doutora Helena Maria Baptista Alves**, presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior, em substituição do Vice-Reitor por subdelegação.

Arguentes:

Professor Doutor Alvaro de Borba Cruz Lopes Dias, Professor Catedrático da Universidade Lusófona;

Professora Doutora Elsa Regina Monteiro Vieira, Professor Adjunta da Escola Superior de Desporto de Rio Maior, do Instituto Politécnico de Santarém;

Vogais:

Professor Doutor João José de Matos Ferreira, Professor Associado da Universidade da Beira Interior (Orientador);

Professora Doutora Anabela Antunes de Almeida, Professora Auxiliar da Universidade da Beira Interior;

Professora Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes, Professora Auxiliar do ISCTE do Instituto Universitário de Lisboa;

Professora Doutora Ana Catarina Cadima Lisboa, Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Leiria;

Professora Doutora Cristina Isabel Miranda Abreu Soares Fernandes, Professora Auxiliar da Universidade da Beira Interior.

Agradecimentos

A execução de um trabalho de investigação não se centra unicamente numa pessoa, mas no contributo de um grupo alargado de pessoas, quer de carácter individual, quer institucional. Desta forma, não posso deixar de exprimir o meu reconhecimento a todos aqueles que de certa forma me apoiaram ao longo desta Tese.

As minhas primeiras palavras dirijo-as aos meus orientadores, Professor Doutor João Ferreira e Professor Doutor Jorge Simões, não só por terem acedido ao desafio de orientar este estudo, como também pela excelente forma como orientaram esta investigação, pelo empenho e dedicação que me disponibilizaram desde o primeiro dia, pelos ensinamentos, rigor científico, sugestões e críticas que melhoraram este estudo, apoio permanente e disponibilidade, que se revelou de valor incomensurável para a sua concretização, e pela amizade.

Gostaria, ainda, de manifestar o meu agradecimento a todas as entidades no qual tive relação profissional ao longo do desenvolvimento do Doutoramento, entidades que sempre me apoiaram neste percurso e que me permitiram atingir este resultado: Centro Hospitalar Médio Tejo, EPE; Instituto Politécnico de Tomar e Instituto Politécnico de Santarém.

Não menos importante, agradeço aos vários profissionais e amigos que me auxiliaram neste estudo, contribuindo não só com apoio técnico de grande relevância, mas também incentivando de forma a torná-lo possível, colegas com quem convivi partilhas e conselhos. A todas as Organizações, líderes e gestores que colaboraram na concretização do estudo, na sua disponibilidade e abertura, na forma como se prontificaram a atender aos meus pedidos, sem eles este estudo não teria sido possível, a todos o meu muito obrigado.

Por fim, elevo a público uma palavra de consideração a pessoas muito importantes em todo o meu percurso académico, pelo apoio incondicional: a minha família.

Resumo

A Gestão Estratégica representa um campo de investigação multidisciplinar que tem evoluído rapidamente com várias teorias e abordagens nas últimas décadas. Foram as críticas à Teoria dos Recursos e Capacidades que levou Teece e Pisano (1994) a apresentar a perspectiva das Capacidade Dinâmicas (CD), tornando-se uma das abordagens mais notórias no campo da gestão estratégica, contudo ainda hoje difícil de mensurar e operacionalizar do ponto de vista prático e com grande fragilidade ao nível da concetualização teórica. Em todos os setores, público ou privado, o contexto atual das organizações caracteriza-se por transformações tecnológicas, económicas, políticas, sociais e culturais, que afetam as relações entre países e empresas.

No setor público, o fator político e os seus ciclos políticos estão presentes numa dimensão superior, assim como a responsabilidade social e humana na área da saúde permite diferenciar o nosso ambiente de estudo, de todos os restantes. Neste ambiente de transformações constantes, podemos considerar que todas as Organizações de Saúde do setor público sentem, diariamente, a necessidade de inovar e responder à procura, com tecnologia cada vez mais diferenciada e com a necessidade de se posicionar no mercado, melhorando a perspectiva do utente em relação ao serviço prestado. As CD são renovadas de modo a responder às mudanças de ambiente, devendo as organizações reunirem capacidades para sustentar um bom desempenho, por isso, as CD têm um papel essencial no desempenho das organizações.

Vários estudos referem a falta de eficiência do sistema de saúde, não só a nível nacional como em muitos dos países mais desenvolvidos, causando um acentuado crescimento dos custos com a saúde. A presente investigação procura estudar as CD nas organizações de Saúde Públicas, visando desenvolver um mapeamento de indicadores que permitam identificar, caracterizar e mensurar as CD existentes nas organizações de Saúde, assim como contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo de conhecimento.

A Tese é constituída por três partes:

A primeira parte é composta pela introdução, na qual é feito um enquadramento do tema, objetivos de investigação, metodologia e estrutura da tese.

A segunda parte é subdividida por cinco capítulos: O primeiro estudo (Capítulo 2), intitulado *Mensuração e Sistematização das Capacidades Dinâmicas - Revisão Sistemática da Literatura*, tem como objetivo principal efetuar uma revisão sistemática da literatura de forma a avaliar a pesquisa empírica realizada sobre as CD, com intenção de contribuir para a identificação e mensuração das CD e sugerir recomendações para estudos futuros. Para tal, foi realizada uma pesquisa no ISI/Web of Science, sobre CD, onde foi possível identificar as variáveis que podem mensurar as CD do ponto de vista empírico. O segundo estudo (Capítulo 3), intitulado *Capacidades Dinâmicas no Setor Público*, tem como objetivo identificar, através de uma revisão sistemática da literatura, as CD no âmbito das organizações do setor público e contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo. Foi efetuada uma pesquisa no Web of Science (WoS) e SCOPUS, que permitiu a agrupar a literatura em três grandes dimensões

em torno das CD no setor público: Inovação e Empreendedorismo; Capital intelectual, Gestão do conhecimento e Aprendizagem; e Cadeia de Abastecimento e Tecnologias de Informação.

O terceiro estudo (Capítulo 4), intitulado *Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem nas Organizações de Saúde - Abordagem Qualitativa aos Gestores Logísticos*, tem como objetivo principal compreender, com base nos gestores logísticos das organizações de saúde, de que forma as Capacidade Dinâmicas de Aprendizagem (CDA) acrescentam eficiência às organizações de saúde, procurando a melhoria organizacional. Foi escolhida, uma abordagem qualitativa, com recurso à entrevista, baseada em quatro organizações de saúde. Os resultados sugerem que, nas diferentes organizações do setor da saúde, as CDA acrescentam eficiência de forma muito dispar e diferenciada.

O quarto estudo (Capítulo 5), intitulado *Desempenho das Organizações de Saúde Portuguesas: Uma Abordagem Data Envelopment Analysis (DEA)*, tem como principal objetivo medir o desempenho das Organizações de Saúde utilizando a Data Envelopment Analysis (DEA). Recorre-se a dados secundários, disponibilizados pelos vários departamentos do ministério da saúde português, para uma análise de eficiência das organizações de saúde. Os resultados desta investigação evidenciam que as organizações de saúde da região norte são mais eficientes e que o grupo de Unidades Locais de Saúde (ULS) são as estruturas menos eficientes na área hospitalar. Com este estudo, pretendeu-se contribuir para uma resposta a alguns gaps identificados na literatura, assim como compreender as CD relativamente à interferência de recursos sobre o desempenho.

O quinto e último estudo (Capítulo 6), intitulado *Capacidades Dinâmicas no Setor da Saúde Público Português*, tem como principais objetivos identificar e caracterizar as CD existentes nas organizações do setor público da saúde através do levantamento das áreas relacionadas com as CD incidentes nas organizações de Saúde, contribuindo para um conhecimento mais alargado e sistematizado as várias relações existentes das várias das diferentes CD. Para tal, foram aplicados questionários a 245 profissionais com cargos de liderança e chefia em organizações de Saúde de Portugal Continental. A população em estudo é constituída por 90 Organizações de Saúde, subdivididas por Agrupamentos de Centros de Saúde, Hospitais Públicos Empresariais e Unidades Locais de Saúde.

Por fim, a terceira parte apresenta as conclusões gerais da Tese, implicações teóricas e práticas e as linhas de investigação futuras. Com os dados obtidos foi possível constatar, de entre outras conclusões, que o conhecimento potencia a inovação e que Capacidades Marketing, Tecnologia e Operações estão associadas à Inovação. Como contributos destaca-se o facto de o estudo contribuir para a identificação das relações das várias capacidades, vinculando a importância do conhecimento na gestão da inovação e por sua vez nas CD. Além disso, foi construída uma estrutura que permite explorar a relação entre os vários constructos, com uma abordagem inovadora nas organizações de saúde.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Inovação; Aprendizagem; Conhecimento; Organizações de Saúde.

Abstract

Strategic Management represents a field of multidisciplinary research that has evolved rapidly with several theories and approaches in the last decades. It was the criticisms of the Theory of Resources and Capabilities that led Teece and Pisano (1994) to present the perspective of Dynamic Capabilities (DC), becoming one of the most notorious approaches in the field of strategic management, however today it is still difficult to measure and to operationalize from a practical point of view and with major flaw in terms of theoretical conceptualization. In all sectors, whether public or private, the present-day context of organizations is characterized by technological, economic, political, social and cultural changes, which affect the relationships between countries and companies.

In the public sector, the political factor and its cycles are present in a higher dimension, just as the social and human responsibility in the healthcare area allows us to differentiate our study environment from all the others. In this ever-changing environment, we can consider that all Health Organizations in the public sector, daily feel the need to innovate and respond to demand, with increasingly differentiated technology and the need to position themselves in the market, improving the perspective of the user in relation to the service provided. The DCs are renewed in order to respond to changes in the environment, so the institutions must have the capacity to keep up the good performance. One must conclude that the DCs have an essential role in the performance of the institutions.

Several studies report the inefficiency of the healthcare system, not only at the national level but in many of the developed countries, causing a sharp increase in healthcare costs. The ongoing investigation seeks to study the DCs in Public Healthcare Institutions, aiming to develop a mapping of indicators that allow to identify, characterize and measure the existing DCs in Healthcare Institutions, as well as to contribute to a broader and systematized knowledge in this field of knowledge.

The Thesis consists of three parts:

The first part is the introduction, in which the theme, research objectives, methodology and structure of the thesis are framed.

The second part is subdivided into five chapters: The first study (Chapter 2), entitled Measurement and Systematization of Dynamic Capabilities - Systematic Literature Review, has as the main objective to carry out a systematic literature review in order to evaluate the empirical research done on the DC, with the goal of contributing to the identification and measurement of DC and of making recommendations for future studies. To this end, a survey was conducted at ISI / Web of Science, on DC, where it was possible to tag the variables that can measure DC from an empirical point of view.

The second study (Chapter 3), entitled Dynamic Capabilities in the Public Sector, aims to identify, through a systematic literature review, DCs within the scope of public sector organizations and contribute to a broader and more systematic knowledge in this field. Research was carried out on the Web of Science (WoS) and SCOPUS, which allowed the

literature to be grouped in three major dimensions around DCs in the public sector: Innovation and Entrepreneurship; Intellectual capital, Knowledge management and Learning; and Supply Chain and Information Technologies.

The third study (Chapter 4), entitled Dynamic Learning Capabilities in Healthcare Organizations - Qualitative Approach to Logistic Managers, has the main objective of understanding, based on the logistic managers of healthcare organizations, how Dynamic Learning Capabilities (DLC) add on efficiency to such organizations, seeking organizational improvement. A qualitative approach was chosen, using an interview, on the basis of four health organizations. The results suggest that in the different organizations in the healthcare industry, the DLCs add efficiency in a very different and differentiated way.

The fourth study (Chapter 5), entitled Performance of the Portuguese Health Institutions (HI): A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach, has as main focus to measure the performance of Health Institutions (HI) using the Data Envelopment Analysis (DEA). Secondary data made available by the various departments of the Portuguese Ministry of Health are used to analyze the efficiency of health organizations. The results of this investigation show that the health organizations in the northern region are more efficient and that the group of Local Healthcare Units (ULS) are the least efficient structures in the hospital area. With this study, it was intended to contribute to a response to some gaps identified in the literature, as well as to understand the DLCs regarding the interference of resources on performance.

The fifth and last study (Chapter 6), entitled Dynamic Capabilities in the Portuguese Public Health Sector, has as main objectives to identify and characterize the existing DCs in public health sector organizations by surveying the areas related to the DCs, incidents in organizations of health, contributing to a broader and systematized knowledge of the various existing relationships of the several of the different DCs. To do so, questionnaires were applied to 245 professionals with leadership positions in Healthcare Institutions in mainland Portugal. The study population consists of 90 Healthcare Units, subdivided by Groups of Healthcare Centers, Public Business Hospitals and Local Healthcare Units.

Finally, the third part presents the general conclusions of the Thesis, theoretical and practical implications and future lines of investigation. With the data obtained, it was possible to verify, among other conclusions, that knowledge enhances innovation and that Marketing, Technology and Operations Capabilities are associated with Innovation.

As contributions, we highlight the fact that the study contributes to the identification of the relationships of the various capacities, linking the importance of knowledge in the management of innovation and, in turn, in the DCs. In addition, a structure was built to explore the relationship between the various constructs, with an innovative approach in healthcare organizations.

Keywords: Dynamic Capabilities; Innovation; Learning; Knowledge; Health organizations.

Keywords: Dynamic Capabilities; Innovation; Learning; Knowledge; Health organizations.

Índice

PARTE I.....	14
Capítulo 1: Introdução	15
1.1. Importância da Problemática	15
1.2. Objetivos e Questões de Investigação	19
1.3. Metodologia de Investigação	20
1.4. Estrutura da Tese	22
PARTE II.....	23
Capítulo 2: Mensuração e Sistematização das Capacidades Dinâmicas - Revisão Sistemática da Literatura.....	24
2.1. Introdução	24
2.2. Conceptualização de Capacidades Dinâmicas.....	25
2.3. Metodologia.....	31
2.4. Análise de Resultados	32
2.5. Capacidades Dinâmicas e Performance da Empresa	39
2.6. Capacidades Dinâmicas e Performance da Inovação.....	40
2.7. Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento	41
2.8. Agenda de Investigação: O que Precisa de Ser (Ainda) Feito?	44
Capítulo 3: Capacidades Dinâmicas no Setor Público	55
3.1. Introdução	55
3.2. Capacidades Dinâmicas e o Setor Público	56
3.3. Metodologia.....	57
3.4. Análise de Resultados	58
3.4.1. Inovação e Empreendedorismo	58
3.4.2 Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	65
3.4.3. Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação	73
3.5. Conclusão e Agenda de Investigação	79
Capítulo 4: Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem nas Organizações de Saúde - Abordagem Qualitativa aos Gestores Logísticos	81
4.1. Introdução	81
4.2. Revisão de Literatura	82
4.2.1. Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem (CDA)	82

4.2.2 Setor Logístico e as Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem	84
4.3. Metodologia.....	85
4.3.1. Caraterização do Setor Logístico na Saúde	85
4.3.2. Contexto e Estudo de Caso	86
4.4. Análise e Discussão dos Resultados.....	88
4.4.1. Habilidades para Tarefas Futuras	88
4.4.2. Absorção Sobre Organização Interna	89
4.4.3. Rotinas Sobre Organização Interna	90
4.4.4. Partilha de Aprendizagem.....	90
4.4.5. Aprendizagem para Melhoria Continua	91
4.5. Implicações do Estudo.....	94
4.6. Conclusão	95
Capítulo 5: Desempenho das Organizações de Saúde Portuguesas: Uma Abordagem Data Envelopment Analysis (DEA)	96
5.1. Introdução	96
5.2. Desempenho nas Organizações de Saúde	98
5.3. Métodos	106
5.3.1. Variáveis	106
5.3.2. Amostra e Métodos	108
5.4. Resultados	109
5.4.1. Comparação da eficiência por grupo	112
5.4.2. Comparação da eficiência por região.....	114
5.4.3. Análise da Correlação entre o desempenho e os indicadores das Capacidades Dinâmicas	115
5.5. Discussão e Conclusão	119
Capítulo 6: Capacidades Dinâmicas no Setor da Saúde	121
6.1. Introdução	121
6.2. Revisão da Literatura.....	123
6.2.1. Capacidades Dinâmicas	123
6.3 Metodologia.....	127
6.3.1. Unidade de Análise, Amostra e Métodos	127
6.3.1. Métodos estatísticos	129
6.4. Resultados	129
6.4.1 Capacidade Tecnológica, Operações e Marketing	129
6.4.2 Capacidade de Inovação.....	132

6.4.3. Recursos Humanos.....	134
6.5 Análise Multivariada	136
6.6 Discussão	142
6.7. Conclusão	144
Parte III	146
7. Conclusão.....	147
7.1 Considerações Finais	147
7.2. Implicações	149
7.3. Limitações e Futuras Linhas de Investigação	150
Referências bibliográficas.....	151
Anexo.....	174

Lista de Figuras

Figura 2.1 - Número de artigos e citações (1997 - 2019)	30
Figura 2.2 - Seleção de artigos na Revisão Sistemática da Literatura	31
Figura 2.3 - Artigos na RSL - por ano	36
Figura 2.4 - Acumulado de artigos na RSL	36
Figura 2.5 - Artigos na RSL - por área	37
Figura 2.6 - Artigos na RSL - agrupados por dimensões	37
Figura 2.7 - Mensuração das CD	44
Figura 3.1 - Número de artigos relevantes	56
Figura 5.1 - Inputs e Outputs utilizados	105
Figura 5.2 - Score por Organização de Saúde	110
Figura 6.1 - Modelo Concetual	125

Lista de Tabelas

Tabela 1.1. Estudos elaborados	20
Tabela 2.1 - Conceitos de Capacidades Dinâmicas	25
Tabela 2.2- Artigos a incluir no estudo	32
Tabela 2.3 - Indicadores de mensuração das CD	45
Tabela 3.1 - Síntese dos estudos da dimensão Inovação e Empreendedorismo	58
Tabela 3.2 - Síntese dos estudos da dimensão Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	65
Tabela 3.3 - Síntese dos estudos da dimensão Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação	73
Tabela 3.4 - Agenda de investigação	79
Tabela 4.1 - Questões da entrevista	85
Tabela 4.2 - Caracterização das organizações e entrevistados	86
Tabela 4.3 - Síntese das Entrevistas	91
Tabela 5.1 - Indicadores de desempenho utilizados no setor da saúde	98
Tabela 5.2 - Organização de Saúde por Grupo	106
Tabela 5.3 - Desempenho (Score) por Organização de Saúde	108
Tabela 5.4 - Análise descritiva de dados	109
Tabela 5.5 - Classificação do desempenho	109
Tabela 5.6 - Organização de Saúde por grupo	111
Tabela 5.7 - Desempenho por Região	113
Tabela 5.8 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre a performance e as Capacidades Dinâmicas (ρ) e teste à sua significância estatística (valor-p).	115
Tabela 5.9 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre a baixa performance e as Capacidades Dinâmicas (ρ) e teste à sua significância estatística (valor-p).	116
Tabela 5.10 - CD que influenciam a performance das ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE.	117
Tabela 6.1 - Indicadores utilizados para avaliar as Capacidades Dinâmicas	127
Tabela 6.2 - Adequabilidade da AFE - Performance da Empresa	129
Tabela 6.3 - AFE - Performance da Empresa	130
Tabela 6.4 - Adequabilidade da AFE - Inovação	131
Tabela 6.5 - AFE - Inovação	132
Tabela 6.6 - Adequabilidade da AFE - Recursos Humanos	133
Tabela 6.7 - AFE - Recursos Humanos	134
Tabela 6.8 - Estatísticas descritivas e matriz de correlação das utilizadas nas análises empíricas (VIF na diagonal)	136

Tabela 6.9 - Coeficientes dos modelos de regressão linear múltipla. Variável dependente: Capacidades de Recursos Humanos e dimensões (Erros padrão robustos entre parêntesis)	137
Tabela 6.10 - Coeficientes dos modelos de regressão linear múltipla. Variável dependente: Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing e dimensões (Erros padrão robustos entre parêntesis)	138
Tabela 6.11 - Coeficientes dos modelos de regressão linear múltipla. Variável dependente: Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing e dimensões (Erros padrão robustos entre parêntesis)	140

PARTE I

Capítulo 1: Introdução

1.1. Importância da Problemática

A gestão estratégica representa um campo de investigação multidisciplinar, iniciado na década de 1960, e que tem evoluído rapidamente com várias teorias e abordagens nas últimas décadas (Fernandes, Ferreira, Raposo, Estevão, Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, 2017). Ao longo dos anos, o principal foco da gestão estratégica foi a análise da competição entre empresas, particularmente a vantagem competitiva sustentável (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Fernandes et al. 2017), através primeiramente da Teoria dos Recursos e Capacidades e posteriormente da análise VRIO (recursos valiosos, raros, inimitáveis, não-suscetíveis de serem substituídos).

Segundo Fernandes et al. (2017), foram as críticas à teoria dos recursos e capacidades (à sua dimensão estática) que levou Teece, Pisano, Shuen (1997) a apresentar cientificamente o conceito de Capacidades Dinâmicas (CD), tornando-se uma das abordagens mais notórias no campo da gestão estratégica (Gutierrez et al., 2018; Fernandes et al., 2017; Hitt, Bierman, Shimizu, Kockhar, 2016). As capacidades são vistas como a extensão que une os diferentes recursos existentes, conferindo-lhes a capacidade para serem divulgados, e trazerem mais vantagens para a empresa (Roudini & Osman, 2012). As capacidades existentes passam pelas relações estabelecidas com as entidades externas, o que reflete a partilha de conhecimento e a capacidade de aprendizagem da empresa (Slatter, 1997; Dyer & Singh, 1998), bem como as diferentes interações que a empresa detém, entre o gestor e os colaboradores, internos ou externos.

Assim, para compreender como uma organização responde às necessidades de mudança devemos analisar todos os processos organizacionais e de gestão que as caracterizam (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, Winter, 2007). Mais recentemente, Denford (2013) propõe que as CD baseadas no conhecimento pode ser vistas como um grupo de atividades de gestão do conhecimento que alteram, renovam e exploram os recursos da empresa baseados em conhecimento.

Num ambiente cada vez mais competitivo, globalizado, dinâmico, e em contante mudança, a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV) é uma abordagem que procura explicar por que razões as organizações mantêm vantagens competitivas nestes ambientes cada vez mais turbulentos. Esta relação dos recursos com o crescimento da organização é abordada pela primeira vez por Penrose (1959) e sobre algumas alterações conceituais introduzidas, décadas depois, por Wernerfelt (1984) e Barney (1991), ao nível dos recursos que uma organização dispõe e que podem ser os responsáveis pela vantagem competitiva, bem como as relações com os *stakeholders* que podem deter recursos de manifesto interesse para a organização. Barney & Hesterly (2010) referem ainda que, os recursos são os vários ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla e que podem ser utilizados para definir estratégias.

Teece et al. (1997) defendem que a vantagem competitiva não se sustenta pela aquisição ou posse dos recursos, mas pelo desenvolvimento contínuo e renovado desses recursos e capacidades, através do qual definem as CD. As CD são não só um dos principais e atuais temas da gestão estratégica, mas também uma fonte de vantagem competitiva (Barreto, 2010), que se tem desenvolvido ao longo dos anos e torna o aprofundamento da temática um desafio cada vez maior. Ambrosini, Bowman, Collier (2009) conceitualizam as CD argumentando que estas transformam o que é essencialmente uma visão estática (a perspetiva da RBV) numa vantagem competitiva em contexto dinâmico.

Também no setor público, os gestores desempenham um papel importante na conversão de recursos em CD (Augier & Teece, 2009; Kor & Mahoney, 2005), onde o desenvolvimento dessas CD depende da motivação, habilidades e essencialmente da experiência acumulada (Ambrosini & Bowman, 2009). Segundo Pablo, Reay, Dewald, Casebeer (2007), no setor público a liderança e confiança são fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criação de novos recursos. Para Rashman, Withers, Hartley (2009), as organizações no setor público estão sujeitas a pressões superiores, em relação ao setor privado, devido por exemplo, a pressões políticas. Contudo, em ambos os setores, a situação destas organizações é caracterizada pelas constantes transformações tecnológicas, económicas, políticas, sociais e culturais, que afetam as relações entre países e empresas.

Neste ambiente de transformações constantes, podemos incluir todas as organizações de Saúde, que diariamente sentem a necessidade de inovar e responder à procura, com tecnologia cada vez mais diferenciada e com a necessidade de melhorar a sua posição no mercado, melhorando a perspetiva do utente. As capacidades são renovadas de modo a responder às mudanças de ambiente, devendo as Organizações reunirem capacidades para sustentar um bom desempenho, por isso, as CD têm uma responsabilidade essencial no desempenho das Organizações. Vários estudos referem a falta de eficiência do sistema de saúde, causando através desta ineficiência, um acentuado crescimento dos custos com a saúde, não só a nível nacional como em muitos dos países mais desenvolvidos (Barros, 2003; Barros & Simões, 2007; Jacobs, Smith, Street, 2006; Folland, Goodman, Stano, 2007).

Nas últimas décadas, as organizações de saúde foram dotadas de maior autonomia e responsabilização visando a redução da despesa, uma maior produtividade e desempenho, com foco na eficiência (Edwards, Carrol, Lashbrook, 2011; Rego, Nunes, Costa, 2010).

As Organizações de saúde são estruturas dinâmicas, que necessitam de compreender as capacidades de resposta do ponto de vista estrutural por detrás das alterações cíclicas da sociedade e da governação, mas também a sua estrutura interna e organizativa para responder a essas constantes mutações. A chave do sucesso nas organizações públicas é criar valor a baixos custos, estando limitada pelos recursos e paralelamente pelo aumento das expectativas dos utilizadores, sendo que o Setor Público não é estático e está constantemente em alteração, impulsionado pelas suas tarefas, mas também pelo ambiente e pelas capacidades de que necessita (Alford & Greve, 2017).

Para Helfat et al. (2007), as CD são as capacidades de uma organização criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos. A necessidade de mudança é influenciada pelo próprio aproveitamento das oportunidades, nomeadamente através da exploração dos modelos de negócio que definem a estratégia da empresa (Seyayi, 2015), sendo para isso fundamental a capacidade de criação, aprendizagem e própria atividade interpretativa (Teece, 2007), isto é, compreender o contexto e o seu meio envolvente, reconhecendo as lacunas existentes e de que modo a experiência individual e organizacional adquirida anteriormente, pode ser ou não uma mais-valia na forma como se perspetivam as oportunidades e ameaças.

Assim, é importante desenvolver o tema das CD, procurando ferramentas que permitam a sua mensuração; verificar a existência dessas CD nas Organizações Públicas de Saúde, assim como procurar encontrar relação entre as várias Capacidades (Menguc & Auh, 2006; Lee, Naylor, Chen, 2011; Arend, 2013; Wilden, Gudergan, Nielsen, Lings, 2013).

Neste âmbito, foram identificadas lacunas que vão de encontro de cada um dos estudos que compõem a presente tese. Verificamos que as abordagens em relação às CD podem ser várias, desde capacidades digitais, capacidades de conhecimento, capacidades absorptivas, capacidades estratégicas e recursos e capacidades (Fernandes et al., 2017) ou em várias condições ambientais distintas (indústrias diferentes ou diferentes períodos de tempo) (Barreto, 2010). As CD são um conceito ainda em evolução, devido à falta de validação empírica (Williamson, 1999; Newbert, 2007; Barreto, 2010), ficando também por esclarecer não só a definição de CD como a sua mensuração (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter 2002; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Barreto, 2010).

O primeiro estudo da tese (Capítulo 2) procura responder a esta lacuna, mapeando os indicadores que permitem a mensuração/operacionalização destas capacidades dinâmicas e a forma de identificação destas.

Também a aplicabilidade das CD no setor público apresenta uma grande lacuna, ao nível das revisões sistemáticas de literatura, sendo que a maioria dos estudos refina a pesquisa somente a CD, sem este enquadramento ao setor público. Assim, o segundo estudo da tese (Capítulo 3) procura identificar, através de uma revisão sistemática da literatura, as CD no âmbito das organizações do setor público e contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo. No que toca às organizações do setor público o conceito de CD começa agora a ser lentamente integrando (Hawrysz, 2017). Neste setor e no que se refere à relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho dos hospitais, Najmi, Kadir, Kadir (2018) indicam que uma maior gestão do conhecimento resultará em melhor desempenho hospitalar, se as CD em causa também forem maiores. Já no que se refere à relação entre liderança estratégica e desempenho hospitalar indicam que uma liderança estratégica maior levará a um melhor desempenho hospitalar, se as CD em consideração também forem maiores. Assim sendo, através da partilha do conhecimento é possível assumir riscos que visam melhorar o desempenho da própria organização, comumente melhorar as CD em ambientes turbulentos e reforçar o papel da liderança.

No decorrer do segundo estudo da tese, aferimos também que as organizações de saúde têm interligações e processos estreitamente dependentes da produção e das áreas como a logística (Agarwal & Selen, 2013). A forma como as organizações aprendem, através das CD de aprendizagem, acrescentam eficiência às organizações de saúde, procurando a melhoria organizacional. Assim, a aprendizagem melhora as CD de uma organização, através do aumento da experiência acumulada (Eisenhardt & Martin, 2000; Zott, 2003). Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam ainda que as práticas repetidas, os erros e a experiência, melhoram estas capacidades através da aprendizagem. A acumulação de conhecimento através da aprendizagem pode ser vista como uma vantagem competitiva por parte da organização, uma vez que é algo intrínseco e não negociável nem imitável (Grant, 1998; Nonaka, Toyama, Byosière, 2001). Foi com base nos fundamentos anteriores que o terceiro estudo (Capítulo 4), procura contribuir para um conhecimento mais alargado sobre o fenómeno das Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem (CDA) nos gestores logísticos das organizações de saúde, utilizando entrevistas através da técnica de investigação do estudo de caso.

Tomando como ponto de partida, a literatura estudada, foi realizado um quarto e quinto estudo (Capítulo 5 e 6, respetivamente), direcionado para as organizações públicas de Saúde. As organizações públicas diferem das organizações privadas em vários aspetos, especificamente pelo facto das organizações privadas procurarem uma vantagem competitiva enquanto as públicas focam como principal preocupação a redução do desperdício e o aumento do desempenho (Najmi et al, 2018), este desempenho resulta da capacidade de gestão para obter vantagem competitiva. O alto desperdício e a necessidade de tornar os modelos de gestão hospitalar cada vez mais eficientes têm sido um problema do setor público da saúde nas últimas décadas (Ferreira & Nunes 2019).

Desta forma, o quarto estudo pretende medir o desempenho de Organizações de saúde portuguesas utilizando a *Data Envelopment Analysis* (DEA) dentro do setor hospitalar. O ambiente estratégico do hospital passa por alterações (dinâmicas), que exigem a otimização de todos os recursos e capacidades para alcançar um desempenho superior, sendo que todos os interessados (utentes, população, colaboradores e estado/governo), são responsáveis pelo desempenho alcançado pelos hospitais (Najmi et al, 2018), ou seja a sua eficiência e produtividade são focos com vista à redução da despesa e melhoria dos resultados. Neste capítulo verificaram-se algumas disparidades no que diz respeito à eficiência das Organizações de saúde em Portugal. Pablo et al. (2007) identificaram que a liderança e a confiança foram fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criar novos recursos no setor público, especialmente através da comunicação aberta e partilha de informações. O desenvolvimento das CD depende da motivação, habilidades e essencialmente da experiência dos gestores (Ambrosini & Bowman, 2009).

Por fim, no estudo cinco, pretende-se caracterizar as CD no setor público da saúde e verificar se se relacionam entre si e de que forma são constituídas. Para isso, é fundamental a capacidade de melhoria contínua, para um desempenho sustentado, ou seja, quando se verificam lacunas ou dificuldades, as organizações procuram recursos alternativos, inovando

através do conhecimento e de novas experiências, com vista ao alcance de melhoria da qualidade. O conhecimento e a aprendizagem permitem às organizações construir, reconfigurar, integrar, reorganizar e eliminar recursos e capacidades, com a finalidade de acompanhar as mudanças nos requisitos competitivos (Teece, 2007; Alsos, Borch, Ljunggren, Madsen, 2008) e impactar positivamente no desempenho da empresa (Daud & Yusoff, 2010).

1.2. Objetivos e Questões de Investigação

O principal objetivo da presente tese consiste em aferir, identificar e caracterizar as Capacidades Dinâmicas (CD) existentes nas organizações de saúde, assim como contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo.

Assim, tendo em conta as perceções acerca das CD nas organizações de saúde, pretende-se aferir quais os indicadores e variáveis que podem mensurar as CD; identificar o estado da arte em relação às CD no Setor Público; identificar e caracterizar as CD existentes no Setor da Saúde Público. No seguimento do objetivo principal do estudo, são definidos os diferentes objetivos específicos para a investigação e que serão fundamentados pelos estudos (capítulos) realizados:

- i) Explorar literatura científica existente sobre indicadores que permitam mensurar as CD, procurando mapear os conceitos, as dimensões e as variáveis, verificando o trabalho desenvolvido neste campo até ao momento, e a organização em termos de publicações, importância e interesse do tema. Operacionalizar e validar uma escala para estudos quantitativos, através da RSL anteriormente realizada, fundamentada pelos vários autores que estudam as CD empiricamente.
- ii) Identificar e caracterizar as CD existentes nas organizações do setor público e contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo, através da exploração de literatura científica existente sobre a temática, focada no setor público.
- iii) Analisar de que modo as CD de Aprendizagem acrescentam eficiência às organizações de saúde, averiguando de que forma a interligação das funções entre apoio e prestação clínica, pode melhorar a aprendizagem e por sua vez a eficiência destas organizações.
- iv) Avaliar a eficiência das Organizações de Saúde Hospitalares, utilizando a Data Envelopment Analysis (DEA), procurando identificar a relação da eficiência com a existência de CD.
- v) Explorar, identificar e caracterizar as CD existentes nas Organizações Públicas de Saúde, através de dados primários, caracterizando as relações existentes nas CD e apresentando algumas linhas de investigação para avaliar a eficiência através das CD.

Tomando em consideração os objetivos apresentados, fundamentados pela revisão de literatura e pelas lacunas encontradas ao nível da revisão da literatura efetuada, identificam-se as

seguintes questões de investigação: i) *Quais os indicadores que permitem mensurar as CD?* ii) *Quais as CD atualmente existentes no Setor Público?* iii) *De que modo as CD de Aprendizagem, acrescentam eficiência às organizações de saúde?* iv) *Quais as CD atualmente existentes no Setor da Saúde Público?* v) *Qual a relação entre as CD e a eficiência nas Organizações de Saúde?*

1.3. Metodologia de Investigação

Toda a investigação aplicada tem como objetivo descobrir novos factos (dados empíricos) para testar hipóteses feitas de uma teoria que pode, em princípio, ter aplicações práticas no médio prazo (Hill e Hill, 1998). Este trabalho de investigação pretende contribuir como a análise prática das Capacidades Dinâmicas (CD) no setor da Saúde, através da mensuração e operacionalização das CD e de contributos teóricos e práticos acerca do conceito. O método de investigação pode ser, de acordo com Vergara (1998) quantitativo (do tipo *survey*, experimentação, etc.) ou qualitativo (estudos de caso, p. ex.) podendo ambos os métodos ser combinados. A presente tese apresenta vários estudos com diferentes métodos de investigação. Nesta investigação recorrer-se-á à utilização de métodos mistos para testar proposições e hipóteses em estudo, previamente desenvolvidas e que compõem o modelo de investigação, com base na evidência recolhida com as entrevistas, inquérito por questionário e análise documental. Deste modo, a investigação pretende ser:

- i) exploratória, tendo a função de trazer novos conhecimentos acerca do perfil das CD existentes no Setor da Saúde;
- ii) descritiva, porque procura descobrir a frequência com que ocorrem alguns dos fenómenos, bem como a sua natureza/caraterística;
- iii) explicativa, porque se pretende contribuir, desta forma, para uma melhor compreensão do comportamento/atuação e desempenho do Setor da Saúde, tendo em conta as variáveis em estudo.

Assim, com base na abordagem mista e nos objetivos específicos da investigação, podem-se agrupar os métodos de investigação em três fases:

i) A primeira fase compreenderá a recolha e a seleção da literatura necessária, sendo que a segregação da informação relevante será efetuada através da leitura e análise da literatura incidindo sobre livros especializados e vários artigos publicados em revistas internacionais relevantes no âmbito deste tema. Os dois primeiros estudos, utilizam uma revisão sistemática de literatura para: a) identificar indicadores e variáveis, de modo a mensurar as CD e; b) organizar, analisar e mapear estudos e resultados incidindo nas CD no Setor Público.

ii) Para complementar a investigação anterior, essencialmente no âmbito das CD de Aprendizagem, realizar-se-ão várias entrevistas de modo a consolidar os estudos recolhidos e avaliar algumas linhas de investigação futuras. O terceiro estudo é um trabalho de âmbito qualitativo, e utiliza o inquérito por entrevista, aplicado a gestores logísticos de organizações do setor público, privado e social.

iii) por último, a terceira fase compreende dois estudos quantitativos (estudo quatro e cinco), através da utilização de dados primários e secundários. No estudo quatro, recorre-se a dados secundários disponibilizados pelo ministério da saúde português para uma análise de eficiência numa amostra de 36 Organizações de Saúde Hospitalares, e posteriormente são utilizados dados primários sobre CD, recolhidos através de questionário nos profissionais com cargos de liderança e chefia nos vários hospitais, numa amostra de 23 Organizações de Saúde (n=152). Por último, no estudo cinco, recorre-se à utilização de inquérito por questionário, procurando averiguar a existência e a tipologia das CD no Setor da Saúde Público.

A tabela 1.1 evidencia, de uma forma sumária, os estudos que compõem a presente tese.

Tabela 1.1. Estudos elaborados

Capítulo 2	Estudo 1 Mensuração e Sistematização das Capacidades Dinâmicas - Revisão Sistemática da Literatura
Objetivo	Avaliar a pesquisa empírica realizada sobre as CD, com intenção de contribuir para a identificação e mensuração das CD e sugerir recomendações para estudos futuros.
Técnicas de Recolha e Análise de Dados	Revisão Sistemática da Literatura (RSL) na base de dados ISI/Web of Science
Amostra	45 artigos selecionados para análise
Capítulo 3	Estudo 2 Capacidades Dinâmicas no Setor Público
Objetivo	Identificar quais as CD existentes nas organizações do setor público e contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo.
Técnicas de Recolha e Análise de Dados	Revisão Sistemática da Literatura (RSL) nas bases de dados ISI Web of Science (WoS) e Scopus.
Amostra	53 artigos selecionados para análise
Capítulo 4	Estudo 3 Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem nas Organizações de Saúde - Abordagem Qualitativa aos Gestores Logísticos
Objetivo	Contribuir para um conhecimento mais alargado sobre o fenómeno das CDA na eficiência das organizações de saúde.
Técnicas de Recolha e Análise de Dados	Abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando como estratégia de investigação o estudo de caso. Os dados foram recolhidos mediante uma entrevista semiestruturada
Amostra	Entrevistas realizadas a quatro gestores logísticos de organizações de saúde portuguesas na região de Lisboa e Vale do Tejo, nos vários setores: Público, Privado e Social
Capítulo 5	Estudo 4 Desempenho das Organizações de Saúde Portuguesas: Uma Abordagem Data Envelopment Analysis (DEA)
Objetivo	Verificar se existe relação entre as Capacidades Dinâmicas e a eficiência das Organizações de Saúde.
Técnicas de Recolha e Análise de Dados	Data Envelopment Analysis (DEA)
Amostra	Dados secundários disponibilizados pelo Ministério da Saúde que se fazem representar por 36 Conselhos de Administração, integrados em Entidades Públicas Empresariais (EPE) e posteriormente utilizados dados primários recolhidos através de questionário nos profissionais com cargos de liderança e chefia nos vários hospitais, numa amostra de 23 Organizações de Saúde (n=152).
Capítulo 6	Estudo 5 Capacidades Dinâmicas no Setor da Saúde
Objetivo	Identificar e caracterizar as CD existentes nas organizações do setor público da saúde, procurando apresentar os vários fatores que podem mensurar as CD nas Organizações de saúde, contribuindo para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo, procurando mapear e sintetizar as várias relações existentes das várias capacidades que se relacionam com as CD.
Técnicas de Recolha e Análise de Dados	Dados primários, recolhidos através de questionário e analisados com recurso a Análise Fatorial e Estatística Multivariada
Amostra	245 profissionais com cargos de liderança e chefia em Organizações de Saúde de Portugal Continental

1.4. Estrutura da Tese

A presente tese está organizada em sete capítulos. O presente capítulo (Capítulo 1) apresenta o enquadramento do problema, o objetivo da investigação e as questões a que se pretende responder.

O Capítulo 2 visa averiguar os indicadores que permitem mensurar e operacionalizar as Capacidades Dinâmicas (CD) através de uma revisão sistemática de literatura, utilizando estudos disponíveis na base de dados Web of Science.

O Capítulo 3 evidencia uma revisão sistemática de literatura às CD no setor público, mapeando os conceitos, a literatura e os autores, através de estudos disponíveis na base de dados SCOPUS e Web of Science.

Por sua vez, o Capítulo 4, através de um estudo qualitativo, considera as Capacidades de Aprendizagem evidenciadas nas Organizações de Saúde, utilizando entrevistas semiestruturadas a gestores logísticas de Organizações de Saúde Públicas, Privadas e Sociais.

O Capítulo 5 desenvolve uma análise de eficiência a nível hospitalar, procurando avaliar a relação existente dessas capacidades (avaliadas no capítulo anterior) com o desempenho da organização, utilizando dados primários (questionário) e secundários (disponíveis na base de dados do Ministério da Saúde).

O Capítulo 6, através de uma análise quantitativa multivariada, expõe as CD encontradas em Organizações de saúde do setor público, através da recolha de dados primários, por questionário, às organizações de saúde do setor público.

Por sua vez, o capítulo 7 apresenta as principais conclusões, limitações ao estudo e trabalhos de investigação futura.

PARTE II

Capítulo 2: Mensuração e Sistematização das Capacidades Dinâmicas - Revisão Sistemática da Literatura

2.1. Introdução

Num mundo em constantes alterações, as empresas têm de lidar constantemente com desafios externos que implicam mudanças nas suas atividades, rotinas e estratégias. A maioria dos problemas propiciados pela necessidade de mudança podem ser resolvidos (ou até mesmo evitados) através de uma gestão estratégica, integrada e coordenada dos comportamentos dinâmicos e de recursos organizacionais, atividades e capacidades comuns (Zollo & Winter, 2002; Raisch, Birkinshaw, Probst, Tushman, 2009).

Para permitir a análise e a delineação de oportunidades, as empresas necessitam de investir essencialmente na área tecnológica e explorar constantemente mercados nacionais e internacionais (Seyayi, 2015). O aproveitamento das oportunidades existentes passa essencialmente pela melhoria das competências tecnológicas e dos recursos complementares. Para aproveitar uma oportunidade, as empresas devem explorar modelos de negócios específicos que definam a sua estratégia de comercialização e prioridades de investimento (Seyayi, 2015). De modo a trabalhar modelos adequados, é fundamental que uma empresa alinhe processos e incentivos com a tecnologia física (Teece, 2007; Seyayi, 2015). Teece (2007) explica que analisar e delinear oportunidades (e ameaças) envolve criação, aprendizagem e atividade interpretativa.

A noção de Capacidades Dinâmicas (CD) remonta à teoria do crescimento da empresa (de Edith Penrose em 1959) que a caracteriza como um conjunto de recursos, e repercute-se através da teoria baseada nos recursos de Wernerfelt em 1984, ajustada por Barney em 1991. Uma CD é “a capacidade de uma organização criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos” (Helfat et al., 2007, p.1).

Eisenhardt, Furr, Bingham (2010) referem que o desenvolvimento positivo do desempenho está relacionado com os investimentos nas capacidades de investigação e desenvolvimento. Por outro lado, compreendem-nas como sendo ações de nível individual e de grupo que maximizam o desempenho da organização (Eisenhardt et al., 2010). Existem várias teorias para o conceito de CD, contudo Eisenhardt et al. (2010) baseiam-se na teoria psicológica e organizacional e centram-se na pressão entre flexibilidade e eficiência. Para Barreto (2010), os estudos devem comparar efeitos de condições ambientais distintas (indústrias diferentes ou diferentes períodos de tempo), pois existe ainda pouca investigação explícita relativamente a quais os tipos de empresas mais suscetíveis a beneficiar de CD. Mais recentemente, Fernandes et al., (2017) através de um estudo bibliométrico com recurso a co-citações, aplicaram uma análise

de cluster e uma análise fatorial nas quais identificaram cinco abordagens distintas de CD: capacidades digitais, capacidades de conhecimento, capacidades absorptivas, capacidades estratégicas e recursos e capacidades. Contudo, segundo os autores, a falta de validação empírica leva a que o conceito ainda esteja em construção, pelo que avanços empíricos permitirão um melhor entendimento teórico sobre as CD. Esta lacuna identificada já tinha sido relatada em 1999, quando Williamson argumentou que o conceito de CD e os conceitos fundamentais não estão devidamente operacionalizados (Williamson, 1999). Anos depois, também Newbert (2007) argumenta que existe um baixo nível de suporte empírico na abordagem às CD e Barreto (2010) considera a operacionalização das CD um trabalho a realizar no futuro.

Assim, verifica-se que são vários os estudos sobre CD, contudo ainda não existe uma forte incidência de estudos na mensuração/operacionalização das CD. Assim, e tendo por base os fundamentos anteriores e a identificação das principais lacunas que existem sobre os estudos das CD, o presente estudo tem como principal objetivo efetuar uma revisão sistemática da literatura de forma a avaliar a pesquisa empírica realizada sobre as CD, com intenção de contribuir para a identificação e mensuração das CD e sugerir recomendações para estudos futuros.

O capítulo estrutura-se da seguinte forma. Após a presente introdução, será efetuado um estado-da-arte sobre CD, depois é explicada a metodologia adotada no estudo, posteriormente serão analisados os resultados da mensuração das CD e finalmente as conclusões, com recomendações de investigações futuras.

2.2. Conceptualização de Capacidades Dinâmicas

É através de Teece, que surge o novo conceito de capacidades, ao qual deram o nome de Capacidades Dinâmicas (CD). De acordo com os autores Teece et al (1997), as CD são as aptidões da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a mudança no meio envolvente. As CD são o potencial da empresa para resolver problemas de forma sistemática, formando pela sua aptidão a detetar oportunidades e ameaças e para tomar decisões oportunas de modo a mudar a sua base de recursos (Barreto, 2010).

Zollo e Winter (2002) descrevem as CD como atividades em equipa estáveis que modificam rotinas operacionais de uma empresa. Ou seja, essa distinção entre os processos “fixos” e os processos que contribuem para a mudança combinam com a dissemelhança entre capacidades operacionais e dinâmicas (Pentland, Feldman, Becker, Liu, 2012).

Para Zollo e Winter (2002), as CD estão relacionadas com as atividades que a organização desenvolve e adapta às suas rotinas, de maneira sistemática e relativamente previsível. Deste modo, enquanto as capacidades comuns incidem sobre a eficiência na realização das atividades diárias, com base na melhor tecnologia e pessoas qualificadas (Winter, 2003), as CD voltam-se para a melhoria da eficácia organizacional, alinhando rotinas operacionais ao ambiente externo e objetivos mais amplos da organização (Zollo & Winter, 2002). Assim, Zollo e Winter (2002)

descrevem as CD como um padrão estável de aprendizagem de uma atividade coletiva, através da qual a empresa gera e modifica sistematicamente as suas rotinas operacionais, procurando melhorias na sua eficácia.

Nelson e Winter (1982) chamam de “rotinas” a todas as considerações sobre a natureza e os mecanismos da aprendizagem e a sua função nos processos e comportamentos económicos, os quais estão na base da ideia, segundo a qual há entidades ou elementos dotados de informação que circulam entre os agentes económicos e são replicados continuamente. As rotinas podem ser distinguidas como: rotinas operacionais (empregadas na atividade da empresa) e CD (aquelas que se dedicam à alteração de rotinas operacionais) (Zollo & Winter, 2002). Assim, para Winter (2003) e Seyayi (2015) se as capacidades são rotinas, as CD são rotinas que originam mudanças. As rotinas estão enraizadas (ou podem permanecer latentes) no complexo organizacional, que envolve as estruturas organizacionais e os hábitos dos membros individuais da organização (Dawkins, 1976; Nelson & Winter, 1982; Boyd & Richerson, 2000; Hodgson, 2003).

Teece et al (1997) propõe entender como se desenvolvem capacidades específicas para responder às alterações do mercado, de modo a que as organizações se mantenham competitivas. Jiang, Mavondo, Matanda (2015) definem três principais capacidades: i) capacidade de produção: associada à utilização eficiente dos recursos e à flexibilidade que permite lidar com as necessidades dos clientes (adaptação à contingência dos mercados imprevisíveis); ii) capacidade de marketing: relacionar de modo eficaz as ofertas aos clientes com as suas capacidades reais e emergentes, obtendo o maior segmento nas oportunidades do mercado; e iii) capacidade tecnológica: as empresas tendem a criar cooperação para ter acesso a conhecimentos tecnológicos devido ao aumento da intensidade concorrencial e da complexidade tecnológica. Assim, as empresas tendem não só a criar parcerias/redes para reduzir incertezas e partilhar riscos nas tecnologias em desenvolvimento como analisar todos os processos organizacionais e de gestão que as caracterizam para responder às necessidades de mudança (Helfat et al., 2007). Neste sentido, Teece (2007) apresenta três classes para as CD: o processo de Sensing (detetar oportunidades), é uma atividade interpretativa de examinar, criar e aprender. Depende de habilidades individuais, a capacidade de reconhecer oportunidades depende em parte da capacidade do indivíduo e do seu conhecimento prévio existente, mas também, das capacidades de conhecimento e aprendizagem da organização a que o indivíduo pertence. Assim, sensing refere-se à capacidade de identificar uma oportunidade. Depois de detetada uma oportunidade é importante transforma-la, ou seja, o processo de Seizing (aproveitar as oportunidades), por sua vez, engloba estruturas corporativas, procedimentos, modelos e incentivos para aproveitar as oportunidades identificadas: aproveitar as oportunidades detetadas e criar produtos, processos ou negócios. Por último, a última classe é Transforming, ou seja, o processo de reconfiguração em função do ambiente. Refere-se ao alinhamento e realinhamento contínuo de ativos tangíveis e intangíveis, a fim de se adaptar às mudanças dinâmicas, protegendo ativos da organização.

No que concerne às capacidades, estas apresentam-se como fontes de valor importantes para a empresa e podem ser definidas como os padrões complexos, que ao longo do tempo, vão tornando rotinas organizacionais e práticas, e que permitem à empresa fazer uso dos seus recursos da melhor forma (Teece et al., 1997). Para além disso, as capacidades são vistas, como a extensão que une os diferentes recursos existentes, conferindo-lhes a capacidade para serem divulgados, e trazerem vantagens para a empresa (Roudini & Osman, 2012). Por forma a melhorar a compreensão sobre as CD, apresenta-se na tabela 2.1 uma sistematização dos vários contributos encontrados na literatura ao longo do tempo (de 1994 a 2018), sobre a conceptualização das CD.

Tabela 2.1 - Conceitos de Capacidades Dinâmicas

Autor	Contributos
<i>Teece (2018)</i>	Capacidade de identificar clientes com necessidades não satisfeitas (com recurso às Tecnologias da Informação/loT).
<i>Hong Zhang e Ding (2018)</i>	Capacidade de aproveitar as oportunidades da tecnologia da informação/loT para melhorar as capacidades dinâmicas na cadeia de abastecimento.
	Capacidade dinâmica na cadeia de abastecimento é introduzido no quadro da relação entre as práticas da gestão da Cadeia de Abastecimento e o desempenho.
<i>Teece (2017)</i>	CD são sustentadas em parte por rotinas e processos (organizacionais).
<i>Teece (2016)</i>	Habilidades de liderança na gestão.
<i>Barreto (2010)</i>	Habilidades ou capacidades, mas também processos ou rotinas.
<i>Ambrosini e Bowman (2009)</i>	A CD é um processo que tem impacto sobre os recursos.
<i>Doving e Gooderham (2008)</i>	Rotinas estáveis, sistemas e processos que são visíveis, conhecidos, e que, normalmente destinam-se a atingir novas configurações de recursos.
<i>Cavusgil, Seggie, Talay (2007)</i>	Processos organizacionais específicos pelos quais os gestores alteram a base dos recursos.
<i>Helfat et al, (2007)</i>	A capacidade de criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos.
<i>Pablo et al, (2007)</i>	Três fases no desenvolvimento de CD: identificação, construção e gestão.
<i>Rothaermel e Hess (2007)</i>	Os antecedentes para a inovação podem ser encontrados no indivíduo, na empresa e/ou na rede.
<i>Teece (2007)</i>	As CD podem ser desagregadas em capacidade de aproveitar as oportunidades e reconfigurar ativos corpóreos e incorpóreos da empresa.

Autor	Contributos
<i>Wang e Ahmed (2007)</i>	Orientação comportamental de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva.
<i>Marcus e Anderson (2006)</i>	CD afetam as competências das empresas na cadeia de abastecimento.
<i>Zahra, Sapienza, Davidsson (2006)</i>	Habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa.
<i>Song, Droge, Hanvanich e Calantone (2005)</i>	O efeito da interação entre o marketing e a tecnologia sobre a performance, é significativo apenas nos ambientes altamente turbulentos.
<i>Winter (2003)</i>	Rotinas que originam mudanças.
<i>Bowman e Ambrosini (2003)</i>	Capacidade de renovar os recursos de acordo com as mudanças no ambiente.
<i>Zollo e Winter (2002)</i>	Aprendizagem coletiva, através da qual a organização gera e modifica as suas rotinas operacionais para obter melhor eficácia. Atividades em equipa estáveis que modificam rotinas operacionais de uma empresa.
<i>Eisenhardt e Martin (2000)</i>	Recursos utilizados pela empresa no processo de reconfigurar, adquirir e criar vantagem competitiva. As CD são as rotinas organizacionais e estratégicas pelo qual as empresas alcançam novas configurações.
<i>Luo (2000)</i>	Capacidade de extrair benefícios económicos a partir de recursos atuais e desenvolver novas capacidades.
<i>Teece (2000)</i>	A capacidade de aproveitar as oportunidades com rapidez e eficiência.
<i>Teece et al (1997)</i>	Aptidões para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a meios envolventes em mudança.
<i>Teece e Pisano (1994)</i>	Habilidades e competências que permitem criar novos produtos, novos processos e responder às mudanças do mercado.

Dada a sistematização refletida na Tabela 2.1, pode assumir-se que os conceitos de CD têm vindo a manter o seu núcleo conceitual, ou seja, todos os contributos assentam numa teoria sobre as habilidades e competências de identificar, construir e reconfigurar aptidões para responder ao meio envolvente em mudança. Contudo, ao nível da sua envolvente conceitual, é possível traçar uma evolução relativamente ao modo como o conceito de CD tem vindo a ser desenvolvido na literatura. Inicia-se na década de 90, com conceitos relacionados com o

trabalho e a criação de novos produtos (Teece & Pisano, 1994; Teece et al, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Em 2002, as investigações começam a dar ênfase à aprendizagem organizacional (Zollo & Winter, 2002), e anos depois surgem os primeiros contributos relacionados não só com o marketing mas também com a tecnologia e cadeia de abastecimento (Marcus & Anderson, 2006; Song et al., 2005). Nos últimos anos já começam a surgir vários estudos que referem que para acontecer alterações nas rotinas e para melhorar recursos (Barreto, 2010; Doving & Gooderham, 2008) é necessário existir condições relacionadas com os recursos humanos, como a capacidade de liderança (Teece, 2016). Por fim, e recentemente a internet das coisas (IoT) surge como principal auxiliar das CD através da sua utilização não só na cadeia de abastecimento, como na identificação das necessidades dos clientes (Teece, 2018; Hong, Zhang, Ding, 2018).

As capacidades existentes passam pelas relações estabelecidas com as entidades externas, o que reflete a partilha de conhecimento e a capacidade de aprendizagem da empresa (Slatter, 1997; Dyer & Singh, 1998), bem como as diferentes interações que a empresa detém, entre o gestor e os colaboradores, internos ou externos. Slater, Olson, Hult (2006) referem que nas organizações em que subsiste uma maior cultura de aprendizagem organizacional, existirá maior impacto no sucesso da inovação implementada.

O investimento na aprendizagem reflete-se num aumento de influência nas capacidades tecnológicas, que oferecem competências e habilidades para utilizar diversos recursos no desenvolvimento da inovação (Song et al, 2005). Associado à partilha do conhecimento e à capacidade de aprendizagem, Wang e Ahmed (2007) intitulam a capacidade de absorção como um dos três principais fatores das CD (capacidade de adaptação; capacidade de inovação e capacidade de absorção), sendo a capacidade de absorção definida, por Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009), como a capacidade de uma organização utilizar conhecimento externo através dos processos exploradores e rotineiros de aprendizagem. Ou seja, a habilidade da empresa valorizar as novas informações externas (Cohen & Levinthal, 1990), combiná-las com conhecimento interno e utilizá-las para uso interno da organização. Assim, pode considerar-se que a capacidade de absorção é um dos fundamentais processos de aprendizagem na organização, sendo de grande importância identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente (Lane, Koka, Pathak, 2006). Zollo e Winter (2002) defendem que as empresas devem possuir algum tipo de conhecimento organizacional articulado e/ou codificado. As empresas devem dar importância à articulação que existe na aprendizagem coletiva, em concreto quando os colaboradores expressam e articulam as suas opiniões e decidem que medidas adotar em determinada situação, gerando aprendizagem futura (conhecimento articulado); quando existe codificação de conhecimento por parte dos colaboradores nas rotinas internas (tais como manuais de procedimentos, fichas de trabalhos, sistemas operacionais de tomadas de decisões e o uso de software de gestão), considerando-se este um conhecimento codificado. Para Zollo e Winter (2002), este tipo de conhecimento é uma versão mais avançada do conhecimento articulado, porque além de gerar uma aprendizagem futura, é processado na forma de registos internos.

Adler, Benner, Brunner, MacDuffie, Osono, Staats, Winter (2009) defendem que as empresas quando resolvem problemas, adquirem conhecimentos que podem reutilizar para resolver situações idênticas no futuro. Deste modo, pode analisar-se o que funcionou bem e mal no passado, permitindo que as empresas iniciem o processo de resolução dos problemas (March & Simon, 1993). Este tipo de escolha, entre a aplicação de conhecimentos antigos e novos conhecimentos é muitas vezes caracterizado como uma escolha entre a *exploitation* (quando existe capacidade para aproveitar os recursos e competências existentes na empresa, assegurando assim a sua viabilidade atual) e *exploration* (explorar novas oportunidades visando a sua viabilidade futura) (March, 1991; Gupta, Smith, Shalley, 2006; Adler et al., 2009; Raisch et al, 2009). Devido às questões de segurança e sucesso a curto prazo, a *exploitation* é, segundo Raisch et al. (2009), quase sempre mais valorizada que a *exploration*, considerando que esta representa uma maior tendência às falhas e erros.

Adler et al. (2009) lembram, ainda, que quanto mais rotineiras as atividades organizacionais, mais se permite às empresas explorar o conhecimento acumulado, aumentando a eficiência, contudo ao mesmo tempo, criam risco rotineiro quando as organizações são guiadas pelo conhecimento de idade e não pelos novos conhecimentos adquiridos. A reconfiguração é abordada por Teece (2007) como um processo necessário para manter a habilidade evolutiva, permitindo assim que as empresas não sejam dependentes de caminhos desfavoráveis. Ou seja, reconfiguração é essencial quando o sucesso da empresa com determinados processos cria rotinas. As organizações devem, assim, procurar novos conhecimentos, para se adaptarem às mudanças ambientais.

Vários trabalhos identificam as CD associadas a ambientes altamente dinâmicos, mas recentemente outros trabalhos ignoram as características do ambiente ou definem as CD tanto em ambiente dinâmico como estável (Barreto, 2010). Wilden, Devinney e Dowling (2016) apresentam a evolução de vários temas relacionados com as CD e a sua tendência ao longo dos anos, destacando por exemplo Teece et al. (1997) que garantem maior incidência das CD em mercados incertos e agitados, enquanto outros autores assumiram que as CD existiam em todos os ambientes (Helfat et al., 2007; Zollo & Winter, 2002). Eisenhardt e Martin (2000) referem que as CD não são apenas importantes nos ambientes altamente turbulentos, mas também nos mercados onde a mudança ocorre com frequência previsível e percursos lineares. A capacidade de uma empresa reconfigurar os seus recursos e atividades em resposta às exigências ambientais também é definida como flexibilidade estratégica (Wright & Snell, 1998).

De acordo com Teece et al. (1997), a abordagem de CD vai além das especificidades das capacidades da empresa como fonte de vantagem competitiva. A origem está também no processo pelo qual a empresa desenvolve e renova suas competências. Para Eisenhardt e Martin (2000), as CD são necessárias, mas não suficientes para a vantagem competitiva. No mesmo contexto, Zott (2003) refere que não existe relação direta do desempenho da empresa e das CD e o desempenho pode depender das novas configurações dos recursos e como os gestores usam as CD (Helfat et al., 2007).

A abordagem de CD é vista como uma potencial integradora da teoria de recursos e competências na compreensão não só da criação como também da sustentação da vantagem competitiva das empresas (Lin & Wu, 2014; Makadok, 2001; Wu, 2010; Meirelles & Camargo, 2014).

2.3. Metodologia

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) surge como resposta à aceleração produtiva de estudos científicos, sendo assim necessário melhorar o rigor e a reprodutibilidade (Tranfield, Denyer, Smart, 2003). Esta revisão visa avaliar a pesquisa empírica das CD, de modo a identificar a mensuração das CD e apresentar recomendações para os estudos futuros.

Em primeiro lugar realizou-se uma pesquisa no ISI/Web of Science, contendo as palavras *dynamic capabilit** no título e o tópico “empirical”, sendo limitado ao tipo de artigo (article or review) e à categoria (management or business). Pode verificar-se, mediante a Figura 2.1, que existe uma grande incidência de publicações encontradas nos últimos seis anos (2014- 2019) e que nos últimos 10 anos o número de citações tem sido tendencialmente crescente. Assim, verifica-se que ao nível empírico as CD continuam a ganhar dimensão e é um tema atual e importante dentro da comunidade científica.

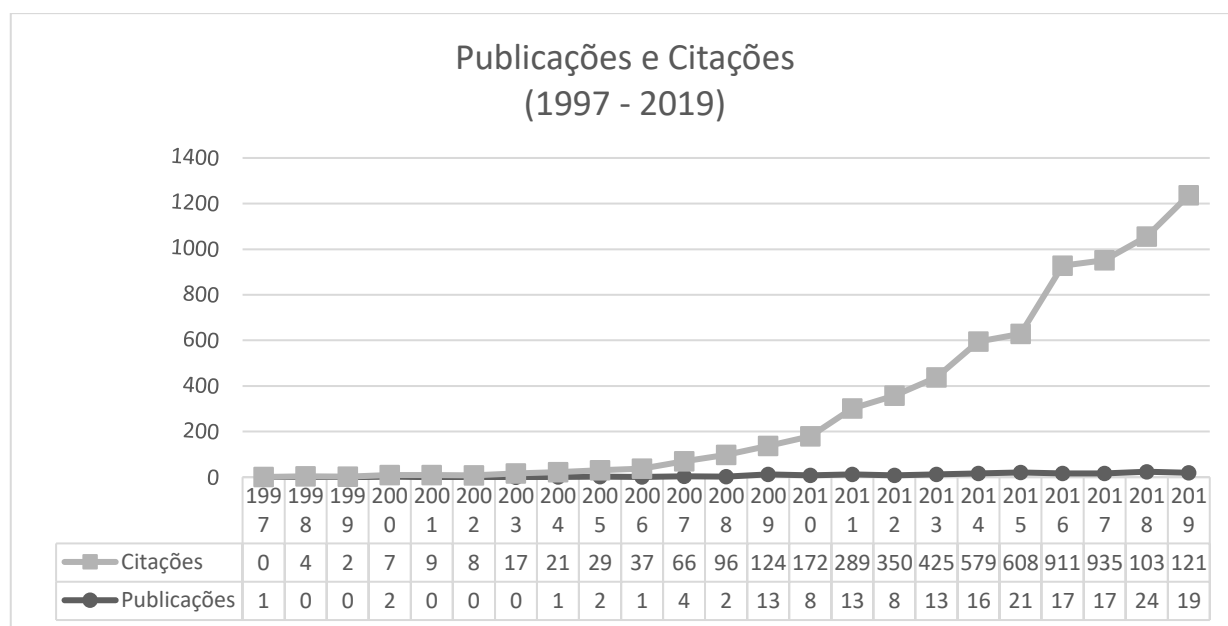


Figura 2.1 - Número de artigos e citações (1997 - 2019)

Em segundo lugar, foram analisados todos os resumos, e foi verificado a existência de artigos que não fossem estudos empíricos, sendo nestes casos excluídos para na próxima fase serem unicamente analisados estudos empíricos sobre CD. Nesta análise, verificou-se a relação destes artigos com as ciências económicas e empresariais. Trabalhos relacionados com outras áreas (engenharias, informáticas, saúde, entre outras) foram também excluídos. Durante a leitura dos resumos, foram avaliados os artigos com uma escala de (A) relevantes; (B) pouco relevante; e (C) menos relevantes, tal como no estudo de Lee (2009). Para a fase seguinte só transitaram os artigos incluídos na escala (A). Numa terceira fase, depois de verificados os resumos da

pesquisa inicial e excluídos os artigos não empíricos e não relevantes, recuperou-se na íntegra os artigos e verificou-se quais os estudos verdadeiramente relevantes ao trabalho de revisão sistemática. Assim, um artigo só será incluído no resultado final, se: i) a sua abordagem analisar as CD; ii) for um estudo empírico; e iii) a sua relevância for importante para o tipo de trabalho a realizar. Dada a exigência da revisão de literatura que se pretende realizar e a complexidade do tema, os 45 artigos selecionados para análise correspondem a 27% do total de artigos encontrados na plataforma ISI/Web of Science, como se pode verificar na Figura 2.2.

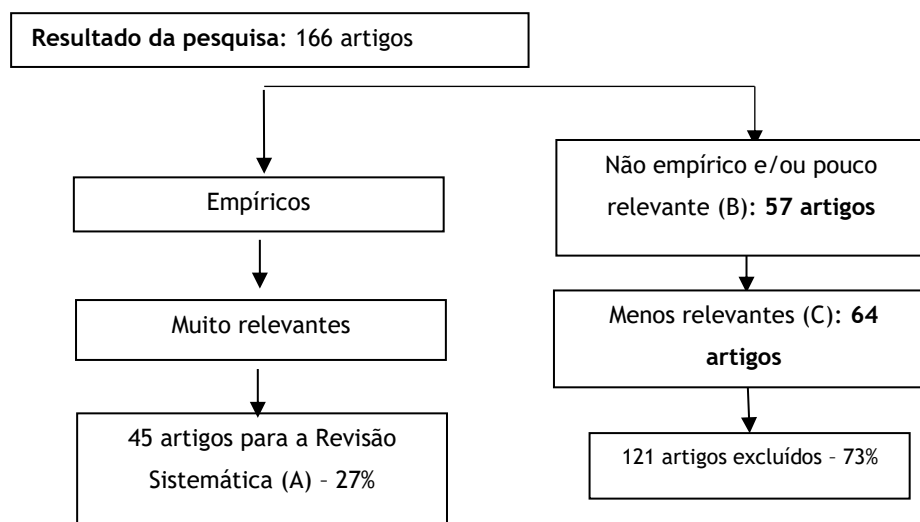


Figura 2.2- Seleção de artigos na Revisão Sistemática da Literatura

2.4. Análise de Resultados

Enquanto se realizou a leitura e análise dos artigos, foram realizadas anotações de modo a categorizar todos os artigos, ou seja, criar pequenos clusters de artigos nas várias áreas. Analisados os 45 artigos relevantes incluídos na nossa revisão, podemos assumir que quanto às metodologias utilizadas para mensurar as CD, existe uma maior incidência de estudos com recurso a questionário (80% dos artigos), sendo que os restantes recorrem à entrevista ou então, à utilização dos dois métodos de recolha de dados (questionário e entrevista). Por outro lado, no que concerne à análise estatística, verifica-se que maioria dos trabalhos utiliza Análise Fatorial (70% dos artigos), e os restantes regressão ou ANOVA. A Tabela 2.2 sistematiza os vários artigos selecionados para o estudo, assim como as revistas e autores desses mesmos estudos empíricos considerados relevantes.

Tabela 2.2 - Artigos a incluir no estudo

Autores	Nome da Revista	Título do artigo
Priyono, Dewi, Lim (2019)	Foundations of Management,	Alliances as dynamic capability to support organizational transformation: empirical findings from a state-owned enterprise
Riswanto, Hurriyati, Wibowo, Gaffar (2019)	Quality management	Empirical Assessment of the Role of Product innovation in Dynamic Marketing Capabilities and Company Performance
Chang (2019)	Journal of Business to Business Marketing	Bonding Ties, Bridging Ties, and Firm Performance: The Moderating Role of Dynamic Capabilities in Networks
Chen, Fung e Yuen (2019)	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	Dynamic capabilities of logistics service providers: antecedents and performance implications
Wang e Feng (2019)	Chinese Management Studies	Influences of dynamic capability on breakthrough innovation: Evidence from China's manufacturing industry
Rodrigo-Alarcó, García-Villaverde, Ruiz-Ortega, Parra-Requena (2018)	European Management Journal	From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities
Emre Erbaş (2018)	Int. J. Business Environment	Organisational ambidexterity and industrial clockspeed theories in understanding dynamic managerial capabilities: a multiple case study
Kachouie, Mavondo e Sands (2018)	European Journal of Marketing	Dynamic marketing capabilities view on creating market change
Brandon-Jones e Knoppen (2018)	International Journal of Operations & Production Management	The role of strategic purchasing in dynamic capability development and deployment: A contingency perspective
Bykova e Jardon (2018)	Knowledge Management Research & Practice	The mediation role of companies' dynamic capabilities for business performance excellence: insights from foreign direct investments. The case of transitional partnership
Efrata, Hughesb, Nemkovac, Souchond, Sy-Changco (2018)	Journal of Business Research	Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China

Autores	Nome da Revista	Título do artigo
Gutiérrez-Gutiérrez, Barrales-Molina, Kaynak, (2018)	International Journal of Operations and Production Management.	The Role of Human Resource-Related Quality Management Practices in New Product Development: A Dynamic Capability Perspective
Jantunena, Tarkiainen, Charib, Oghazic (2018)	Journal of Business Research	Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry
Laaksonen e Peltoniemi (2018)	International Journal of Management Reviews	The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement
Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamara, Zawislak (2017)	Revista Administração de Empresas	Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model
Falasca, Zhang, Conchar, Li (2017)	Journal of Business & Industrial Marketing	The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis
Girod e Whittington (2017)	Strategic Management Journal	Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism
Konwar, Papageorgiadis, Ahammad, Tian, McDonald, Wang (2017)	International Marketing Review	Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies
Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina, Diaz-Fernandez (2017)	Personnel Review	Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems
Ringov (2017)	Long Range Planning	Dynamic capabilities and firm performance
Swanson, Jin, Fawcett, Fawcett (2017)	The International Journal Of Logistics Management	Collaborative process design: A dynamic capabilities view of mitigating the barriers to working together
Mu (2017)	IEEE Transactions On Engineering Management	Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability

Autores	Nome da Revista	Título do artigo
Yoshikuni e Albertin (2017)	RAE-Revista de Administração de Empresas	IT-enabled Dynamic Capability on performance: na empirical study of BSC model
Cheng, Yang, Sheu (2016)	Journal of Engineering and Technology Management	Effects of open innovation and knowledge-based dynamic capabilities on radical innovation: An empirical study
Chiu, Chi, Chang, Chen (2016)	Technology Analysis & Strategic Management	Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: a structural model
Kaur e Mehta (2016)	The Journal of Indian Management & Strategy	Leveraging Knowledge Processes for Building Higher-Order Dynamic Capabilities An Empirical Evidence from It Sector in India
Jiang et al (2015)	Management Decision	Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability
Wilden e Gudergan (2015)	Journal of the Academy of Marketing Science	The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence
Wilhelm, Schlömer, Maurer (2015)	British Journal of Management	How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism
Chang, Chen, Huang (2015)	International Business Review	Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships
Li e Liu (2014)	Journal of Business Research	Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China
Villar, Alegre, Pla-Barber (2014)	International Business Review	Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view
Agarwal e Selen (2013)	Journal of Management & Organization	The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations
Rice, Liao, Galvin, Martin (2015)	International Small Business Journal	A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market

Autores	Nome da Revista	Título do artigo
		transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance
Zhan e Chen (2013)	Asia Pacific Journal of Management	Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities
Rodenbach e Brettel (2012)	Management Decision	CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities
Chien e Tsai (2012)	Journal of Organizational Change Management	Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance
Protogerou, Caloghirou, Lioukas (2012)	Industrial and Corporate Change	Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance
Hung, Yang, Lien, McLean, Kuo (2010)	Journal of World Business	Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance
Wu (2010)	Journal of Business Research	Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility
Liao, Kickul, Ma (2009)	Journal of Small Business Management	Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms
Pablo et al, (2007)	Journal of Management Studies	Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector
Wu, Lin, Hsu (2007)	International Journal of Technology Management	Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations
Menguc e Auh (2006)	Journal of the Academy of Marketing Science	Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness
Sher e Lee (2004)	Information Management &	Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management

Com base nos artigos seleccionados após todas as revisões, obtiveram-se os os artigos incluídos no estudo por ano (Figura 2.3). Pode desde já constatar-se que existe uma grande incidência de estudos empíricos sobre as CD no último ano de análise (2019), ficando reforçada a ideia de que é um tema atual e de grande interesse na academia.

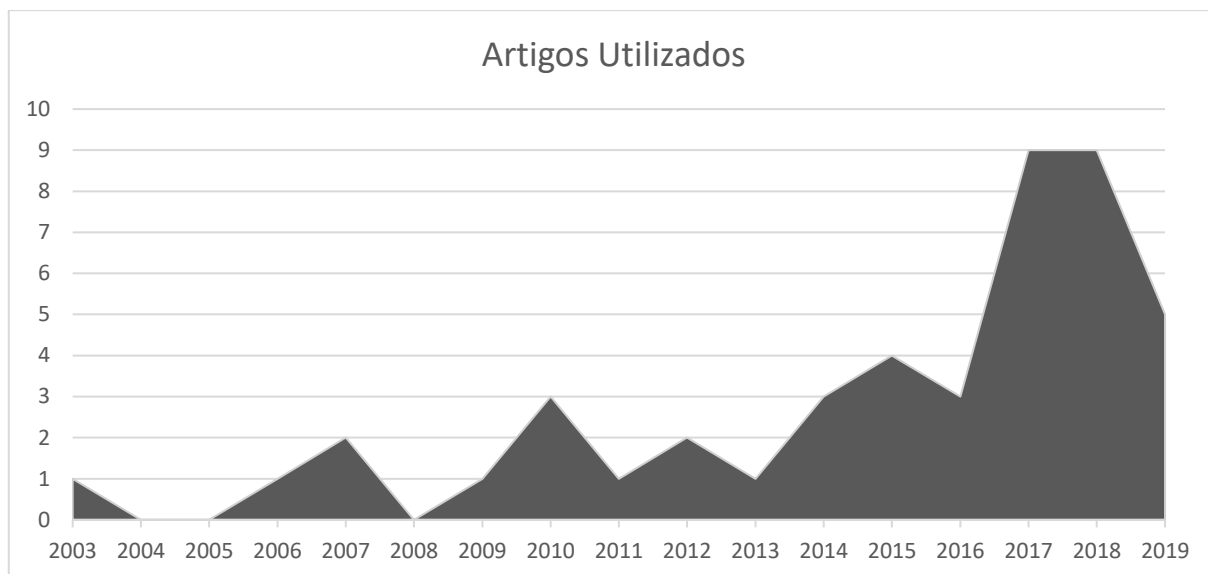


Figura 2.3 - Artigos na RSL - por ano

De acordo com a análise anterior, procuramos verificar a incidência de trabalhos empíricos sobre CD nos últimos anos (Figura 2.4), na qual se verifica que aproximadamente 70% dos artigos selecionados (empíricos e relevantes para o estudo) foram publicados nos últimos 5 anos.

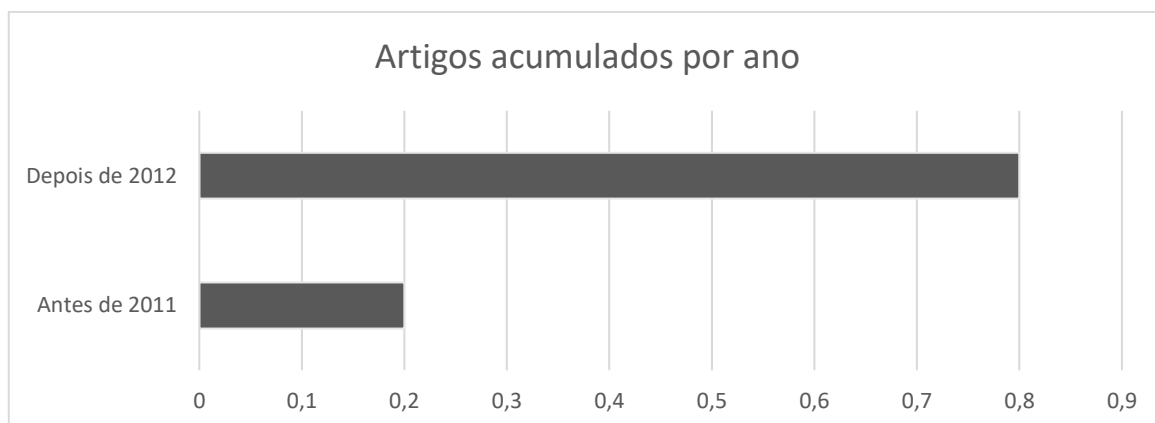


Figura 2.4- Acumulado de artigos na RSL

Com base nos artigos incluídos na revisão sistemática da literatura, a figura 2.5 evidencia numa primeira abordagem quais as relações existentes com as CD, ou seja, quais as áreas mais próximas da temática nos artigos analisados. Assim, verifica-se que a maioria dos estudos (67 %) incide sobre as seguintes três principais áreas de investigação: i) na relação entre as CD e Performance da Empresa (37% dos estudos); ii) nas CD e Performance da Inovação (17% dos artigos); iii) nas CD e Gestão de Recursos Humanos (13% dos estudos).



Figura 2.5 - Artigos na RSL - por área

Procurando disseminar de que forma podemos operacionalizar as CD, em cada uma das grandes dimensões anteriormente apresentadas, pode verificar-se (Figura 2.6) que a primeira dimensão, *CD e Performance da Empresa*, é mensurada por capacidades de *marketing*, tecnologia e operações; na segunda dimensão, *CD e Performance da Inovação* é mensurada através de indicadores relacionados com a capacidade de gestão, integração e transação e por último, na *CD e Gestão de Recursos Humanos* é mensurada por fatores de capital intelectual e capacidades de aprendizagem. Deste modo, podemos constatar que a investigação assenta num tripé de dimensões, embora as variáveis e indicadores para a sua operacionalização possam não ser tão diretos.

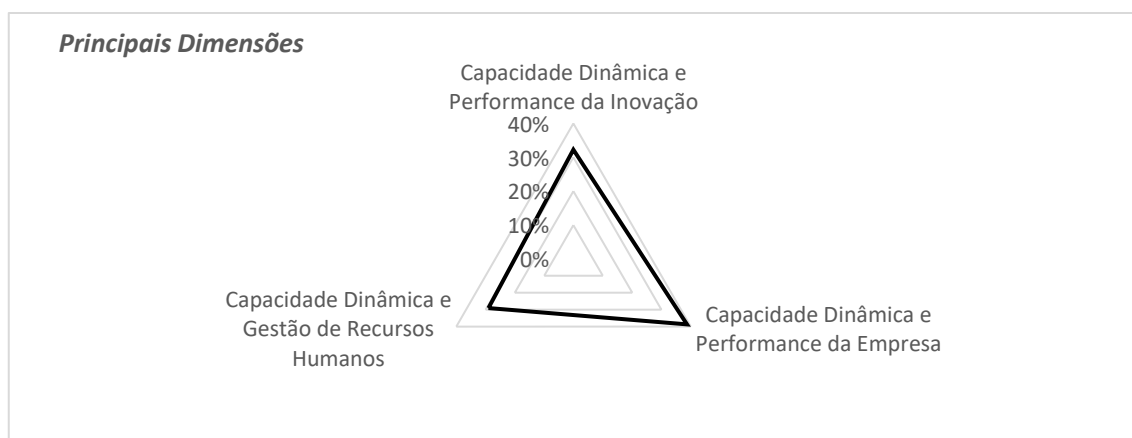


Figura 2.6 - Artigos na RSL - agrupados por dimensões

Na próxima etapa procura-se disseminar estas áreas de modo a garantir uma maior compreensão das várias capacidades que intercedem nas CD e nas teorias adjacentes. Assim, abordar-se-á as CD, mediante as três seguintes dimensões: i) Performance da Empresa; ii) Performance da Inovação e iii) Gestão de Recursos Humanos.

2.5. Capacidades Dinâmicas e Performance da Empresa

Vários autores, que abordam empiricamente a relação entre a performance da empresa e as CD, assumiram o inquérito por questionário como a melhor forma de análise empírica. Wilden e Gudergan (2015) verificam que as CD têm um impacto positivo sobre o marketing e a tecnologia, que posteriormente tem efeito positivo sobre o desempenho da empresa. As CD podem existir em várias áreas funcionais das empresas (Morgan et al., 2009), mas duas áreas tendem a ser fundamentais: marketing e o desenvolvimento de novos produtos, pois moldam os mercados a essas capacidades e tendem a evoluir em conjunto (Augier & Teece, 2009; Rodenbach & Brettel, 2012). Para Protogerou et al (2012), as CD auxiliam e melhoram a reconfiguração (“*transforming*”). Segundo os mesmos autores, o desenvolvimento de novas capacidades de *marketing* e tecnologia, leva a uma maior performance e sugerem que o impacto das CD no desempenho é indireto, intercedido por capacidades operacionais.

A maximização do desempenho numa empresa, com recursos dinâmicos, pode surgir através da integração e redistribuição desses recursos (Chien & Tsai, 2012). Griffith, Noble, Chen (2006) e Chien e Tsai (2012) propõem que o desenvolvimento de CD pode levar a um melhor desempenho, sendo que vários autores afirmam existir relação entre a performance e as capacidades. Morgan et al. (2009) referem que as CD facilitam o desempenho do negócio da empresa e, em 2012 Roberts e Grover encontraram evidências empíricas positivas entre as CD e a performance (Chien & Tsai, 2012). Esta relação das CD com a performance é, segundo Protogerou et al. (2012), avaliada utilizando dados financeiros da empresa e do mercado para a análise do desempenho (Chang et al, 2015; Jiang et al, 2015; Ringov, 2017).

Os dados utilizados, segundo Jiang et al, (2015), para mensurar as CD, não são só indicadores financeiros (retorno de ativos e investimento, rentabilidade ou fluxo de caixa) mas também novas capacidades operacionais (utilizando indicadores como capacidade de fabricar; gerir; vender e utilizar tecnologias de forma mais eficaz) e também eficácia do marketing (através de indicadores como novos clientes, custo de operação, vendas). A mensuração da performance é avaliada com base em dados financeiros da empresa: a margem de lucro; retorno dos ativos e lucros em relação à concorrência. Do lado do mercado os autores também consideram algumas variáveis para analisar a performance: participação no mercado; volume de vendas e aumento da quota de mercado (Protogerou et. al., 2012). De modo a consolidar a informação recolhida, Protogerou et al. (2012) consideram pertinente a utilização de outros dados importantes para a mensuração: capacidade de coordenação (com base nos indicadores relacionados com planos de negocio e adoção de ferramentas e técnicas de gestão), capacidade de estratégia competitiva (indicadores de adaptação flexível de recursos humanos às mudanças tecnológicas

e competitivas) e por último a capacidade de aprendizagem (indicadores de processos de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimento assim como formação profissional e trabalho em equipa).

Segundo o estudo de Konwar et al. (2017), os resultados destacam que um aumento no investimento em atividades de *marketing* e produção resulta numa melhoria das vantagens competitivas e um aumento de vendas associado. Protogerou et al (2012) defendem ainda que as CD são positivas no impacto com as capacidades operacionais e com a performance. Os recursos são uma ajuda no aumento do desempenho da empresa, contudo a diferença de capacidades pode influenciar a variação no desempenho entre empresas (Chien & Tsai, 2012; Griffith et al., 2006; Wu, 2007; Falasca et. al, 2017).

As CD ajudam a explicar a heterogeneidade do desempenho das empresas em diferentes ambientes (Zott, 2003; Helfat, 2007), e definem a aptidão de uma empresa em reconfigurar as suas competências estratégicas em ambientes turbulentos (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Rodenbach & Brettel, 2012). Wu (2010) avalia os recursos com base nas capacidades de gestão, especialização e experiência.

Rodenbach e Brettel (2012) apresentam alguns itens para mensurar as CD, sendo que relativamente à Capacidade de *Marketing* a avaliação é realizada em comparação com os concorrentes, considerando o potencial de novos mercados, criação de novos canais de distribuição e força de vendas, análise de novos clientes e concorrentes, desenvolvimento de novas estratégias de publicidade/divulgação e também estratégias de preço. Relativamente às Capacidades de Investigação e Desenvolvimento, a análise repete-se em comparação aos concorrentes e os itens utilizados são vários: criação de novas instalações; identificação e aprendizagem com nova tecnologia e implementação de novos processos de produção. Mu (2017) conclui que as Capacidades de *Marketing* e de Operações influenciam o resultado positivo entre as CD e a performance da empresa.

2.6. Capacidades Dinâmicas e Performance da Inovação

Outra área de investigação que se destacou no levantamento dos artigos sobre CD, foi a sua relação com a performance da inovação. Wu, Lin, Hsu (2007) exploram empiricamente os efeitos do capital intelectual e as CD sobre a performance da inovação nas organizações. Maioritariamente a forma de inquérito identificada na literatura foi através de questionário a gestores séniores, quer seja para analisar desenvolvimento de novos produtos (Cheng et al, 2016); analisar a Investigação e Desenvolvimento (Chiu et al., 2016) ou as rotinas de pequenas e médias empresas (Wilhelm et al, 2015).

A competitividade das empresas é analisada por Wu (2009), utilizando as variáveis: velocidade de resposta ao mercado, eficiência produtiva, qualidade do produto e velocidade na inovação. Com o objetivo de avaliar a CD e de inovação das empresas, Alves et al. (2017) estudam o fenómeno utilizando quatro capacidades: desenvolvimento, gestão, operações e transações, pretendendo verificar se a inovação depende destas capacidades. Alves et al. (2017), para

testar quais os recursos da empresa que são dinâmicas e se relacionam com a inovação, utilizaram uma análise fatorial e posteriormente uma análise de regressão, afirmando que a inovação depende das capacidades.

Para responder à concorrência, Agarwal e Selen (2013) verificam como as CD ajudam as organizações a direcionar os recursos e capacidades. Estes autores utilizaram como mediador as redes (cooperação), através de questionário com uma resposta aproximada de 22,13% e, através de uma análise fatorial, concluíram que os recursos, CD e o conhecimento estão interligados e fornecem uma principal fonte de vantagem competitiva. Como principais itens de avaliação, foi considerado a aprendizagem organizacional, capital organizacional, capacidade de inovação e também a produtividade.

Wu et al (2007) avaliam o desempenho inovador através da questão “quantos novos produtos em média, a empresa introduz em três anos” com o objetivo de verificar a possibilidade da empresa inovar no mercado. No estudo de Pablo et al. (2007), que foi realizado com base em observação direta, entrevistas semi estruturadas e consulta de material de arquivo, verificou-se que os colaboradores quando confrontados com a diminuição de recursos financeiros e ao mesmo tempo desafiados em melhorar a qualidade dos serviços de cuidados de saúde, começam a verificar os recursos alternativos que poderiam ser utilizados, ou seja, começam a compreender que existindo inovação através de novas experiências, poderá existir melhoria nos resultados globais da organização. Para os entrevistados, no estudo de Pablo et al (2007), é de grande importância concentrar a estratégia na inovação, aprendendo através da experiência anterior para melhorar de forma sustentada o desempenho.

2.7. Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento

O estudo de Chien e Tsai (2012) mostra que as CD baseadas no conhecimento facilitam e promovem o desempenho, permitindo reconfigurar os recursos de conhecimento de forma rápida e eficaz em resposta a um ambiente de mudança (Griffith et al., 2006; Wang, Ahmed, Jiang, 2007; Morgan et al., 2009).

Wu, Lin e Hsu (2007) mostram que os gestores devem desenvolver e aprofundar as CD das empresas, sendo que, o Capital Humano tem efeito no desempenho inovador e por sua vez as CD aumentam o efeito no Capital Humano (dados foram obtidos numa pesquisa em 100 empresas de indústria eletrónica e de TIC em Taiwan). Wu et al (2007) aprofundam o tema utilizando vetores humanos, como: confiança e aceitação dos objetivos de negócio; desenvolvimento de novas ideias utilizando experiências passadas; interação entre empresa e fornecedor/parceiro/cliente; mas também a análise da capacidade da empresa desenvolver um novo mercado/produto superior e por fim a rapidez e flexibilidade da empresa.

Rodenbach e Brettel (2012) referem que os gestores desempenham um papel importante na conversão de recursos em CD (Augier & Teece, 2009; Kor & Mahoney, 2005), onde o desenvolvimento dessas CD depende da motivação, habilidades e essencialmente experiência (Ambrosini & Bowman, 2009).

O estudo de Rodenbach e Brettel (2012) foi operacionalizado através de um modelo que avalia a experiência do gestor na empresa; idade do gestor; experiência internacional do gestor e experiência funcional (área que exerce funções), verificando como variáveis dependentes as Capacidades de *Marketing* e de Investigação e Desenvolvimento. Segundo Rodenbach e Brettel (2012) existe uma relação entre a experiência dos gestores e as estratégias de diversificação das empresas (Smith & White, 1987) ou das suas estratégias competitivas (Chaganti e Sambharya, 1987).

Os gestores mais experientes podem ter menos resistência (física e mental) e menos capacidade de processamento das informações necessárias para implementar mudanças organizacionais, em relação aos gestores mais jovens. Pode afirmar-se, que os gestores mais jovens têm maior capacidade de análise e processamento da informação, e por consequência tem melhor compreensão da situação, permitindo a variação em diferentes condições ambientais (Child, 1974). Favoravelmente aos dados fornecidos anteriormente, os gestores mais novos tendem a ser mais acessíveis às novas tecnologias, mais orientados ao risco, ou seja, existirá uma maior disponibilidade em promover CD. Assim, os resultados do estudo de Rodenbach e Brettel (2012) mostram que a experiência do gestor influencia as CD.

Para Rodenbach e Brettel (2012), a idade do gestor tem ainda uma influência significativa no desenvolvimento de marketing dinâmico, capacidades de investigação e desenvolvimento em empresas. Neste estudo, associam que há maior vantagem em empresas com ambientes turbulentos quando o seu gestor é mais jovem, enquanto os gestores séniores tendem a promover estratégias com menor risco, que são inerentes a menores CD.

Os gestores precisam de compreender a importância das interdependências e dos processos interligados que resultam da absorção do conhecimento em combinação com a implantação de capacidades, focando assim a gestão na habilidade de desenvolvimento do capital humano (Agarwal & Selen, 2013).

Kaur e Mehta (2016) estudam os processos de aprendizagem, verificando a capacidade adaptativa, de absorção e de inovação através de um questionário. A evolução das CD é relacionada com a gestão do conhecimento por Sher e Lee (2004) e as empresas devem dar especial atenção à gestão do conhecimento com objetivo de melhorar as CD em ambiente turbulento (Sher & Lee, 2004).

Outro dos principais fatores que influenciam positivamente as CD, é a estratégia de liderança (transformacional) dos gestores das empresas. Esta conclusão surge segundo Lopez-Cabrales et al., (2017), com base num estudo na indústria transformadora em Espanha. No estudo, os dados foram recolhidos através de questionário, sendo que foram incluídas na população 530 empresas (todas elas com mais de 50 colaboradores, para conseguir aumentar a probabilidade de incluir setores de produção, marketing e recursos humanos). O efeito da liderança no desenvolvimento de CD é verificado por Lopez-Cabrales et al., (2017), onde a operacionalização das CD é realizada por três itens sobre deteção (desenvolvimento de produtos alinhadas com as necessidades dos clientes; tempo na implementação de ideias e melhoramento de produtos existentes e análise da envolvente para encontrar novas oportunidades de negócios); quatro

itens sobre apreensão (eficácia em transformar informação existente em novos conhecimentos, utilização do conhecimento em novos produtos; ações para atender condições de mudança; eficácia no desenvolvimento de novos conhecimentos que tem o potencial de influencia desenvolvimento de produtos) e itens sobre reconfiguração (rotinas para identificar, valorizar e importar novas informações e conhecimentos e reconfigurar recursos para obter novos ativos produtivos). O estudo de Lopes-Cabrales et al., (2017) destaca a necessidade dos gestores estarem aptos a receber como input as boas práticas baseadas nas habilidades já existentes nos recursos humanos atuais. A liderança transformacional está apta a promover a deteção, apreensão e reconfiguração das capacidades.

O colaborador dedicar-se à organização é, segundo Wu et al (2007), uma forma de mensurar o capital humano, contudo os autores definem outros quatro fatores para mensurar esta variável: os colaboradores assumem identidade da organização; respeitam e cumprem os objetivos e valores do negócio; planificam soluções viáveis num curto espaço de tempo e por último desenvolvem novas ideias de experiências passadas.

Num estudo realizado numa cadeia de restaurantes em Taiwan, conclui-se que os gestores devem estar preparados a lidar com ambientes de rápida mudança, sendo que devem ser capazes de reconfigurar todos os seus recursos de forma rápida e eficaz. Assim, é importante deter a importância dos recursos de conhecimento como recurso estratégico (Chien & Tsai, 2012). Chien e Tsai (2012) avaliam de que modo a utilização do conhecimento pode melhorar a eficiência e aplicar rapidamente o conhecimento nas necessidades competitivas críticas.

Protogerou et al (2012), ao invés de outros autores, consideram três fatores para análise das CD: coordenação; aprendizagem e resposta estratégia competitiva. Para verificar a coordenação, é avaliada a padronização de processos de negócio, ferramentas de gestão e a implementação do plano de negócios. Os autores consideram também a aprendizagem baseada na experiência e o desenvolvimento de processos de conhecimento, ou seja, como aprendem as organizações com o conhecimento adquirido anteriormente (e também com os erros anteriormente realizados), assim como a utilização de ferramentas para desenvolvimento de conhecimento. Protogerou et al (2012) analisam as CD através da resposta estratégica, definindo assim três principais avaliações: definição e resposta a uma estratégia a longo prazo e flexibilidade de recursos humanos às mudanças tecnológicas e competitivas.

As rotinas dependem da aprendizagem e do conhecimento que as empresas possuem (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra et al., 2006). Assim, as rotinas dependem dos recursos atuais da empresa e neste sentido as CD são consideradas rotinas complexas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Chien & Tsai, 2012).

O estudo empírico de Wu (2007) mostra que quanto maior o conhecimento das empresas, maiores as CD. Os recursos de conhecimento têm um efeito positivo (e direto) sobre as CD (Chien & Tsai, 2012; Falasca et. al, 2017). Contudo, Chien e Tsai (2012) referem que os recursos de conhecimento são necessários, mas por si só insuficientes para desenvolver CD. Ou seja, existe na aprendizagem um efeito de intervenção que interfere favoravelmente entre os recursos de conhecimento e as CD (Chien & Tsai, 2012). Já Liao et al. (2009) e Falasca et al.

(2017) referem que todos os recursos, incluindo os conhecimentos adquiridos pelas empresas, têm impacto nas CD.

2.8. Agenda de Investigação: O que Precisa de Ser (Ainda) Feito?

O presente estudo procurou contribuir com a identificação de variáveis que podem mensurar as CD do ponto de vista empírico. Como já tinha sido referido anteriormente, existe ainda lacunas não só ao nível da mensuração das CD mas também da sua definição, pois o conceito tem sido aperfeiçoado e expandido ao longo da última década (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo e Winter 2002; Helfat et al, 2007; Teece, 2007) mas ainda se pode considerar um conceito em construção. Assim, mais do que “a capacidade de uma organização criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos” (Helfat et al., 2007, p.1) encontrou-se ao longo desta revisão sistemática vários estudos que consideram que a mensuração das CD passa por dimensões de conhecimento, aprendizagem e tecnologia. O paradigma produtivo está em constante alteração e a vantagem competitiva está cada vez mais relacionada com a gestão de conhecimento e informação, e não com a utilização de produtos físicos (Fulk & DeSanctis, 1995). Atualmente, é aceite pela comunidade científica que o conhecimento é um dos recursos estratégicos mais importante numa empresa (Grant, 1996; Bontis, 2002; Curado & Bontis, 2006).

Neste sentido, e face à revisão sistemática das CD feita, podemos afirmar que os estudos podem agrupa-ser em três grandes dimensões em torno das CD, que são: i) Performance da empresa; ii) Performance da inovação; e iii) Gestão de recursos humanos. A relação existente entre as CD e a performance da empresa foi mensurada através de três Capacidades: i) *Marketing*, ii) *Tecnológicas* e iii) *Operações*, sendo que esta relação ainda está mediada de variáveis relacionadas com a turbulência/dinamismo do ambiente onde as empresas se encontram. Ao nível desta relação, Jiang et al (2015) já tinha evidenciado estas capacidades operacionais como mediadoras da relação entre CD e a performance. Já as duas restantes dimensões apresentadas, performance da inovação e recursos humanos, os estudos não procuram encontrar relação com a performance, mas sim verificar se existe relação entre as dimensões. Para as três dimensões, e tendo por base os resultados dos estudos empíricos analisados, apresenta-se (Figura 2.7) uma proposta de modelo de mensuração de CD.

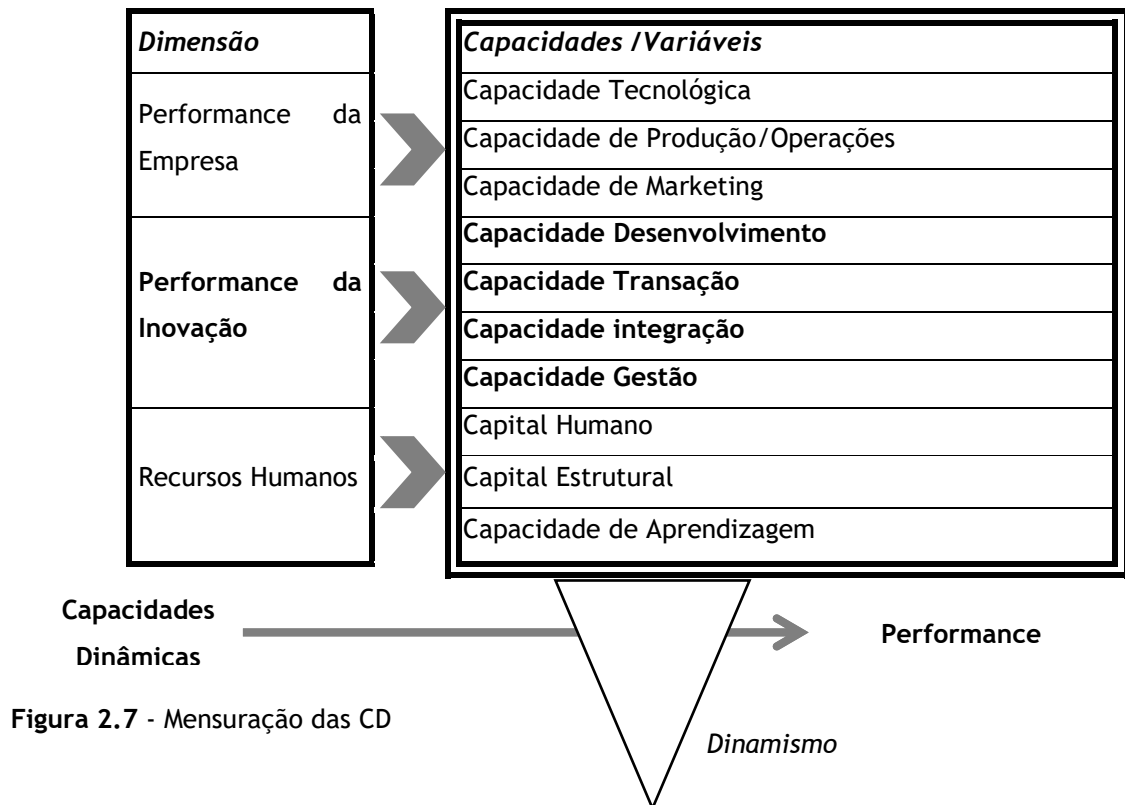


Figura 2.7 - Mensuração das CD

Este modelo de mensuração de CD poderá ser operacionalizado com um conjunto de indicadores e escalas que procuram apoiar a realização de futuros estudos no âmbito das CD (Tabela 2.3). Dos trabalhos analisados, só alguns permitiram extrair os indicadores utilizados, mas todas as investigações quantitativas utilizaram escalas do tipo de *Likert*.

Tabela 2.3 - Indicadores de mensuração das CD

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Escala	Autores
Performance da Empresa	Capacidade Tecnológica	<p>O Departamento de produção é eficiente e eficaz (capacidades da sua empresa em relação à concorrência)</p> <p>Existem economias de escala (capacidades da sua empresa em relação à concorrência)</p> <p>Existem Capacidades e equipamentos tecnológicos (capacidades da sua empresa em relação à concorrência)</p> <p>Existe investimento relativamente a atividades de I & D</p> <p>Avalia-se com precisão as oportunidades e ameaças tecnológicas</p> <p>Prevê-se tendências tecnológicas futuras com rapidez e precisão</p> <p>Estabelece-se ligações externas (agências governamentais, consultoria, universidades, etc)</p> <p>Estabelece-se e atualiza-se padrões de tecnologia na indústria</p> <p>Utilizamos um sistema de TI para construir fluxos de trabalho e rotinas</p> <p>Utilizamos um sistema de TI para construir desenvolvimento e processos de produto</p> <p>Utilizamos um sistema de TI para construir serviço e conhecimento</p>	Likert 7 (1 discorda totalmente 7 concorda totalmente)	Spanos e Lioukas (2001); Subramani e Venkatraman (2003); DeSarbo, Di Benedetto, Song, Sinha (2005); Wu, Yenyurt, Kim, Cavusgil (2006); Danneels (2008); Wilden e Gudergan (2015); Jiang et al, (2015); Cheng et al, (2016).
	Capacidade de Produção/Operações	<p>Utiliza-se tecnologia inovadora no setor</p> <p>Existe capacidade de manter stock adequado para processos</p> <p>Existe a capacidade de conceber procedimentos formais para facilitar a produção trabalho em equipa entre as funções</p> <p>Existe capacidade de estabelecer rotinas de produção que não geram desperdício</p>	Likert 7 (em comparação com seus concorrentes, como avalia seu desempenho para	Tatikonda e Montoya-Weiss (2001); Tan, Kannan, Narasimhan (2007); Mu (2017); Alves et al. (2017),

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Escala	Autores
		<p>Existe capacidade de entregar prontamente o produto</p> <p>Existe capacidade de expandir a capacidade instalada sempre que necessário</p> <p>Existe capacidade de garantir que o processo não leve à devolução dos produtos</p> <p>Existe a capacidade de padronizar continuamente o processo de produção</p> <p>Existe a capacidade de aprender com os sucessos e fracassos do passado (melhorar processos continuamente)</p> <p>Existe a capacidade de modificar e redesenhar o processo de produção</p> <p>Existe a capacidade de executar frequentemente protótipos ou amostras teste de produto</p> <p>Existe a capacidade de ajustar variações inesperadas nos componentes e entradas de material</p> <p>Existe a capacidade de utilizar técnicas estatísticas para reduzir a variação nos processos</p> <p>Existe a capacidade de utilizar gráficos para determinar se os processos estão controlados</p> <p>Existe a capacidade de monitorar processos de produção utilizando controlo estatístico</p> <p>Existe a capacidade de estar em conformidade com as especificações do produto</p>	<p>as seguintes</p> <p>atividades); (1</p> <p>discorda</p> <p>totalmente 7</p> <p>concorda</p> <p>totalmente)</p>	
	Capacidade de Marketing	<p>A organização estuda novos mercados</p> <p>A organização cria novos canais distribuição</p> <p>A organização estuda as estratégias de publicidade e preço</p> <p>A organização estuda os novos clientes e concorrentes</p>	<p>Likert 7 (1</p> <p>discorda</p> <p>totalmente 7</p>	<p>Vorhies e Morgan (2005);</p> <p>Danneels (2008);</p> <p>Rodenbach e Brettel</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Escala	Autores
		<p>Tempo implementação de ideias é reduzido</p> <p>Desenvolvimento dos produtos é reduzido</p> <p>A organização estuda o melhoramento dos produtos existentes</p> <p>A organização analisa a envolvente para introdução de novos produtos</p> <p>Existe regularmente avaliação sistemática sobre os concorrentes</p> <p>Existe regularmente informação do mercado, entre os diferentes departamentos</p> <p>Indique se as capacidades tornaram-se mais fracas ou mais fortes nos últimos três anos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do mercado - Controlo e acesso aos canais de distribuição - Relações com clientes - Base de clientes estabelecida <p>Existe relacionamento com o cliente a longo prazo</p> <p>Existe capacidade de pesquisa de mercado para identificar necessidades do mercado</p> <p>Utiliza-se as habilidades para responder rapidamente às mudanças do mercado</p> <p>Monitoriza-se os preços dos concorrentes e as mudanças de preço</p> <p>Existe comunicação de marketing</p> <p>Fomenta-se a gestão de anúncios e habilidades criativas</p> <p>Fomenta-se a gestão da imagem de marca</p> <p>Existe capacidade de planeamento em marketing</p> <p>Existe capacidade de segmentar e direccionar o mercado</p> <p>Existe capacidade e processos de gestão de marketing</p> <p>Existe desenvolvimento de estratégias de marketing criativas</p>	<p>concorda totalmente)</p>	<p>(2012); Li (2015); Wilden e Gudergan (2015); Jiang et al, (2015); Falasca et al, (2017); Mu (2017).</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Escala	Autores
		Utilização de recursos de marketing é realizada de forma eficaz Traduz-se as estratégias de marketing em ação Executa-se estratégias de marketing Monitoriza-se o desempenho de marketing		
Performance da Inovação	Capacidade Desenvolvimento	A organização tem a Capacidade de projetar seus próprios produtos A organização acompanha as últimas tendências em tecnologia no setor A organização utiliza métodos formais de gestão de produtos A organização tem a Capacidade de adaptar a tecnologia às suas próprias necessidades A organização tem a Capacidade de produzir protótipo de produtos próprios A organização desenvolve produtos em parceria com instituições de ciência e tecnologia A organização tem a Capacidade de lançar seus próprios produtos	Likert 5 (1 discorda totalmente 5 concorda totalmente)	Alves et al. (2017).
	Capacidade Transação	A organização tem a Capacidade de impor seus termos de negociação aos seus fornecedores A organização tem a Capacidade de impor os preços no mercado A organização tem a Capacidade de impor seus termos de negociação aos seus clientes Realiza-se estudos para medir a satisfação dos clientes Utiliza-se critérios formais para selecionar os fornecedores	Likert 5 (1 discorda totalmente 5 concorda totalmente)	Alves et al. (2017).
	Capacidade integração	Existem canais abertos de comunicação entre os departamentos Partilham informações frequentemente com os parceiros Resolve quaisquer questões pendentes que possam beneficiar a parceria	Likert 5 (1 discorda totalmente 5	Jiang et al, (2015).

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Escala	Autores
			concorda totalmente)	
	Capacidade Gestão	<p>Alcança-se um bom controlo geral do desempenho da organização</p> <p>Avalia-se com precisão oportunidades e ameaças organizacionais</p> <p>Desenvolve-se planos estratégicos para garantir o desenvolvimento organizacional</p> <p>Existe definição formal e anual dos objetivos estratégicos</p> <p>Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização</p> <p>Motiva-se a maior participação na tomada de decisão de altos e médios cargos de gestão</p> <p>Motiva-se os colaboradores a melhorar o desempenho</p> <p>Utiliza-se ferramentas e técnicas de gestão atualizadas</p> <p>Utiliza-se padrões e documentos internos para procedimentos de trabalho</p> <p>Utiliza-se práticas modernas de gestão financeira</p> <p>Utiliza-se tecnologia para integrar todos os seus setores</p>	Likert 5 (1 discorda totalmente 5 concorda totalmente)	Jiang et al, (2015); Alves et al. (2017).
Recursos Humanos	Capital Estrutural	<p>Desenvolve-se novas ideias utilizando experiências anteriores</p> <p>Reconfigura-se recursos para novos ativos</p> <p>Transforma-se informação em novo conhecimento</p> <p>Utiliza-se conhecimento para introdução de novos produtos</p> <p>Utiliza-se rotinas para identificar, valorizar e importar informação e conhecimento</p>	Likert 7 (1 discorda totalmente 7 concorda totalmente)	Wu et al (2007).
	Capacidade de Aprendizagem	<p>A avaliação dos serviços prestados aos clientes é conhecida na organização</p> <p>A organização absorve novos conhecimentos de fontes do mercado</p>	Likert 5 (1 discorda totalmente 5 concorda totalmente)	Gold, Malhotra, Segars (2001); Griffith et al. (2006);

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Escala	Autores
		<p>A organização adquiriu informação/conhecimento novo e/ou importante do parceiro (incluindo forças, fraquezas, lacunas, descontinuidades)</p> <p>A organização incentiva as contribuições do conhecimento e partilha-as</p> <p>A organização melhorou os recursos/habilidades existentes como resultado da parceria</p> <p>As parcerias aos vários níveis, resulta em: aumento no nível de satisfação do cliente</p> <p>As parcerias aos vários níveis, resulta em: aumento nos atributos de serviço de uma oferta de serviço existente</p> <p>As parcerias aos vários níveis, resulta em: nova estrutura operacional</p> <p>As parcerias aos vários níveis, resulta em: nova oferta de serviço</p> <p>As parcerias aos vários níveis, resulta em: novo processo de prestação de serviços</p> <p>As parcerias aos vários níveis, resulta em: redução no tempo de espera do cliente</p> <p>As parcerias aos vários níveis, resulta em: Redução nos prazos de entrega do serviço</p> <p>aumento no numero de clientes</p> <p>Contrata funcionários com experiência</p> <p>Cria um ambiente que incentive os funcionários</p> <p>Existem processos que podem (continuamente) adquirir informações dos clientes</p> <p>Existem processos que podem (continuamente) adquirir informações dos parceiros</p>	<p>concorda totalmente)</p>	<p>Wang et al. (2007); Killen, Hunt, Kleinschmidt (2008); Chien e Tsai (2012); Agarwal e Selen (2013); Shang e Wang (2015); Cheng et al, (2016); Falasca et al. (2017).</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Escala	Autores
		<p>Existem processos que podem (continuamente) trocar informações com seus clientes.</p> <p>Existem processos que podem (continuamente) trocar informações com seus parceiros</p> <p>Existem processos que podem partilhar continuamente informações de forma eficaz em toda a organização</p> <p>Existem processos que podem partilhar continuamente informações entre todas as partes envolvidas no desenvolvimento de novos serviços.</p> <p>Há conhecimento sobre a decisão do processo de escolha por parte do nosso cliente</p> <p>Há conhecimento sobre as exigências dos nossos clientes, para inovar no desenvolvimento de novos serviços</p> <p>Há conhecimento sobre as exigências dos nossos clientes, para melhorar os serviços prestados</p> <p>Na organização desenvolvemos relacionamentos de longo prazo</p> <p>O conhecimento armazenado é utilizado/aplicado</p> <p>O conhecimento está acessível a quem precisa</p> <p>Utiliza o conhecimento para melhorar a eficiência</p> <p>Utiliza os relatórios para melhorar a gestão</p>		

2.9. Conclusão

O principal objetivo do estudo foi, através de uma revisão sistemática da literatura, avaliar a pesquisa empírica realizada sobre as CD, com intenção de contribuir para a identificação e mensuração das CD, efetuando deste modo um mapeamento da estrutura empírica em torno das CD, e sugerir recomendações para futuros estudos. Com esta investigação, não só foi possível contribuir para uma maior clarividência da conceptualização teórica das CD, através de um mapa de contributos de 1994 a 2019, acompanhando a sua evolução e tendência, como também contribuir para a mensuração e operacionalização das CD, sintetizando de forma muito específica as variáveis e indicadores a utilizar nessa mensuração. Consideramos serem contributos relevantes na colmatação desta lacuna encontrada anteriormente na literatura (Williamson, 1999; Newbert, 2007; Barreto, 2010; Fernandes et al., 2017).

Da revisão realizada, pode afirmar-se que maioria dos estudos se debate com as relações das CD com a performance. Contudo, verifica-se também uma grande incidência dos estudos na inovação e nas capacidades de aprendizagem, sendo que estas duas áreas são também muitas vezes consideradas como influenciadora/mediadoras entre as CD e a performance. Retomando as nossas três principais dimensões (Performance da Empresa; Performance da Inovação e Recursos Humanos) podemos afirmar que o trabalho apresenta uma tentativa de dar resposta ao modo como operacionalizar as várias teorias existentes refletidas na literatura sobre CD (Teece et al, 1997; Fernandes et al., 2017). O estudo permitiu ainda concluir que todos os contributos teóricos sobre as CD assentam num tripé composto por Capacidades Digitais/Tecnológicas; Capacidade de Conhecimento/Absorção; e Capacidade de Inovação.

Em suma, existe a necessidade de aprofundar o estudo sobre as CD e a área das operações (Rodenbach & Brettel, 2012), de modo a compreender a relação que as CD têm no desenvolvimento das Operações e a sua influência no desempenho da empresa (Mu, 2017). Outra área de interesse de investigação consiste em analisar a relação das CD com a aprendizagem da empresa, procurando avaliar não só a aprendizagem individual de cada colaborador, mas também a aprendizagem organizacional (Li & liu, 2014; Falasca et al., 2017). Entender como as CD de aprendizagem são importantes na mediação de recursos sobre o desempenho (Lin & Wu, 2014). Por último, poder-se-á ainda referir a necessidade de efetuar estudos empíricos em setores ainda pouco ou nada explorados, como é o caso do setor público analisando os fatores políticos e organizacionais e a influência que podem ter nas CD (Li & Liu, 2014). Nesta linha de raciocínio, Pablo et al. (2007) mostram que, no setor publico, os gestores precisam também de se adaptar às mudanças e desenvolver diferentes abordagens ao longo do tempo, e sugerem como desenvolvimentos futuros a utilização e modelagem de variáveis como as capacidades ocultas dentro da organização, as estratégias de liderança e as capacidades internas.

Deste modo, e de acordo com as propostas apresentadas e em consonância com o nosso estudo, é importante para melhorar o conhecimento acerca das CD e seguir algumas destas linhas de investigações futuras, consideradas particularmente críticas para esta área de conhecimento:

Aprofundar o estudo sobre a relação das CD com as operações, analisar a relação das CD com a aprendizagem através dos vários indicadores associados à capacidade de aprendizagem, e desenvolver novos estudos empíricos, comparando realidades contextuais diferentes (por exemplo setor público e setor privado), sobre os efeitos das diferentes CD no desempenho organizacional.

Capítulo 3: Capacidades Dinâmicas no Setor Público

3.1. Introdução

O conceito de Capacidade Dinâmicas (CD), embora ainda pouco explorando do ponto de vista empírico, começa a ser conhecido com sucesso nas organizações do setor privado, no que toca às organizações do setor público começar agora a ser lentamente integrando (Hawrysz, 2017). A chave do sucesso nas organizações públicas é criar valor a baixos custos, estando limitada pelos recursos e paralelamente com o aumento das expectativas, sendo que o setor público não é estático e está constantemente em alteração, impulsionado pelas suas tarefas, mas também pelo ambiente e pelas capacidades de que necessita (Alford & Greve, 2017). As organizações públicas não conseguem executar tarefas, criar valor, e reagir a mudanças no ambiente interno e externo sem dedicar o devido tempo aos seus recursos (bens, habilidades, competências, processos, conhecimento, entre outros) (Hawrysz, 2017). A noção de CD remonta à teoria do crescimento da empresa de Edith Penrose em 1959 que a caracteriza como um conjunto de recursos, e repercute-se através da teoria baseada nos recursos de Wernerfelt (1984), ajustada por Barney (1991). As CD identificadas por Janssen e Tan (2014) baseiam-se nas experiências de práticas bem-sucedidas, que podem ser utilizadas para desenvolver novas práticas. Ou seja, Janssen e Tan (2014) referem que são necessárias capacidades para a partilha de informação e refere que as experiências anteriores podem resultar na descoberta de novos recursos. Em ambientes turbulentos, as organizações devem dar especial atenção à gestão do conhecimento com objetivo de melhorar as CD (Sher & Lee, 2004) e devem conhecer os ativos a desenvolver e quais deve abandonar, sendo este um elemento decisivo no sucesso da equação organizacional (Teece, 1998).

À semelhança de muitos outros temas de investigação no domínio das ciências empresariais, também o fenómeno das CD nas organizações do setor público é um tema de grande interesse e que ainda procura ser explorado e estudado. Com base nestes fundamentos e lacunas da literatura relacionadas com a inexistência de estudos sobre a aplicabilidade das CD no setor público, o presente estudo tem como principal objetivo identificar, através de uma Revisão Sistemática de Literatura, quais as CD existentes nas organizações do setor público e contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo.

O capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, será efetuado um estado-da-arte sobre CD e o setor público, depois é explicada a metodologia adotada no estudo. Serão depois analisados e discutidos os resultados resultantes da literatura sobre as CD no setor público e finalmente as conclusões, com recomendações de investigações futuras.

3.2. Capacidades Dinâmicas e o Setor Público

É através de Teece que surge o novo conceito de capacidades, ao qual deu o nome de Capacidades Dinâmicas (CD). De acordo com Teece et al (1997), as CD são as aptidões da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a mudança no meio envolvente. Três dimensões (processos, posições e trajetória) permitem à empresa adaptar-se, integrar e reconfigurar o conjunto de recursos e capacidades existentes. As CD compreendem processos destinados a integrar, reconfigurar e obter recursos (Eisenhardt & Martin, 2000), sendo que algumas organizações têm maior capacidade do que outras para suplementar, reconfigurar ou omitir recursos ou competências (Danneels, 2008). Para Zollo e Winter (2002) e Cecílio e Nunes (2016), as CD estão relacionadas com as atividades que a organização desenvolve e adapta as suas rotinas, de maneira sistemática e relativamente previsível. Deste modo, enquanto as capacidades comuns incidem sobre a eficiência na realização das atividades diárias, com base na melhor tecnologia e pessoas qualificadas (Winter, 2003), as CD voltam-se para a melhoria da eficácia organizacional, alinhando rotinas operacionais ao ambiente externo e objetivos mais amplos da organização (Zollo & Winter, 2002). Assim, Zollo e Winter (2002) descrevem as CD como um padrão estável de aprendizagem de uma atividade coletiva, através da qual a empresa gera e modifica sistematicamente as suas rotinas operacionais, procurando melhorias na sua eficácia.

Teece et al. (1997) propõem entender como se desenvolvem capacidades específicas para responder às alterações do mercado, de modo a que as organizações se mantenham competitivas. Para Abernathy (1978), a eficiência de curto prazo e capacidade de adaptação a longo prazo são incompatíveis. Adler et al. (2009) defendem que as empresas quando resolvem problemas adquirem conhecimentos que podem reutilizar para resolver situações idênticas no futuro. Deste modo, pode-se analisar o que funcionou bem e mal no passado, permitindo que as empresas iniciem o processo de resolução dos problemas (March & Simon, 1993).

Não só os monopólios de recursos naturais, mas também os recursos intangíveis apresentam uma probabilidade de produzir vantagem competitiva pois são raros, complexos e dificilmente imitáveis (Hitt et al., 2001).

No setor público, e segundo Najmi et al, (2018), as CD como variável de mediação na relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho dos hospitais indicam que uma maior gestão do conhecimento resultará em melhor desempenho hospitalar, se a CD mediada também for maior. Os autores referem também que as CD como mediação na relação entre liderança estratégica e desempenho hospitalar indicam que uma liderança estratégica maior levará a um melhor desempenho hospitalar, se a CD mediada também for maior. Segundo Pablo et al. (2007), no setor público a liderança e confiança foram fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criação de novos recursos - especialmente através da comunicação aberta e partilha de informações. Assim, a aprendizagem através da partilha de conhecimento deve ser baseada na presença de confiança (Andrews & Delahaye, 2000).

Deste modo, a liderança permite que as pessoas assumam riscos inerentes à partilha de conhecimentos e paralelamente façam esforços para compreender o conhecimento dos outros.

Pablo et al (2007) definem três proposições essenciais para as CD nas organizações do Setor Público: **1)** identificar capacidades ocultas dentro da organização; **2)** adotar uma estratégia de liderança, criando oportunidades para os indivíduos tomarem iniciativa pessoal para o avanço organizacional e encorajando o desenvolvimento de confiança para apoiar iniciativas individuais; e **3)** utilizar as CD internas para atingir os objetivos.

3.3. Metodologia

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) surge como resposta à aceleração produtiva de estudos científicos, sendo assim necessário melhorar o rigor e a reprodutibilidade (Tranfield, et al, 2003). Assim, em primeiro lugar realizou-se uma pesquisa no ISI Web of Science (WoS) e no Scopus, contendo as palavras *dynamic capabilit** no título e o tópico *public*, encontrando na pesquisa 96 artigos (entre 1997 e 2019).

Em segundo lugar, foram analisados todos os resumos, e foi verificado a existência de artigos que não eram estudos focados sobre CD, sendo nestes casos excluídos da revisão sistemática. Nesta análise, foi também verificado qual a relação destes estudos com as ciências económicas e empresariais. Trabalhos relacionados com outras áreas do conhecimento foram também excluídos. Durante a leitura dos resumos, foram avaliados os artigos com uma escala de (A) relevantes; (B) pouco relevante; e (C) menos relevantes, tal como no estudo de Lee (2009). Para a fase seguinte só transitaram os artigos incluídos na escala (A) e (B), como pode verificar-se na figura 3.1.

Numa terceira fase, depois de verificados os resumos da pesquisa inicial e excluídos os artigos menos relevantes (devido a duplicação na pesquisa WoS e Scopus), recuperou-se na íntegra os artigos e verificou-se quais os estudos verdadeiramente relevantes ao trabalho de revisão sistemática.

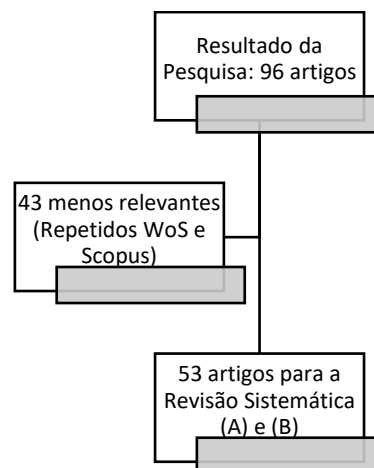


Figura 3.1 - Número de artigos relevantes

3.4. Análise de Resultados

Os resultados obtidos são essencialmente estudos recentes que procuram destacar as CD no setor público e contribuir para a temática. Ao longo da fase de leitura e análise do artigo, tomamos notas para categorizar todos os artigos, identificando assim pequenos tópicos abordados para cada uma das diversas áreas.

Tendo analisado os 53 documentos relevantes incluídos na nossa revisão foi possível agrupar a literatura sobre as CD em três grandes dimensões: i) Inovação e Empreendedorismo; ii) Capital intelectual e Gestão do conhecimento e aprendizagem e iii) Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação. Assim, com base na revisão sistemática da literatura, verifica-se que 39% dos estudos se centram no tema “Inovação e Empreendedorismo”, 33% no tema sobre “Capital intelectual, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem”, enquanto 28% dos estudos centram-se na “Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação”.

A próxima etapa destaca as respetivas áreas de modo a transmitir uma melhor compreensão dos vários contextos onde foram sistematizadas e caracterizadas as três principais dimensões das DC no setor público e suas teorias subjacentes.

3.4.1. Inovação e Empreendedorismo

Neihaves et al. (2010) tomando o exemplo do setor público, reconhecem que a dinâmica do mercado pode mudar ao longo do tempo. Deste modo, a flexibilidade da tomada de decisões no nível operacional das empresas, parece desempenhar um papel importante na criação de capacidades dinâmicas; os resultados indicam que esse é o aspeto mais claro em que os modos de gestão parecem ter uma vantagem sobre a gestão pública (Lieberherr & Truffer, 2015). Os líderes dos vários níveis organizacionais tentam construir e expandir as CD de aprendizagem através de fortes experiências com base no desenvolvimento de relações de confiança - procuram garantir um ambiente seguro e depois incentivar os indivíduos a tomar iniciativa pessoal de inovar (Pablo et al, 2007). Segundo Boscoianu, Prelipcean, Lupan (2018), as capacidades dinâmicas, são vistas como “estratégia de criação das estratégias”. Pode-se afirmar que mudar o tipo de gestão, a propriedade, estrutura legal, de público para privado, levou a um aumento na liberdade da tomada de decisão no nível operacional da empresa e também no grau de CD (Lieberherr & Truffer, 2015). A Tabela 3.1 mostra uma síntese dos estudos incluídos na dimensão “Inovação e Empreendedorismo”.

Tabela 3.1 - Síntese dos estudos da dimensão Inovação e Empreendedorismo

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
Adam & Lindahl (2017)	Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client	Construction Management and Economics	Estudo de caso	<p>Capacidades dinâmicas relacionadas com o aproveitamento de novas oportunidades, a estrutura não é a ideal quando se discute organizações públicas. Até certo ponto existe concorrência entre as organizações públicas que competem pelo mesmo financiamento e, nesses casos, o conceito de vantagem competitiva está em desacordo com o trabalho para “o bem público”.</p> <p>Uma maneira de lidar com a falta de concorrência é reformular a questão no ponto em que a organização procura o crescimento em vez da vantagem competitiva ou onde o objetivo é maximizar a eficácia.</p>
Widener, Gliedt, Hartman (2017)	Visualizing dynamic capabilities as adaptive capacity for municipal water governance	Sustainability Science	Estudo de caso	A inovação esta diretamente relacionada com as capacidades dinâmicas e indiretamente relacionados ao tamanho da população, nível de salário e formação.
Chau e Witcher (2008)	Dynamic capabilities for strategic team performance management: The case of Nissan"	Team performance management: an international journal	Estudo de caso	Utilização de auditorias executivas de alto nível, contribuem para um bom desempenho organizacional

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
Martinelli, et al. (2018)	The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters	International journal of entrepreneurial behaviour & research	Qualitativo	Os resultados mostram que as CD e o capital social são instrumentais para melhorar a resiliência organizacional.
Hawrysz (2017)	Prospect of applying the concept of dynamic capabilities in public sector organisations	International Journal of Business Excellence	Teórico	O conceito de capacidades dinâmicas, que é usado com sucesso em organizações do setor privado, está lentamente permeando as organizações do setor público.
Boscoianu et al. (2018)	Innovation enterprise as a vehicle for sustainable development - A general framework for the design of typical strategies based on enterprise systems engineering, dynamic capabilities, and option thinking"	Journal of Cleaner Production	Teórico	Os projetos inovadores sempre oferecerão oportunidades e desafios numa estrutura dinâmica, ativa e flexível, capaz de incorporar as reações de consumidores e mercados, no contexto do controlo de riscos e gestão ativa da incerteza.
Monteiro, Soares e Rua (2017 ^a)	Entrepreneurial orientation and export performance: the mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities	Journal for International Business and Entrepreneurship Development	Quantitativo	Orientação empreendedora, recursos organizacionais e recursos dinâmicos afetam positivamente (direta e indiretamente) o desempenho das exportações.
				A orientação empreendedora permite criar e coordenar recursos organizacionais e desenvolvimento de capacidades, e estes sustentam a longo prazo desempenho de exportação

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
Yuan, Li, Vlas, Peng (2016)	Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer	Strategic Organization	Quantitativo	As universidades criam mais ideias e adquirem mais valor de licenciamento por meio de gestão dinâmica
Lieberherr e Truffer (2015)	The impact of privatization on sustainability transitions: A comparative analysis of dynamic capabilities in three water utilities	Environmental Innovation and Societal Transitions	Qualitativo	As capacidades dinâmicas são aplicadas como indicadores centrais de inovação
Niehaves, Plattfaut, Becker (2010)	Does your business process management (Still) fit the market? - a dynamic capability perspective on BPM strategy development	Conference: Sustainable IT Collaboration Around the Globe.	Qualitativo	Uma das principais causas dos desajustamentos organizacionais está na aprendizagem organizacional ineficaz.
Pablo et al (2007)	Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector	Journal of Management Studies	Qualitativo	A organização adotou uma estratégia baseada em capacidades dinâmicas internas em grande parte devido a restrições financeiras devido à mudança das prioridades do governo.
				Gestores parecem improvisar continuamente.
Neo e Chen (2007)	Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore	Livro World Scientific Pub	Teórico	Relaciona a resiliência com as CD

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
Arthur e Busenit (2006)	Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists	Journal of Business Venturing	Quantitativo	Desenvolveram a teoria para explicar como os capitalistas de risco finalizam os empreendimentos com maior capacidade dinâmica, a fim de resolver essas fraquezas e ameaças.
Deeds, DeCarolis, Coombs (2000)	"Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms	Journal of Business Venturing	Quantitativo	A dependência excessiva do pessoal técnico da organização diminui o processo de desenvolvimento do produto.

Para Pablo et al. (2007), as organizações do setor público focam-se na inovação através da aprendizagem (enquanto capacidade dinâmica) e adotam uma estratégia para procurar melhoria contínua no seio da organização. Devido a prioridades políticas/governamentais, a organização apostou numa estratégia baseada em capacidades dinâmicas internas, muito influenciada pelas restrições financeiras. Chen e Huang (2009) examinaram os efeitos da mediação das capacidades dinâmicas sobre a relação entre os recursos humanos e o desempenho da inovação.

Num trabalho de Yuan et al. (2016), que pretende verificar nas instituições de ensino superior público como implementam capacidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) para um processo de transferência de conhecimento mais eficaz, foram utilizadas 829 universidades entre 2005 e 2011. A variável dependente utilizada foi os pedidos de patentes pelas universidades e o investimento em projeto de I&D enquanto variável independente. O estudo concluiu que, em universidades de maior dimensão, podem já ter desenvolvido CD para apoiar a criação e a absorção de valor a partir da transferência do conhecimento. Os autores salientam ainda que o desempenho da transferência de conhecimento nas universidades, varia muito pelas CD intrínsecas nas várias universidades. Para Boscoianu et al., (2018), as capacidades dinâmicas são vistas como a "estratégia de criação das estratégias". Parece que as capacidades dinâmicas seriam muito menos necessárias nas indústrias de ciclo lento, onde a competição é baseada no tamanho e nas economias de escala, e não na capacidade de inovar (Arthur & Busenit, 2006).

No setor das águas, Widener et al (2017) procuram verificar de que modo os municípios se adaptaram ou inovaram nos sistemas de água, resultado das mudanças climáticas e os resultados mostram que a inovação está relacionada com as CD. Martinelli et al. (2018) visa investigar as dimensões das CD e do capital social aquando ocorridos desastres naturais, ou seja, o trabalho avalia o capital social e os vários tipos de CD que apoiam a resiliência de pequenos empreendedores durante três unidades temporais de análise: antes do desastre, durante o período de emergência e durante o processo de recuperação. O estudo mostra que as CD e o capital social são fundamentais para melhorar a resiliência organizacional, e ainda, a contribuição de cada categoria de CD e do capital social para a resiliência dos empreendedores é alterada de acordo com a fase temporal do desastre natural em análise. Widener et al (2017) através de entrevistas semiestruturadas com os principais tomadores de decisão de 38 empresas municipais de água em Oklahoma, examinam o processo de inovação que impulsiona as transições do sistema de água em resposta a pressões externas, incluindo mudanças climáticas, políticas e tendências económicas; e também para responder às necessidades internas do sistema, como expansão de fornecimento e atualizações de infra-estrutura. Uma análise de regressão linear múltipla revela uma relação forte e positiva entre inovações e capacidades dinâmicas, sugerindo que as capacidades dinâmicas são cruciais para a transição dos sistemas de água. A força da relação entre sentir, apreender e reconfigurar capacidades dinâmicas e inovações difere por tipo de inovação.

No estudo de Pablo et al. (2007), os colaboradores quando confrontados com a diminuição de recursos financeiros e ao mesmo tempo desafiados em melhorar a qualidade dos serviços de

cuidados de saúde, os indivíduos começam a verificar os recursos alternativos que poderiam ser utilizados e começam a compreender que existindo inovação através de novas experiências, poderá existir melhoria nos resultados globais da organização. Destaca-se a grande importância de concentrar a estratégia na inovação, aprendendo através da experiência anterior para melhorar de forma sustentada o desempenho. Para tal, foi fundamental integrar e combinar habilidades e conhecimentos de todos os profissionais de saúde, investindo grande parte do seu tempo a incentivar a aprendizagem organizacional: i) primeiro identificaram as CD existentes dentro da organização que poderiam ser utilizadas para melhorar o desempenho organizacional - neste caso a capacidade dinâmica identificada foi a aprendizagem através da experiência; ii) os gestores utilizam as suas habilidades de liderança para desenhar e expandir fortes relações de confiança e ; iii) utilizam essas habilidades para gerir as necessidades organizacionais com base nas capacidades dinâmicas (Pablo et al, 2007).

Hawrysz (2017) refere que o principal objetivo das organizações públicas é servir os cidadãos executando o mandato e a missão eleitoral e, assim, criando valores para as partes interessadas. Para Hawrysz (2017), a chave para o sucesso das organizações públicas é criar o valor máximo para as principais partes interessadas, com a manutenção simultânea dos custos em um nível razoável, assumindo que não é uma tarefa fácil, devido aos recursos limitados alocados para satisfazer as necessidades públicas e às crescentes expectativas sociais (Adam & Lindahl, 2017).

Através de documentos e relatórios de contas, Chau e Witcher (2008) refere que a utilização de auditorias executivas de alto nível, funcionam como CD, tendo como principal dependência/relação o trabalho em equipa e a sua eficácia, contribuindo assim para um bom desempenho organizacional. A dependência excessiva dos colaboradores de uma organização diminui o processo de desenvolvimento do produto (ou seja, nível de inovação) (Deeds et al., 2000).

Para Neo e Chen (2007) o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é trabalhar pela resiliência estratégica, sendo que a resiliência não se refere a responder a uma crise única ou a um retrocesso, mas sim a antecipar-se e ajustar-se continuamente a profundas tendências que podem afetar o desempenho da organização, exigindo, novos processos e comportamentos para enfrentar novas realidades e desafios (Neo & Chen, 2007).

3.4.2 Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

A relação das CD no setor público e privado é baseado nos mecanismos de aprendizagem e investigação, que no setor público baseiam-se mais na gestão do dia-a-dia, assim como a inovação que nas organizações públicas que está dependente de projetos ad-hoc e equipas externas e a tempo parcial (Gilmore & Krantz, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Rashman et al., 2009; Piening, 2011). A Tabela 3.2 mostra uma síntese dos estudos incluídos na dimensão “Capital Intelectual e gestão do Conhecimento e Aprendizagem”.

Tabela 3.2 - Síntese dos estudos da dimensão Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
Loureiro, Ferreira, Simões (2019 ^a)	Learning dynamic capabilities in healthcare organizations: A qualitative research	Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020	Qualitativo	As Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem são o principal gerador de vantagem competitiva que influencia a dinâmica das organizações.
Loureiro, Ferreira, Simões (2019 ^b)	Learning dynamic capabilities in logistics managers: A qualitative research	15th European Conference on Management, Leadership and Governance	Qualitativo	Evidências de que ainda há muito trabalho a ser realizado nas capacidades de aprendizagem nas organizações públicas, sendo que a Capacidade Dinâmica de Aprendizagem é verificada nas demais organizações estudadas (Setor Social e Privado)
Najmi et al (2018)	Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability	International journal of law and management	Quantitativo	As capacidades dinâmicas como uma variável de mediação na relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho dos hospitais indicam que uma maior gestão do conhecimento resultará em melhor desempenho hospitalar, se a capacidade dinâmica mediada também for maior. Já a relação das capacidades dinâmicas como mediação na relação entre liderança estratégica e desempenho hospitalar indicam que uma liderança estratégica maior levará a um melhor desempenho hospitalar, se a capacidade dinâmica mediada também fosse maior.
Kattel e Mazzucato (2018)	Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector	Industrial and corporate change	Teórico	Capacidade de encontrar combinações políticas coerentes (instrumentos e financiamento) e capacidades de coordenação parece ser fundamental para o sucesso da organização.

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
				Não apenas soluções tecnológicas, mas fortes aspetos sócio-políticos e as "capacidades de experimentação" são talvez mais importantes do que antes.
Wang e Hsu (2018)	Dynamic capabilities of biologics firms in the emerging business market: Perspective of dynamic capabilities evident	Industrial Marketing Management	Qualitativo	Consiste em conhecimento incomum, rede de conhecimento, fatores de interação e capacidade de mobilidade e descreve cinco proposições teóricas e sua influência na competitividade do mercado.
Akram e Hilman (2018)	Effect of knowledge management activities and dynamic capabilities on employee performance in the banking sector: Empirical evidence from Pakistan"	Studies in Business and Economics	Qualitativo	Tanto as atividades de gestão do conhecimento quanto as capacidades dinâmicas têm efeito significativo sobre o desempenho dos colaboradores
Monteiro, Soares, Rua (2017 ^b)	Linking intangible resources and export performance The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities	Baltic Journal of Management	Quantitativo	Outro argumento a favor das capacidades dinâmicas diz respeito à alta rotatividade entre os gestores públicos, que foi identificada como um grande obstáculo à implementação de inovações em Organizações do Setor Público.
Maijanen e Jantunen (2016)	Dynamics of dynamic capabilities - the case of public broadcasting	International Journal of Business Excellence	Quantitativo	As diferentes capacidades afetam o desempenho de maneira diferente.
Singh e Rao (2016)	Effect of intellectual capital on dynamic capabilities	Journal of Organizational Change Management	Quantitativo	Verificou-se que o capital intelectual tem efeito significativo sobre as capacidades dinâmicas. O processo de gestão do conhecimento medeia parcialmente o efeito do capital organizacional sobre as capacidades dinâmicas e medeia completamente o efeito do capital humano e do capital social sobre as capacidades dinâmicas.

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
				O estudo visa examinar os efeitos do capital intelectual sobre as capacidades dinâmicas e o papel mediador dos processos de gestão do conhecimento.
Macedo e Pinho (2015)	The mediating effect of service innovation on the dynamic capability and organizational performance relationship: empirical evidence from the public sector	8th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business	Quantitativo	Existe impacto direto das CD sobre o desempenho, assim como se confirma o efeito de mediação da inovação nessa relação
Arena, Azzone, Cagno, Silvestri, Trucco (2014)	A model for operationalizing ERM in project-based operations through dynamic capabilities"	International journal of energy sector management	Estudo de Caso	O risco pode ser gerido com eficácia, em diferentes níveis organizacionais, por meio dos recursos da organização
McLaughlin (2014)	Knowledge Management: Assessing a Dynamic Capability	International Forum on Knowledge Asset Dynamics	Estudo de Caso	Os ativos de conhecimento compreendem uma coleção de conhecimento organizado, explícito e tácito que é capturado de funcionários, processos, práticas, produtos, serviços e partes interessadas. A governação garante a viabilidade de longo prazo dos ativos de conhecimento apoiados por estratégia de conhecimento, política de conhecimento, funções e habilidades e plano de medição de impacto. As Instalações e Processos otimizam o ambiente de conhecimento e repositórios para a contínua disponibilidade de ativos de conhecimento de qualidade; e incluir colaboração, cultura, aprimoramento e lições aprendidas. Por último, o Ciclo de Vida do Conhecimento aprimora constantemente informações sobre ativos de

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
				conhecimento; e mede seus impactos nos negócios e contribuições de valor.
Casebeer, Reay, Dewald, Pablo (2010)	Knowing through doing: Unleashing latent dynamic capabilities in the public sector	Livro: Connecting knowledge and performance in public services:from knowing to doing	Teórico	A suposição de que os gestores do setor público devem estar capacitados para entender o que precisa ser feito para atingir as metas e atividades organizacionais, pressupõe a sua capacidade de desenvolver e usar estratégias de gestão para esses fins.
Zheng, Yang, McLean (2009)	The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups	Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.	Quantitativo	Capacidade inovadora e a rede inter-firmas de uma start-up de alta tecnologia influenciam seu desempenho e, conseqüentemente, a avaliação da empresa.
				Há um crescente efeito complementar de capacidade inovadora e heterogeneidade de rede na avaliação da empresa.
				Avaliação da capacidade inovadora de uma start-up de alta tecnologia e da rede inter-firma evolui com a idade da empresa
Bremmers, Haverkamp, Omta (2009)	Dynamic behavioral fingerprinting: what drives the deployment of environmental information and communication capabilities?	Journal of Cleaner Production	Qualitativo	Criação de uma “impressão digital comportamental” e pode ajudar na implantação de políticas públicas e estimular a adoção de recursos complementares.

Zheng et al. (2009) aferiram que a gestão, a cultura e a estratégia têm uma relação positiva com a eficácia organizacional, e a gestão do conhecimento medeia a relação entre a estratégia organizacional e a eficácia organizacional. O desempenho alcançado por uma organização vem da capacidade de conduzir todas as atividades para obter vantagem competitiva.

Wang e Hsu (2018) investigaram cinco das dez principais empresas biológicas na região Ásia-Pacífico, onde as capacidades dinâmicas das empresas foram exploradas. Neste estudo propõem uma estrutura conceitual que consiste no conhecimento, rede, fatores de interação e capacidade de mobilidade.

O papel das capacidades dinâmicas como alavancagem na melhoria do desempenho organizacional tem sido reconhecida e desejada por várias organizações, mas ainda não é bem compreendido. A maioria dos líderes de organizações acredita que essa capacidade dinâmica é construída apenas do lado do RH, e que o seu processo de criação é muito complicado (Hall & Lindzey, 1993).

Estudo realizado por Maijanen e Jantunen (2016) destaca a dinâmica interna na renovação de estratégia de uma organização pública que enfrenta mudanças rápidas no seu ambiente, sendo que a análise se concentra na deteção, apreensão e reconfiguração, onde a capacidade de deteção apresenta um efeito indireto no desempenho de mudança da organização, mediado pela apreensão e reconfiguração.

Bremmers et al. (2009) refere que a criação de uma “impressão digital comportamental” que vai alterando no tempo a imagem de marca da empresa e pode ajudar na implantação de políticas públicas e estimular a adoção de recursos complementares; servir como material de aprendizagem na educação de stakeholders para influenciar os gestores em suas rotinas de tomada de decisão; e servir como orientador no caminho para o desenvolvimento de negócios sustentáveis.

Numa ótica diferente, Singh e Rao (2016) estudam os efeitos do capital intelectual nas CD, num total de 241 gestores dos bancos públicos na Índia, onde o estudo estabelece uma forte relação das dimensões do capital intelectual (humano, social e organizacional) nas capacidades dinâmicas das empresas bancárias. O capital humano e social teve um maior efeito sobre as capacidades de aprendizagem, integração, reconfiguração e redes de cooperação (Singh & Rao, 2016). Já o capital organizacional foi verificado um efeito inesperado negativo nas capacidades de reconfiguração e nas redes de cooperação. O estudo esclarece a existência de uma ligação forte entre o conhecimento e as CD. Akram e Hilman (2018) defendem que no Paquistão o setor bancário está a enfrentar mudanças constantes e uma elevada concorrência. Os bancos precisam de se alinhar com o ambiente em constante mudança, aperfeiçoando a base de conhecimento dos funcionários para criar recursos. Averiguando o efeito das atividades de gestão do conhecimento e CD sobre o desempenho dos funcionários no setor bancário do Paquistão, onde os resultados constatarem que tanto as atividades de gestão do conhecimento quanto as CD têm efeito significativo sobre o desempenho dos funcionários.

Piening (2011) apresenta resultados de vários estudos relacionados com as CD no setor público, através de uma revisão de literatura. Vários estudos empíricos sobre a organização dos serviços

de saúde, especialmente hospitais, também são visivelmente poucos. O estudo de Najmi et al, (2018) procurou preencher a falta de estudos empíricos sobre os hospitais e a sua organização, analisando o papel das capacidades dinâmicas da organização no planeamento estratégico e responsabilização pela avaliação do desempenho dos hospitais. Os problemas sociais, económicos e ambientais, tem levado ao aumento de parcerias e cooperação entre setores, de modo a resolver os problemas diários cada vez mais complexos, procurando responder a um ambiente incerto e desafiante do ponto de vista empresarial (Sunday & Wilson-Prangley, 2016). Num estudo realizado a mediadores/consultores públicos, Sunday e Wilson-Prangley (2016) verifica que estes necessitam de ter uma capacidade elevada para “gerar valor a curto prazo”, criando novos caminhos para o futuro, maximizando a confiança dos restantes parceiros, o que permite fortalecer a capacidade do Estado.

Cada vez mais existe a necessidade de aplicar o conceito de CD ao setor público (Pablo et al., 2007; Pienning, 2013; Macedo & Pinho, 2015). Esta necessidade deve-se à forte pressão de redução de custos e melhoria do desempenho que as Organizações de Saúde enfrentam (Macedo & Pinho, 2015). O estudo apresenta que há impacto direto das CD sobre o desempenho, assim como confirma o efeito de mediação da inovação nessa relação (Macedo & Pinho, 2015).

Para Najmi et al, (2018), este setor tem um principal problema, sendo ele que o ambiente estratégico (do hospital) passa por dinâmicas mudanças, que exigem que a gestão optimize recursos e capacidades para alcançar um desempenho superior. Estes autores visaram examinar e avaliar o efeito da gestão do conhecimento e da liderança estratégica no desempenho de hospitais, usando o efeito mediador das variáveis da capacidade dinâmica. Através de entrevistas, tiveram como principais resultados (dos diretores e vice-diretores) que há muitas maneiras pelas quais um hospital pode participar atividades de conhecimento, sendo que as mais usuais são a discussão em fóruns onde cada individuo apresenta as suas experiências, de modo que o conhecimento pode ser passado para todos os membros da organização. Para além disso, outras atividades que são relevantes para o fórum de discussão são os seminários, *workshops*, diálogos e reuniões realizadas em todas as áreas que visam atualizar constantemente o conhecimento, competências e habilidades dos colaboradores na resolução de problemas. Najmi et al, (2018) mostram que a gestão do conhecimento tem efeito significativo no desempenho organizacional. Zheng et al. (2009) também tinha provado que a gestão do conhecimento tem uma influência positiva e significativa na eficácia de uma organização, mensurada através do desempenho global, participação de mercado, taxas de crescimento, e lucratividade. Liao e Wu (2010) também mostrou uma correlação positiva significativa entre a gestão do conhecimento e a inovação organizacional.

Os resultados provam que, segundo Najmi et al, (2018), os resultados da liderança não possuem efeito sobre o desempenho organizacional. Os autores afirmam ainda que os resultados do estudo estão em desacordo com grande parte dos resultados literatura anterior que revelou que a prática da liderança estratégica ajudará a organização alcançar o desempenho organizacional num competitivo e turbulento ambiente (Najmi et al, 2018). Segundo Casebeer et al. (2010) os administradores do setor público são cada vez mais solicitados a fazer mais com

menos. Espera-se que eles encontrem maneiras de melhorar o desempenho organizacional - mesmo em tempos de recursos decrescentes (sejam financeiros ou humanos), mas a suposição de que os gerentes do setor público devem ser capazes de entender o que precisa ser feito para atingir as metas e atividades organizacionais pressupõe a sua capacidade de desenvolver e usar estratégias para esses fins. Nesse sentido, a estratégia no setor público tornou-se um tópico de trabalho cada vez mais relevante (Llewellyn & Tappin, 2003).

Monteiro et al (2017^b) procuram desenvolver e testar um modelo que envolva simultaneamente o impacto de recursos intangíveis; das capacidades dinâmicas e da orientação empreendedora sobre o desempenho das exportações das empresas portuguesas. Neste âmbito, os resultados mostram que o desempenho das exportações é diretamente influenciado por capacidades dinâmicas e pela orientação empreendedora. Contudo, os recursos intangíveis não têm um impacto direto na orientação empreendedora, pois têm um efeito indireto através da mediação de capacidades dinâmicas. Este trabalho, procurar destacar o papel catalisador das capacidades dinâmicas e da orientação empreendedora, alavancando o papel dos recursos intangíveis como antecedentes do desempenho das exportações. Kattel e Mazzucato (2018) afirmam que as responsabilidades de hoje não são apenas soluções tecnológicas, mas incluem fortes aspetos sociopolíticos, sendo que a experiência importa talvez mais do que antes. Igualmente importante são os recursos de avaliação que não dependem apenas de abordagens baseadas em falhas de mercado (por exemplo, análise de custo-benefício). Para os autores, as capacidades administrativas precisam depender da diversidade de conhecimentos e habilidades, das formas organizacionais para misturar áreas de conhecimento não relacionadas e fluidez organizacional. Os ativos de conhecimento compreendem uma coleção de conhecimento organizado, explícito e tácito que é capturado de funcionários, processos, práticas, produtos, serviços e partes interessadas (McLaughlin, 2014). A governação garante a viabilidade de longo prazo dos ativos de conhecimento apoiados por estratégia de conhecimento, política de conhecimento, funções e habilidades e plano de medição de impacto (McLaughlin, 2014). Para Arena et al. (2014) o risco pode ser gerido com eficácia, em diferentes níveis organizacionais, por meio dos recursos da organização. O Ciclo de Vida do Conhecimento aprimora constantemente informações sobre ativos de conhecimento; e mede seus impactos nos negócios e contribuições de valor (McLaughlin, 2014).

3.4.3. Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação

As relações informais dentro da esfera pública e privada diferem (Vittoria & Lavadera, 2014), pois nas organizações públicas parece existir mais oportunidades de encontros informais que estimulam o conhecimento (reuniões informais são mais frequentes nas organizações públicas), do que no caso das organizações privadas, sendo essas diferenças baseadas pelos diferentes estilos de gestão. Embora as três capacidades dinâmicas acima tenham efeitos positivos, para Mandal e Mandal (2017) mais pesquisas são necessárias para explorar a temática. Os gestores das cadeias de abastecimento na saúde devem concentrar-se em desenvolver e investir mais em novas tecnologias para a partilha de informações e também concentrar-se em atualizar equipamentos e tecnologias relevantes necessárias para a execução eficiente das atividades diárias (Mandal & Mandal, 2017). Redwood et al. (2017) referem que também as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) estão a alterar a forma como trabalhamos e decidimos. A Tabela 3.3 mostra uma síntese dos estudos incluídos na dimensão “Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação”.

Tabela 3.3 - Síntese dos estudos da dimensão Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação

Autor	Nome da publicação	Nome do documento	Tipo de Estudo	Principais findings
Lim, Paik & Lee, (2018)	Effect of industry-university-public dynamic capability on technology transfer performance of public research institutes	Asia Life Sciences	Quantitativo	Revelam que existe uma influência positiva das capacidades dinâmicas no desempenho de investigação e desenvolvimento da organização. Explicitamente, detetar, apreender e reconfigurar as dimensões das capacidades dinâmicas têm impacto positivo nos resultados de investigação e desenvolvimento e inovação.
García, Gardó & García (2018)	SMES dynamic learning capabilities in international public procurement	Journal of Modern Project Management	Qualitativo	As PME desenvolvem habilidades dinâmicas de aprendizagem e gestão do conhecimento e que elas estão incorporadas nas capacidades de aquisição e transformação de conhecimento.
Garmann-Johnsen e Eikebrokk (2017)	Dynamic capabilities in e-health innovation: Implications for policies	Health Policy and Technology	Teórico	A inovação tem lacunas relacionadas com a estratégia do negócio; existe falta de orientação para os objetivos.
Redwood et al. (2017)	The Proliferation of ICT and Digital Technology Systems and their Influence on the Dynamic Capabilities of Construction Firms	Procedia Engineering	Estudo de Caso	A complexidade funcional exige abordagens inovadoras de gestão de processos.

Mandal e Mandal (2017)	The influence of dynamic capabilities on hospital-supplier collaboration and hospital supply chain performance	International Journal of Operations & Production Management	Quantitativo	Os hospitais devem investir mais para enriquecer suas capacidades dinâmicas, para diagnosticar as mudanças no ambiente de modo a sustentar relações colaborativas que levam a implicações positivas de desempenho.
Shafia et al. (2016)	Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations	Technology Analysis & Strategic Management	Quantitativo	Modelagem de equações estruturais confirmou que as TIC e as DC aumentam a competitividade.
Vittoria e Lavadera (2014)	Knowledge networks and dynamic capabilities as the new regional policy milieu. A social network analysis of the Campania biotechnology community in southern Italy	Entrepreneurship and Regional Development	Estudo de Caso	Na perspetiva das CD, o novo elemento da governação é a importância de salvaguardar informação para proteger as partes do oportunismo, ou seja a eficácia de controlar o comportamento oportunista em relacionamentos de cooperação
Malinauskiene (2014)	Transforming government to build global national competitiveness: aspects of applying dynamic organisational capabilities approach for interoperability development	Transformations in Business & Economics	Qualitativo	Uma estrutura integrada para o planeamento estratégico, implementação e pesquisa da reforma do governo baseada no TIC, fundamentada na abordagem das capacidades organizacionais dinâmicas e sua avaliação, pode garantir mudanças mais abrangentes e sustentáveis no setor público, capazes de construir competitividade nacional global no período de incerteza económica.

Piening (2011)	Dynamic capabilities in public organizations: a literature review and research agenda	Public Management Review	Teórico	A pesquisa no setor público é necessária para fornecer um quadro mais abrangente dessas capacidades.
				O modelo proposto destaca o papel crítico dos gestores públicos, pois sua percepção mostrou influenciar "se" e "como" uma organização investe em capacidades dinâmicas
				Os gestores públicos podem fomentar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, alocando recursos para atividades de investigação e aprendizagem ou desafiando os colaboradores a partilhar seus conhecimentos. Investimentos em capacidades dinâmicas, como padrões regulares e mais confiáveis de resolução de problemas podem ser vistos como um meio importante para melhorar a capacidade de mudança de Organizações do Setor Público.
				Outro argumento a favor das capacidades dinâmicas diz respeito à alta rotatividade entre os gestores públicos, que foi identificada como um grande obstáculo à implementação de inovações em Organizações do Setor Público.
Woldesenbet, Ram, Jones (2012)	Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses	International Small Business Journal	Estudo de Caso	O estudo mostra como a capacidade empreendedora e uma variedade de capacidades dinâmicas estão interligadas de maneiras complexas, e como o desenvolvimento molda e é moldado pelo desenvolvimento e uso da outra.

Woldesenbet, Ram, Jones (2012) verificam de que modo as capacidades permitem às pequenas empresas operarem como fornecedores de grandes organizações nos setores públicos e privados, procurando verificar até que ponto as relações da cadeia de abastecimento podem facilitar o crescimento de PME e desde modo, mostra-nos como o desenvolvimento de cada empresa molda e é moldado pelo desenvolvimento e uso da outra, contribuindo para melhorar o desempenho global

Mandal e Mandal (2017) estudam a influência da relação hospital-fornecedor na cadeia de abastecimento hospitalar, com base em 192 respostas o autor argumenta que os hospitais devem investir mais para valorizar as suas capacidades dinâmicas de modo a diagnosticar mudanças no ambiente e a sustentar relações colaborativas, levando a implicações positivas na performance. Os gestores hospitalares pedem que os vários intervenientes na cadeia de abastecimento trabalhem de forma coesa para que possam surgir resultados favoráveis com a fusão de todos os esforços individuais (Mandal & Mandal, 2017). Concluem ainda que, a colaboração do fornecedor teve uma influência positiva no desempenho da cadeia de abastecimento hospitalar, sendo assim necessário que as diversas organizações de uma cadeia de abastecimento na saúde, unam seus esforços e colaborem, procurando a partilha adequada de informações, aprender com as experiências e saber integrar os esforços, resultando em melhorias do desempenho e cooperação da cadeia de abastecimento. Há uma conscientização crescente de que a tecnologia desenvolvida no setor público deve levar a benefícios socioeconômicos, e não apenas à criação de conhecimento (Lim, Paik, Lee, 2018). Para os autores, Lim, Paik, Lee (2018), a capacidade de investigação e desenvolvimento, capacidade de coordenação e capacidade de *marketing* têm um efeito positivo no desempenho da transferência de tecnologia. As organizações nas cadeias de abastecimento hospitalar devem estar preparadas para perceber informação relativa ao ambiente externo, bem como reagir positivamente às mudanças (Mandal & Mandal, 2017). Um exemplo, os hospitais devem ser capazes de perceber as mudanças ambientais em termos de entrada e saída de utentes. Hospitais que se envolvem na troca de informações com os seus parceiros da cadeia de abastecimento estão comparativamente mais preparados para detetar ameaças e oportunidades (Mandal & Mandal, 2017).

Nas cadeias de abastecimento de projetos públicos, a dinâmica e os efeitos dos riscos entre organizacionais, tendem a ser negligenciados, tornando-se altamente vulneráveis e problemas de abastecimento (Abidin & Ingiride, 2018). Numa pesquisa através de entrevista a dois grupos de profissionais da construção (públicos e privados), Abidin e Ingiride (2018) revela os principais fatores críticos de vulnerabilidade da cadeia de abastecimento: mudanças políticas; pressões de mercado; vulnerabilidade financeira e vulnerabilidade estratégica. Outras comparações destacaram que as organizações públicas enfrentaram ameaças políticas significativamente mais altas assim como a vulnerabilidade financeira destas organizações desestabiliza toda a cadeia de abastecimento. Já para García, Gardo e García (2018), a informação nem sempre flui como deveria e as próprias organizações públicas assumem que a informação está centrada em certos membros da equipa, sendo importante desenvolver CD mesmo quando estas são

informais e inconscientes. Em paralelo o setor público deve esforçar-se para adaptar sistemas testados à realidade empresarial (García, Gardo e Garcia, 2018).

Com base num estudo de caso num hospital, a CD compreende as rotinas para aquisição e assimilação de informação externa, como é também baseada em rotinas para absorção e transferência de informações (Piening, 2011). Exemplos práticos são as reuniões semanais entre gestores seniores e discussão em equipas multifuncionais (Piening, 2011). Ainda comparado com organizações privadas, as organizações públicas têm mais dificuldade em entrar em novas estratégias ou alterar as formas como se relacionam com os clientes (Piening, 2011).

Como demonstrado pelos resultados de Mandal e Mandal (2017) a deteção, aprendizagem e integração melhoram a colaboração entre hospitais e fornecedores, enquanto a cooperação não tem efeitos positivos. A visão da capacidade dinâmica sugere que as empresas no mundo competitivo devem se adaptar ao ambiente em mudança para sobreviver, assim como os hospitais devem estar capacitados para aprender, por exemplo com fabricantes de equipamentos médicos, seguradoras e produtos farmacêuticos.

Nos países muito industrializados, o envelhecimento da população e o aumento do número de pessoas necessitadas de cuidados em relação aos cuidadores disponíveis, exigem cuidados de saúde eficazes apoiados por tecnologias à distância (e-health) (Garmann-Johnsen & Eikebrokk, 2017). Garmann-Johnsen e Eikebrokk (2017) no estudo realizado à “e-health na noruega”, conclui que a inovação tem lacunas relacionadas com a estratégia do negócio; existe falta de orientação para os objetivos; assim como os maiores municípios ou redes de municípios, apresentam maior capacidade para gerir o projeto assim como para inovar, embora as redes colaborativas podem ter alternativas e resumir melhores resultados para os doentes. Para Malinauskiene (2014) uma estrutura integrada baseada nas TIC, fundamentada na abordagem das capacidades organizacionais dinâmicas, pode garantir mudanças mais abrangentes e sustentáveis no setor público.

Kim, Shim, Moon, Heo, Kang (2018) indicam a existência de grupos de conhecimento caracterizados por graus de desenvolvimento marcadamente diferentes do ponto de vista tecnológico: os países altamente industrializados mantêm as Capacidades de utilização do conhecimento em níveis elevados, sendo que os países como Indonésia, México e República Checa precisam de grande esforço para desenvolver conhecimento.

3.5. Conclusão e *Agenda de Investigação*

O principal objetivo do estudo foi, através de uma revisão sistemática da literatura, identificar as CD existentes nas organizações do setor público. Da revisão realizada, pode afirmar-se que maioria dos estudos se debate com três tipos de dimensões de capacidades dinâmicas: Inovação e Empreendedorismo; Capital intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem; Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação.

As experiências e conhecimentos do passado podem resultar na descoberta de novos recursos (Janssen & Tan, 2014). Esta descoberta também é abordada por Pablo et al (2007) quando referem a existência de utilização de recursos alternativos aquando a existência de limitações dentro das organizações públicas, redirecionando as conclusões do estudo não só para as capacidades de aprendizagem mas também para as capacidades de inovação, ou seja, as organizações do setor público quando tem algum tipo de alteração ao nível do ambiente (quer seja interno ou externo), procuram conhecer, adaptar e utilizar os recursos existentes, aplicando os conhecimentos verificados anteriormente. A inovação e o empreendedorismo foi outra das dimensões encontradas, onde não só se verificou relação com a tecnologia e a influência com a competitividade, como também estudos confirmam a relação direta entre a inovação e a CD no Setor Público (Widener et al, 2017). Hawrysz (2017) refere que é crucial as organizações públicas dedicarem o devido tempo aos seus recursos, para posteriormente conseguirem criar valor e reagir às mudanças no ambiente. Embora poder envolver altos custos, o conhecimento externo combinado com o interno, pode levar a vantagens de conhecimento, que por sua vez resulta em vantagens exclusivas da organização (Zack, 2002). Esta relação para adquirir conhecimento, parece existir mais facilmente na esfera pública do que na privada (Vittoria & Lavadera, 2014), pois de acordo com o estudo revisto as organizações públicas tendem a realizar mais encontros que estimulam o conhecimento (informais: reuniões são mais frequentes nas organizações públicas).

No estudo de Pablo et al (2007), existe uma principal incidência nas relações pessoais, identificando a liderança e a confiança como fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e posteriormente uma relação com as CD (Singh & Rao, 2016).

Com o presente estudo, não só foi possível contribuir para uma maior clarividência da conceptualização teórica das CD no setor público, através de contributos de 1997 a 2018, acompanhando a sua evolução e tendência, como também contribui para a sintetização e classificação dos trabalhos já existentes. Pode concluir-se que nas organizações do setor público não só integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para responder rapidamente a mudança no meio envolvente (Teece et al, 1997), como também devem procurar encontrar capacidades ocultas dentro da organização (investindo recursos e tempo neste aspeto), adotar estratégias de liderança de modo a incentivar não só o ponto anterior como encorajar o desenvolvimento de iniciativas individuais (e posteriormente em grupo) e por último utilizar as CD internas para atingir os objetivos a que se propõem.

Assim, pode afirmar-se que nas organizações públicas a integração pode ser mais complexa pela dificuldade de encontrar capacidades ocultas e pela sua deteção só acontecer quando existe

limitação de recursos. A construção de competências deve contemplar questões de liderança estratégica e motivação. A utilização das capacidades internas é considerada para atingir objetivos, sendo que os objetivos de uma organização pública são destacadamente diferentes dos objetivos de organizações empresariais do setor privado.

Deste modo, e de acordo com as propostas apresentadas e em consonância com o nosso estudo, é importante para melhorar o conhecimento acerca das CD no setor público seguir algumas das seguintes linhas de investigações futuras (Tabela 3.4), consideradas particularmente críticas para esta área de conhecimento, para cada uma das dimensões de CD encontradas nesta revisão sistemática da literatura.

Tabela 3.4 - Agenda de investigação

Dimensões	Agenda de investigação
Inovação e Empreendedorismo	Averiguar a existência de relação entre CD e restrições financeiras das instituições públicas;
	Verificar de que forma a dimensão das instituições está relacionada com a utilização de CD;
	Desenvolver a relação entre resiliência organizacional e CD;
	Verificar a relação entre o número e tipologia de auditorias realizadas e as CD existentes.
Capital intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	Analisar a relação das CD com a gestão da aprendizagem através dos vários indicadores associados à capacidade de aprendizagem;
	Desenvolver novos estudos empíricos procurando avaliar os efeitos das diferentes CD no desempenho organizacional do setor público;
	Verificar a relação entre gestão do conhecimento e a inovação organizacional, assim como verificar se o desempenho da mudança está só influenciado pela apreensão;
	Estudar a relação entre a partilha de conhecimento e o desempenho.
Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação	Estudar se a colaboração/cooperação tem influência positiva no desempenho nas Cadeias de Abastecimento;
	Verificar de que modo a aprendizagem pode melhorar o desempenho nas Cadeias de Abastecimento;
	Identificar as diferenças existentes nas CD das Cadeias de Abastecimento nos Setores Públicos e Privados.

Capítulo 4: Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem nas Organizações de Saúde - Abordagem Qualitativa aos Gestores Logísticos

4.1. Introdução

O paradigma das organizações está em constante alteração e a vantagem competitiva começa a tornar-se cada vez mais uma capacidade intelectual, situando-se cada vez mais próxima da gestão de conhecimento e informação (Stewart, 1997; Seubert, Balaji, Makhija, 2001; DeNisi, Hitt, Jackson, 2003; Halawi, Aronson, McCarthy, 2005). Atualmente, é aceite pela comunidade científica que o conhecimento é um dos recursos estratégicos mais importante numa empresa (Grant, 1996; Bontis & Fitz-enz, 2002; Curado & Bontis, 2006). Assim, os ativos fixos intangíveis são bastante valorizados e considerados ativos de capital intelectual de alta criticidade (Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn, Ainina, 1999; Eustace, 2000; Barney, 2001; Hitt et al., 2001; Grant, 2002; Bontis & Fitz-enz, 2002; Mathews, 2003; Bontis, 2004; Schilke, Hu, Helfat, 2018). Neste sentido, a aprendizagem melhora as capacidades dinâmicas (CD) de uma organização, através do aumento da experiência acumulada (Eisenhardt & Martin, 2000; Zott, 2003). Zollo e Winter (2002) descrevem as CD como um padrão estável de aprendizagem de uma atividade coletiva, através da qual a empresa gera e modifica sistematicamente as suas rotinas operacionais, procurando melhorias na sua eficácia. Eisenhardt e Martin (2000) verificam que as práticas repetidas, os erros e a experiência, melhoram as CD através da Aprendizagem.

Mu (2017) conclui que as capacidades de marketing e de operações influenciam o resultado positivo entre as CD e a performance da empresa. A evolução das CD está relacionada com a gestão do conhecimento que, segundo Sher e Lee (2004), as empresas devem dar especial atenção à gestão do conhecimento com objetivo de melhorar as CD em ambiente turbulento. Os gestores precisam de compreender a importância das interdependências e dos processos interligados que resultam da absorção do conhecimento em combinação com a implantação de capacidades, focando assim a gestão na habilidade de desenvolvimento do capital humano (Agarwal & Selen, 2013). Os estudos sobre CD nas áreas de operações e na relação com a aprendizagem são temas há muito apontados pelos investigadores (Rodenbach & Brettel, 2012; Li & Liu, 2014; Lin & Wu, 2014; Falasca et al., 2017; Mu, 2017; Teece, 2018). As organizações no setor público estão sujeitas a pressão superior, em relação ao setor privado, devido por

exemplo a pressões políticas (Rashman et al, 2009), o que pode obrigar a uma utilização diferente das CD e por sua vez das Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem (CDA).

Embora não exista nas organizações de saúde uma dependência formal da produção (médica e cirúrgica) com as áreas de logística, a realidade é que estes departamentos estão interligados e são processos estreitamente dependentes nas organizações de saúde. Neste sentido, o presente estudo procura contribuir para um conhecimento mais alargado sobre o fenómeno das CDA nas organizações de saúde e com enfoque nos gestores logísticos, que é uma área de estudo recente e ainda pouco explorada. Assim, o estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: *De que forma as capacidades dinâmicas de aprendizagem acrescentam eficiência às organizações de saúde, procurando a melhoria organizacional?*

O capítulo está estruturado da seguinte forma. Após a presente introdução, será efetuado um estado-da-arte sobre CDA, depois é explicada a metodologia adotada no estudo. Serão depois analisados os resultados das CDA nos gestores logísticos das organizações de saúde e finalmente as conclusões, com recomendações de investigações futuras.

4.2. Revisão de Literatura

4.2.1. Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem (CDA)

O conhecimento, oriundo da aprendizagem, é o recurso com capacidade de se tornar a principal fonte que sustenta uma vantagem competitiva (Daft & Weiick, 1984; Barney, 1991; Zahra & George, 2002). Slater e Narver (1995) definem a aprendizagem como a capacidade que desperta as organizações e os seus colaboradores de adquirirem, criarem, disseminarem e usarem o conhecimento de modo mais eficiente. As experiências adquiridas e a codificação destas em rotinas que orientam os comportamentos dos colaboradores e das organizações são consideradas de aprendizagem (Slater & Narver, 1995). A acumulação de conhecimento através da aprendizagem organizacional, é uma fonte importante para sustentar a vantagem competitiva de uma organização, porque não é negociável e é difícil de imitar (Grant, 1998; Nonaka et al., 2001). A aprendizagem refere-se à aquisição de conhecimento externo e à sua aplicação dos conhecimentos adquiridos, correspondendo à capacidade de absorção (Zahra & George, 2002).

A alavancagem das organizações através das habilidades de resolver problemas e da capacidade de ação das mudanças de ambiente é, segundo Probst e Büchel (1996), um processo de mudança de valores e conhecimentos definido através da aprendizagem. O crescimento das organizações está dependente do crescimento pessoal dos seus colaboradores através da melhoria da qualidade associada à orientação da aprendizagem.

O papel do conhecimento do mercado e da dimensão da empresa, traduz-se num esforço de capacidade de inovar ao longo do tempo (Weigelt, 2009).

Baker e Sinkula (2005) sugerem que a aprendizagem é um recurso complexo importante da organização, que pode criar uma vantagem competitiva mas não o consideram o único recurso. A aprendizagem é um processo através do qual a organização adquire novos conhecimentos e

se adapta às mudanças internas e externas do ambiente para se manter sustentável e em desenvolvimento (Chen, 2005).

Também os desafios de transferência de conhecimento entre organizações (Cohen & Levinthal, 1990) tornaram-se uma importante fonte de vantagem competitiva (Tsai, 2001). Panayides (2007) descobriu que a aprendizagem organizacional influenciou positivamente a melhoria da eficácia do serviço logístico e o desempenho da empresa dos prestadores de serviços logísticos. Eisenhardt e Martin (2000) definem capacidades dinâmicas (CD) como processos de cooperação e aquisição de rotinas que adquirem novos recursos através de fontes externas. A decisão estratégica através da experiência pessoal dos gestores e a reconfiguração de recursos dentro de organizações, incluindo rotinas de transformação. Ou seja, correções usadas pelos gestores para transferir, copiar e recombina recursos, baseados especialmente no conhecimento (dentro da organização), levam à existência de CD (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra & George, 2002). Para Zollo e Winter (2002), as CD estão relacionadas com as atividades que a organização desenvolve e adapta as suas rotinas, de maneira sistemática e relativamente previsível. Nelson e Winter (1982) chamam de “rotinas” a todas as considerações sobre a natureza e os mecanismos da aprendizagem e a sua função nos processos e comportamentos económicos, os quais estão na base da ideia, segundo a qual há entidades ou elementos dotados de informação que circulam entre os agentes económicos e são replicados continuamente. As rotinas podem ser distinguidas como: rotinas operacionais (empregadas na atividade da empresa) e CD (aquelas que se dedicam à alteração de rotinas operacionais) (Zollo & Winter, 2002). Assim, se as capacidades são rotinas, as CD são rotinas que originam mudanças (Winter, 2003; Seyayi, 2015; Shanshan, Yong, Lujie, 2017).

Num ambiente de rápidas mudanças, a gestão do conhecimento pode reduzir o tempo de resposta para a implementação e experiência de novas técnicas, sendo que, a criação de conhecimento pode melhorar as capacidades dinâmicas, tornando as organizações mais preparadas e flexíveis num ambiente dinâmico (Lesser & Prusak, 2001; Sher & Lee, 2004). A capacidade de absorção, enquadrada por Zahra e George (2002) na aprendizagem, é definida por Lichtenthaler (2009) como a capacidade de uma organização utilizar conhecimento externo através dos processos exploradores e rotineiros de aprendizagem. A definição sobre capacidade de absorção foi introduzida por Cohen e Levinthal no seu artigo de 1989, onde a capacidade de absorção é um dos fundamentais processos de aprendizagem na organização, sendo de grande importância identificar; assimilar e explorar o conhecimento do ambiente (Lane et al, 2006). Capacidade de absorção é identificada, por Wang e Ahmed (2007), como um dos três principais fatores de CD (capacidade de adaptação; capacidade de inovação e capacidade de absorção). Calderón, Fayos, García (2018) referem que as capacidades dinâmicas de aprendizagem (CDA) são incorporadas em três habilidades: aquisição de conhecimento, transformação de conhecimento e exploração do conhecimento (Zahra & George, 2002; Venkitachalam & Willmott, 2017).

As organizações devem dar especial atenção à gestão do conhecimento com objetivo de melhorar as CD em ambientes turbulentos (Sher & Lee, 2004) sendo a articulação do

conhecimento um caminho fundamental para a evolução da competitividade dinâmica de uma empresa. Teece et al. (1997) também defendem que as CD devem ser desenvolvidas com base na articulação do conhecimento e no processo de aprendizagem, sendo que a articulação do conhecimento tem sido cada vez mais reconhecida como um mecanismo importante para o desenvolvimento de CD nas rotinas organizacionais (Zollo & Winter, 2002; Teece, 2018), podendo promover capacidades competitivas que podem evoluir para vantagens únicas (Eisenhardt & Martin, 2000).

4.2.2 Setor Logístico e as Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem

Num estudo realizado por Hult, Tomas, David, Ketchen, Stanley, Slater (2004) no setor Logístico, os autores concluíram que existem nas organizações absorção de muitas informações importantes sobre o cliente, experiência e métodos de trabalho. As atividades de aprendizagem demonstram reduzir (direta e indiretamente) tempos de ciclo logístico e a aprendizagem tem um impacto positivo no desempenho logístico (Ellinger, Ellinger, Keller, 2002). A aprendizagem combinada com as tradicionais operações logísticas pode ser eficaz para a gestão logística e os gestores da área logística, pois segundo Esper, Fugate e Davis-Sramek (2007), interação constantemente com o ambiente externo. Como a logística é uma importante fonte de competição, a aprendizagem de operações e as estratégias operacionais e táticas, podem ajudar as empresas a melhorar o seu desempenho (Esper et al, 2007; Gutierrez-Gutierrez, Barrales-Molina, Kaynak, 2018).

A cadeia de abastecimento é um conjunto de organizações, diretamente ligadas entre si por um ou mais fluxos (de material, informação, serviços), agregando valor ao produto final (Ellinger et al, 2002). Num ambiente de cooperação logística, os efeitos sinérgicos levam à obtenção de uma maior quota de ganho que não será expectável de forma individual (Cao & Zhang, 2010). São as habilidades e competências de cada organização que conferem melhor desempenho, sendo que o desempenho da cadeia logística não depende só da cooperação das organizações, mas também de cooperação interna (entre departamentos) e a capacidade de sincronizar o trabalho da organização leva a maior eficiência (Simatupang & Sridharan, 2008). Para existir uma boa coordenação logística, é importante existir uma boa comunicação entre fornecedores e clientes, através de partilha de informações e comunicação eficaz (Simatupang & Sridharan, 2008).

O conhecimento que cada organização tem da cadeia a que pertence apresenta oportunidades e gera vantagens competitivas no que diz respeito à redução de custos logísticos (Porter, 1985). A falta de utilização da criatividade dos colaboradores, ou seja, a perda de tempo, ideias, habilidades, melhorias e oportunidades de aprendizagem por não se envolver, ou ouvir, os colaboradores, é considerada também uma forma de desperdício (Liker, 2004). Com a partilha de todo o conhecimento disponível sobre os fornecedores, novas tecnologias e ambiente envolvente, consegue-se obter economias de informação e aprendizagem (Faes, Matthyssens,

Vandenbempt, 2000), sendo que as sinergias entre organizações também se desenvolvem através da partilha de recursos intangíveis (conhecimento e informação) (Rozemeijer, 2000). Na área da logística na saúde, ainda existem muitas questões relacionadas com a utilização e otimização de recursos (Vries & Huijsman, 2011), existindo forte necessidade de melhorar o desempenho das cadeias de abastecimento na saúde e torna-las mais integradas não só ao nível dos recursos, como das capacidades.

4.3. Metodologia

4.3.1. Caracterização do Setor Logístico na Saúde

Quando nos debruçamos sobre as Organizações de saúde temos que ter um entendimento diferente da área logística, pois as repercussões reais de um mau desempenho nesta área são bastante distintas e de graveza bem maiores do que noutra qualquer setor empresarial. Vários estudos referem que custos significativos associados às cadeias de abastecimento, no setor da saúde, podem ser reduzidos com a implementação de sistemas logísticos dinâmicos e atuais (Burns, 2000).

Ballou (2006) refere a logística não só como uma área que trata de todas as atividades de armazenagem que facilitam o fluxo de produtos, como a gestão dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento a um custo razoável.

Nos últimos anos, diferentes noções na gestão da cadeia de abastecimento têm sido consideradas, mas continuam a existir limitações à sua evolução porque não são ainda tidas em conta as especificidades das diferentes indústrias e os vários setores (Mustaffa & Potter, 2009). No caso específico da indústria da saúde a gestão da cadeia de abastecimento é muito mais complexa e sensível, considerando a necessidade de fornecedores específicos, no tempo certo, de acordo com as suas necessidades (Mustaffa & Potter, 2009). A reorganização da cadeia de abastecimento na indústria da saúde é uma vantagem pela sua diferenciação dos restantes setores (Jarrett, 2006) e pelo impacto positivo no processo (Toba, Tomasini & Yang, 2008).

As práticas logísticas na saúde não se referem só à gestão da cadeia de abastecimento (materiais e medicamentos), mas também ao fluxo de doentes (Beier, 1995), sendo atualmente o doente um elemento dependente de todas as decisões e planeamento logístico (Vries & Huijsman, 2011), passando a gestão da cadeia de abastecimento e a logística a ser responsável pelo sucesso do doente no sistema de saúde.

Dejohn (1999) referem que toda a gestão logística hospitalar é confrontada com uma dificuldade: o excesso de artigos a gerir - influenciando não só o pesado trabalho administrativo, como o controlo e a necessidade de conhecimento que os colaboradores devem ter de determinadas áreas, procurando atualização permanente capaz de acompanhar rápidas transformações que ocorrem aos mais diversos níveis. A decisão de manter stock, incorre em custos (Jennings & Plank, 1995; Jarret, 2006), os quais não engloba só o valor de aquisição, mas também a realização da encomenda, custo posse stock, e ainda vários outros custos como o de conhecimento e aprendizagem (Poulin, 2003).

Schneller e Smeltzer (2006) e Law (2016) referem que a otimização e a eficiência da gestão logística são tópicos essenciais nos cuidados de saúde, sendo o desempenho interno e os fatores humanos cruciais para o sucesso das organizações.

4.3.2. Contexto e Estudo de Caso

Utilizando a aprendizagem nas organizações de saúde como um estudo de caso, optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa, sendo a estratégia de investigação o estudo de caso. Esta estratégia de investigação permite preservar os processos e mudanças organizacionais, preservando os fatores de cada situação (Yin, 2014), sendo que o estudo de caso verifica um fenómeno através de uma abordagem holística no seu natural contexto, utilizando vários métodos de recolha de informação, como documentação, arquivos, entrevistas e observação.

Tabela 4.1 - Questões da entrevista

Dimensões de análise	Questões
Habilidades para tarefas futuras	<p>1) Na sua organização, os colaboradores identificam as habilidades que necessitam em tarefas futuras?</p> <p>a. São recompensados por aprender?</p> <p>b. Exprimem comentários livremente e honestos relativamente à organização, aprendizagem e problemas identificados?</p> <p>c. Recebem opiniões de outros profissionais e criam confiança entre si?</p>
Absorção sobre fornecedores (parceiros externos)	<p>2) Quando os fornecedores mudam, qual a capacidade da empresa de integrar conhecimento sobre os fornecedores?</p>
Absorção sobre organização interna	<p>3) Existem reuniões para discussão de problemas e dificuldades?</p> <p>a. Existe partilha de documentação para aprendizagem?</p> <p>b. Identificam-se novas formas de trabalhar?</p> <p>i. Novas rotinas para lidar com os problemas?</p> <p>c. Existe melhoria nos processamentos, após deteção dos erros anteriores? (utilização dos erros para melhorar processos)</p>
Rotinas sobre organização interna	<p>4) Existem rotinas formais para discutir procedimentos errados sobre a organização?</p>
Partilha de aprendizagem	<p>5) São ampliadas redes internas para partilhar o que a organização aprendeu?</p> <p>a. E redes inter-organizacionais?</p> <p>b. Existe partilha de conhecimento com outras organizações?</p> <p>c. Existem mecanismos específicos para partilhar aprendizagem?</p>
Aprendizagem para melhoria continua	<p>6) As Capacidades de Aprendizagem são um fator chave para a melhoria organizacional?</p> <p>a. A formação é fator chave para o desempenho?</p> <p>b. A formação (de colaboradores) é um investimento e não um custo?</p>

Os dados foram recolhidos mediante uma entrevista semiestruturada, em que apresenta um guia de estruturação e as questões encontram-se ordenadas e com relação entre si (Tabela 4.1), sendo o principal objetivo do estudo compreender de que forma as capacidades dinâmicas de aprendizagem (CDA) acrescentam eficiência às Organizações de Saúde, procurando a melhoria organizacional.

Para a seleção das organizações em estudo, foram considerados os seguintes critérios (Yin, 2014): **i)** conhecimento prévio de existência de cooperação informal entre organizações; **ii)** escolheu-se as organizações em estudo, devido à facilidade de acesso à informação; **iii)** recolha de informação em contexto real; e **iv)** organização integrada em setores em constante mudança, na qual as dificuldades de gestão recursos assentam no principal eixo estratégico e onde o conhecimento e a experiência têm um relevante papel.

As entrevistas foram realizadas de 10 a 18 de abril de 2018 e duraram, em média entre 29-45 minutos. Vários documentos internos foram analisados, mas por razões de restrição de dados, não são aqui divulgados. As entrevistas foram realizadas a quatro gestores logísticos de organizações de saúde portuguesas região de Lisboa e Vale do Tejo, nos vários setores: Público, Privado e Social (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 - Caracterização das organizações e entrevistados

Instituição	Organização de Saúde Hospitalar, EPE (OSEPE)	Organização de Saúde do Setor Social (Santa Casa da Misericórdia) (OSSS)	Organização de Saúde Hospitalar do Setor Social (OSSH)	Organização de Saúde Privada (Clínica de Saúde) (OSP)
Setor	Público	Social	Social	Privado
Nº Colaboradores (Setor Logístico)	18	3	10	2
Habilitações do Entrevistado	Licenciado	Mestre	Mestre	Licenciado
Data Entrevista	10 de abril	16 de abril	18 abril	17 abril
Idade do entrevistado	29 anos	30 anos	32 anos	35 anos
Anos experiência	6	6	7	10

A Organização de Saúde Hospitalar, EPE (OSEPE) é uma unidade Hospitalar (Entidade Pública Empresarial, EPE) associada a um Centro Hospitalar na zona centro do país, estruturas físicas relativamente recentes com idades compreendidas entre os 15 e 30 anos, abrangendo diretamente 15 municípios e 266 mil habitantes (Canha, Marques, Loureiro, 2018).

A Organização de Saúde do Setor Social (OSSS) tem aproximadamente quatro centenas de utentes e dispõe de 8 unidades dispersas pela vila, num concelho com aproximadamente 6000 habitantes; no mesmo setor mas com resposta hospitalar.

A Organização de Saúde Hospitalar do Setor Social (OSSH) é uma organização do Setor Social com várias unidades: Lares, Centros de Dia e Unidades de Cuidados Continuados Integrados e também Hospital.

A Organização de Saúde Hospitalar do Setor Social (OSSH) dispõe de dezenas de especialidades e está associada a uma extensa rede de organizações privadas. Assim, podemos considerar que o Hospital está inserido no setor social, mas tem grande incidência na área das Organizações de Saúde Privadas.

Por último, a Organização de Saúde Privada (OSP) é uma Clínica de Saúde Privada, com resposta nas diversas especialidades médicas (aproximadamente 20).

Depois de concluídas as entrevistas, as mesmas foram tratadas e analisadas, tendo por base o que foi descrito pelos entrevistados. A análise de conteúdo, foi a técnica de análise adotada.

4.4. Análise e Discussão dos Resultados

4.4.1. Habilidades para Tarefas Futuras

As habilidades para resolver problemas é um processo de mudança através da aprendizagem (Probst & Buchel, 1996). Relativamente às habilidades para tarefas futuras, necessárias para resolver problemas e para melhorar procedimentos, segundo o entrevistado na OSEPE:

não existe análise das habilidades necessárias para tarefas futuras e é muito limitado os comentários e dificuldades partilhadas em grupo relativamente à aprendizagem.

Já ao nível da OSSH:

existe troca de conhecimento entre departamentos e equipas, contudo o entrevistado refere não existir qualquer recompensa por aprender e muita limitação na partilha de comentários sobre a aprendizagem e problemas identificados.

Contrariamente existem relatos da OSP no qual mostra existir capacidade de enumerar os problemas livremente, apresentando os resultados à gestão de topo através de reuniões mensais entre departamentos. Por sua vez, na OSSS também não existe análise das habilidades necessárias para tarefas futuras.

Deste modo, pode-se afirmar que na OSEPE o processo de mudança de conhecimento definido através da aprendizagem não existe, sendo que a ausência destas habilidades para resolver problemas e intervir em tarefas futuras, pode limitar a criação de uma vantagem competitiva (Probst & Büchel, 1996; Baker & Sinkula, 2005; Chen, 2005; Schilke et al, 2018).

Absorção sobre fornecedores (parceiros externos)

A absorção é uma capacidade de adquirir conhecimento e de aplicar esses conhecimentos adquiridos (Lane et al, 2006). A Capacidade de absorção é identificada, por Wang e Ahmed (2007), como um dos três principais fatores de CD (capacidade de adaptação; capacidade de inovação e capacidade de absorção). Relativamente ao tipo de conhecimento que se adquire na relação com o fornecedor, por exemplo na alteração do fornecedor e no modo como as organizações de saúde conseguem absorver a forma de trabalhar do novo fornecedor, pode-se assimilar através dos entrevistados que nas OSEPE:

existe uma relação informal, ou seja, é verificado e assimilado o tempo, por exemplo, de resposta a pedidos de informação ou de entrega de material, contudo não existe nenhum processo formal.

Por outro lado, nas OSP é:

realizado um questionário no qual conhecem o fornecedor e a sua conduta no mercado, garantindo assim a avaliação do fornecedor.

Por fim na OSSH são verificadas todas as alterações e existe tal como na OSP uma avaliação inicial do fornecedor existindo sempre um limite de garantias de qualidade que devem ser prestadas. Esta forma de verificar e avaliar o fornecedor, corrobora com a teoria apresentada sobre a capacidade de absorção, onde existe valorização da informação; combinação interna da informação e utilização dessa informação/conhecimento para melhorar processos (Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002; Lane et al, 2006; Lichtenthaler, 2009; Calderón et al, 2018). Por último, a OSSS refere que a organização procura adaptar-se ao fornecedor.

4.4.2. Absorção Sobre Organização Interna

A absorção sobre as formas de organização interna é um dos fundamentais processos de aprendizagem, sendo muito importante identificar, assimilar e explorar os conhecimentos sobre a envolvente (Lane et al, 2006). Na OSP:

existe uma capacidade de enumerar os problemas livremente, enquanto existe resultados apresentados à gestão de topo através de partilhas em reuniões mensais entre departamentos

A partilha interna referida na OSP é segundo o entrevistado:

um processo importante para o elo comum entre os departamentos: a qualidade.

Também na OSSS existem algumas reuniões de trabalho entre departamentos, sendo que na OSEPE e OSSH não existe rotina para discutir procedimentos e existem grandes dificuldades relativamente à aprendizagem do grupo.

Assim, a OSP identifica, assimila e explora vários conhecimentos, através de reuniões periódicas procurando a qualidade dos processos.

4.4.3. Rotinas Sobre Organização Interna

Depois da absorção interna, é necessário a criação e modificação de rotinas, procurando melhorias na eficácia, sendo este processo descrito por Zollo e Winter (2002) como capacidades dinâmicas.

Assim, na OSSS o entrevistado refere:

existir reuniões de trabalho para debate de problemas e resolução dos mesmos (e também inter-departamento)

Sendo que no caso das OSP existe também partilha de documentos e partilha entre serviço e departamentos para melhorar procedimentos e métodos de trabalho. Ainda neste seguimento, o entrevistado da OSP refere:

existir um aproveitamento do erro de modo a garantir melhoria continua, ou seja, aproveitar os erros para melhorar processos e garantir que o erro anterior não se repete,

e na OSSH:

embora não existir rotina formal para discutir os procedimentos errados sobre a organização, existe uma capacidade de utilizar os erros para melhorar processos futuros.

Por ultimo, na OSEPE:

Não existe aprendizagem com os erros, nem partilha desses erros em grupo, mesmo existindo individualmente a vontade de melhorar os procedimentos.

De novo, pode-se verificar que as OSEPE não modificam as rotinas de modo a melhorar os processos, procurando eficácia. Do lado da OSP existe um cenário contrário, ou seja, existe um aproveitamento do erro procurando a melhoria continua através da correção/alteração de rotinas. Assim, pode-se afirmar que as correções usadas pelos gestores para recombina recursos, baseados especialmente no conhecimento (dentro da organização), levam à existência de CD (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra & George, 2002).

4.4.4. Partilha de Aprendizagem

A partilha de informação pode não ser só interna, como através de fornecedores e do ambiente envolvente, conseguindo-se obter economias de informação e aprendizagem sendo que as sinergias entre organizações também se desenvolvem através da partilha de recursos intangíveis (conhecimento e informação) (Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002; Schilke et al 2018). Deste modo, na OSEPE segundo o entrevistado:

não existe partilha de conhecimento (dentro ou fora das organizações) nem condições de liderança para aprender com os erros e partilhar esses erros e proposta de melhoria em grupo.

Por fim, podemos também afirmar que existe clara evidência de partilha de aprendizagem entre organizações, pois o entrevistado da OSP:

refere a existência de um momento com periodicidade anual na qual existe partilha de aprendizagem com elementos externos à organização e também absorção das partilhas desses elementos.

Panayides (2007) verificou que a aprendizagem organizacional influenciou positivamente a melhoria da eficácia do serviço logístico e o desempenho da empresa dos prestadores de serviços logísticos. Neste caso, podemos verificar, segundo os entrevistados, que a aprendizagem melhora os procedimentos logísticos e diminui as falhas nas Organizações de Saúde.

4.4.5. Aprendizagem para Melhoria Continua

É necessário existir partilha de informações e comunicação eficaz para que exista uma boa coordenação logística, sendo que a aprendizagem é crucial para a melhoria continua sendo que a transferência de conhecimento se tornaram uma importante fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991; Daft & Weiick, 1984). De forma individual e de acordo com as entrevistas, podemos afirmar que a OSP é uma “organização que aprende” ao contrário da OSEPE que ainda aponta muitas dificuldades na capacidade de aprendizagem.

As organizações de saúde estudadas, referem existir absorção de informações importantes, contudo só as organizações que referem uma cooperação externa formalizada é que verificam bons resultados na absorção de informação dos fornecedores externos. Já para o entrevistado da OSSH:

as melhorias ao nível logístico e essencialmente a diminuição custos e falhas surgem através da aprendizagem.

Tal como verificado pela literatura, as atividades de aprendizagem, demonstram reduzir (direta e indiretamente) tempos de ciclo logístico (Hult et al, 2004) e a aprendizagem tem um impacto positivo no desempenho logístico (Ellinger et al, 2002).

Os resultados principais da forma como as capacidades de aprendizagem são consideradas no seio dos Serviços de Logística nas Organizações de Saúde é apresentado na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Síntese das Entrevistas

<i>Dimensão</i>	<i>OSEPE</i>	<i>OSSS</i>	<i>OSSH</i>	<i>OSP</i>
Habilidades para tarefas futuras	Não existe análise das habilidades necessárias para tarefas futuras	Não existe análise das habilidades necessárias para tarefas futuras	Não existir qualquer recompensa por aprender	Capacidade de enumerar os problemas livremente, enquanto existe resultados apresentados à gestão de topo através de partilhas em reuniões mensais entre departamentos
Absorção sobre fornecedores (parceiros externos)	Existe uma relação informal com os parceiros externos - é verificado e assimilado o tempo, por exemplo, de resposta a pedidos de informação ou de entrega de material, contudo não existe nenhum processo formal.	A organização procura adaptar-se à realidade do fornecedor.	Existe troca de conhecimento entre departamentos e equipas, mas ainda com muita limitação na partilha de comentários sobre problemas identificados	Realizado um questionário no qual conhecem o fornecedor e a sua conduta no mercado, garantindo assim a avaliação do fornecedor Uma avaliação inicial do fornecedor existindo sempre um limite de garantias de qualidade que devem ser prestadas.
Absorção sobre organização interna	Muito limitados os comentários e dificuldades partilhadas em grupo relativamente à aprendizagem	Existem reuniões de trabalho para debate de problemas e resolução dos mesmos (e também interdepartamental)	Não existe rotina formal para discutir os procedimentos errados sobre a organização	Existe também partilha de documentos e partilha entre serviço e departamentos para melhorar procedimentos e métodos de trabalho.
Rotinas sobre organização interna	Não existe aprendizagem com os erros, nem partilha desses erros em grupo,	Existem reuniões de trabalho para debate de problemas	Embora não exista rotina formal para discutir os procedimentos errados	Existir um aproveitamento do erro de modo a garantir melhoria continua, ou seja, aproveitar os

Tabela 4.3 - Síntese das Entrevistas

<i>Dimensão</i>	<i>OSEPE</i>	<i>OSSS</i>	<i>OSSH</i>	<i>OSP</i>
	mesmo existindo individualmente a vontade de melhorar os procedimentos		sobre a organização, existe uma capacidade de utilizar os erros para melhorar processos futuros.	erros para melhorar processos e garantir que o erro anterior não se repete
Partilha de aprendizagem	Não existe partilha de aprendizagem/conhecimento (dentro ou fora das organizações)	Existem reuniões de trabalho para debater erros e partilha de aprendizagem, muito pontualmente	Muita limitação na partilha de comentários sobre a aprendizagem	Existência de um momento com periodicidade anual na qual existe partilha de aprendizagem com elementos externos à organização e também absorção das partilhas desses elementos.
Aprendizagem para melhoria continua	A organização ainda aponta muitas dificuldades na capacidade de aprendizagem; Urgente a criação de mecanismos e ferramentas para a partilha e aprendizagem no setor público.	Necessidade de melhorar procedimentos para utilizar a aprendizagem para melhoria continua	As melhorias ao nível logístico e essencialmente a diminuição custos e falhas surgem através da aprendizagem.	Considera-se uma “organização que aprende”; Procura soluções e partilha novas ferramentas de trabalho

Constata-se não só o destaque da OSP na utilização de capacidades de aprendizagem, contrariamente à OSEPE, como também na partilha de aprendizagem (reuniões de grupo por exemplo) e melhoria contínua, podendo-se assim destacar as assimetrias significativas existentes entre o setor privado e o setor público.

Nas organizações de saúde estudadas não existe uma posição uniforme relativamente à questão da aprendizagem (quer seja no setor: público/EPE, privado ou social), sendo ainda preliminar qualificar as CDA nas organizações de saúde, essencialmente devido à diferença de respostas no setor público.

Os gestores da área logística, segundo Esper et al, (2007), interagem constantemente com o ambiente externo. Como a logística é uma importante fonte de competição, a aprendizagem de operações e as estratégias operacionais e táticas, podem ajudar as empresas a melhorar o seu desempenho.

A aprendizagem que se produz é resultante do acesso ao conhecimento e da capacidade de gerir tal conhecimento, sendo que é compreensível que na globalidade das situações estudadas nas organizações de saúde (exceto na Unidade Hospitalar EPE) existe evidência de Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem nas Organizações Públicas. É importante referir que as organizações do setor público estão sujeitas a superior pressão política (em relação às restantes organizações) o que pode influenciar as dificuldades apresentadas (Rashman et al, 2009).

4.5. Implicações do Estudo

Com alguns dos exemplos apresentados na literatura, sugere-se que as “organizações que aprendem” necessitam de uma cultura onde todos os colaboradores, satisfeitos e comprometidos com o futuro da organização, compartilhem valores culturais, mas também abandonam sistemas que atrasem a aprendizagem com objetivo de inovar e criar sistemas que promovam a capacidade de aprendizagem dos colaboradores e das organizações (Franco, 2011). Podemos corroborar com Teece (1998) quando refere que as organizações devem conhecer os ativos a desenvolver e quais deve abandonar, sendo um elemento decisivo no sucesso da equação organizacional. Assim, podemos afirmar que *as capacidades dinâmicas de aprendizagem acrescentam eficiência às organizações de saúde, quando:* i) existe capacidade de enumerar os problemas; ii) existem reuniões para análise e discussão de resultados; iii) existe partilha de conhecimento/informação e aprendizagem entre departamentos (exemplo: documentos, procedimentos e métodos de trabalho) e absorção dessa partilha com reconfiguração para novas respostas; e iv) aproveitamento do erro de modo a garantir melhoria contínua (aproveitar os erros para melhorar processos e garantir que o erro anterior não se repete).

Neste sentido, as organizações públicas devem identificar quais as capacidades e recursos que necessitam para melhorar a performance enquanto esse trabalho nas organizações privadas estudadas, apresenta relatos de já ter sido realizado atempadamente. Pablo et al (2007) já identificaram que os gestores utilizam as suas habilidades de liderança para desenhar e expandir forte relação de confiança e por último utilizam essas habilidades para gerir as

necessidades organizacionais com base nas capacidades dinâmicas. Assim, pode-se também argumentar a existência de lacunas ao nível das habilidades de liderança e confiança na gestão das OSEPE. Outro vetor é a aprendizagem com o fornecedor, onde a absorção de conhecimento, proporciona uma melhor prática de gestão e uma resposta mais eficiente aos problemas logísticos.

É crucial desde já referir que os dados recolhidos na OSEPE podem estar influenciados pela complexidade destas organizações, pela sua dependência do estado e pressão política, pelas diferentes formas de gerir em relação ao privado e assim, carece de uma análise futura, certamente iniciada pelas CD e posteriormente afunilada às CDA.

Eisenhardt e Martin (2000) e Zott (2003) ditam que a aprendizagem melhora as capacidades dinâmicas de uma organização, podendo-se afirmar que as organizações com melhor cooperação e maior capacidade de aprendizagem, também tem maiores capacidades dinâmicas, pela capacidade de gerar e modificar sistematicamente as rotinas e procurar melhorias na sua eficácia (Zollo & Winter, 2002).

4.6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo, verificar o papel das CDA, tendo por base os gestores logísticos nas organizações de saúde. Relativamente à forma como a CDA é utilizada para melhorar a eficiência destas organizações, verifica-se que existe a introdução de dinâmicas de aprendizagem, procurando que as equipas respondam aos desafios diários das organizações de saúde e garantam a manutenção das suas atividades, adquirindo conhecimento interno e externo e melhorando os seus processos logísticos.

Numa fase preliminar, urge explicar que nem todas as organizações estudadas foram similares pois existem grandes divergências na forma de relacionamento e na organização interna e externa, pelo que existe grande distância organizacional entre a gestão da organização privada e pública. Assim, a análise final poderá carecer de várias validações posteriores em trabalhos futuros. Excepcionalmente, as capacidades de aprendizagem identificadas nos gestores logísticos das organizações de saúde, não são refletidas na OSEPE, talvez pela pressão política a que as organizações do setor público estão sujeitas ou pela necessidade de criar outras capacidades dinâmicas de resposta às alterações de ambiente antes das capacidades de aprendizagem. O estudo apresenta evidências de que ainda pode existir muito trabalho a desenvolver nos temas das capacidades de aprendizagem (enquanto capacidades dinâmicas) essencialmente nas organizações públicas, sendo que se verificam Capacidade Dinâmicas de Aprendizagem (CDA) nas restantes organizações estudadas, as quais permitem ajudar na resposta às alterações internas e externas das organizações.

Como principais linhas de investigação futuras, fica a necessidade de estudar quais as CD existentes nas Organizações de Saúde; das CD existentes nas Organizações de Saúde, quais influenciam o desempenho das Organizações de Saúde e por último, quais as diferenças existentes das CD do setor público e comparativamente com o setor privado.

Capítulo 5: Desempenho das Organizações de Saúde Portuguesas: Uma Abordagem Data Envelopment Analysis (DEA)

5.1. Introdução

O desempenho alcançado por uma organização resulta da sua capacidade de gerir todas as atividades de modo a obter uma vantagem competitiva (Najmi et al, 2018). Para Najmi et al, (2018), as organizações públicas diferem das organizações privadas em vários aspetos, mas em especial o facto de as últimas procurarem uma vantagem competitiva enquanto as públicas visarem, em primeiro lugar, minimizar o desperdício e aumentar o desempenho. Phillips (1996) mediu o desempenho de um negócio, utilizando três dimensões: eficácia, eficiência e adaptabilidade. Através da relação entre gestão estratégica e desempenho organizacional, Rudd, Greenley, Beatson, Lings (2008) utilizaram o desempenho financeiro e não financeiro. Andersen (2000) verifica que as decisões dos gestores em setores e ambientes em constante mudança, podem obter uma melhoria no desempenho. Através dos vários estudos apresentados Najmi et al, (2018) concluem que o desempenho da organização é um constructo multidimensional, embora refiram que não existe nenhum estudo que consiga propor e testar empiricamente um modelo multidimensional de desempenho organizacional. Em condições dinâmicas do ponto de vista socioeconómicas e na rápida mudança do ambiente, todas as organizações precisam de trabalhar formas de melhorar continuamente, sendo que a eficiência tem sido um tema muito importante nos últimos anos para os hospitais, que utilizam recursos cada vez mais limitados (Chu, Liu, Romeis, Yaung, 2003). É eficiência é definida por Gok e Sezen (2011) como a relação entre o produto final e os recursos utilizados, sendo que para aumentar a eficiência é possível diminuir o numero de recursos ou investimentos realizados, contudo o setor da saúde tem essa especificidade e pode tornar esta relação ainda mais complexa (Gok & Sezen, 2011). Dentro do setor hospitalar, o ambiente estratégico do hospital passa por alterações (dinâmicas), que exigem a otimização de todos os recursos e capacidades para alcançar um desempenho superior, sendo que todos os interessados (utentes, população, colaboradores e estado/governo) são responsáveis pelo desempenho alcançado pelos hospitais (Najmi et al, 2018). Estudos empíricos sobre a organização dos hospitais, ainda são visivelmente poucos (Najmi et al, 2018), contudo são crescentes os desenvolvimentos relacionados com a avaliação de desempenho e eficiência destas organizações (Pareto, 1906; Debreu, 1951; Koopmans, 1951; Farrel, 1957; Afonso & St. Aubyn, 2005; Pedraja & Salinas, 2005; Giraldes, 2007; Cooper, Seiford, Tone, 2007). No setor publico, e segundo Najmi et al, (2018), a gestão do conhecimento e o desempenho dos hospitais indicam que uma maior gestão do conhecimento

resultará num melhor desempenho hospitalar. O alto desperdício e a necessidade de tornar os modelos de gestão hospitalar cada vez mais eficientes, tem sido um problema do setor público da saúde nas últimas décadas (Ferreira & Nunes 2019).

A dinâmica dos ciclos políticos, a necessidade de responder à procura cada vez mais complexa na área da saúde tem levado a que exista uma procura de recursos alternativos para melhorar os resultados (Pablo et al., 2007; Rashman et al, 2009) assim como um foco na eficiência e na produtividade de modo a diminuir a despesa (Barros, 2003; Rego et al, 2010; Edwards et al, 2011). É com esta finalidade que as CD podem dar um excelente contributo, redescobrimo novos recursos (Pablo et al., 2007; Janssen & Tan, 2014), utilizando recursos alternativos; utilizando o marketing (Krasnikov & Jayachandran, 2008) através do relacionamento com os clientes (Ortega & Villaverde, 2008; Nath, Nachiappan, Ramanathan, 2010) ou associando a tecnologia (Wilden & Gudergan, 2015) para obter um desempenho positivo. Ainda assim, vários estudos não apresentam concordância na relação existente entre as CD e o desempenho, assumindo posições diferentes, a melhorar o desempenho (Kumar, Subramanian, Yauger, 1998; Narver & Slater, 1990; Nath et al., 2010) ou sem efeitos positivos no desempenho (Sargeant & Mohamad, 1999).

Comparações da Data Envelopment Analysis (DEA) com outros tipos de análise, concluem que a DEA tem vantagem em relação, por exemplo, a uma análise de regressão (Nyhan & Cruise, 2000; Bowlin, Charnes, Cooper, Sherman, 1985; Ineveld, Oostrum, Vermeulen, Steenhoek, Klundert, 2015) ou a modelos translog (Banker, Conrad, Strauss, 1986; Karagiannis, 2015; Mujasi, Asbu, Puing-Junoy, 2016). A DEA consegue superar outras análises através da identificação e quantidade de eficiências que outros modelos não conseguem superar (Bowlin et al., 1985; Karagiannis, 2015; Mujasi et al., 2016).

Com base nestes fundamentos e lacunas da literatura, o presente estudo tem como objetivo principal verificar se existe relação entre as Capacidades Dinâmicas e o desempenho das Organizações de Saúde utilizando a Data Envelopment Analysis (DEA). Recorre-se a dados secundários disponibilizados pelos vários departamentos do ministério da saúde português para uma análise de eficiência numa amostra de 36 Organizações de Saúde, e posteriormente são utilizados dados primários sobre CD recolhidos através de questionário nos profissionais com cargos de liderança e chefia nos vários hospitais, numa amostra de 23 Organizações de Saúde (n=152).

Os resultados desta investigação evidenciam que as Organizações de Saúde da região norte são mais eficientes e que o grupo de Unidades Locais de Saúde (ULS) são as estruturas menos eficientes na área hospitalar. Os resultados evidenciam que as CD influenciam a performance, mediadas por capacidades digitais, estratégicas e de aprendizagem. Estes resultados são importantes para perceber quais são as CD que podem influenciar para atingir o desempenho excelente de uma Organizações de Saúde.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, será efetuado um estado-da-arte sobre Desempenho nas Organizações de Saúde e CD, depois é explicado o método adotado no estudo. Serão depois analisados e discutidos os resultados decorrentes da

Data Envelopment Analysis (DEA) e da sua relação com as CD's, e finalmente as conclusões, com recomendações de investigações futuras.

5.2. Desempenho nas Organizações de Saúde

O setor público está cada vez mais limitado em relação aos recursos disponíveis, o que leva à necessidade dos gestores necessitarem de encontrar maneiras de melhorar o desempenho organizacional, sendo que não devem só ter capacidades técnicas como também capacidades de compreensão para decisões que levem a atingir as metas que se propõem utilizando diversas estratégias (Casebeer et al., 2010). Assim, a relevância não só do setor público (Llewellyn & Tappin, 2003) mas também das relações com o desempenho, devem ser elencadas e a sua relação deve ser operacionalizada. Vários estudos apresentam várias formas para melhorar a dinâmica das organizações e conseguir melhor desempenho (Kattel & Mazzucato, 2018; Adam & Lindahl, 2017; Mandal & Mandal, 2017; Shafia et al., 2016; Maijanen & Jantunen, 2016; Zheng et al., 2009).

Os principais modelos de avaliação de desempenho, foram desenhados por Farrel (1957), o qual foi ajustado e torna-o atualmente o mais usual, sendo que no setor da saúde podemos destacar técnicas não paramétricas como a Data Envelopment Analysis (DEA) (Charnes, Coopers e Rhodes, 1978). Este modelo recorre a métodos determinísticos possibilitando a medição da eficiência na presença de múltiplos *inputs* e *outputs* (Afonso & Fernandes, 2008; Hollingsworth, 2003; Pedraja & Salinas, 2005). A análise do desempenho resulta das variáveis que se traduzem nos *inputs* utilizados e os *outputs* obtidos (Espitia-Escuer e García-Cebrián, 2010).

A abordagem DEA começa com o estudo de influência de Charnes et al., (1978), sendo que sofre alterações anos depois. A primeira aplicação da DEA na saúde foi Nunamaker (1983), e depois foi amplamente utilizada (Sherman, 1984; Al-Shammari, 1999; Tsai & Mar; 2002; Nayar & Ozcan 2008). De acordo com Emrouznejad, Parker, Tavares (2008), mais de 4000 artigos foram publicados desde 1978 (relacionados com a metodologia DEA).

Cooper et al., (2007) referem que os dados para realizar uma DEA devem ser numéricos e positivos, assim como os *intputs* e *outputs* devem refletir o trabalho realizado (produção). Compreensivelmente o rácio da eficiência é tanto maior quanto menores forem os inputs (Cooper et al, 2007).

Procurando encontrar mais incidências empíricas sobre a aplicação da DEA na avaliação do desempenho no setor público (essencialmente na saúde), apresenta-se na tabela 5.1 os vários indicadores utilizados nos estudos mais relevantes do setor.

Tabela 5.1 - Indicadores de desempenho utilizados no setor da saúde

Autores	Input	Output	Principais Conclusões
Ferreira e Nunes (2019)	Número de camas; Número de médicos; Número de enfermeiros;	Número utentes hospitalizados; Número de consultas; Número de urgências. Número de intervenções cirúrgicas.	Os resultados mostram um desempenho médio em todo o país. No entanto, existem regiões com pontuação maior (região norte) que a média nacional e outros com resultados inferiores. Essa diversidade inter-regional aponta para disparidades que merecem uma atenção especial ao nível das políticas de saúde.
Farias e Nunes (2018)	Custos totais (diretos e indiretos)	Os doentes saídos do internamento, número total de consultas, número de cirurgias e número de sessões do hospital de dia no hospital	A adoção da gestão empresarial e do modelo de ULS tem sido benéfica para o desempenho dos serviços clínicos, com melhoria geral nos resultados de eficiência.
Nunes (2016)	Custo total anual com a atividade hospitalar	Nº de doentes saídos do internamento; Nº de total de consultas externas; Nº de total de urgências; Nº total de sessões hospital de dia; Nº total de intervenções cirúrgicas.	A política de fusão de Organizações de Saúde não gerou os resultados esperados em termos de produtividade; a intervenção externa, apesar de gerar aumentos de eficiência das IS, resultou em perdas significativas nos cuidados de saúde prestados aos utentes do SNS.

<p>Harfouche (2012)</p>	<p>Custos com consumos; Custos com pessoal; Outros custos de produção (fornecimentos e serviços externos, outros custos operacionais e os custos das amortizações a valores reais, exceto amortizações - retirada a inflação).</p>	<p>Número de doentes saídos; Número de consultas; Número de urgências.</p>	<p>Comparação entre Entidades Publicas Empresariais e outras. Verifica-se que dependendo do clima competitivo, ambas obtêm ganhos de eficiências. Identifica-se ainda forte decréscimo nos níveis de eficiência hospitalar, no ano de 2004.</p>
<p>Barbetta, Turati, Zago (2007)</p>	<p>Número de camas; Número de médicos; Número de enfermeiros; Número de pessoal de ensino; Número de outro pessoal.</p>	<p>Número de altas; Número de dias de internamento; Número de tratamentos em hospital de dia; Número de tratamentos em salas de emergência.</p>	<p>Existe uma convergência de pontuações médias de eficiência entre hospitais públicos e hospitais privados sem fins lucrativos. As diferenças no desempenho económico entre ambos os contextos são mais configurações institucionais em que operam do que o efeito de incentivos. É também observado um declínio na eficiência, provavelmente devido a políticas voltadas para a redução das taxas de hospitalização.</p>
<p>Marques e Simões (2011)</p>	<p>Custos de capital; Outros custos operacionais; Número de empregados.</p>	<p>Número de doentes tratados; Número de urgências; Número de visitas de ambulatório.</p>	<p>O consumo de um grande número de inputs não corresponde frequentemente à produção da mesma ou mais proporção de produtos. Os resultados sugerem níveis significativos de ineficiência em 68 grandes hospitais portugueses para o ano de 2005 e mais da metade deles foi congestionada.</p>

<p>Chang e Cheng (2004)</p>	<p>Número de camas; Número de médicos; Número de enfermeiros; Número de pessoal auxiliar.</p>	<p>Dias de internamento; Número de visitas de ambulatório; Número de utentes sujeitos a cirurgia</p>	<p>Em geral, os hospitais públicos são menos eficientes que os hospitais particulares, tanto para os hospitais regionais quanto para os distritais. Especificamente, existem evidências de que hospitais privados sem unidades de terapia intensiva superam os públicos.</p>
<p>Valdmanis, Kumanarayake, Lertiendumrong (2004)</p>	<p>Número de camas; Número de médicos; Número de enfermeiros; Número de outros funcionários; Despesas com fornecimento de serviços; Despesas com medicamentos; Outras despesas operacionais.</p>	<p>Número de visitas sociais em regime de ambulatório; Número de visitas de ambulatório não sociais; Número de doentes internos (casos sociais); Número de doentes internos não sociais.</p>	<p>Os resultados sugerem que o aumento de cuidados hospitalares públicos podem ser realizados pela realocação de recursos para hospitais menos utilizados, dadas as restrições orçamentais. No entanto, maior expansão e aumento do acesso aos serviços de saúde exigirão maiores investimentos.</p>
<p>Barbetta, Turati, Zago (2001)</p>	<p>Número de funcionários; Número de camas.</p>	<p>Número de altas; Número de dias de internamento; Número de tratamentos em hospital de dia; Número de tratamentos em urgência.</p>	<p>Os hospitais públicos são mais eficientes do que suas contrapartes sem fins lucrativos quando o número de pacientes que recebem alta é considerado um dos resultados (juntamente com o número de tratamentos hospitalares diurnos e tratamentos de emergência); esse resultado é robusto para as duas abordagens diferentes.</p>

<p>Athanassopoulos e Gounaris (2001)</p>	<p>Número de médicos; Número de administrativos; Número de enfermeiros; Custos operacionais; Custos farmacêuticos; Custos de fornecimento médico; Outros custos de fornecimento; Número de camas.</p>	<p>Número de utentes de cirurgia; Número de utentes gerais; Número de exames complementares; Número de análises laboratoriais.</p>	<p>Verificaram-se ineficiências significativas nas operações dos hospitais gregos que representam aproximadamente 100 u.m. nos preços de 1992.</p>
<p>Chern e Wan (2000)</p>	<p>Número de camas; Complexidade do serviço; Número de pessoal não médico; Número de pessoal a tempo inteiro; Número de pessoal a tempo parcial; Outras despesas operacionais.</p>	<p>Número de altas; Número de visitas de ambulatório.</p>	<p>No estudo verificou-se que não houve diferença significativa mas foi encontrada eficiência em cada grupo hospitalar durante o período em questão.</p>

<p>Athanassopoulos, Gounaris, Sissouras, (1999)</p>	<p>Número de médicos de medicina geral; Número de médicos de cirurgia; Número de enfermeiros; Número de técnicos de laboratório; Número de administrativos; Número de camas; Custos totais de recursos humanos; Custos com fornecimentos; Outros custos.</p>	<p>Número de utentes de medicina geral; Número de utentes de cirurgia; Número de exames laboratoriais; Número de exames clínicos.</p>	<p>Os hospitais urbanos, apesar da alta procura por serviços, são muito melhores que os hospitais rurais correspondentes. Pode-se concluir que a concentração dos serviços de saúde nos centros das cidades tem implicações negativas para a eficiência.</p>
---	--	---	--

<p>Atarrodona e Puig-Junoy (1998)</p>	<p>Número de médicos; Número de enfermeiros; Número de outro pessoal não-clínico; Número de camas.</p>	<p>Número de doentes saídos do internamento; Dias de internamento nos cuidados intensivos; Dias de internamento em unidades de internamento não intensivo; Número de intervenções cirúrgicas; Número de sessões de hospital de dia; Número de visitas de ambulatório.</p>	<p>Os resultados sugerem que o número de concorrentes contribui positivamente para a eficiência e existem evidências de que as diferenças nos escores de eficiência são atribuídas a vários fatores ambientais, como propriedade, estrutura de mercado e efeitos regulatórios.</p>
<p>Chang (1998)</p>	<p>Número de médicos; Número de enfermeiros; Número de pessoal administrativo</p>	<p>Número de visitas clínicas; Dias de internamento, ponderados pelo respetivo índice case-mix.</p>	<p>A eficiência hospitalar melhorou ao longo do tempo durante os períodos estudados e, dado o enfoque contemporâneo nas preocupações relacionadas à eficiência nos cuidados de saúde, os resultados fornecem uma indicação de que ganhos de eficiência intertemporal são atingíveis no setor de saúde</p>

<p>Burgess & Wilson (1995)</p>	<p>Número de camas para doentes agudos, ponderado por um índice de gama de serviços; Número de camas para doentes graves; Número total de enfermeiros; Número de enfermeiros licenciados; Número de outros profissionais de saúde; Número de outros funcionários.</p>	<p>Dias de internamento para doenças crónicas; Dias de internamento para doenças agudas; Número de visitas de ambulatório; Número de altas médicas, ponderadas por um índice case-mix para doenças agudas; Número de cirurgias de ambulatório; Número de cirurgias com internamento.</p>	<p>No geral, os resultados sugerem que os hospitais de facto responderam às mudanças no setor hospitalar durante 1985/1988, embora de maneiras não reveladas simplesmente observando as mudanças na eficiência. Mudanças na tecnologia conduzem aumentos nos gastos com saúde em vez de aumentar a ineficiência.</p>
------------------------------------	--	---	---

Os principais problemas da saúde no setor público são os custos e o alto risco de insustentabilidade baseado no alto desperdício (especialmente no setor hospitalar) (Ferreira & Nunes, 2019). Assim, a procura de eficiência tem sido cada vez mais estudada através da alteração de modelos de gestão, com objetivo de melhorar não só a produtividade como a eficiência (Ferreira & Nunes, 2019).

Devido às pressões e alterações dos ciclos políticos, as organizações no setor público necessitam de capacidade para responder à procura, procurando um paralelismo com as Organizações de Saúde concorrentes, mas procurando atuar numa dinâmica diferente das Organizações de Saúde privadas (Rashman et al,2009). A falta de eficiência no Sistema de Saúde, tem levado a que as organizações procurem uma redução da despesa e se foquem na eficiência e produtividade (Barros, 2003; Barros & Simões, 2007; Jacobs et al, 2006; Folland et al, 2007; Rego et al, 2010; Edwards et al, 2011).

5.3. Métodos

5.3.1. Variáveis

Face à revisão de literatura efetuada, constata-se que existe uma diversidade de trabalhos no âmbito da análise de desempenho (utilizando a DEA) nas IS. Pretende-se neste estudo, verificar os scores de desempenho das Organizações de Saúde em Portugal Continental, assim como as diferenças existentes nas várias regiões.

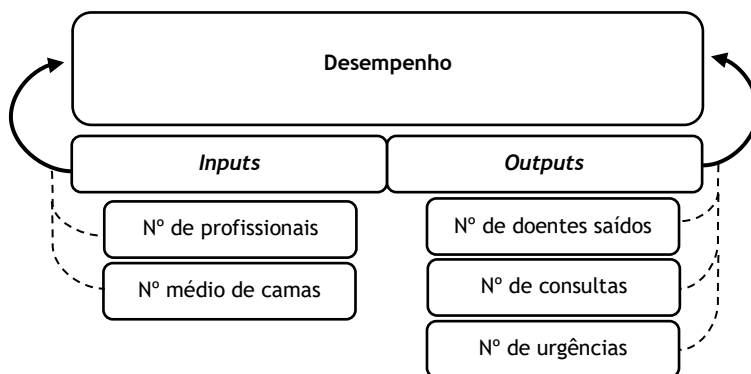


Figura 5.1 - Inputs e Outputs utilizados

Primeiramente através da DEA, será avaliada a eficiência das Organizações de Saúde, sendo necessário passar pelas seguintes fases intermédias: i) identificar quais os inputs e outputs a utilizar na DEA; ii) verificar quais as Organizações de Saúde eficientes e ineficientes; e iii) verificar se existe relação da dimensão e da região onde se localiza as Organizações de Saúde. Para elaborar a DEA, foram selecionados inputs (total de profissionais e número médio de camas) e outputs (Número de doentes saídos; número de consultas; número de urgências) (Marques & Simões, 2011; Barbetta et al, 2007; Harfouche, 2008; Rego, 2011; Harfouche, 2012; Nunes, 2016; Farias & Nunes, 2018), conforme apresentado na tabela 5.2. A escolha dos inputs

e outputs obedeceu à necessidade de comparação das Organizações de Saúde entre si, sendo que, a sua escolha deverá ter em consideração a maximização da relação entre si. Para além do mencionado foram também consideradas as sugestões retidas durante a revisão de literatura, como por exemplo, os dados para realizar uma DEA devem ser numéricos e positivos, assim como os inputs e outputs devem refletir o trabalho realizado (produção) (Cooper et al, 2007). Considerando a análise realizada, optou-se por se aplicar um modelo CCR direcionado para o output (Charnes et al., 1978).

Tabela 5.2 - Organização de Saúde por Grupo

Grupo	Organização	inputs		Outputs		
		Nº de Profissionais*	Nº de Camas*	Episódios de Urgência*	Nº de Doentes saídos*	Nº de consultas*
Grupo I	Centro Hospitalar de Setúbal	2219,67	355,2	12351,07	4,86	20628,47
	Centro Hospitalar do Médio Tejo	1940,27	406,53	12120,53	3,19	15319,93
	Centro Hospitalar do Oeste	1651,27	323,27	14742,6	3,5	11839,67
	CH Baixo Vouga	1810,8	406,6	14306,4	3,34	18815,53
	CH Barreiro/Montijo	1765,27	387,87	12783,93	2,86	14736,73
	CH Entre Douro e Vouga	2078,27	358,67	17491,07	4,04	23114,87
	CH Leiria	2073,27	492,87	15933,8	6	22475,27
	CH Médio Ave	1104,13	247	11144	3,3	14238,93
	CH Póvoa Varzim e Vila do Conde	696,6	143	6133,4	4,31	7609,87
	CH Tâmega e Sousa	1973,27	469,2	16001,93	3,71	26141,13
	CHU Cova da Beira	1226,67	306,33	5969,47	2,68	12374,93
	H Fernando da Fonseca	2959,87	794,67	21796,8	2,62	26983,07
	H Figueira da Foz	635,87	154	6129	3,12	7620,6
	H S. Oliveira, Guimarães	1678,67	544,73	11607,67	3,21	21343,93
	H Santa Maria Maior	522,27	117	5337,93	3,7	6758,93
	H Santarém	1634,6	442	11042,53	2,82	12050,87
	ULS Alto Minho	2588,8	398,8	13616,93	3,64	20331,4
	ULS Baixo Alentejo	1671,4	215	8791,4	3,02	7570,53
	ULS Castelo Branco	1271,13	225	5298,93	2,96	7158,87
	ULS Guarda	1987,13	314,4	8257,73	3,96	8281,07
ULS Litoral Alentejano	976,8	116,2	7746,27	3,4	6099,93	
ULS Matosinhos	2386,8	343,73	7335,2	3,74	23989,27	
ULS Nordeste	1858,4	358,27	9208,07	2,52	8375,67	
ULS Norte Alentejano	1571,93	235,6	7550,4	2,61	8446,87	
Grupo II	CH de Lisboa Ocidental	4044,73	799	13300,47	2,52	38763,53
	CH TM Alto Douro	2591,53	563,33	15089,27	3,65	25932,4
	CH Tondela – Viseu	2413,27	627	13348,07	2,71	21713,73
	CH Vila Nova Gaia/Espinho	3516	578	15049,2	3,3	42367,27
	CHU Algarve	4381,13	938,8	29091,07	2,62	23861,27
	H Évora	1548,87	284	6198,33	3,4	15994,67
	H Garcia da Orta	2710,8	589	13934,33	2,99	24423,4
Grupo III	CH Porto	4431,13	747,53	12413,33	3,45	57472,2
	CHU Coimbra	7760,87	1745,53	24747,27	2,76	74998,6
	CHU Lisboa Central	7608,07	1266,67	20441,33	2,85	60720,8
	CHU Lisboa Norte	6303,73	1073,07	20645,93	2,95	60263,2
	CHU São João	5942,2	1055	21358,4	3,18	62503,27

*Dados médios referente ao período em análise

5.3.2. Amostra e Métodos

O sistema de saúde português surgiu em 1979, com a criação do Serviço Nacional de Saúde (SNS) (Lei n.º 56/79 de 15 de Setembro), que visa assegurar o acesso gratuito e universal a cuidados de saúde. Para a obtenção de melhores ganhos em saúde, a articulação entre os vários níveis de cuidados de saúde deve ser promovida, garantindo a circulação recíproca e confidencial da informação clínica dos seus utentes. Para isso há que distinguir Cuidados de Saúde Primários (CSP) e Cuidados de Saúde Hospitalares (CSH). Os CSP devem ser dirigidos para a resolução das necessidades e problemas de saúde concretos da comunidade, como atividades coordenadas de promoção, prevenção, tratamento e participação da comunidade e os CSH prestam cuidados de saúde diferenciados e cada vez mais tecnologicamente sofisticados (Torres & Monte, 2011). De acordo com Loureiro, Brou, Simões (2018), um novo modelo de Gestão em Saúde surge em 1999 através das Unidade Local de Saúde (ULS), na qual a multidisciplinaridade é um fator que se tem considerado na constituição das equipas em contexto de ULS, ou seja, as equipas são formadas por profissionais quer de cuidados de saúde primários, quer de cuidados de saúde hospitalares, o que pode ser visto como uma melhoria para a prestação de cuidados, assim como existe conhecimento por parte dos profissionais sobre as estratégias e orientações a seguir, de forma a cumprirem uma boa integração (entre as várias fases dos cuidados).

Em 2016, Portugal contava com 225 Organizações de Saúde, sendo que, segundo o Instituto Nacional de Estatística- INE (2018): i) 107 hospitais públicos; ii) 114 hospitais privados; e 4 parcerias público-privadas, agrupando nestas Organizações de Saúde 35,3 mil camas: i) 22,4 mil nos hospitais públicos; ii) 11,3 mil nos hospitais privados; iii) 1,7 mil nas parcerias público-privadas.

A população é composta num total de 43 Organizações de Saúde, sendo que serão excluídas (devido à especificidade destas Organizações de Saúde; à possível diferenciação existente do ponto de vista da gestão e à escassez de alguns dos dados necessários para gerar os resultados necessitados) 3 IPO's e 4 Parcerias Público Privadas (PPP), incluindo desta forma no estudo 36 Organizações de Saúde: 21 Centros Hospitalares, 7 Hospitais e 8 ULS's, que se fazem representar por 36 Conselhos de Administração, integrados em Entidades Públicas Empresariais (EPE).

Na DEA os dados utilizados foram recolhidos a partir da informação divulgada pela ACSS (2019) e pelo portal da Transparência (2019), onde as Organizações de Saúde encontram-se divididas e classificadas em grupos homogêneos, por forma a permitir uma adequada e correta comparação entre si (Portaria nº 82/2014 de 10 de abril), os quais compreendem o período entre janeiro 2018 e maio de 2019, sendo que alguns dados não estavam disponíveis e foi necessário a consulta de relatórios de gestão e contas dessas Organizações de Saúde. A análise da eficiência das Organizações de Saúde, processou-se através do método DEA, com recurso ao software Frontier Analyst® versão 4.2.0, propriedade da Banxia Software®.

5.4. Resultados

Em primeiro lugar, e de um modo geral, avaliou-se o comportamento da eficiência obtida em todas as Organizações de Saúde portuguesas (tabela 5.3). Estes resultados apresentados, representam as várias Organizações de Saúde no qual o score de desempenho está acima de 90% (desempenho excelente: CH VN Gaia / Espinho; CH Entre Douro e Vouga; CH Tâmega e Sousa; H Santa Maria Maior; CHU do Porto; ULS Litoral Alentejano; CH Médio Ave; ULS Matosinhos; H S. Oliveira, Guimarães; CH Póvoa do Varzim/V.C.; HD Figueira da Foz; CH Oeste); entre 80% e 90% (desempenho bom: CH Setúbal; CH Leiria; CHU de São João; H Espírito Santo Évora; CH Baixo Vouga) e abaixo de 80% (desempenho baixo: ULS Alto Minho; CH TM Alto Douro; CHU Cova da Beira; CHU Lisboa Norte; CH Lisboa Ocidental; CHU de Coimbra; H Fernando da Fonseca; CH Barreiro/Montijo; H Garcia da Orta; CH Tondela - Viseu; CHU Algarve; HD Santarém; CHU Lisboa Central; ULS Baixo Alentejo; CH Médio Tejo; ULS Norte Alentejo; ULS Castelo Branco; ULS Nordeste; ULS Guarda).

Tabela 5.3 - Desempenho (Score) por Organização de Saúde

<i>Score</i>	<i>Organização</i>	<i>Score</i>	<i>Organização</i>
100,00	CH VN Gaia / Espinho	77,54	ULS Alto Minho
100,00	CH Entre Douro e Vouga	76,50	CH TM Alto Douro
100,00	CH Tâmega e Sousa	76,48	CHU Cova da Beira
100,00	H Santa Maria Maior	76,44	CHU Lisboa Norte
100,00	CHU do Porto	73,24	CH Lisboa Ocidental
100,00	ULS Litoral Alentejano	73,23	CHU de Coimbra
99,62	CH Médio Ave	72,05	H Fernando da Fonseca
96,67	ULS Matosinhos	71,51	CH Barreiro/Montijo
96,02	H S. Oliveira, Guimarães	68,82	H Garcia da Orta
95,28	CH Póvoa do Varzim/V.C.	67,94	CH Tondela – Viseu
94,31	HD Figueira da Foz	66,35	CHU Algarve
92,95	CH Oeste	66,10	HD Santarém
88,23	CH Setúbal	65,01	CHU Lisboa Central
82,88	CH Leiria	65,01	ULS Baixo Alentejo
82,03	CHU de São João	64,02	CH Médio Tejo
80,84	H Espírito Santo Évora	59,53	ULS Norte Alentejo
80,08	CH Baixo Vouga	52,54	ULS Castelo Branco
		51,94	ULS Nordeste
		47,41	ULS Guarda

A média do score de eficiência das Organizações de Saúde, situa-se nos 79,46% (tabela 5.4), localizando-se a Organizações de Saúde da Guarda (ULS Guarda) com o mais baixo score de eficiência (47,41%), enquanto os Centros Hospitalares de Gaia / Espinho, Entre Douro e Vouga,

Tâmega e Sousa e do Porto, assim como o Hospital Santa Maria Maior e a Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, apresentam um score de eficiência de 100%.

Tabela 5.4 - Análise descritiva de dados

Média	79,46
Desvio Padrão	15,71
Mínimo	47,41
Máximo	100,00

Considerando que os hospitais eficientes têm os seus scores situados > 90%; pouco eficientes entre 80 - 90% e não eficientes < 80%, agrupou-se a análise em três grupos (tabela 5.5), de modo a verificar quais as USH que apresentam desempenho excelente e quais os que ainda precisam de melhorar o desempenho.

Tabela 5.5 - Classificação do desempenho

Scores	Classificação	Organizações de Saúde
Abaixo de 80%	Desempenho baixo	53%
Entre 80% e 90%	Desempenho bom	14%
Acima de 90%	Desempenho Excelente	33%

Considerando a análise realizada e de acordo com os scores de eficiência obtidos, verifica-se a existência de 47% das Organizações de Saúde com desempenho Bom ou Excelente (figura 5.2), sendo que 53% destas ainda são ineficientes (desempenho baixo) (figura 5.2). Da análise realizada às USH com desempenho baixo, destacam-se 75% das Unidades Locais de Saúde (ULS) existentes em Portugal, discordando assim com o estudo de Farias e Nunes (2018) que refere o modelo de ULS com melhoria geral nos resultados de eficiência.

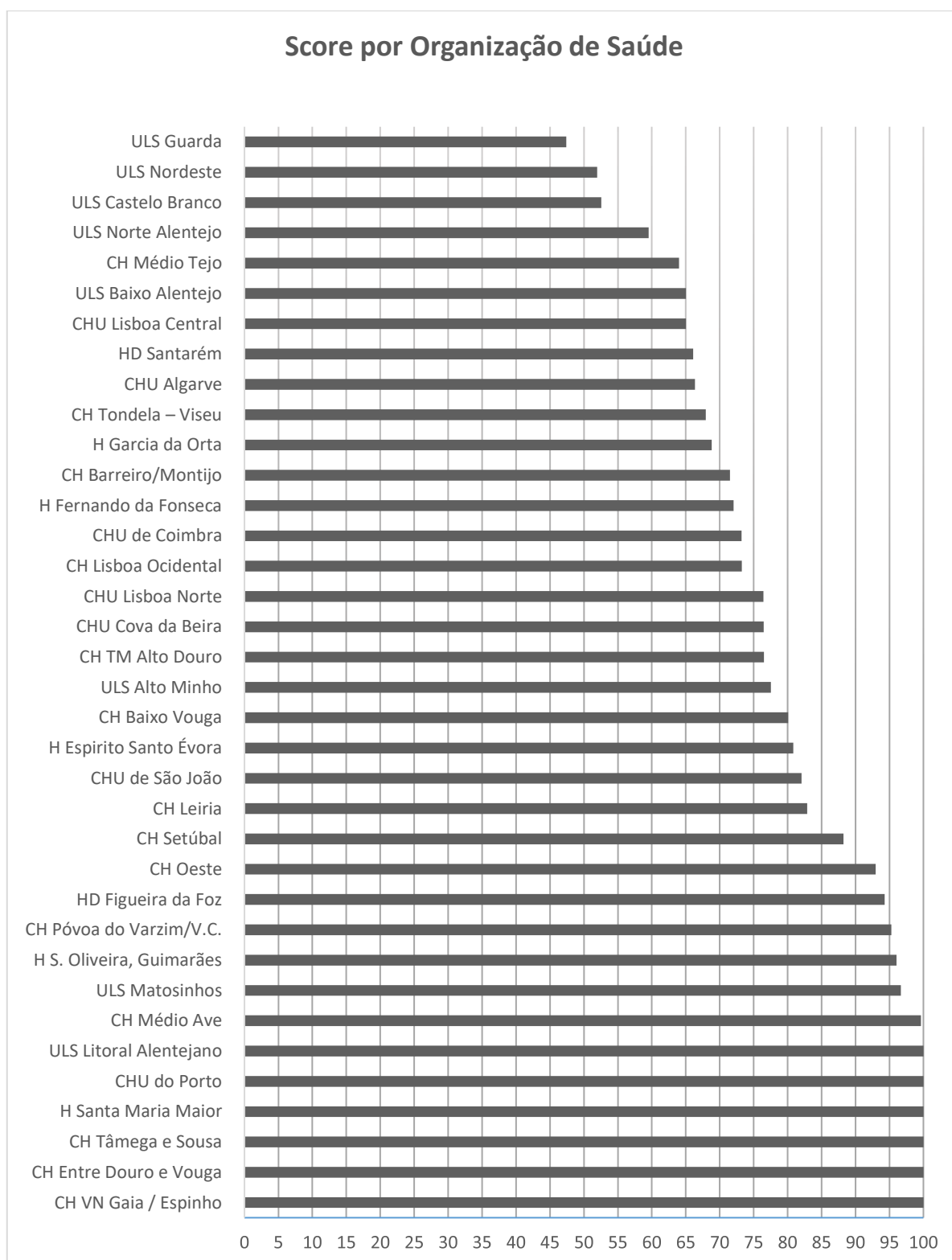


Figura 5.2 - Score por Organização de Saúde

5.4.1. Comparação da eficiência por grupo

A tabela 5.6 mostra as várias Organizações de Saúde e os respetivos scores de eficiência, organizados por Grupos (de acordo com a Portaria nº 82/2014 de 10 de abril, os grupos diferenciam-se através da população abrangida, do tipo de oferta de Organizações de Saúde e da respetiva especialização).

Tabela 5.6 - Score das Organizações de Saúde por grupo

Grupo	Organizações de Saúde	Score (%)
Grupo I - (Score Médio = 80,08)	ULS Guarda	47,41
	ULS Nordeste	51,94
	ULS Castelo Branco	52,54
	ULS Norte Alentejano	59,53
	Centro Hospitalar do Médio Tejo	64,02
	ULS Baixo Alentejo	65,01
	H Santarém	66,1
	CH Barreiro/Montijo	71,51
	H Fernando da Fonseca	72,05
	CHU Cova da Beira	76,48
	ULS Alto Minho	77,54
	CH Baixo Vouga	80,08
	CH Leiria	82,88
	Centro Hospitalar de Setúbal	88,23
	Centro Hospitalar do Oeste	92,95
	H Figueira da Foz	94,31
	CH Póvoa Varzim e Vila do Conde	95,28
	H S. Oliveira, Guimarães	96,02
	ULS Matosinhos	96,67
	CH Médio Ave	99,62
CH Entre Douro e Vouga	100	
CH Tâmega e Sousa	100	
H Santa Maria Maior	100	
ULS Litoral Alentejano	100	
Grupo II - (Score Médio = 76,24)	CHU Algarve	66,35
	CH Tondela - Viseu	67,94
	H Garcia da Orta	68,82
	Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental	73,24
	CH TM Alto Douro	76,5
	H Évora	80,84
	CH Vila Nova Gaia/Espinho	100
Grupo III - (Score Médio = 79,34)	CHU Lisboa Central	65,01
	CHU Coimbra	73,23
	CHU Lisboa Norte	76,44
	CHU São João	82,03
	CH Porto	100

Após a organização por Grupos, verifica-se que o Grupo I que detém 24 Organizações de Saúde, com um score médio de 80,08%; o grupo II onde pertencem 7 Organizações de Saúde com um score médio de 76,24% e por último o grupo III com 5 Organizações de Saúde com um score médio 79,34%.

Em primeiro lugar foi testada a normalidade do score por grupo, tendo sido rejeitada a hipótese de normalidade para o grupo I (valor $-p=0,021$) razão pela qual utilizamos o teste de KRUSKAL-WALLIS. A aplicação deste teste leva-nos a concluir que, apesar de existir algumas diferenças em termos medianos, estas não são estatisticamente significativas (valor- $p= 0,884$).

5.4.2. Comparação da eficiência por região

Seguidamente apresenta-se as várias Organizações de Saúde e os respetivos scores de eficiência, organizados por região (de acordo com as NUTS em que estão inseridos) (tabela 5.7).

Tabela 5.7 - Desempenho por Região

Região	Organização	Score
ALENTEJO (Score Médio = 74,30)	ULS Norte Alentejano	59,5
	H Santarém	66,1
	ULS Baixo Alentejo	65
	H Évora	80,8
	ULS Litoral Alentejano	100
ALGARVE (Score Médio = 66,35)	CHU Algarve	66,4
AM LISBOA (Score Médio = 73,61)	CHU Lisboa Central	65
	H Garcia da Orta	68,8
	CH Barreiro/Montijo	71,5
	H Fernando da Fonseca	72,1
	Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental	73,2
	CHU Lisboa Norte	76,4
	Centro Hospitalar de Setúbal	88,2
CENTRO (Score Médio = 73,18)	ULS Guarda	47,4
	ULS Castelo Branco	52,5
	Centro Hospitalar do Médio Tejo	64
	CH Tondela - Viseu	67,9
	CHU Coimbra	73,2
	CHU Cova da Beira	76,5
	CH Baixo Vouga	80,1
	CH Leiria	82,9
	Centro Hospitalar do Oeste	93
	H Figueira da Foz	94,3
NORTE (Score Médio = 90,43)	ULS Nordeste	51,9
	CH TM Alto Douro	76,5
	ULS Alto Minho	77,5
	CHU São João	82
	CH Póvoa Varzim e Vila do Conde	95,3
	H S. Oliveira, Guimarães	96
	ULS Matosinhos	96,7
	CH Médio Ave	99,6
	CH Porto	100
	CH Tâmega e Sousa	100
	CH Entre Douro e Vouga	100
	CH Vila Nova Gaia/Espinho	100
	H Santa Maria Maior	100

Foi novamente testada a normalidade do score por região, tendo apenas sido rejeitada a normalidade para a região norte (valor $-p=0,001$) razão pela qual utilizamos o teste de KRUSKAL-WALLIS para comparar eficiência por região. Foi excluída a região do algarve por só existir uma IS. A apresentação deste teste permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas dos scores por região (valor $-p=0,021$). Através da aplicação dos testes de comparação múltipla, concluímos que a região norte difere positivamente de todas as restantes, sendo que estas não diferem entre si. Com o contributo anterior, verifica-se que as Organizações de Saúde situada na região norte são mais eficientes do que as restantes, corroborando com Ferreira e Nunes (2019) que já tinha referido diferenças favoráveis na zona norte.

5.4.3. Análise da Correlação entre o desempenho e os indicadores das Capacidades Dinâmicas

Depois de avaliados os níveis de eficiência das USH através da DEA, foram considerados os dados de 23 Organizações de Saúde, através da média das respostas dos questionários distribuídos pelos líderes e gestores/chefias, sendo que através destes dados primários foram calculados os coeficientes de correlação ρ (rho), de Spearman, para análise da relação entre as variáveis da eficiência das Organizações de Saúde e os vários indicadores das Capacidades Dinâmicas e testada a sua significância (tabela 5.8).

Considerando-se um nível de significância de 5%, verifica-se a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre o score de desempenho das Organizações de Saúde e as seguintes Capacidades Dinâmicas:

- i) Capacidade Tecnológica através do indicador “Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor”;
- ii) Capacidade de Produção/Operações através do indicador “Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes”;
- iii) Capacidade de Marketing através do indicador “Criam-se novos canais para chegar aos utentes”;
- iv) Capacidade Desenvolvimento através do indicador “Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores”;
- v) Capacidade Transação através do indicador “Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização”;
- vii) Capacidade Gestão através do indicador “Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços”;
- viii) Capital Humano / Capacidade de Aprendizagem através do indicador “incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo”.

Constata-se que as organizações que apostam em estratégias de partilha de conhecimento e de marketing para chegar aos utentes, mas que também respondem às mudanças dos utentes

procurando não só melhorar a coordenação, como também reconfigurar recursos através de experiências anteriores para desenvolver novas ofertas, apresentam um melhor desempenho. Se aumentarmos ligeiramente a nossa margem de erro, considerando assim o nível de significância de 6%, a correlação entre o score de desempenho das Organizações de Saúde e a Capacidade de integração através do indicador “Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos” revela-se estatisticamente significativa, podendo assim concluir que uma melhor integração entre departamentos, leva à obtenção de uma melhor performance nas Organizações de Saúde.

Tabela 5.8 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre a performance e as Capacidades Dinâmicas (ρ) e teste à sua significância estatística (valor-p).

Capacidade	Indicadores	Coeficiente de Correlação de Spearman	
		ρ	(valor -p)
Marketing	Criam-se novos canais para chegar aos utentes (por ex. <i>Facebook</i>)	ρ	,582
		(valor -p)	,004
Produção/Operações	Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes	ρ	,527
		(valor -p)	,010
Tecnológica	Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor	ρ	,468
		(valor -p)	,024
Transação	Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização	ρ	,438
		(valor -p)	,037
Desenvolvimento	Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores	ρ	,604
		(valor -p)	,002
Gestão	Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços	ρ	,520
		(valor -p)	,011
Aprendizagem /Capital Humano	Existe incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo	ρ	,426
		(valor -p)	,043
Integração	Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos	ρ	,399
		(valor -p)	,059

Por fim, utilizou-se novamente o teste de Correlação de Spearman para verificar a correção dos indicadores com as Organizações de Saúde com desempenho baixo, procurando encontrar capacidades que se desenvolvam essencialmente neste tipo de Organizações de Saúde, ou seja, procura-se evidenciar quais são as CD que se desenvolvem nas Organizações de Saúde com mais dificuldades de desempenho (Tabela 5.9). Verifica-se para os níveis de significância 5%, nas Organizações de Saúde com dificuldades no desempenho, a existência de desenvolvimento de outras capacidades, como:

- i) avaliação da satisfação dos departamentos internos;
- ii) participação ativa na tomada de decisão de altos e médios cargos de gestão;
- iii) motivar os colaboradores a melhorar o desempenho. Assim, as Organizações de Saúde com maiores problemas de eficiência, tendem a preocupar-se com a satisfação interna dos

serviços, em motivar para melhorar o desempenho e ainda para uma maior participação na decisão dos cargos de gestão.

Tabela 5.9 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre a baixa performance e as Capacidades Dinâmicas (ρ) e teste à sua significância estatística (valor-p).

Questão	Coeficiente de Correlação de Spearman	
	ρ	(valor -p)
Realizam-se estudos para avaliar a satisfação entre os vários departamentos internos	,681	,048
Motiva-se a maior participação na tomada de decisão de altos e médios cargos de gestão	,732	,004
Motiva-se os colaboradores a melhorar o desempenho	,556	,048

Tendo base os resultados obtidos, a tabela 5.10 mostra as CD que influenciam a performance das Organizações de Saúde.

Tabela 5.10 - CD que influenciam a performance das Organizações de Saúde.

Variáveis	Indicadores	Fundamentação dos indicadores	Capacidade
Tecnológica	Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor	Avaliar e identificar tendências tecnológicas no setor, procurando estar em constante atualização ao nível tecnológico.	Digitais
Produção/Operações	Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes	Deter e utilizar a capacidade e as habilidades internas para responder aos interesses cada vez mais díspares dos utentes, procurando através da gestão e capacidade interna operacional responder a todas as mudanças do exterior.	
Marketing	Criam-se novos canais para chegar aos utentes	Aproveitar ferramentas tecnológicas e oportunidades para inovar e conseguir melhorar a comunicação das Organizações de Saúde com o utente. Aproveitar as oportunidades, permitindo a proximidade com o utente através de novas estratégias de comunicação, imagem e marketing.	
Desenvolvimento	Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores	Através dos conhecimentos adquiridos anteriormente, consegue-se desenvolver novas ideias ou novos serviços, melhorando a qualidade de resposta.	Estratégica
Transação	Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização	Procura-se que a informação fluia de forma simples e rápida, melhorando a disponibilidade da informação nas várias partes da organização e permitindo assim uma melhor coordenação de toda a organização.	
Integração	Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos	Utilizar as ameaças tecnológicas e verificar as potencialidades internas da organização ao nível tecnológico para melhorar a relação interna e procurar a eficiência dos serviços clínicos e não clínicos. Procurar integrar todos os departamentos.	
Gestão	Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços	Adaptam-se o recursos existentes para obter novos serviços, adaptados às exigências de todos os <i>stockholders</i> .	
Capital Humano Capital Estrutural Capacidade de Aprendizagem	Incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo	Existe oportunidades para obter e absorver informação e conhecimento, sendo valorizado e incentivado a partilha entre os vários elos.	Aprendizagem

Neste sentido, e face às evidências empíricas obtidas, podemos afirmar que os indicadores que avaliam a influência das CD na performance, agrupam-se em três grandes dimensões: i) capacidade digital; ii) capacidade estratégica; e iii) capacidade de aprendizagem. Sendo que:

- i) a capacidade digital é mensurada através de variáveis tecnológicas, de operações e de marketing (Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor; Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes; Criam-se novos canais para chegar aos utentes);
- ii) a capacidade estratégica é medida através de variáveis de gestão, transação, desenvolvimento e integração (Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores; Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização; Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos; Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços);
- iii) a capacidade de aprendizagem é medida através de variáveis de Capital Humano/Estrutural, Capacidade de aprendizagem e Desenvolvimento (Incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo).

5.5. Discussão e Conclusão

O setor em estudo (Hospitalar) devido ao tipo de serviços que apresenta, assim como aos diferentes recursos que detém (quer sejam humanos, materiais ou financeiros) apresenta grande complexidade do ponto de vista da sua gestão e manutenção. O presente estudo teve como objetivo identificar os principais inputs e outputs utilizados na Data Envelopment Analysis (DEA), sendo que se conseguiu realizar uma esquematização desses indicadores e da sua cronologia. Realizada a análise DEA às Organizações de Saúde em estudo, verificaram-se que a maioria das Organizações de Saúde eficientes estão localizadas na região norte (Ferreira & Nunes, 2019) mas a sua dimensão não influencia os resultados do desempenho. Ainda assim, verifica-se que 75% das ULS têm um desempenho baixo, não corroborando com o estudo de Farias e Nunes (2018). Por fim, estudou-se através da DEA e da sua correlação com os dados primários do questionário, se as CD influenciam o desempenho. Existe evidência que as CD influenciam o desempenho (Narver & Slater, 1990; Kumar et al., 1998; Menguc & Auh, 2006; Nath et al., 2010; Lee et al., 2011; Bitencourt, Santini, Ladeira, Santos, Teixeira, 2019), através da Capacidade Tecnológica aquando o acompanhamento das últimas tendências em tecnologia no setor (Wilden & Gudergan, 2015), da Capacidade de Marketing (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Ortega & Villaverde, 2008; Nath et al., 2010) e com as Capacidades de Desenvolvimento e Gestão (Janssen & Tan, 2014). O nosso estudo vem ainda corroborar com Makkonen, Pohjola, Olkkonen, Koponen (2014) e Bitencourt et al, (2019) quando referem que CD ajudam a transformar recursos e competências em novos processos e assim alavancar o desempenho da empresa e sem as CD a relação entre os recursos e o desempenho será enfraquecido, dificultando assim a relação entre o conhecimento e os processos de aprendizagem com o

desempenho (capacidade estratégica) e com os trabalhos de Najmi et al (2018) que defende que tanto a gestão do conhecimento resultará em melhor desempenho hospitalar como uma melhor liderança estratégica levará a um melhor desempenho hospitalar e Pablo et al. (2007) que refere que no setor público a liderança e confiança foram fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criação de novos recursos - especialmente através da comunicação aberta e partilha de informações (capacidade de aprendizagem). Constata-se que, as CD são “a capacidade de uma organização criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos” (Helfat et al., 2007, p.1) mas também a capacidade de aprender, obter conhecimento e dinamizar o Marketing e a Tecnologia de uma organização, procurando sempre a melhoria da performance (Fulk & DeSanctis, 1995; Grant, 1996; Bontis, 2002; Curado & Bontis, 2006).

Em suma, o estudo responde a alguns gaps na literatura deixadas por alguns autores, como a influência das Capacidades de Operações na influência do desempenho (Rodenbach & Brettel, 2012; Mu, 2017), que se verifica positivamente neste estudo. Assim como a compreensão necessária relativamente às CD de aprendizagem na mediação de recursos sobre o desempenho (Lin & Wu, 2014; Falasca et al., 2017). Por fim, verifica-se também que no setor público na área da saúde, existem capacidades ocultas que se desenvolvem mais dentro das organizações quando as dificuldades de gerir recursos eficientemente se coloca (Pablo et al. 2017).

Deste modo, e de acordo com as propostas apresentadas e em consonância com o nosso estudo, é importante para melhorar o conhecimento acerca das CD e do desempenho, seguir algumas linhas de investigações futuras, consideradas particularmente críticas para esta área de conhecimento, tais como: i) identificar dentro das ULS quais as CD que se desenvolvem mais no seio dos CSP e dos CSH de modo a encontrar possíveis razões de ineficiência; ii) verificar quais são os departamentos ou áreas que o desenvolvimento das CD pode ter influencia direta nos scores de desempenho; e iii) compreender se a Capacidade de Marketing está relacionada somente com os canais de contacto com o utente ou essencialmente com a dinâmica das equipas e com a sua capacidade / interesse na utilização de ferramentas digitais.

Capítulo 6: Capacidades Dinâmicas no Setor da Saúde

6.1. Introdução

A integração e a redistribuição de recursos dinâmicos pode ser o núcleo central de uma maximização de desempenho numa organização (Chien & Tsai, 2012). Vários estudos procuram estudar a relação entre as organizações e as Capacidades Dinâmicas (CD) (Menguc & Auh, 2006; Lee et al., 2011; Arend, 2013; Wilden, Gudergan, Nielsen e Lings, 2013). No estudo de Bitencourt et al. (2019), a orientação empreendedora foi o único antecedente sem impacto direto nas CD. Podemos verificar que as CD são o resultado de aprender a ajustar as capacidades operacionais (Winter, 2003) e que a gestão do conhecimento e aprendizagem são elementos-chave na criação e renovação de CD (Easterby-Smith & Prieto, 2008). O conhecimento e a aprendizagem permitem às organizações construir, reconfigurar, integrar, reorganizar e eliminar recursos e capacidades, com a finalidade de acompanhar as mudanças nos requisitos competitivos (Teece, 2007, Alsos et al. 2008) para impactar positivamente no desempenho da empresa (Daud & Yusoff, 2010).

No setor público, Pablo et al. (2007) identificaram que a liderança e a confiança foram fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criar novos recursos, especialmente através da comunicação aberta e partilha de informações. Segundo Najmi et al (2018), as CD como variável de mediação na relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho indicam que uma maior gestão do conhecimento resultará em um melhor desempenho hospitalar.

Os estudos relativos às CD ainda apresentam lacunas relativamente à caracterização das CD e os estudos acerca de CD no setor da saúde ainda são insuficientes e não estão claros no que concerne à existência de CD no setor da saúde. Diversos estudos referem que os gestores desempenham um papel importante na conversão de recursos em CD (Kor & Mahoney, 2005; Augier & Teece, 2009; Rodenbach & Brettel, 2012), onde o desenvolvimento dessas CD depende da motivação, habilidades e essencialmente da experiência (Ambrosini & Bowman, 2009). Para García, Gardo e Garcia (2018), a informação nem sempre flui como deveria e as próprias organizações públicas assumem que a informação está centrada em certos membros da equipa, sendo importante desenvolver CD mesmo quando estas são informais e inconscientes. Em paralelo o setor público deve, segundo os mesmos autores, esforçar-se para adaptar sistemas testados à realidade empresarial. Um estudo realizado por Maijanen e Jantunen (2016) destaca a dinâmica interna na renovação de estratégia de uma organização pública que enfrenta mudanças rápidas no seu ambiente. Os autores concluíram que a análise concentra-se na deteção, na apreensão e na reconfiguração, onde a capacidade de deteção apresenta um efeito indireto no desempenho de mudança da organização, mediado pela apreensão e pela reconfiguração das capacidades. É com esta finalidade que as CD podem dar um contributo mediante: i) a redescoberta de novos recursos (Pablo et al., 2007; Janssen & Tan, 2014); ii) a

utilização de recursos alternativos; iii) a utilização do marketing (Krasnikov & Jayachandran, 2008) através do relacionamento com os clientes (Ortega & Villaverde, 2008; Nath et al., 2010) ou ainda iv) a associação de tecnologia (Wilden & Gudergan, 2015) para obter um desempenho positivo. Para Teece (2018), a procura e foco nas tarefas operacionais podem levar à dificuldade da organização em verificar capacidades de mudança e responder rapidamente às alterações do ambiente. As tarefas fixas permitem garantir uma eficiência máxima, sendo que não existe cultura organizacional que permita uma resposta empreendedora (Teece, 2018).

Face à revisão de literatura analisada constata-se que, embora exista uma diversidade de trabalhos no âmbito da análise das CD, começam apenas agora a surgir estudos que procuram mensurar as CD e as suas capacidades operacionais (Protogerou et al, 2012; Zhou et al, 2019), não existindo, porém, uma incidência relevante de estudos sobre as CD nas Organizações de Saúde. Assim, pretende-se neste estudo: i) identificar e caracterizar as CD existentes nas organizações do setor público da saúde através do levantamento das áreas relacionadas com as CD, que estão incidentes nas Organizações de saúde, procurando apresentar os vários fatores que podem mensurar as CD nas Organizações de saúde; e ii) contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo, procurando mapear e sintetizar as várias relações existentes das várias capacidades que se relacionam com as CD.

Para tal, recorreu-se a dados primários, recolhidos através de questionário aplicado a 245 profissionais com cargos de liderança e chefia em Organizações de Saúde de Portugal Continental. O estudo visa assim contribuir para uma compreensão dos constructos que compõem as CD, sendo que assenta essencialmente em duas grandes áreas: conhecimento e inovação. Duas das características do decisor/gestor (nível de cuidados e funções) influenciam as Capacidades de marketing, Operações, Tecnologia, Inovação e conhecimento. O nível de habilitações secundário, influencia negativamente as Capacidade de Marketing.

Para este campo de conhecimento, ou seja, para o campo das capacidades dinâmicas no setor da saúde, considera-se que se alcançaram contribuições importantes com o desenvolvimento deste estudo, destacando-se o facto de em muitos aspetos corroborar com resultados de outros estudos desenvolvidos internacionalmente, como é o caso de se concluir que no setor público a liderança e confiança serem fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criação de novos recursos, o que vai de encontro às conclusões de Pablo et al. (2007). Verificou-se também que nas Organizações públicas deste setor existem capacidades ocultas, que apenas se desenvolvem quando da ocorrência de dificuldades de gestão de recursos. Estas modificações e dificuldades podem relacionar-se com necessidades dos utentes e dos profissionais, tornando esta gestão um desafio, com necessidade de respostas rápidas para a própria sobrevivência institucional.

Pode afirmar-se que este estudo colima estender a literatura existente sobre as Capacidades Dinâmicas, investigando especificamente as suas extensões para o setor da saúde, ou seja, foi também possível verificar as relações entre as várias Capacidades, bem como apurar a existência de Capacidades Dinâmicas nas Organizações de saúde. A sua revisão da literatura visa fornecer evidências empíricas destas mesmas Capacidades e, consequentemente,

pretende-se melhorar a compreensão na prática de como estas Capacidades influenciam as Organizações de saúde. Neste sentido, destaca-se o facto de o conhecimento poder relacionar-se favoravelmente com a inovação, sem estar relacionado com outras capacidades, sejam elas a Capacidade de Marketing, Capacidade Tecnológica ou Capacidade de Operações.

O capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, será efetuado o estado-da-arte sobre as CD, depois é explicado o método adotado no estudo. Serão, posteriormente, analisados e discutidos os resultados decorrentes dos dados primários, e finalmente as conclusões, com recomendações de investigações futuras.

6.2. Revisão da Literatura

6.2.1. Capacidades Dinâmicas

Mediante o papel das CD para alterar os recursos existentes e transformá-los estrategicamente (Zahra et al., 2006; Helfat et al., 2007; Ambrosini & Bowman, 2009), Collis (1994) propõe a seguinte tipologia de capacidades: i) capacidades básicas (capacidade de executar as atividades funcionais básicas da empresa); ii) capacidades dinâmicas, através de melhorias dinâmicas nas atividades da empresa e o desenvolvimento de novas estratégias relacionadas com a modificação e a criação da sua base de recursos - a capacidade de uma organização de aprender, adaptar, mudar e renovar ao longo do tempo (Teece & Pisano, 1994); e iii) “meta capacidade” ou seja, recursos de aprendizagem.

A distinção entre os recursos dinâmicos e comuns também ocorre. Segundo Teece (2014), colocando os recursos na base da teoria (responsáveis pela gestão da cadeia de abastecimento e outras atividades base) e através das CD são alterados e modificados, procurando recursos dinâmicos. Zollo e Winter (2002) verificam que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas depende de fatores organizacionais internos e destacam a cultura de aprendizagem enquanto foco principal. A capacidade de melhorar continuamente é crucial para um desempenho sustentado (Morris, Kuratko, Covin, 2008). Contudo, a performance a longo prazo depende da capacidade de adquirir e integrar novos conhecimentos externos (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). A criação de valor da empresa passa por desenvolver vantagens inovadoras (Lepak, Smith, Taylor, 2007). Nas CD ao nível da sua envolvente conceitual, pode assumir-se que os conceitos têm vindo a manter o seu núcleo conceitual, ou seja, todos os contributos assentam numa teoria sobre as habilidades e competências de identificar, construir e reconfigurar aptidões para responder ao meio envolvente em mudança. Contudo, é possível traçar uma evolução relativamente ao modo como o conceito de CD tem vindo a ser desenvolvido na literatura. A evolução assenta não só na inovação de novos produtos e da identificação de novas necessidades, como no Marketing, Tecnologia e Operações; Aprendizagem e nos recursos humanos e capacidade de liderança.

A capacidade de marketing e a sua relação com o desempenho tem sido causa de estudo por vários autores nas últimas décadas (Dutta, Narashiman, Surendra, 1999; Vorhies & Morgan, 2005; Mu, 2015). A capacidade de marketing assenta na previsão e compreensão das necessidades dos clientes, de forma mais rápida e dinâmica do que os concorrentes (Dutta et

al, 1999; Vorhies & Morgan, 2005; Mu, 2015). Os gestores mais séniores tendem a aplicar estratégias com menor risco, inerentes a menores CD, enquanto os gestores juniores procuram ser mais dinâmicos havendo uma maior vantagem em ambientes turbulentos (Rodenbach & Brettel, 2012). Assim, Rodenbach e Brettel (2012) referem que a idade do gestor tem uma influência significativa no desenvolvimento de CD de marketing e de investigação e desenvolvimento. Mu (2017) conclui também que as capacidades de marketing e de operações influenciam o resultado positivo entre as CD e a performance da empresa. Já as organizações do setor público mostram mais dificuldades na relação com os clientes (Piening, 2011). É plausível que as capacidades de marketing ajudem uma organização a criar conhecimento que permita detetar ameaças e oportunidades (Cao, Duan, Alia, 2019). Essa capacidade permitirá à organização identificar problemas e oportunidades estratégicas de marketing, desenvolvendo alternativas estratégicas (Cao et al., 2019). Além disso, pesquisas sugerem que as capacidades de marketing estão no centro do desempenho da organização (Slater & Narver, 2000; Srivastava, Fahey, Christensen, 2001; Ramaswami, Srivastava, Bhargava, 2009; Frösén & Tikkanen, 2016). As capacidades operacionais referem-se às habilidades da empresa em integrar um conjunto de tarefas e melhorar os processos produtivos através de fluxos eficientes e tecnológicos (Tan et al, 2007; Cepeda & Vera, 2007). As capacidades operacionais, ou a existência de uma superior capacidade nas operações, aumenta a eficiência no processo, reduz o custo das operações e obtém vantagem competitiva (Tan et al, 2007; Cepeda & Vera, 2007). A seleção, correta, das prioridades competitivas permite às empresas explorar baixos custos, qualidade, prazos de entrega e flexibilidade na resposta aos vários stakeholders (Alves et al., 2017). A coordenação entre as funções da empresa, bem como com os fornecedores e parceiros chave, deve ser ajustada e flexível à medida que o ritmo competitivo acelera, sendo cada vez mais importante identificar também as opções tecnológicas para oportunidades de negócio (Dosi, Nelson, Winter, 2000).

Alves et al. (2017) utilizam capacidades de desenvolvimento, gestão, operações e transações, para testar quais os recursos da empresa que são dinâmicos e se relacionam com a inovação, pretendendo assim avaliar as CD e de inovação das empresas. Pablo et al. (2007) verificam que as organizações quando desafiadas para melhorar a qualidade e confrontadas com diminuição de recursos, começam a encontrar recursos alternativos inovando através de novas experiências.

A capacidade de uma organização no aproveitamento do conhecimento externo, através dos processos exploratórios e rotineiros de aprendizagem, é definida por Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) como capacidade de absorção. Wang e Ahmed (2007) designam a capacidade de absorção como um dos três primordiais fatores das CD (capacidade de adaptação, capacidade de inovação e capacidade de absorção). Quanto mais rotineiras as atividades organizacionais, mais se permite às empresas explorar o conhecimento acumulado, aumentando a eficiência (Adler et al., 2009). As reuniões semanais entre gestores seniores e a discussão em equipas multifuncionais são exemplos práticos evidenciados com base num estudo de caso num hospital (Piening, 2011), em que as CD compreendem rotinas para a aquisição e

assimilação de informação externa, assim como rotinas para a absorção e transferência de informações. É necessário a compreensão dos gestores na importância da interligação dos processos e das interdependências que resultam da capacidade de aprendizagem (Agarwal & Selen, 2013).

Neste contexto, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1_a): O conhecimento tem efeito positivo na Capacidade de Marketing;

H1_b): O conhecimento tem efeito positivo na Capacidade de Tecnologia;

H1_c): O conhecimento tem efeito positivo na Capacidade de Operações.

García, Gardo e Garcia (2018) referem que o setor público deve esforçar-se para adaptar sistemas testados à realidade empresarial, visto que a informação nem sempre flui como deveria e as próprias organizações públicas assumem que a informação está centrada em certos membros da equipa. Por exemplo, a prática rotineira é um importante mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento de CD (Eisenhardt & Martin, 2000). Também os erros desempenham um papel na evolução das CD, sendo que pequenas falhas fornecem maior motivação em aprender e fazem com que os colaboradores prestem maior atenção ao processo (Sitkin, 1992; Eisenhardt & Martin, 2000). As capacidades dinâmicas relacionam-se positivamente com a gestão de conhecimento e por sua vez com o desempenho (Hsu & Wang, 2012; Marsh & Stock, 2006; Wang et al, 2007). Gonzalez (2017) refere que as organizações ainda sentem dificuldades em focar-se na aprendizagem e na partilha de conhecimentos. Wang et al. (2007) destacam que, para obter vantagem competitiva, o conhecimento é ajustado e melhorado continuamente na organização. Para Wang et al. (2007), as CD são a absorção, a criação, o armazenamento e a aplicação do conhecimento. Para Denford (2013), ainda se revela falta de uniformização nos constructos que compõem as CD e o conhecimento, sendo que estão relacionados com criação, integração, reconfiguração, replicação, desenvolvimento, imitação, assimilação e síntese.

Maijanen e Jantunen (2016) destacam a dinâmica interna na renovação da estratégia de uma organização pública (que enfrenta mudanças rápidas no seu ambiente), sendo que a maioria dos líderes de organizações acredita que essa CD é construída apenas do lado dos recursos humanos, e que o seu processo de criação é muito complexo (Hall & Lindzey, 1993). Para Lopez-Cabrales et al., (2017), existem dois tipos de líderes: i) transformacionais (focados na identificação e desenvolvimento novas ideias e são capazes de apoiar indivíduos envolvidos na aprendizagem) e ii) transacionais (cooperam essencialmente para a eficiência e coordenação de recursos existentes). A estratégia de liderança (transformacional) dos gestores das empresas influenciam positivamente as CD. Esta é a conclusão de Lopez-Cabrales et al., (2017), que destacam a necessidade de os gestores estarem aptos a receber como input as boas práticas baseadas nas habilidades já existentes nos recursos humanos atuais. A liderança transformacional está apta a promover a deteção, a apreensão e a reconfiguração das capacidades da organização. A reconfiguração dos recursos depende das habilidades e do conhecimento dos gestores (Kor & Mahoney, 2005; Augier & Teece, 2009; Ambrosini & Bowman, 2009). Hsu e Wang (2012) mostraram que as CD medeiam o impacto do capital intelectual no

desempenho. No setor público, a liderança e confiança foram fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criar novos recursos (Pablo et al., 2007).

Face aos argumentos expostos, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2): O conhecimento dos gestores, potenciam a inovação.

Devido às pressões e alterações dos ciclos políticos, as organizações no setor público necessitam de capacidade para responder à procura, procurando um paralelismo com as Organizações de saúde concorrentes, mas procurando atuar numa dinâmica diferente das Organizações de saúde privadas (Rashman et al, 2009). As Capacidades são utilizadas para sustentar um bom desempenho, sendo que as CD têm especial importância no desempenho das organizações.

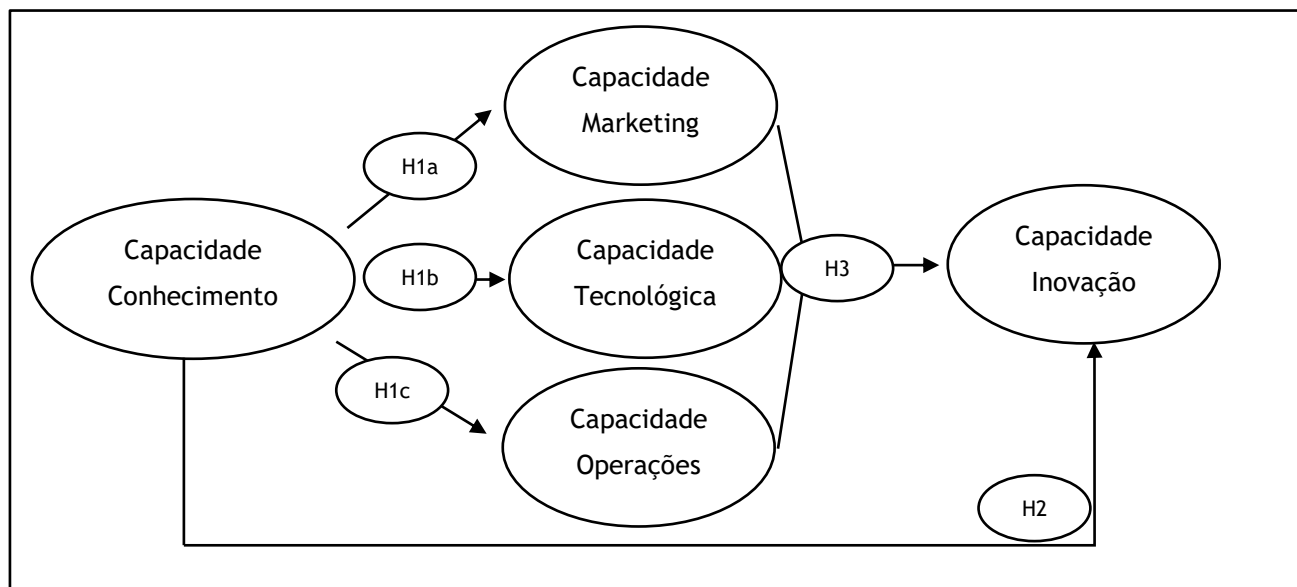
A falta de eficiência no Sistema de Saúde tem levado a que as organizações procurem uma redução da despesa e se foquem na eficiência e produtividade (Barros, 2003; Barros & Simões, 2007; Jacobs et al, 2006; Folland et al, 2007; Rego et al, 2010; Edwards et al, 2011). Vários autores referem que as CD são essencialmente o redescobrir de novos recursos através da inovação, com foco nas experiências e conhecimentos passados (Pablo et al., 2007; Janssen & Tan, 2014), utilizando recursos alternativos quando verificam limitações internas dentro das organizações.

Face ao mencionado, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H3) As Capacidades de Marketing, Tecnologia e Operações estão associadas positivamente com a Inovação.

A figura 6.1 mostra o modelo concetual da investigação proposto evidenciando a interação entre as capacidades várias Capacidades enquanto CD.

Figura 6.1 - Modelo Concetual



6.3 Metodologia

6.3.1. Unidade de Análise, Amostra e Métodos

A população em estudo é constituída por 90 Organizações de Saúde, subdivididas por Agrupamentos de Centros de Saúde, Hospitais Públicos Empresariais e Unidades Locais de Saúde. Primeiramente é importante apresentar resumidamente a organização e as estruturas das organizações de saúde em Portugal. Ao nível dos Cuidados de Saúde Primários a estrutura dos Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES) é uma estrutura que inclui vários Centros de Saúde, os quais incluem, além das Unidades de Saúde Familiar (USF), uma série de outras estruturas funcionais, tendo sempre na sua base a tríade clássica de profissionais dos Cuidados de Saúde Primários (CSP), que são médicos, enfermeiros e pessoal administrativo (Miguel & Brito de Sá, 2010). Do lado dos Cuidados de Saúde Hospitalares, os modelos de governação hospitalar dos cuidados hospitalares públicos em Portugal, mantêm-se idênticos desde a legislação de 1968 (Vaz, 2010). Atualmente os Hospitais (ou Centros Hospitalares quando inclui mais de uma organização de saúde), definidos enquanto entidades públicas empresariais (EPE), têm como objetivos estratégicos (Vaz, 2010): Maior e melhor acesso dos cidadãos; Desenvolvimento e mérito profissional; e Sustentabilidade económica. Recentemente, o paradigma da saúde em Portugal tem-se alterado, sendo criadas as Unidades Locais de Saúde (ULS), as quais se começaram a expandir a partir de 1999 com a implementação da Unidade Local de Saúde de Matosinhos, tendo o objetivo de melhorar a interligação dos cuidados de saúde primários com os cuidados hospitalares, através de uma prestação e gestão integrada de todos os níveis de cuidados de saúde.

Em Portugal, os Cuidados de Saúde Primários estão estruturados em 47 Agrupamentos de Centros de Saúde enquanto que os Hospitais, Centros Hospitalares e Unidades Locais de Saúde estão organizados em 43 Organizações de Saúde. Das Organizações que concordaram participar no estudo, foram obtidas 245 respostas de líderes e gestores de topo, sendo que 93 exercem funções em Cuidados de Saúde Primários; 132 em Cuidados Hospitalares e 20 em Unidades Locais de Saúde.

Com o objetivo de identificar e caracterizar as CD existentes nas organizações de saúde estudadas, e tendo por base a revisão da literatura anteriormente realizada, foi elaborado um questionário (Anexo I) que depois de adaptado à realidade das Organizações de Saúde, foi validado por quatro especialistas da área da gestão estratégica e da área da gestão em saúde. O questionário é composto por 54 indicadores, subdivididos por 3 dimensões (Capacidade Tecnológica, Operações e Marketing - 19 indicadores; Inovação - 19 indicadores; Recursos Humanos - 16 indicadores) e mensurados através de uma escala do tipo de likert de 7 pontos (onde 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente), conforme apresentado nas tabelas seguintes. A tabela 6.1 apresenta os indicadores que mensuram e operacionalizam as CD.

Tabela 6.1 - Indicadores utilizados para avaliar as Capacidades Dinâmicas

Dimensão	Autores	Capacidade	Nº Indicadores
Marketing; Operações e Tecnologia	Spanos e Lioukas (2001); Subramani e Venkatraman (2003); DeSarbo et al. (2005); Wu et al. (2006); Danneels (2008); Wilden e Gudergan (2015); Jiang et al, (2015); Cheng et al, (2016).	Tecnológica	8
	Tatikonda e Montoya-Weiss (2001); Tan et al (2007); Mu (2017); Alves et al. (2017);	Capacidade Operações	6
	Vorhies e Morgan (2005); Danneels (2008); Rodenbach e Brettel (2012); Li (2015); Wilden e Gudergan (2015); Jiang et al (2015); Falasca et al. (2017); Mu (2017).	Capacidade de Marketing	5
Inovação	Alves et al. (2017).	Capacidade de Transação	4
	Jiang et al, (2015); Alves et al. (2017).	Capacidade de Gestão	11
	Alves et al. (2017).	Capacidade de Desenvolvimento	2
	Jiang et al, (2015).	Capacidade de Integração	2
Recursos Humanos	Gold et al. (2001); Griffith et al. (2006); Wang et al. (2007); Killen et al. (2008); Chien e Tsai (2012); Agarwal e Selen (2013); Shang e Wang (2015); Cheng et al, (2016); Falasca et al. (2017).	Capacidade de Aprendizagem	10
	Wu et al (2007).	Capital Estrutural	6

6.3.1. Métodos estatísticos

Com o objetivo de validar as variáveis usadas para mensurar as CD nas três dimensões (capacidade tecnológica, operações e marketing; recursos humanos e inovação) recorreremos à Análise Fatorial.

A Análise Fatorial tem como objetivo analisar a estrutura de um grupo de variáveis que se interrelacionam entre si, de modo a criar uma escala de medida para fatores que controlam as variáveis primárias/originais (Maroco, 2007). Com base na análise empírica do questionário, e para cada uma das dimensões avaliadas, realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE) sobre a matriz de correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação *varimax*.

Para avaliar a adequação da utilização da AFE utilizou-se o teste de esfericidade de Bartlett e a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com os critérios de classificação definidos em Damásio (2012). O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que, na população, as variáveis não são correlacionadas. Para que seja viável a utilização desta técnica é necessário que a hipótese nula seja rejeitada (valor- $p < 0,05$) indicando assim a existência de correlações suficientes entre as variáveis (Hair, Black, Babin, Anderson, Tatham, 2010). Por sua vez, a medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) avalia a adequação da amostra a um modelo de AF testando a consistência global dos dados, comparando os valores dos coeficientes de correlação linear com os valores dos coeficientes de correlação parcial. O seu valor varia entre 0 e 1, sendo que quando é 0 indica que a análise fatorial pode não ser adequada, uma vez que existe uma correlação fraca entre as variáveis, assim, quanto mais próximo de 1 for o seu valor tanto melhor. De acordo com Damásio (2012), 0.5 é o valor mínimo aceitável. Para determinar o número de fatores a serem extraídos foram considerados dois critérios usualmente muito utilizados: o critério de Kaiser (fatores com valores próprios superiores a 1) e a variância total extraída (no mínimo 60%). A consistência interna dos factores foi medido pelo alpha de cronbach. Esta estatística avalia se os itens que o compõem medem o mesmo conceito. Geralmente, este índice varia entre 0 e 1, ainda que não haja um limite mínimo para este coeficiente. A consistência interna de um fator é tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística, em geral consideram-se satisfatórios valores superiores a 0,70 (Damásio, 2012).

6.4. Resultados

6.4.1 Capacidade Tecnológica, Operações e Marketing

Para a dimensão Tecnológica, Operações e Marketing, o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um valor- $p < 0,001$, pelo que concluímos que as variáveis estão correlacionadas entre si. O valor observado de $KMO=0,936$ permite concluir que a recomendação face a uma análise fatorial exploratória é excelente (tabela 6.2).

Tabela 6.2 - Adequabilidade da AF

KMO	0,936	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4206,168
	gl	171
	Sig.	,000

Uma vez verificada a adequabilidade da técnica aplicou-se a AF para os 19 indicadores construídos. O Critério de Kaiser sugere que devem ser extraídos 3 fatores, os quais explicam globalmente aproximadamente 74,6% da variância total dos dados.

O primeiro fator (constituído por 8 indicadores) corresponde à avaliação das competências tecnológicas e contribui para explicar 61.5% da variância total dos dados. O segundo fator (constituído por 6 indicadores) diz respeito aos procedimentos e rotinas (operações) nas organizações e contribui para explicar 7.6% da variância total. O terceiro fator (constituído por 5 indicadores) está relacionado com a comunicação e imagem (Marketing) e contribui para explicar 5.6% da variância total. Estes resultados são apresentados na tabela 6.3. Esta tabela resume ainda a composição dos fatores extraídos.

Por fim, a análise dos valores de alpha de Cronbach revelam uma boa consistência interna para as três subdimensões da performance da empresa com os coeficientes de alpha variando entre 0.899 e 0.946; o que é excelente, além do que o coeficiente alpha de Cronbach total é de 0.964.

Tabela 6.3 - AFE - Performance da Empresa

Performance da Empresa	Fator 1: Tecnologia	Fator 2: Operações	Fator 3: Marketing
[Utiliza-se tecnologia inovadora (equiparada à concorrência privada)]	,800		
[Existe equipamento tecnológico suficiente na resposta às necessidades da organização]	,780		
[Avalia-se com rapidez as tendências futuras tecnológicas]	,778		
[Avalia-se com precisão as oportunidades e ameaças tecnológicas]	,759		
[Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor]	,669		
[Existe a Capacidade em adaptar a tecnologia existente às necessidades da Organização]	,664		
[Utiliza-se sistemas de Tecnologia da Informação para construir fluxos de trabalho e rotinas]	,632		
[Existe investimento suficiente relativamente a atividades de Investigação e Desenvolvimento]	,615		
[Aprende-se com os sucessos do passado (melhorando processos continuamente)]		,838	
[Estabelecem-se rotinas, de modo a minimizar o desperdício]		,807	
[Aprende-se com os fracassos do passado (melhorando processos continuamente)]		,797	
[Utilizam-se procedimentos formais para facilitar o trabalho em equipa e maximizar a produção]		,760	
[Utilizam-se técnicas estatísticas para determinar se os processos estão controlados]		,610	
[Existe stock adequado para as rotinas diárias]		,553	
[Criam-se novos canais para chegar aos utentes (por ex. Facebook)]			,747
[Existe comunicação e marketing]			,722
[Fomenta-se a gestão da imagem de marca da instituição]			,675
[Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes]			,664
[Estudam-se, através de alterações na saúde da população, novas respostas clínicas]			,640
Valor próprio	11,689	1,435	1,058
Variância explicada	61,523	7,551	5,569
Alpha de Cronbach	0,946	0,925	0,899

A estrutura fatorial da dimensão Tecnológica, Operações e Marketing obtida encontra-se em concordância com diversos estudos identificados na literatura (Jiang et al, 2015; Cheng et al, 2016; Falasca et al., 2017; Mu, 2017). São definidos três fatores, sendo que i) Tecnologia: averigua a avaliação, existência e utilização de tecnologia e adaptação desse equipamento às necessidades da organização; ii) Operações: utilização de procedimentos formais e rotinas, através de estatística e aprendizagem continua com os processos do passado; e iii) Marketing: com o estudo das alterações externas à organização, criando novas ferramentas para comunicar e fomentar a marca, utilizando capacidades internas.

6.4.2 Capacidade de Inovação

Relativamente à dimensão de inovação, o teste de esfericidade Bartlett (valor- $p < 0.001$), assim como a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (0.934) indicaram a adequação da análise fatorial exploratória para a análise e o tratamento dos dados (tabela 6.4).

Tabela 6.4 - Adequabilidade da AFE - inovação

KMO	,934		
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-		4159,263
	quadrado		
	gl		171
	Sig.		,000

Inicialmente, e de acordo com o critério de kaiser foram retidos quatro fatores, os quais explicam aproximadamente 79,7% da variância total dos 19 indicadores inicialmente estudados. O primeiro fator denominado por Gestão é constituído por 10 indicadores e consegue captar 67,9 % da variância total dos dados. O segundo fator denominado de Desenvolvimento é constituído por 5 indicadores e explica 6,3% da variância. O terceiro fator denominado de Negociação agrupa apenas 2 indicadores e por último o fator integração agrupa também 2 indicadores e explica 5,5% da variabilidade dos dados. A composição dos fatores extraídos pode ser vista na tabela 6.5. A análise de consistência interna de cada fator revelou valores elevados do *alpha de Cronbach* para todos os fatores (>0.95), o que confirma que este conjunto de indicadores é um instrumento válido para medir a capacidade de Inovação das Organizações. O coeficiente de consistência interna geral foi de 0,978.

Tabela 6.5 - AFE - Inovação

Performance da Inovação	Fator 1: Gestão	Fator 2: Desenvolvimento	Fator 3: Transação	Fator 4: Integração
[Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização]	,845			
[Desenvolvem-se planos estratégicos para garantir o desenvolvimento organizacional]	,815			
[Alcança-se um bom controlo geral do desempenho da organização]	,801			
[Avalia-se com precisão oportunidades e ameaças organizacionais]	,798			
[Motiva-se os colaboradores a melhorar o desempenho]	,761			
[Motiva-se a maior participação na tomada de decisão de altos e médios cargos de gestão]	,746			
[Existe definição formal dos objetivos estratégicos]	,729			
[Utiliza-se ferramentas e técnicas de gestão atualizadas]	,638			
[Realizam-se estudos para avaliar a satisfação entre os vários departamentos internos]	,630			
[Realizam-se estudos para avaliar a satisfação dos utentes]	,539			
[Utiliza-se práticas modernas de gestão financeira]		,824		
[Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos]		,784		
[Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços]		,720		
[Utiliza-se padrões e documentos internos para procedimentos de trabalho]		,709		
[Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores]		,646		
[Existe Capacidade para impor regras na negociação com os fornecedores]			,830	
[Utilizam-se critérios formais para avaliar os fornecedores]			,811	
[A Gestão de Topo incentiva ativamente uma política de inovação de processos]				,720
[Melhoram-se os recursos/habilidades existentes como resultado das parcerias]				,685
Valor próprio	12,906	1,202	1,058	1,041
Variância explicada	67,926	6,326	5,569	5,478
Alpha de Cronbach	0,969	0,951	0,899	0,897

Muito embora os fatores encontrados não estejam em completa concordância com alguns estudos anteriores (Jiang et al, 2015; Alves et al., 2017) pode-se relacionar com a literatura, na medida em que existem quatro principais fatores, que medem a inovação através da Gestão; Desenvolvimento; Transação e Integração. Assim, o fator i) Gestão: relacionada com o estudo da satisfação dos utentes, motivar e melhorar a participação nos resultados estratégicos da

instituição através do desenvolvimento organizacional e melhorando a coordenação entre todas as partes da organização; ii) Desenvolvimento: utilizando práticas modernas de gestão e documentos de trabalho, procurando desenvolver novas ideias e reconfigurando os recursos para obter novos serviços; iii) Transação: avaliando formalmente os fornecedores e impondo regras de negociação com os fornecedores; e iv) Integração: inovando processos através da gestão de todo, melhorando as habilidades como resultados das parcerias existentes.

6.4.3. Recursos Humanos

Para a análise da dimensão de recursos humanos, o teste de esfericidade de Bartlett (valor $p < 0.001$) e a medida de adequabilidade amostral de KMO (0.925) confirmam que a matriz de dados pode ser submetida a uma AF (tabela 6.6).

Tabela 6.6 - Adequabilidade da AFE- Recursos Humanos

KMO	,925	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4484,074
	gl	120
	Sig.	,000

No entanto, de acordo com o critério de Kaiser, que também satisfazia o critério da variância explicada (73,4%), existe apenas um fator global. De acordo com estudos anteriores, a dimensão de Recursos Humanos suporta a existência de duas subdimensões (tabela 6.7). Assim, repetimos o estudo, procurando a solução com dois fatores. Esta revelou-se bastante satisfatória e de acordo com o apresentado na literatura.

OS 2 fatores extraídos explicam 78,5% da variação total dos dados. O primeiro fator, denominado por Processos, engloba 8 indicadores e consegue captar 73,4% da variância total dos dados. O segundo fator denominado de Conhecimento, engloba os restantes 7 indicadores desta dimensão, e contribui para explicar 5,1% da variância total dos dados.

Os coeficientes do alpha de Cronbach para o primeiro e segundo fatores foram de 0.967 e 0.951, respetivamente; indicando assim uma alta confiabilidade pelo método da consistência interna. O coeficiente de consistência interna geral foi de 0.977. Concluimos assim que estes dois fatores, explicam satisfatoriamente a dimensão de Recursos Humanos.

Tabela 6.7 - AFE - Recursos Humanos

Recursos Humanos	Fator 1: Processos	Fator 2: Conhecimento
[Há conhecimento sobre as exigências dos utentes, para inovar no desenvolvimento de novos serviços]	,849	
[Há conhecimento sobre as exigências dos utentes, para melhorar os serviços prestados]	,831	
[Há conhecimento sobre a decisão do processo de escolha por parte do utente]	,822	
[Existem processos, para que (continuamente), se adquira informações dos parceiros]	,806	
[Existem processos que podem partilhar continuamente informações entre todas as partes envolvidas no desenvolvimento de novos serviços.]	,758	
[Existem processos, para que (continuamente), se adquira informações dos utentes]	,733	
[Existem processos, para que (continuamente), se troque informações com os parceiros]	,718	
[Existem processos que podem partilhar continuamente informações de forma eficaz em toda a organização]	,665	
[Utiliza-se o conhecimento para melhorar a eficiência]		,620
[A informação que circula na organização é facilmente convertida em conhecimento]		,869
[Utilizam-se rotinas para identificar, valorizar e importar informação e conhecimento]		,842
[Existe incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo]		,759
[Cria-se um ambiente que incentive os colaboradores]		,702
[Contratam-se colaboradores com experiência na área]		,701
[A avaliação dos serviços prestados aos utentes é conhecida na organização]		,655
[Existe incentivo e reconhecimento para atração e retenção de recursos humanos]		,620
Valor próprio	11,737	0,820
Variância explicada	73,355	5,124
Alpha de Cronbach	0,967	0,951

A estrutura fatorial da dimensão Recursos Humanos obtida encontra-se em concordância com alguns dos estudos identificados na literatura (Agarwal & Selen, 2013; Shang & Wang, 2015; Cheng et al, 2016; Falasca et al, 2017). São definidos dois fatores, sendo que i) Processos: que influenciam inovar e melhorar continuamente os serviços prestados através de processos que permitam partilhar informação e desenvolver novas respostas através dos ativos humanos existentes; ii) Conhecimento: avalia-se os serviços prestados e procura-se identificar, valorizar e importar conhecimento, partilhá-lo, através de um ambiente incentivador e da retenção de recursos humanos.

A estimação da AFE foi executada com base no método das componentes principais, e para a determinação do número de fatores a reter foi empregue o critério com base nos valores próprios superiores à unidade e cuja variância total explicada pelos fatores seja superior a 60%, efetuada rotação VARIMAX, com o objetivo facilitar a interpretação da solução fatorial e o

critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para avaliar se a correlação existente entre as variáveis é suficiente para prosseguir a AFE (Hair et al., 2010).

6.5 Análise Multivariada

Foram estimados diversos modelos de regressão linear múltipla hierárquica. Um primeiro conjunto de modelos alusivos ao impacto das características do decisor/gestor e da unidade de saúde (nível de cuidados, idade; habilitações; funções) influenciam as capacidades dinâmicas de Recursos Humanos e dimensões. Nos modelos de regressão linear múltipla, as variáveis categóricas necessitam de ser transformadas em variáveis *dummies* para ser possível incluir as mesmas nos modelos de regressão linear.

Após análise exploratória dos dados foram criadas as variáveis Cuidados de Saúde Hospitalares (1 se a unidade de saúde é uma unidade de cuidados de saúde hospitalares; 0 caso contrário), Administração (1 se o inquirido faz parte da administração; 0 caso contrário) e Ensino Secundário (1 se o inquirido possui o ensino secundário; 0 caso contrário). Outro grupo de modelos analisa o impacto das características do decisor/gestor e da unidade de saúde e das Capacidades dos Recursos Humanos nas Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing. E um último agrupamento de modelos que analisam o impacto das características do decisor/gestor e da unidade de saúde, Capacidades dos Recursos Humanos e Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing nas Capacidades de Inovação.

Para a estimação dos diversos parâmetros dos modelos recorreu-se ao método dos mínimos quadrados e com erros padrão robustos, para eliminar a possíveis problemas de heteroscedasticidade. Em todas as regressões foi analisada a existência de variáveis com potenciais efeitos de multicolinearidade através dos fatores de inflacionamento da variância (VIF), devendo estes valores serem inferiores a 10 (Hair et al., 2010).

No que respeita às características dos inquiridos, a maioria dos decisores/gestores exerciam funções nos Cuidados de Saúde Hospitalares (53,9%), sucedidos pelos Cuidados de Saúde Primários (38,0%), 8,2% laboravam em Unidades Locais de Saúde, sendo que 52,7% exerciam funções de prestação de cuidados e 14,7% pertenciam à Administração. Relativamente às idades, estas variavam entre os 26 e os 69, com uma média etária de 43,9 anos. Na Tabela 6.81 são apresentados os valores alusivos às estatísticas descritivas (Média, Desvio Padrão, Mínimo e Máximo) e correlações das variáveis utilizadas na modelação econométrica. Em termos de VIF, constata-se que todos são inferiores a 10 indiciando a inexistência de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Tabela 6.8 – Estatísticas descritivas e matriz de correlação das utilizadas nas análises empíricas (VIF na diagonal)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Média	3,31	3,90	3,52	3,55	3,47	3,53	3,60	3,38	3,52	3,29	3,22	3,30	0,54	0,15	43,90	0,08
Desvio Padrão	1,37	1,44	1,49	1,30	1,51	1,43	1,58	1,55	1,38	1,38	1,48	1,40	0,50	0,35	9,81	0,27
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,26	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	26,00	0,00
Máximo	6,38	6,60	7,00	6,16	7,00	6,55	7,00	6,50	6,47	6,33	7,00	6,20	1,00	1,00	69,00	1,00
(1) Tecnologia	4,417															
(2) Operações	0,746**	2,972														
(3) Marketing	0,768**	0,736**	3,725													
(4) Tecnologia, Operações e Marketing	0,938**	0,902**	0,891**	3,218												
(5) Transação	0,636**	0,659**	0,749**	0,736**	NA											
(6) Gestão	0,754**	0,774**	0,792**	0,845**	0,770**	NA										
(7) Desenvolvimento	0,762**	0,761**	0,752**	0,831**	0,671**	0,878**	NA									
(8) Integração	0,748**	0,738**	0,730**	0,810**	0,702**	0,905**	0,870**	NA								
(9) Inovação	0,777**	0,795**	0,822**	0,870**	0,849**	0,985**	0,903**	0,924**	NA							
(10) Conhecimento	0,727**	0,729**	0,749**	0,807**	0,694**	0,889**	0,821**	0,869**	0,888**	7,238						
(11) Processos	0,725**	0,679**	0,721**	0,779**	0,625**	0,825**	0,799**	0,823**	0,829**	0,900**	6,078					
(12) Recursos humanos	0,745**	0,731**	0,758**	0,818**	0,683**	0,883**	0,833**	0,869**	0,885**	0,983**	0,961**	3,218				
(13) Cuidados de Saúde Hospitalares	0,159*	0,103	0,139*	0,143*	0,166**	0,071	0,062	0,021	0,100	0,030	0,056	0,049	1,115			
(14) Administração	0,094	0,185**	0,186**	0,166**	0,132*	0,239**	0,160*	0,200**	0,210**	0,156*	0,148*	0,151*	-0,217**	1,154		
(15) Idade	0,116	0,065	0,094	0,106	0,035	0,135*	0,128*	0,206**	0,128*	0,122	0,083	0,106	-0,100	0,151*	1,065	
(16) Ensino Secundário	0,119	0,028	0,012	0,068	-0,015	0,076	0,064	0,037	0,065	0,100	0,088	0,100	0,096	0,003	0,003	1,058

* p < 0,05; ** p < 0,01

No que respeita às características do decisor/gestor e da unidade de saúde que influenciam as capacidades dinâmicas de Recursos Humanos e as suas dimensões (Tabela 6.9), observa-se que o facto destes pertencerem à administração apresentam scores médios significativamente superiores aos demais decisores (Conhecimento: $B = 0,6$; $p < 0,05$; Processos: $B = 0,65$; $p < 0,05$; Recursos Humanos: $B = 0,61$).

Tabela 6.9 – Coeficientes dos modelos de regressão linear múltipla. Variável dependente: Capacidades de Recursos Humanos e dimensões (Erros padrão robustos entre parêntesis)

	Conhecimento	Processos	Recursos Humanos
Cuidados de Saúde Hospitalares	0,18 (0,18)	0,27 (0,19)	0,23 (0,18)
Administração	0,6* (0,25)	0,65* (0,27)	0,61* (0,26)
Idade	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)
Ensino Secundário	0,47 (0,32)	0,42 (0,34)	0,46 (0,32)
N	245	245	245
R Quadrado	0,048	0,041	0,046

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Na Tabela 6.10 apresentam-se os efeitos das características do decisor/gestor, da unidade de saúde e das Capacidades dos Recursos Humanos nas Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing. No que respeita à Capacidades de Tecnologia, os decisores dos cuidados de saúde hospitalares apresentavam scores significativamente superiores aos demais inquiridos (Modelo1: $B = 0,47$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,31$; $p < 0,05$; Modelo 3: $B = 0,30$; $p < 0,05$); bem como o Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,38$; $p < 0,01$), os Processos (Modelo 2: $B = 0,34$; $p < 0,01$) e as Capacidades dos Recursos Humanos em geral (Modelo 3: $B = 0,72$; $p < 0,01$) têm um impacto positivo estatisticamente significativo nas Capacidades de Tecnologia.

Os decisores dos cuidados de saúde hospitalares (Modelo1: $B = 0,42$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,28$; $p < 0,05$) e da administração (Modelo1: $B = 0,88$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,42$; $p < 0,05$; Modelo 3: $B = 0,42$; $p < 0,05$) apresentavam scores médios de Capacidades de Operações significativamente superiores aos demais inquiridos e ao Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,70$; $p < 0,01$) e a globalidade das Capacidades dos Recursos Humanos (Modelo 3: $B = 0,74$; $p < 0,01$) revelam impacto positivo com significância estatística nas Capacidades de Operações.

Tabela 6.10 – Coeficientes dos modelos de regressão linear múltipla. Variável dependente: Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing e dimensões (Erros padrão robustos entre parêntesis)

	Tecnologia			Operações			Marketing			Tecnologia, Operações e Marketing		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Cuidados de Saúde Hospitalares	0,47** (0,18)	0,31* (0,12)	0,3* (0,12)	0,42* (0,19)	0,28* (0,13)	0,25 (0,13)	0,49* (0,19)	0,33** (0,12)	0,3* (0,12)	0,45** (0,17)	0,29** (0,1)	0,27** (0,1)
Administração	0,46 (0,25)	0,01 (0,17)	0,02 (0,17)	0,88** (0,26)	0,42* (0,18)	0,42* (0,18)	0,95** (0,26)	0,45** (0,17)	0,46** (0,16)	0,73** (0,24)	0,26 (0,14)	0,26 (0,14)
Idade	0,02 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)	0 (0,01)	0 (0,01)	0,01 (0,01)	0 (0,01)	0 (0,01)	0,01 (0,01)	0 (0)	0 (0)
Ensino Secundário	0,36 (0,34)	0,17 (0,23)	0,19 (0,23)	-0,21 (0,36)	-0,38 (0,25)	-0,37 (0,25)	-0,3 (0,36)	-0,49* (0,22)	-0,48* (0,22)	0 (0,32)	-0,18 (0,18)	-0,16 (0,18)
Conhecimento		0,38** (0,1)			0,7** (0,11)			0,64** (0,1)			0,55** (0,08)	
Processos		0,34** (0,09)			0,05 (0,1)			0,17 (0,09)			0,21** (0,08)	
Recursos Humanos			0,72** (0,04)			0,74** (0,05)			0,8** (0,04)			0,75** (0,03)
N		238			238			238			238	
R Quadrado	0,058*	0,581*	0,581*	0,060*	0,554*	0,553*	0,078*	0,647*	0,648*	0,069*	0,695*	0,699*
Δ R Quadrado		0,522*	0,523*		0,494*	0,493*		0,569*	0,569*		0,626*	0,629*

* p < 0,05; ** p < 0,01

Relativamente às Capacidades de Marketing, os decisores dos cuidados de saúde hospitalares (Modelo1: $B = 0,49$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,33$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,30$; $p < 0,05$), da administração (Modelo1: $B = 0,95$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,45$; $p < 0,05$; Modelo 3: $B = 0,46$; $p < 0,05$) apresentavam scores médios de Capacidades Marketing significativamente superiores aos demais inquiridos; os inquiridos com o ensino secundário (Modelo 2: $B = -0,49$; $p < 0,05$; Modelo 3: $B = -0,48$; $p < 0,05$) apresentavam scores médios de Capacidades de Marketing significativamente inferiores aos restantes; o Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,64$; $p < 0,01$) e a globalidade das Capacidades dos Recursos Humanos (Modelo 3: $B = 0,80$; $p < 0,01$) revelam impacto positivo com significância estatística nas Capacidades de Marketing.

Os decisores dos cuidados de saúde hospitalares (Modelo1: $B = 0,45$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,29$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,27$; $p < 0,01$) e da administração (Modelo1: $B = 0,73$; $p < 0,01$) apresentavam scores médios de Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing significativamente superiores aos demais inquiridos; as Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,55$; $p < 0,01$), o Processos (Modelo 2: $B = 0,21$; $p < 0,01$) e as Capacidades dos Recursos Humanos em geral (Modelo 3: $B = 0,75$; $p < 0,01$) têm um impacto positivo estatisticamente significativo nas Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing.

Os fatores preditores (caraterísticas do decisor/gestor e da unidade de saúde, Capacidades dos Recursos Humanos e Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing) das Capacidades de Inovação são apresentados na Tabela 6.11. Relativamente às Capacidades de Transação, os decisores dos cuidados de saúde hospitalares (Modelo1: $B = 0,60$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,47$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,29$; $p < 0,05$; Modelo 4: $B = 0,27$; $p < 0,05$) e da administração (Modelo1: $B = 0,75$; $p < 0,01$) revelaram scores médios significativamente superiores aos demais inquiridos; observando-se igualmente que o Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,88$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,50$; $p < 0,01$), as Capacidades dos Recursos Humanos em geral (Modelo 4: $B = 0,33$; $p < 0,01$); as Capacidades de Marketing (Modelo 3: $B = 0,42$; $p < 0,01$) e as Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing (Modelo 4: $B = 0,55$; $p < 0,01$) têm um impacto positivo estatisticamente significativo nas Capacidades de Transação.

Tabela 6.11 – Coeficientes dos modelos de regressão linear múltipla. Variável dependente: Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing e dimensões (Erros padrão robustos entre parêntesis)

	Transação				Gestão				Desenvolvimento			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Cuidados de Saúde Hospitalares	0,6** (0,2)	0,47** (0,14)	0,29* (0,13)	0,27* (0,14)	0,35 (0,18)	0,18* (0,08)	0,07 (0,08)	0,04 (0,08)	0,32 (0,21)	0,13 (0,12)	-0,04 (0,11)	-0,05 (0,11)
Administração	0,75** (0,28)	0,28 (0,2)	0,04 (0,18)	0,14 (0,19)	1,03** (0,26)	0,47** (0,12)	0,35** (0,11)	0,38* (0,11)	0,75* (0,29)	0,17 (0,17)	0,02 (0,15)	0,03 (0,15)
Idade	0 (0,01)	-0,01 (0,01)	-0,01 (0,01)	-0,01 (0,01)	0,02 (0,01)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0,02 (0,01)	0 (0,01)	0 (0,01)	0 (0,01)
Ensino Secundário	-0,2 (0,37)	-0,36 (0,26)	-0,11 (0,24)	-0,28 (0,25)	0,07 (0,35)	-0,13 (0,16)	-0,03 (0,15)	-0,07 (0,15)	0,05 (0,39)	-0,17 (0,22)	-0,07 (0,2)	-0,06 (0,2)
Conhecimento		0,88** (0,12)	0,5** (0,12)			0,83** (0,07)	0,61** (0,07)			0,65** (0,1)	0,33** (0,1)	
Processos		-0,11 (0,11)	-0,2 (0,1)			0,08 (0,07)	0,02 (0,06)			0,29** (0,09)	0,18* (0,08)	
Recursos Humanos				0,33** (0,08)				0,6** (0,05)				0,5** (0,06)
Tecnologia			0,03 (0,08)				0,09 (0,05)				0,22** (0,07)	
Operações			0,13 (0,07)				0,15** (0,04)				0,22** (0,06)	
Marketing			0,42** (0,08)				0,13** (0,05)				0,13 (0,07)	
Tecnologia, Operações e Marketing				0,55** (0,09)				0,37** (0,05)				0,57** (0,07)
N	238				238				238			
R Quadrado	0,057	0,537	0,624	0,576	0,087	0,814	0,848	0,833	0,048	0,698	0,765	0,764
Δ R Quadrado		0,481	0,086	0,519		0,728	0,034	0,746		0,650	0,068	0,716
	Integração				Inovação							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Cuidados de Saúde Hospitalares	0,24 (0,2)	0,05 (0,1)	-0,04 (0,1)	-0,08 (0,1)	0,41* (0,18)	0,24** (0,08)	0,11 (0,07)	0,09 (0,07)				
Administração	0,83** (0,28)	0,23 (0,14)	0,19 (0,14)	0,15 (0,14)	0,91** (0,25)	0,37** (0,11)	0,23* (0,1)	0,26* (0,1)				
Idade	0,03** (0,01)	0,01** (0,01)	0,01** (0)	0,02** (0)	0,01 (0,01)	0 (0)	0 (0)	0 (0)				
Ensino Secundário	-0,04 (0,38)	-0,26 (0,19)	-0,27 (0,18)	-0,19 (0,18)	0 (0,34)	-0,2 (0,15)	-0,08 (0,13)	-0,12 (0,13)				
Conhecimento		0,75** (0,08)	0,59** (0,09)			0,81** (0,07)	0,55** (0,06)					
Processos		0,21** (0,08)	0,14 (0,08)			0,07 (0,06)	0 (0,05)					
Recursos Humanos				0,68** (0,06)				0,54** (0,04)				
Tecnologia			0,22** (0,06)				0,11* (0,04)					
Operações			0,15** (0,05)				0,15** (0,04)					
Marketing			-0,05 (0,06)				0,17** (0,04)					
Tecnologia, Operações e Marketing				0,36** (0,06)				0,43** (0,05)				
N	238				238							
R Quadrado	0,077	0,775	0,806	0,797	0,078	0,823	0,872	0,857				
Δ R Quadrado		0,698	0,031	0,720		0,745	0,049	0,779				

* p < 0,05; ** p < 0,01

Em termos de Capacidades de Gestão, os decisores dos cuidados de saúde hospitalares (Modelo 2: $B = 0,18$; $p < 0,05$) e da administração (Modelo1: $B = 1,03$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,47$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,35$; $p < 0,01$; Modelo 4: $B = 0,38$; $p < 0,05$) apresentaram valores médios dos scores estatisticamente superiores; o Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,83$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,61$; $p < 0,01$) e as Capacidades dos Recursos Humanos em geral (Modelo 4: $B = 0,66$; $p < 0,01$); as Capacidades de Operações (Modelo 3: $B = 0,15$; $p < 0,01$), as Capacidades de Marketing (Modelo 3: $B = 0,13$; $p < 0,01$) e as Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing (Modelo 4: $B = 0,37$; $p < 0,01$) têm um impacto positivo com significância estatística nas Capacidades de Gestão.

As Capacidades de Desenvolvimento são preditas significativamente pelo facto do decisor pertencer à administração (Modelo 1: $B = 0,75$; $p < 0,01$) (apresentado estes scores médios significativamente mais elevados); pelo Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,65$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,33$; $p < 0,01$), Processos (Modelo 2: $B = 0,29$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,18$; $p < 0,05$) e globalidade Capacidades dos Recursos Humanos (Modelo 4: $B = 0,50$; $p < 0,01$); pelas Capacidades de Tecnologia (Modelo 3: $B = 0,22$; $p < 0,01$), Capacidades de Operações (Modelo 3: $B = 0,22$; $p < 0,01$) e as Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing (Modelo 4: $B = 0,57$; $p < 0,01$). No que respeita às Capacidades de Integração, observa-se que os decisores da administração (Modelo1: $B = 0,83$; $p < 0,01$) revelaram scores médios significativamente superiores aos restantes decisores; a idade (Modelo1: $B = 0,03$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,01$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,01$; $p < 0,01$; Modelo 4: $B = 0,02$; $p < 0,05$); o Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,75$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,59$; $p < 0,01$), os Processos (Modelo 2: $B = 0,21$; $p < 0,01$), a globalidade das Capacidades dos Recursos Humanos (Modelo 4: $B = 0,68$; $p < 0,01$); as Capacidades de Tecnologia (Modelo 3: $B = 0,22$; $p < 0,01$), as Capacidades de Operações (Modelo 3: $B = 0,15$; $p < 0,01$) e as Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing (Modelo 4: $B = 0,36$; $p < 0,01$) revelam um efeito positivo com significância estatística no score alusivo às Capacidades de Integração.

Finalmente, em termos de Capacidades de Inovação, os decisores dos cuidados de saúde hospitalares (Modelo1: $B = 0,41$; $p < 0,01$; Modelo 2: $B = 0,24$; $p < 0,01$) e da administração (Modelo 1: $B = 0,75$; $p < 0,01$), revelam scores médios significativamente mais elevados; o Conhecimento (Modelo 2: $B = 0,81$; $p < 0,01$; Modelo 3: $B = 0,55$; $p < 0,01$) e a globalidade Capacidades dos Recursos Humanos (Modelo 4: $B = 0,54$; $p < 0,01$); as Capacidades de Tecnologia (Modelo 3: $B = 0,22$; $p < 0,01$), Capacidades de Operações (Modelo 3: $B = 0,22$; $p < 0,01$), Capacidades de Marketing (Modelo 3: $B = 0,22$; $p < 0,01$) e as Capacidades de Tecnologia, Operações e Marketing (Modelo 4: $B = 0,57$; $p < 0,01$) têm um impacto positivo estatisticamente significativo nas Capacidades de Inovação.

6.6 Discussão

As CD são operacionalizadas nas Organizações de saúde, através de três grandes dimensões i) Capacidade de Marketing, Operações e Tecnologia; ii) Capacidade de Inovação e iii) Capacidade

de Recursos Humanos, subdivididas em nove áreas: i-a) Capacidade Marketing; i-b) Capacidade de Operações; i-c) Capacidade Tecnológica; ii-a) Gestão; ii-b) Desenvolvimento; ii-c) Transação; ii-d) Integração; iii-a) Processos e iii-b) Conhecimento. Na dimensão de Marketing, Operações e Tecnologia, verifica-se que as CD são a utilização e adaptação de tecnologia às necessidades da organização, utilizando procedimentos formais e rotineiros, através de aprendizagem contínua com os processos do passado e modelos estatísticos, estudando as alterações externas à organização, criando ferramentas para comunicar e fomentar a marca e utilizando capacidades internas. A evidência encontrada nesta dimensão (Marketing, Operações e Tecnologia) está relacionada com as conclusões obtidas nos estudos de Sitkin (1992) e Eisenhardt e Martin (2000) que afirmavam a rotina enquanto mecanismo de aprendizagem e desenvolvimento de CD, mas também a utilização dos erros e das pequenas falhas, que permitem maior motivação na aprendizagem e no processo.

Por outro lado, as Organizações averiguam a satisfação dos utentes, motivam e melhoram a participação nos resultados estratégicos da instituição através do desenvolvimento organizacional e melhoram a coordenação entre todas as partes da organização, utilizando práticas modernas de gestão e documentos de trabalho, procurando desenvolver novas ideias e reconfigurando os recursos para obter novos serviços; sendo que avaliam formalmente os fornecedores e impõem regras de negociação com os fornecedores, inovando processos através da gestão de topo, melhorando as habilidades como resultados das parcerias existentes, sendo corroborada a linha de investigação de Cao et al., (2019) que definia a ajuda das capacidade de marketing para organizar e criar conhecimento, através da avaliação e deteção de oportunidades e ameaças. Por fim, para existirem CD, é necessária a existência de processos e fluxos que procurem influenciar a inovação e melhorar continuamente os serviços prestados através de processos de partilha de informação e desenvolvimento de novas respostas através dos ativos humanos existentes, avaliando os serviços prestados e procurando identificar, valorizar e importar conhecimento, partilhá-lo, através de um ambiente incentivador e da retenção de recursos humanos, tal como tinha sido apresentado por Hsu e Wang, (2012), Marsh e Stock (2006), Wang et al (2007) não existindo contudo neste estudo a relação com o desempenho.

Assim, seguidamente examinam-se as hipóteses estabelecidas pelo modelo de pesquisa e analisam-se as variáveis. Os resultados da análise suportam na totalidade quatro das cinco hipóteses deste estudo e uma hipótese é suportada parcialmente, pois os valores de p atingem o nível significativo de 0,05. As conclusões são as seguintes: i) No que diz respeito às hipóteses 1 a) e 1 c), o conhecimento tem efeito positivo na Capacidades de Operações e nas Capacidades de Marketing (Kor & Mahoney, 2005; Marsh & Stock, 2006; Wang, Klein, Jiang, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009; Augier & Teece, 2009; Hsu & Wang, 2012) sendo que também se verifica que o nível de habilitação secundário, influencia negativamente o desenvolvimento das Capacidades de Marketing. Relativamente à hipótese 1 b) esta é suportada parcialmente pois existe evidência dos recursos humanos na globalidade (não só o conhecimento) majorar as Capacidades de Tecnologia. Por outro lado, também se verifica que o conhecimento potencia

a inovação (H2), assim como as Capacidades Marketing, Tecnologia e Operações estão associadas à Inovação (suportando a hipótese 3) (Adler et al., 2009; Agarwal & Selen, 2013; Piening, 2011; Lopez-Cabrales et al., 2017).

A Capacidade de identificar, avaliar, obter e partilhar o conhecimento, permite melhorar a capacidade de utilização da tecnologia e dos procedimentos formais, aprendendo continuamente, criando novas ferramentas de comunicação e capacidades internas com estudos das alterações externas à organização, permitindo por exemplo novas ferramentas de comunicação com o exterior e respetivos estudos, sendo que o conhecimento permite melhor Capacidade de Marketing, mas também melhor Capacidade Tecnológica e de Operações. Por outro lado, estas Capacidades de Marketing, Capacidade de Operações e Capacidade Tecnológica impactam positivamente na Inovação, influenciando através destas o desenvolvimento organizacional e a melhoria da coordenação organizacional, inovando processos e melhorando habilidades, através da gestão de topo. Por fim, verifica-se que a idade revela um efeito positivo com significância estatística no score alusivo às Capacidades de Integração (da Dimensão Inovação), podendo-se afirmar que o nosso estudo confirma parcialmente a influencia da idade no desenvolvimento de CD de marketing e de investigação e desenvolvimento apontado por Rodenbach e Brettel (2012). O nosso estudo vem ainda corroborar com os resultados obtidos por Pablo et al. (2007) quando refere que no setor público a liderança e confiança foram fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem e criação de novos recursos - especialmente através da comunicação aberta e partilha de informações.

6.7. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo primeiramente identificar e caracterizar as CD existentes nas organizações do setor público da saúde assim como contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo. O instrumento utilizado, aplicado a líderes e gestores de organizações de saúde, permitiu verificar que ao nível da gestão estratégica e das CD, estas instituições devem acompanhar o desenvolvimento das organizações do setor privado, pois não existem diferenças significativas dos estudos analisados acerca de CD noutras áreas ou setores, com os principais resultados encontrados na presente investigação.

Com a utilização do questionário pretende-se dar resposta à carência de instrumentos de medida consistentes na avaliação das CD nas Instituições de Saúde, mas também da criação de desenvolvimento individual e organizacional, que assegure o comportamento dinâmico institucional e que permita fundamentar o ambiente no qual existem a criação, desenvolvimento e utilização de CD. Constatou-se que as CD são “a capacidade de uma organização criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos” (Helfat et al., 2007, p.1) mas também a capacidade de aprender, obter conhecimento e dinamizar o Marketing e a Tecnologia de uma organização, procurando sempre a melhoria da performance (Fulk & DeSanctis, 1995; Grant, 1996; Bontis, 2002; Curado & Bontis, 2006). Por fim, verifica-se também que no setor público na área da saúde, existem capacidades que se podem considerar ocultas, pois desenvolvem-se mais dentro das organizações quando as dificuldades de gerir recursos

eficientemente se colocam (Pablo et al. 2017). Este estudo verifica que o Conhecimento, através da Capacidade de Marketing, Capacidade Tecnológica e Capacidade de Operações, numa instituição de saúde pode melhorar a Capacidade de Inovação. Ainda assim, o conhecimento pode ainda relacionar-se favoravelmente com a inovação, sem estar relacionado com as Capacidades anteriores. As Organizações de saúde necessitam de estar atentas às mudanças organizacionais que são realizadas em pouco tempo: à medida que as necessidades dos utentes e dos profissionais se alteram, também precisam enfrentar o desafio de uma resposta rápida com uma dinâmica para a sobrevivência. O estudo apresenta vários contributos práticos, sendo que verificou as relações das várias Capacidades, vinculando a importância do conhecimento na gestão da inovação e por sua vez nas CD. Os resultados permitem averiguar a existência de CD nas Organizações de saúde, assim como testar várias relações entre o conhecimento e a inovação dentro das CD. Além disso, do ponto de vista da organização das CD, foi construída uma estrutura para explorar a relação entre os vários construtos, com uma abordagem inovadora nas Organizações de saúde.

O estudo apresenta algumas limitações, tais como: i) o número de respostas ao questionário não foi o esperado, comparativamente com a população existente de Organizações de saúde públicas, pois a participação no estudo não foi aceite por todas as Organizações de Saúde, não permitindo garantir que o tamanho da amostra seja suficiente para fornecer uma imagem global das Organizações de saúde de Portugal Continental; ii) por outro lado, seria importante mensurar as CD não só com base no líder e gestores, mas também avaliado pelos profissionais de ordem operacional; iii) aplicar o estudo baseado em fatores de dinamismo, avaliando se o dinamismo existente nestas Organizações de saúde (CSP e CSH) influencia as CD; iv) não ter desenvolvido um estudo qualitativo que procure a realização de estudos de caso mas também uma mensuração do desempenho.

Os resultados podem servir de base para investigações futuras, assim como referência para aplicações de caráter prático, para que as Organizações de saúde melhorem a capacidade organizacional de responder às alterações constantes de políticas organizacionais, procurando descobrir novas capacidades, melhorar os recursos existentes, e por sua vez, desenvolver resultados significativamente melhores.

Parte III

7. Conclusão

7.1 Considerações Finais

A realização desta investigação teve como objetivo aferir, identificar e caracterizar as CD existentes nas Organizações de Saúde, assim como contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado neste campo. Com base nos estudos realizados e resultados obtidos, é possível responder às questões de investigação formuladas.

No caso da primeira questão: Quais os indicadores que permitem mensurar as CD? foi possível encontrar evidências, através da Revisão Sistemática de Literatura realizada, que os autores que estudam e compreendem as CD do ponto de vista empírico, utilizam indicadores de mensuração das CD, que passa por dimensões de conhecimento, aprendizagem e tecnologia, mas também informação. Neste sentido, e face à revisão sistemática das CD feita, a maioria dos estudos debate-se com as relações entre as CD e a performance, contudo, também se verifica uma grande incidência nos estudos sobre a inovação e as capacidades de aprendizagem/conhecimento. Pretendeu-se através deste capítulo operacionalizar as várias teorias existentes refletidas na literatura sobre CD, permitindo ainda refletir acerca do tripé que sustenta as CD, que conseguimos mapear enquanto: Capacidades Digitais/Tecnológicas; Capacidade de Conhecimento/Absorção; e Capacidade de Inovação. Foi ainda possível verificar a necessidade de aprofundar o estudo sobre as CD e a área das operações, assim como a relação deste constructo com a aprendizagem organizacional e individual. Os indicadores de mensuração obtidos, neste primeiro estudo, permitiram operacionalizar e mensurar as CD, melhorando o conhecimento acerca das CD, das suas relações internas enquanto Capacidades. No que concerne à questão de investigação: Quais as CD atualmente existentes no Setor Público? Foi possível verificar, através de uma Revisão Sistemática de Literatura com pesquisas no *Web of Science* e *SCOPUS*, que a maioria dos estudos utilizados se debate fundamentalmente com três tipos de dimensões, que estudam as capacidades dinâmicas: “Inovação e Empreendedorismo”, “Capital intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem”, e a “Cadeia de Abastecimento e Tecnologia da Informação”. As capacidades internas são utilizadas para a consecução de objetivos, sendo que os objetivos de uma organização pública são destacadamente diferentes dos objetivos de organizações empresariais do setor privado. Nas organizações públicas a complexidade da integração pode ser essencialmente pela dificuldade de encontrar capacidades que podem não existir em situações diárias (capacidades ocultas) e porque a sua deteção só acontecer quando existe limitação de recursos. A descoberta de novos recursos advém das experiências e conhecimentos do passado. Este reconhecimento também acontece quando existem limitações dentro das organizações públicas, onde individualmente se recorre, não só às capacidades de aprendizagem, mas também às capacidades de inovação, procurando nas organizações conhecer, adaptar e utilizar os recursos existentes, aplicando os conhecimentos verificados anteriormente. Outra das dimensões encontradas foi a inovação e o

empreendedorismo, onde não só se verificou uma relação positiva com a tecnologia e uma influência com a competitividade.

Relativamente à terceira questão de investigação *De que modo as CD de Aprendizagem acrescentam eficiência às organizações de saúde?* É possível concluir que existe uma grande distância organizacional entre a gestão das organizações privadas e públicas, uma vez que existem grandes divergências quer no relacionamento, quer na própria organização interna e externa. Contudo, as capacidades de aprendizagem, identificadas nos gestores logísticos das organizações de saúde, não são refletidas nas Organizações do Setor Público, talvez pela pressão política a que as organizações do setor público estão sujeitas ou pela necessidade de criar outras capacidades dinâmicas de resposta às alterações de ambiente antes das capacidades de aprendizagem.

Relativamente à quarta questão *Qual a relação entre as CD e a eficiência nas Organizações de Saúde?* Foi possível propor uma esquematização dos indicadores (input e output) utilizados para medir a eficiência das organizações de saúde e fazer uma relação cronologia destes, enquanto principais dados para a *Data Envelopment Analysis* (DEA). No setor em estudo, há que considerar a sua grande complexidade do ponto de vista da gestão e manutenção. Verificou-se que, a maioria das Organizações hospitalares eficientes estão localizadas na região norte e também se verificou que 75% das Unidades Locais de Saúde têm um desempenho baixo. Por fim, estudou-se através da DEA e da sua correlação com os dados primários do questionário, se as CD influenciam a eficiência. Conclui-se que existe prenúncios que as CD podem influenciar a eficiência através da Capacidade Tecnológica, da Capacidade de Marketing e com as Capacidades de Desenvolvimento e Gestão.

Por fim, *Quais as CD atualmente existentes no Setor da Saúde Público?* Identificaram-se e caracterizaram-se as CD existentes nas organizações do setor público da saúde. Através de uma escala de indicadores criada, validade e aplicada aos líderes e gestores de organizações de saúde, foi possível dar resposta à carência de instrumentos de medida consistentes na avaliação das CD nas Organizações de Saúde. Constatou-se ainda que ao nível da gestão estratégica e das CD, estas Organizações devem acompanhar o desenvolvimento das organizações do setor privado, pois não existem diferenças significativas dos estudos analisados acerca de CD noutras áreas ou setores, com os principais resultados encontrados na presente investigação. Verificou-se que no setor público, na área da saúde, existem capacidades ocultas que se desenvolvem mais dentro das organizações quando as dificuldades de gerir recursos eficientemente são colocadas. O Conhecimento numa instituição de saúde, através das Capacidades de Marketing, Capacidades Tecnológicas e Capacidades de Operações, pode potenciar a Capacidade de Inovação. Desta forma, pode afirmar-se que o conhecimento está favoravelmente relacionado com a inovação. As Organizações de saúde necessitam de estar atentas às mudanças organizacionais que são realizadas em pouco tempo: à medida que as necessidades dos utentes e dos profissionais se alteram, também precisam enfrentar o desafio de uma resposta rápida com uma dinâmica para a sobrevivência.

Concluimos, assim, que as organizações de saúde lidam com estruturas em constante mudança, necessitando não só de inovar para se adaptar, como de maximizar a eficiência através da Tecnologia, Marketing, Operações, com vista à obtenção de melhores resultados. Para isso, torna-se crucial a obtenção de conhecimento e a sua transferência (dentro e fora da organização).

Neste sentido, podemos aferir que as CD de Aprendizagem estão presentes nas organizações de saúde, e que proporcionam às equipas responder aos desafios diários e garantir a manutenção das suas atividades, adquirindo conhecimento interno e externo e melhorando os seus processos continuamente. As CD são compostas não só pela deteção, apreensão e transformação dos recursos (Teece, 1997) mas essencialmente pela capacidade de adquirir e gerir aprendizagem e conhecimentos; pela capacidade tecnologia e digital e ainda pela capacidade de inovar.

7.2. Implicações

Esta tese, como qualquer outro trabalho científico, pretende fornecer implicações teóricas e práticas, que possam contribuir para o desenvolvimento tanto da sociedade como das organizações de saúde e dos gestores. Em termos teóricos este estudo contribui:

Para mencionar tendências atuais e para o futuro, contribuindo assim para novas linhas de investigação, novos indicadores que permitam avaliar CD no futuro e novos conceitos e dimensões de CD (Capítulo 2 e Capítulo 3). Espera-se que o conhecimento resultante do Capítulo 4, seja um incentivo a novos estudos qualitativos para avaliar a relação dos gestores acerca das CD nos vários setores (público, privado e social).

Por outro lado, espera-se que exista um desenvolvimento de estudos baseados no contributo deixado no Capítulo 5, através dos inputs e outputs utilizados na avaliação das organizações de saúde, mas também, que se possa retirar conclusões teóricas acerca dos resultados obtidos. Por fim, o instrumento/questionário validado e obtido ao longo dos estudos anteriores, apresenta os vários indicadores e variáveis que permitem a mensuração das CD e as suas relações e dependências teóricas entre si, podendo ser replicado em novos estudos acerca das CD.

Relativamente às implicações práticas, espera-se que esta tese forneça um importante *input* para estudar as CD nas Organizações de Saúde, enquanto importante suporte para gestores, líderes e administradores. Esse entendimento e sensibilidade às CD permitirá ajudar a compreender os pontos fortes e fracos da organização para desenvolvimento da sua própria estrutura estratégica. Relativamente aos indícios apresentados acerca da relação das CD com a eficiência, comprovamos empiricamente, a importância de continuar a trabalhar e definir estratégias para capacitar as organizações de saúde a um ambiente de partilha, transferência de conhecimento, inovação, aprendizagem e integração, promovendo um ambiente de desenvolvimento dinâmico na organização. Ao nível dos gestores, ainda será importante a valorização de determinadas capacidades individuais e a sua retenção desse talento na organização, permitindo o desenvolvimento de CD e por sua vez a melhoria na eficiência. Fica também duto a necessidade de compreender não só as CD como a Gestão Estratégica no seio

das Organizações Públicas de Saúde, verificando-se que quanto mais preocupação existir a este nível, maior será a eficiência organizacional.

Por fim, também o ensino e os investigadores podem ter interesse através da criação e fomentação de características de resposta dinâmica, criatividade, inovação e procura de ideias, de forma a compreender o papel das CD nas organizações.

7.3. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Toda a investigação tem limitações, ocorram estas através de decisões nossas ao longo da investigação, ou de escolhas não intencionais. No primeiro estudo, a revisão de literatura, foi consolidada sistematicamente através de artigos pesquisados na base de dados *Web of Science* (WOS), devido à sua qualidade, credibilidade e rigor. Contudo, o não cruzamento desses artigos com outros artigos indexados noutras bases de dados, por ser considerada uma limitação, podendo ser vantajoso conciliar a base de dados utilizada com outras, como por exemplo (SCOPUS) - abrangendo assim um maior número de artigos.

O segundo estudo de revisão de literatura teve como limitação a escassez de trabalhos sobre as CD no Setor Público especificamente na área da saúde, o que levou a que esta sistematização fosse realizada no âmbito de todo o setor público.

Com base nas limitações identificadas, são apresentadas futuras linhas de investigação, procurando responder a algumas das lacunas que não foram respondidas ao longo da Tese. Estudos futuros devem procurar encontrar variáveis para medir as CD, incidindo em várias base de dados, mas também procurando refletir as variáveis existentes para medir CD no Setor Público e no Setor Privado.

Por outro lado, o estudo qualitativo através de entrevistas permitiu definir qual o caminho a seguir na investigação quantitativa. Os resultados obtidos nesse estudo levaram a realizar o questionário só às Organizações de saúde do setor público, o que foi um direcionamento e foco importantes para a condução da investigação, porém o estudo poderá ter perdido resultados importantes com a não aplicação dum estudo qualitativo após a realização do estudo empírico quantitativo através de questionários. Ainda assim, no estudo qualitativo seria interessante entrevistar outros indivíduos que não os líderes ou gestores, mas sim do âmbito operacional. Deste modo, as CD apresentadas pela gestão destas Organizações de saúde, levam à possibilidade de poderem existir diferenças na consideração das CD. Por fim, não foi considerado nesta investigação a avaliação ao desempenho organizacional com recurso a indicadores financeiros e outros que poderiam contribuir para um maior aprofundamento deste tipo de organizações.

Referências bibliográficas

- Abernathy, W. (1978). *Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Adam, A., e Lindahl, G. (2017) Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client. *Construction Management and Economics*. **35** (7), 420-431.
- Adler, P. S., Benner, M., Brunner, D. J., MacDuffie, J. P., Osono, E., Staats, B. R., Winter, S. G. (2009). Perspectives on the Productivity Dilemma. *Journal of Operations Management*. **27**, 99-113.
- Afonso, A., e Fernandes, S. (2008). *Assessing hospital efficiency: non-parametric evidence for Portugal*. School of economics and management. Department of Economics. Working Paper ISSN Nº 0874-4548. Lisboa: Universidade Técnica
- Afonso, A., e St. Aubyn, A. (2005). Non-parametric approaches to education and health efficiency in OECD countries. *Journal of Applied Economics*. **8**(2), 227-246.
- Agarwal, R., e Selen, W. (2013) The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. *Journal of Management & Organization*. **19**(05), 521-543.
- Akram, K., e Hilman H. (2018). Effect Of Knowledge Management Activities And Dynamic Capabilities On Employee Performance In The Banking Sector: Empirical Evidence From Pakistan. *Studies in Business and Economics*. Lucian Blaga University of Sibiu. Faculty of Economic Sciences. **13**(2), 41-60.
- Alford, J., e Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*. **7**(4), 35.
- Al-Shammari, M. (1999). A multi-criteria data envelopment analysis model for measuring the productive efficiency of Hospitals. *International Journal of Operations & Production Management*. **19**(9), 879-90.
- Alsos, G. A., Borch, O. J., Ljunggren, E., Madsen, E. L. (2008). *Dynamic Capabilities: Conceptualization and Operationalization*. Artigo apresentado The Academy of Management Conference 2008; Anaheim, USA. 1-28.
- Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-gamarra, J., Zawislak, P. A. (2017). Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model. *Revista de Administração de Empresas*. **57**(3), 232-244.

- 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.
- Andersen, T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*. **33**(2), 184-200.
- Andrews, K. M. & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter. *Journal of Management Studies*. **37**(6), 797 - 810.
- Arena M., Azzone G., Cagno E., Silvestri A., Trucco P. (2014). A Model for Operationalizing ERM in Project-Based Operations Through Dynamic Capabilities. *International Journal of Energy Sector Management*. **8**(2), 178-197.
- Arend, R. J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*. **41**(1), 1-24.
- Arthurs, J.D. e Busenitz, L.W., (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*. **21**(2), 195-215.
- Atarrodona, D., & Puig-Junoy, J. (1998). Market Structure and Hospital Efficiency: Evaluating Potential Effects of Deregulation in a National Health Service. *Review of Industrial Organization*. **13**(4), 447-466.
- Athanassopoulos, A., & Gounaris, C. (2001). Assessing the technical and allocative efficiency of hospital operations in Greece and its resource allocation implications. *European Journal of Operational Research*. **133**(2), 416-431.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, C., Sissouras, A. (1999). A descriptive assessment of the production and cost efficiency of general hospitals in Greece. *Health Care Management Science*. **2**(2), 97-106.
- Augier, M., e Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*. **20**(2), 410-421.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*. **22**(6), 483-502.
- Ballou, R. H. (2006). Revenue Estimation for Logistics Customer Service Offerings. *The International Journal of Logistics Management*. **17**(1), 21-37.
- Banker, R. D., Conrad R. F., Strauss R. P. (1986). A Comparative Application of Data Envelopment Analysis and Translog Method: An Illustrative Study of Hospital Production. *Management Science*. **32**(1), 30-44.
- Barbetta, G., Turati, G., Zago, A. (2001). On the impact of ownership structure and hospital efficiency. *Preliminary version. Atti XIII conferenza SIEP, Societa Italiana di Economia Pubblica, Pavia*. 459- 476.

- Barbetta, G., Turati, G., Zago, A. (2007). Behavioral differences between public and private not for profit hospitals in the Italian National Health Service. *Health economics*, **16**(1), 75-96.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view'. *Journal of Management*. **27**(6), 643-650.
- Barney, J., e Hesterly, W. (2010). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*. **36**(1), 256-280.
- Barros, P. (2003). Cream-skimming incentives for efficiency and payment system. *Journal of Health Economics*. **22**(3), 419-443.
- Barros, P., & Simões, J. (2007). Portugal health system review. In Allin, S., & Mossialos, E. (Eds) *Health Systems in Transition*. Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policies. 1-163.
- Beier, F.J. (1995). The management of the supply chain for hospital pharmacies: a focus on inventory management practices. *Journal of Business Logistics*. **16**(2), 153-73.
- Bitencourt, C., Santini, F., Ladeira, W., Santos, A., Teixeira, E. (2019). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis, *European Management Journal*. doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007.
- Bontis, N. (2004). National intellectual capital index: A United Nations initiative for the Arab Region. *Journal of Intellectual Capital*. **5**(1), 13-39.
- Bontis, N., e Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*. **3**(3), 223-247.
- Boscoianu, M. Prelipcean, G. Lupan M. (2018). Innovation Enterprise as a Vehicle for Sustainable Development - a general framework for the design of typical strategies based on enterprise systems engineering, dynamic capabilities, and option thinking. *Journal of Cleaner Production*. **172**, 3498-3507.
- Bowlin, W. F. Charnes, A. Cooper W. W., Sherman H. D. (1985). Data Envelopment Analysis and Regression Approaches to Efficiency Evaluation and Estimation. *Annals of Operations Research*. **2**, 113-138.
- Bowman, C., e Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*. **14**, 289-303.

- Boyd, R., e Richerson, P. J. (2000). Meme theory oversimplifies cultural change. *Scientific American*. **283**, 54-55.
- Bremmers, H., Haverkamp, D.J., Omta, O. (2009). Dynamic behavioral fingerprinting: what drives the deployment of environmental information and communication capabilities?. *Journal of Cleaner Production*. **17**(8), 751-761.
- Burgess, J., e Wilson, P. (1995). Decomposing Hospital Productivity Changes 1985-1988: A Nonparametric Malmquist Approach. *Journal of Productivity Analysis*. **6**(4), 343-363.
- Burns, L.R. (2000). A research agenda for health services management. *Health Care Management Review*. **25**(4), 85-7.
- Calderón, H., Fayos, T., García, J. (2018). SMEs' Dynamic learning capabilities in international public procurement. *The Journal of Modern Project Management*. **5**(3), 2018.
- Canha, M., Marques, C. G., Loureiro, R. (2018). The use of information and communication technologies in the management of clinical products. The Implementation of Advanced Warehouses in a Portuguese hospital center. *Superavit Revista de Gestão & Ideias*. **3**, 103-112.
- Cao, G., Duan, Y., Alia, E.B. (2019). A Dynamic Capability View of Marketing Analytics: Evidence from UK Firms. *Industrial Marketing Management*. **76**, 72-83.
- Cao, M. & Zhang, Q. (2010). Supply chain collaborative advantage: a firm's perspective. *International Journal of Production Economics*. **128**, 358-367.
- Casebeer A., Reay, T., Dewald, J., Pablo, A. (2010). Knowing Through Doing: Unleashing Latent Dynamic Capabilities in the Public Sector. In: Walshe, K., Harvey, G., Jas, P. (Eds.). Connecting knowledge and performance in public services: From knowing to doing. *New York: Cambridge University Press*. 251-275.
- Cavusgil, E., Seggie, S. H., Talay, M. B. (2007). Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*. **15**(2), 159-166.
- Cepeda, G., e Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*. **60**(5), 426-437.
- Chaganti, R. e Sambharya R. (1987) Strategic orientation and characteristics of upper management, *Strategic Management Journal*. **8** (4), 393-401.
- Chang, H. (1998). Determinants of Hospital Efficiency: The Case of Central Government-owned Hospitals in Taiwan. *Omega International Journal of Management Science*. **26**(2), 307-317.
- Chang, H., & Cheng, M. (2004). Hospital ownership and operating efficiency: Evidence from Taiwan. *European Journal of Operational Research*. **159**(2), 513-27.

- Chang, H., Chen, Y., Huang, H. (2015). Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. *International Business Review*. **24**(2), 276-286.
- Chang, Y.(2019) Bonding Ties, Bridging Ties, and Firm Performance: The Moderating Role of Dynamic Capabilities in Networks, *Journal of Business-to-Business Marketing*. **26** (2), 159-176.
- Charnes, A., Cooper, W., Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*. **2**, 429-444.
- Chau, V.S e Witcher, B.J. (2008). Dynamic Capabilities: Top Executive Audits and Hoshin Kanri at Nissan South Africa, *International Journal of Operations and Production Management*. **28**(6), 540-561.
- Chen, C. J., e Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, **62**(1),104-114.
- Chen, G. (2005). Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability. *Advanced Management Journal*. **70**(1), 4-35.
- Cheng, C. J., Yang, C., Sheu, C. (2016). Effects of open innovation and knowledge-based dynamic capabilities on radical innovation: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*. **41**(C), 79-91.
- Chern, J., e Wan, T. (2000). The impact of the prospective payment system on the technical efficiency of hospitals. *Journal of Medical Systems*. **24**(3), 159-172.
- Chien, S. Y., e Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*. **25**(3), 434-444.
- Child, J., (1974), Managerial And Organizational Factors Associated With Company Performance Part I, *Journal of Management Studies*. **11** (3), 175-189.
- Chiu, W., Chi, H., Chang, Y., Chen, M. (2016). Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: a structural model. *Technology Analysis & Strategic Management*. **28**(8), 965-978.
- Chu, H.L., Liu, S.Z., Romeis, J.C., Yaung, C.L. (2003). The initial effects of physicians compensation programs in Taiwan hospitals: implications for staff model HMOs. *Health Care Management Science*. **6**(1), 17-26.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, **35** (1), 128-152.
- Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. **15**(8), 143-152.

- Cooper, W., Seiford, L., Tone, K. (2007). *Data envelopment analysis: a comprehensive text with models, applications, references and dea-solver software*. 2nd Edition. Reino Unido: Springer.
- Curado, C., e Bontis, N. (2006). The knowledge based-view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 3(4), 367-381.
- Daft, R.L, e Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*. 9(2), 284-295.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*. 29(5), 519-43.
- Daud, S., e Yusoff, W. F. W. (2010). Knowledge management and firm performance in SMEs: The role of social capital as a mediating variable. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 135-155.
- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford University Press.
- Debreu, G. (1951). The coefficient of resource utilization. *Econometrica*. 19(3), 273-292.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*. 15(3), 211-229.
- Dejohn, P. (1999) Group hunts for weak links in member's supply chains. *Hospital Materials Management*. 24(6), 1-8.
- DeNisi, A., Hitt, M., Jackson, S. (2003). The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. In Jackson, Hitt and DeNisi (Eds.) *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass. 3-33.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*. 26(1), 47-74.
- Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Doving, E.; Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*. 29(8), 841-857.
- Dutta, S., Narashiman, O., Surendra, R. (1999). Success in high technology markets: Is marketing capability critical?. *Marketing Science*. 18(4), 547-568.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, *23*(4), 660-679.
- Easterby-Smith, M., e Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*. *19*(3), 235-249.
- Edwards, J., Carrol, S., Lashbrook, A. (2011). Achieving efficiency: lessons from four top - performing hospitals. *Commonwealth Fund Publications*. *15*, 1-20.
- Eisenhardt, K. M., R. Furr, C. B. Bingham (2010). CROSSROADS—microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, *21*(6), 1263-1273.
- Eisenhardt, K., e Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*. *21*(10-11), 1105-1121.
- Ellinger, A.E., Ellinger, A.D., Keller, S.B. (2002). Logistics Managers Learning Environments and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*. *23*(1), 19-38.
- Emrouznejad, A., Parker, B. R., Tavares, G. (2008). Evaluation of research in efficiency and productivity: A survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA. *Socio-Economic Planning Sciences*. *42*(3), 151-157.
- Esper, T. L., Fugate, B. S., Davis-Sramek, B. (2007). Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. *Journal of Business Logistics*. *28*(2), 57-82.
- Espitia-Escuer, M., e García-Cebrián, L. I. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*. *31* (6), 373-386.
- Eustace, C. (2000). *The intangible economy, impact and policy issues*. Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy. European Commission, Luxembourg.
- Faes, W., Matthyssens, P., Vandenbempt, K., (2000). The pursuit of global purchasing synergy. *Industrial Marketing Management*. *29*(6), 539-553.
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M., Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*. *32*(7), 901-912.
- Farrel, M.(1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*. *120*(3), 253-281.
- Feng, Y. Y., Pan, W. H., Huang, Y. H., Chen Y. K. (2009). The effect of firms resources and capabilities on its performance of IC design industry in Taiwan. *Information Technology Journal*. *8*(5), 688-697.

- Fernandes, C., Ferreira, J., Raposo, M.L., Estevão, C., Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, (2017). The dynamic capabilities perspective of strategic management: a co-citation analysis. *Scientometrics, Akadémiai Kiadó*. **112**(1), 529-555.
- Ferreira D.C., e Nunes A.M. (2019). Technical efficiency of Portuguese public hospitals: A comparative analysis across the five regions of Portugal. *The International Journal of Health Planning and Management*. **34**(1), 411-422.
- Folland, S., Goodman, A., Stano, M. (2007). *The economics of health and health care*. New Jersey. Prentice Hall.
- Franco, M. (2011). Performance in strategic alliances: an analyses of objective and subjective measures. *International Journal Entrepreneurial Venturing*. **3**(1), 123-137.
- Frösén, J., e Tikkanen, H. (2016). Development and impact of strategic marketing - a longitudinal study in a Nordic country from 2008 to 2014. *European Journal of Marketing*. **50**(12), 2269-2294.
- Fulk, J. e DeSanctis, G. (1995). Electronic Communication and Changing Organizational Forms. *Organization Science*, **6**(4). 337-349.
- García, H., Gardo, T., e Garcia , J. (2018). SMES Dynamic Learning Capabilities in international public procurement, *Journal Of Modern Project Management*. 10.19255/JMPM01502
- Garmann-Johnsen, N. e Eikebrokk, T. (2017). Dynamic capabilities in e-health innovation: Implications for policies. *Health Policy and Technology*. **6**(3), 292-301.
- Gilmore, T. N. e Krantz, J. (1991). Innovation in the Public Sector: Dilemmas in the Use of Ad Hoc Processes. *Journal of Policy Analysis and Management*. **10**(1), 455-68.
- Giraldes, M. (2007). Avaliação da eficiência e da qualidade em hospitais: Entidades Públicas Empresariais e Sector Público Administrativo. *Acta Médica Portuguesa*, **20**, 471-490.
- Girod, S., e Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. **38**(5), 1121-1133.
- Gok, M.S., e Sezen, B., (2011). Analyzing the efficiencies of hospitals: an application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Global Strategic Management*. **5**(2), 137-146.
- Gold, A., Malhotra, A., Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. **18**(5), 185-214.
- Gonzalez, R. (2017). Knowledge exploration and exploitation in team context. *Total Quality Management & Business Excellence*. **30**(16), 1654-1674.
- Grant, R. (2002). The knowledge-based view of the firm, in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press. 133-148.

- Grant, R.M. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*. **7**(4), 375-388.
- Grant, R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers. Cambridge, Manchester.
- Griffith, D.A., Noble, S., Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: a dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*. **82**(1), 51-62.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*. **49**(4), 693-706.
- Gutierrez-Gutierrez, L.J., Barrales-Molina, V., Kaynak, H. (2018) The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. **38**(1), 43-66.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E. Tatham, R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall, London, United Kingdom, 7th ed.
- Halawi, L., Aronson, J., McCarthy, R. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *Electronic Journal of Knowledge Management*. **3**(2), 75-86.
- Hall, C.S., e Lindzey, G. (1993). *Teori-teori Psikodinamik*. Psikologi Kepribadian. Kanisius, Yogyakarta.
- Harfouche, A. (2008). Hospitais transformados em empresas. Análise do impacto na eficiência: Um estudo comparativo. Tese de Doutoramento. *Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP)*.
- Harfouche, A. (2012). *Opções políticas em saúde. Efeitos sobre a eficiência hospitalar*. Coimbra: Edições Almedina.
- Hawrysz L. (2017). Prospect of applying the concept of dynamic capabilities in public sector organisations. Proceedings of 29th International Information Management Association Conference. Politechnika Opolska. *International Business Information Management Association*. 2023-2033. ISBN 978-098-6041-97-6
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. and Kockhar, R. (2001). Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Review*. **44**(1), 13-28.

- Hodgson, G. M. (2003). The Mystery of the Routine. The Darwinian Destiny of An Evolutionary Theory of Economic Change. *Revue Économique*. 54(2), 355-384.
- Hollingsworth, B. (2003). Non-parametric and parametric applications measuring efficiency in health care. *Health Care Management Science*. 6(4), 203-218.
- Hong, J, Zhang, Y, Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*. 172, 3508-3519.
- Hsu, L. C., e 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.
- Hult, G., Tomas, M., David, J., Ketchen, Jr., Stanley, F., Slater. (2004). Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*. 47(2), 241-253.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*. 45(3), 285-294.
- Ineveld, M, Oostrum, J, Vermeulen, R, Steenhoek, A, Klundert, J. (2015). Productivity and quality of Dutch hospitals during system reform. *Health Care Management Science*. 19(3), 1-12.
- Jacobs, R., Smith, P., Street, A. (2006). *Measuring Efficiency in Health Care: Analytic*. Cambridge: University Press.
- Janssen, M., e Tan, Y.H. (2014), *Dynamic Capabilities for Information Sharing: XBRL enabling business-to-government information exchange*. 47th Hawaii International Conference on System Science. 2104-2113.
- Jarret, P. G. (2006). An analysis of international health care logistics: The benefits and implications of implementing just-in-time systems in the health care industry. *Leadership in Health Services - Emerald Group Publishing Limited*. 19(1), 1-10.
- Jennings, R.G., e Plank, R. E. (1995). When the Purchasing Agent is a Committee: Implications for Industrial Marketing. *Industrial Marketing Management*. 24(5), 411 - 419.
- Jiang, W., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision*. 53(6), 1184-1202.
- Karagiannis, R. (2015). A system-of-equations two-stage DEA approach for explaining capacity utilization and technical efficiency. *Annals of Operations Research*. 227(1), 25-43.

- Kattel, R., e Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2018-5)*.
- Kaur, V. & Mehta, V. (2016). Leveraging Knowledge Processes for Building Higher-Order Dynamic Capabilities An Empirical Evidence from It Sector in India. *The Journal of Indian Management & Strategy*. **21** (3), 37 - 47.
- Killen, C., Hunt, R., Kleinschmidt, E. (2008). Learning investments and organizational capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*. **1**(3), 334-51.
- Kim, K.D., Shim, W., Moon, Y., Heo, Y., Kang, J. (2018). *Dynamic Patterns of Knowledge Capabilities: A Comparative Analysis among OECD and G20*. 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), 1-11. DOI: 10.23919/PICMET.2018.8481759
- Konwar, Z., Papageorgiadis, N., Ahammad, M.F., Tian, Y., McDonald, F., Wang, C., (2017). Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies. *International Marketing Review*. **34**(5), 674-704.
- Koopmans, T. (1951). Analysis of production as an efficient combination of activities. In Koopmans, T. (Ed). Activity analysis of production and allocation. *Cowles commission for research in economics, Monograph 13*. (pp.33-97). Nova Iorque: John Wiley and Sons, Inc.
- Kor, Y & Mahoney, J. (2005). How Dynamics, Management, and Governance of Resource Deployments Influence Firm-Level Performance. *Strategic Management Journal*. **26** (5), 489 - 496.
- Krasnikov, A., e Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*. **72**(4), 1-11.
- Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C. (1998). Examining the market orientation performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*. **24**(2), 201- 233.
- Lane, P. J., Koka, B. R., Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *The Academy of Management Review*. **31**(4), 833-863.
- Lane, P.J., e Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*. **19**(5), 461-477.
- Law, K. M. Y. (2016). How schedule issues affect drug logistics operations: an empirical study in hospitals in China. *Industrial Management & Data Systems*. **116**(3), 369-387.

- Lee, R. (2009). Social capital and business and management: setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. **11**(3), 247-273.
- Lee, R. P., Naylor, G., Chen, Q. (2011). Linking customer resources to firm success: The role of marketing program implementation. *Journal of Business Research*. **64**(4), 394-400.
- Lei n.º 56/79, de 15 de Setembro. Serviço Nacional de Saúde. Diário da República, Série I - N.º 214 - 15 de Setembro de 1979. Lisboa. Acedido a 30 Jan.2020. Disponível em: https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/369864/details/normal?p_p_auth=DvxLwm8a
- Lepak, D. P., Smith, K. G., Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *The Academy of Management Review*. **32**(1), 180-194.
- Lesser, E. e Prusak, L. (2001). Preserving knowledge in an uncertain world. *MIT Sloan Management Review*. **43**(1), 101-102.
- Li, D. & Liu, J., (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*. **67**(1), 2793-2799.
- Liao, J., Kickul, J., Ma, H. (2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. *Journal of Small Business Management*. **47**(3), 263-286. doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00271.x
- Liao, S.H., e Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*. **37**(2), 1096-1103.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*. **52**(4), 822-846.
- Lichtenthaler, U., e Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of Management Studies*. **46**(8), 1315-1338.
- Lieberherr, E., e B. Truffer. (2015). The Impact of Privatization on Sustainability Transitions: A Comparative Analysis of Dynamic Capabilities in Three Water Utilities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. **15**, 101 -122.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. NY: The McGraw-Hill Companies.
- Lim, I., Paik, S.Y. & Lee, J. (2018). Effect of industry-university-public dynamic capability on technology transfer performance of public research institutes. *Asia Life Sciences* **15** (3) 1967-1979.

- Lin, Y., e Wu, L.Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*. **67**, 407-413.
- Llewellyn, S., e Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: management in the wilderness, *Journal of Management Studies*, **40**(4), 955-982.
- Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina, Diaz-Fernandez. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*. **46**(2), 255-276.
- Loureiro, R. J. P., Brou, E. F. M., Simões, J. M. M. (2018). Economic Fundamentals for Vertical Integration. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*. **7**(3), 315-329.
- Loureiro, R., Ferreira, J.J.M., Simões, J. (2019^a). *Learning dynamic capabilities in healthcare organizations: A qualitative research*. Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association. Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. 4660-4667.
- Loureiro, R., Ferreira, J.J.M., Simões, J. (2019^b). *Learning dynamic capabilities in logistics managers: A qualitative research*. Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019. 455-464.
- Luo, Y.(2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, **35**(4), 355-378.
- Macedo, I. & Pinho J. C. (2015) The Mediating Effect Of Service Innovation On The Dynamic Capability And Organizational Performance Relationship: Empirical Evidence From The Public Sector, Proceedings of the 8th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Value Chain in a Dynamic Environment, Verona, Italy
- Maijanen, P. e Jantunen, A. (2016). Dynamics of dynamic capabilities - the case of public broadcasting. *International journal of business excellence*. **9**(2), 135-155.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*. **22**(5) 387-401.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*. **67**(1), 2707 - 2719.
- Malinauskiene, E. (2014). Transforming government to build global national competitiveness: Aspects of applying dynamic organisational capabilities approach for interoperability development. *Transformations in Business and Economics*. **13**(3), 54-78.
- Mandal, S., e Mandal, S. (2017). The influence of dynamic capabilities on hospital-supplier collaboration and hospital supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*. **37**(5), 664-684.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. 2(1), 71-87.
- March, J., e Simon, H. (1993). *Organizations*. Cambridge: Blackwell.
- Marcus, A. A. e Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies*. 43(1), 19-46.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3.^a edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, R., e Simões, P. (2011). Performance and congestion analysis of the portuguese hospital services. *Central European Journal of Operation Research*. 19(1), 39-63.
- Marsh, S. J., e Stock, G. N. (2006). Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. *Journal of Product Innovation Management*. 23(5), 422-436.
- Mathews, J. (2003) Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based vie. *Industrial and Corporate Change*. 12(1), 115-145.
- McLaughlin, S. (2014). *Knowledge Management: Assessing a Dynamic Capability*. International Forum on Knowledge Asset Dynamics.
- Meirelles, D.S., e Camargo, Á. A. (2014). Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them? *Revista de Administração Contemporânea*. 18, 41-64. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>.
- Menguc, B. e Auh, S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34(1), 63-73.
- Miguel, L. S. & Brito de Sá, A., 2010. Cuidados de Saúde Primários em 2011-2016: reforçar, expandir, Lisboa: Ministério da Saúde.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M., Rua, O.L. (2017^a). Entrepreneurial orientation and export performance: the mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities, *Journal International Business and Entrepreneurship Development*. 10(1), 3-20.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M., Rua, O.L. (2017^b). Linking intangible resources and export performance. The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*. 12(3), 329-347.
- Morgan, N. A.; Slotegraaf, R. J.; Vorhies, D. W. (2009) Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (4), 284-293.

- Morris, M., Kuratko, D., Covin, J. (2008). *Corporate entrepreneurship & innovation: Entrepreneurial development within organizations*. Mason, Ohio: South-Western.
- Mu, J. (2015) Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance, *Industrial Marketing Management*. **49**, 151-166.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.003>.
- Mu, J. (2017), Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability, *IEEE Transactions on Engineering Management*, **64**(4), 554-565.
- Mujasi, PN, Asbu, EZ, Puing-Junoy, J. (2016). How efficient are referral hospitals in Uganda? A data envelopment analysis and tobit regression approach. *BMC Health Services Research*, **16**(1), 230.
- Mustaffa, N. H., e Potter, A. (2009). Healthcare supply chain management in Malaysia: a case study. *Supply Chain Management-an International Journal*. **14**(3) 234-243.
- Najmi, K., Kadir, A.R., Kadir, M.I.A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*. **60**(2), 517-529.
- Narver, J. C. e Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. **54**(4), 20-35.
- Nath, P., Nachiappan, S. Ramanathan, R. (2010). The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance for Logistics Service Providers: A Resource-Based View. *Industrial Marketing Management*. **39**(2), 317-329.
- Nayar, P., e Ozcan, Y.A. (2008). Data envelopment analysis comparison of hospital efficiency and quality. *Journal of Medical Systems*. **32**(3), 193-199.
- Nelson, R. R., e Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard.
- Neo, B. S., e Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore*. New Jersey: World Scientific.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*. **28**(2) 121-146.
- Niehaves, B., Plattfaut, R., Becker, J. (2010). *Does Your Business Process Management (Still) Fit the Market? - A Dynamic Capability Perspective on BPM Strategy Development*. AMCIS 2010 Proceedings. Paper 292.
- Nonaka, I., Toyama, R., Byosièrè, P. (2001). *A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge*. In: Dierkes, Meinolf;

- Berthoin Antal, Ariane; Child, John; Nonaka, Ikujiro (eds), Handbook of organizational learning e knowledge, Oxford University Press, New York. 490-517.
- Nunamaker, T. (1983). Measuring routine nursing service efficiency: a comparison of cost per day and data envelopment analysis models. *Health Service Research*. 18(1), 183-205.
- Nunes, A. e Farias, S. (2018). Innovation in hospital management: analysis of efficiency results of an portuguese hospital in a local health unit. *Jornal Brasileiro de Economia da Saúde*. 10 (3), 285-290.
- Nunes, A. M. (2016). *Reformas na gestão hospitalar: análise dos efeitos da empresarialização*. Tese de Doutoramento em Administração da Saúde. Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Nyhan, R.C. e Cruise, P.L. (2000). Comparative Performance Assessment in Managed Care: Data Envelopment Analysis for Health Care Managers. *Managed care quarterly*. 8(1), 18-27.
- Ortega, M. J. R. e Villaverde, P. M. G. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*. 61(4), 332-345.
- Pablo AL, Reay T, Dewald JR, Casebeer AL (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*. 44(5), 687-708.
- Panayides, P.M. (2007). The impact of organisational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Pareto, V. (1906). *Manuale di Economia Politica*. Milão: Societ`a Editrice LibreriaMilan.
- Pedraja, C., e Salinas, J. (2005). *Assessing public sector efficiency: Issues and methodologies*. Paper apresentado na 7º Workshop de Finanças Públicas. Banco de Itália. Perugia: Mimeo.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., Liu, P. (2012). Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*. 49(8), 1484-1508.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (5th ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrick, J., Scherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J., Ainina, M. (1999). Global leadership skills and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage, *Academy of Management Executive*. 13(1), 58-69.

- Phillips, B.J. (1996), Advertising and the cultural meaning of animals. In K.P. Corfman & J.G. Lynch Jr. (Eds). *Advances in Consumer Research*, 23,354-360. Retrieved from <https://www.acrwebsite.org/volumes/7982/volumes/v23/NA-23>.
- Piening, E. P. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation: The Case of Public Hospitals in Germany. *Public Management Review*. 13(1), 127-157.
- Porter, E., (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press: New York
- Poulin, É. (2003). Benchmarking the hospital logistics process: a potential cure for the ailing healthcare sector. *CMA Management*. 77(1), 20-24.
- Probst, G., e Büchel, B. (1996). *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*. London: Prentice-Hall.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S.(2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*. 21(3), 615-647.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. (2009) Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, *Organization Science*. 20(4), 685-695.
- Ramaswami, S., Srivastava, R., Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37(2), 97-116
- Rashman, L., Withers, E., Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*. 11(4), 463-494.
- Redwood, J. & Thelning, S. & Elmualim, A. & Pullen, S. (2017). The Proliferation of ICT and Digital Technology Systems and their Influence on the Dynamic Capabilities of Construction Firms. *Procedia Engineering*. 180. 804-811.
- Rego, G. (2011) *Gestão Empresarial dos Serviços Públicos. Uma aplicação ao Setor da saúde*. Porto: Vida Económica.
- Rego, G., Nunes, R., Costa, J. (2010). The challenge of corporisation: the experience of portuguese public hospitals. *European Journal of Health Economics*. 11(1), 367-381.
- Rice, J., Liao, T., Galvin, P., Martin, N. (2015). A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance. *International Small Business Journal*. 33(3), 231.
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*. 50(5), 653-664.

- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*. **28**(4), 231-270
- Rodenbach, M., e Brettel, M., (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*. **50**(4), 611-634.
- Rothaermel, F.T., Hess, A.M. (2007). Building dynamic capabilities: innovation driven by individual, firm, and network level effects. *Organization Science*. **18**(6), 898-921.
- Roudini, A., e Osman, M. (2012). The Role of International Entrepreneurship Capability on International Performance in Born Global Firms. *Journal information*. **4**(2), 126-135.
- Rozemeijer, F. (2000). How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? Towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralised companies *European Journal of Purchasing and Supply Management*. **6**(1), 5-12.
- Rudd, J.M., Greenley, G.E., Beatson, A.T., Lings, I.N. (2008). Strategic planning and performance: extending the debat. *Journal of Business Research*. **61**, 99-108. doi:10.1016/j.jbusres.2007.06.014.
- Sargeant, A., e Mohamad, M. (1999). Business performance in the UK hotel sector-Does it pay to be market oriented? *The Service Industries Journal*. **19**(3), 42-59.
- Schilke, O., Hu, S., Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities: Acontent-analytic review of the current state of knowledge and recom-mendations for future research. *Academy of Management Annals*. **12**(1),390-439.
- Schneller, E. S., e Smeltzer, L. R. (2006). *Strategic Management of the Healthcare Supply Chain*. Jossey-Bay
- Seubert, E., Balaji, Y., Makhija, M. (2001). *The Knowledge Imperative*. CIO Special Advertising Supplement.
- Seyayi, S. B. (2015). *Dynamic Exportation Capabilities*. Oulu: Department of International Business. Master's Thesis International Business. Retrieved from <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201601141034.pdf>.
- Shafia, M. e Shavvalpour, S. & Hosseini, M. & Hosseini, R. (2016). Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*. **28** (1) . 1-16.
- Shanshan, L., Yong, H., Lujie, C. (2017). Dynamic strategies for supply disruptions in production-inventory systems. *International Journal of Production Economics*. **194**(C), 88-101.

- Sher, P. J., e Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information and Management*. 41(8),933-945.
- Sherman, H. (1984). Hospital efficiency measurement and evaluation Empirical test of a new technique. *Medical Care*. 22(10), 922-938.
- Simatupang, T.M., e Sridharan, R. (2008). Design for supply chain collaboration. *Business Process Management Journal*. 14(3), 401-418.
- Singh, Bindu e Rao, M.. (2016). Examining the Effects of Intellectual Capital on Dynamic Capabilities in Emerging Economy Context: Knowledge Management Processes as a Mediator. *Emerging Economy Studies*. 2 (1) 110-128
- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*. eds. B.M. Staw, & L.L. Cummings. Greenwich, CT: JAI Press. 14, 231-266.
- Slater, S. F. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(2), 162-167.
- Slater, S. F. e Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., e Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(1), 120-127.
- Slater, S. F., Olson, E. M., Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship. *Strategic Management Journal*. 27(12), 1221-1231.
- Smith, M. and White, M.C. (1987) Strategy, CEO Specialization, and Succession. *Administrative Science Quarterly*, 32, 263-280.
- Sonday, M., e Wilson-Prangley, A. (2016). Intermediary capabilities in the context of challenging state dynamics. *Journal of Business Ethics*. 152(2). doi: 10.1007/s10551-016-3319-z
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*. 26(3), 259-276.
- Spanos, Y. E., e Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*. 22(10), 907-934.

- Srivastava, R. K., Fahey, L., Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*. **27**(6), 777-802.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: NY, Doublebay
- Subramani, M. e Venkatraman, N. (2003). Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*. **46** (1), 46- 62.
- Swanson, D., Jin, Y.H., Fawcett, A.M., Fawcett, E.M. (2017). Collaborative process design: A dynamic capabilities view of mitigating the barriers to working together, The *International Journal of Logistics Management*. **28**(2),571-599.
- Tan, K. C. Kannan V. R., Narasimhan R. (2007). The impact of operations capability on firm performance, *International Journal of Production Research*. **45**(2), 5135-5156.
- Tatikonda e Montoya-Weiss (2001). Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science*. **47**(1), 151-172.
- Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge assets: The new Economy, markets for know-how. *California Management Review*. **40**(3), 55-79.
- Teece, D. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*. **33**, 35-54.
- Teece, D. (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. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. **28**(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. **51**(1), 40-49.
- Teece, D. J., e Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*. **3**(3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*. **18**(7), 509-534.

- Teece, D.J., (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*. **86**(C), 202-216.
- Toba, S., Tomasini, M., Yang, Y. H. (2008). Supply chain management in hospital: a case study: *California Journal of Operations Management*. **6**(1), 49-55.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*. **14**(3), 207–222.
- Tsai, P.F., e Mar, M.C. (2002). A variable returns to scale data envelopment analysis model for the joint determination of efficiencies with an example of the UK health service. *European Journal of Operational Research*. **141**(1), 21-38.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*. **44**(5), 996-1004.
- Valdmanis, V., Kumanarayake, L., Lertiendumrong, J. (2004). Capacity in Thai Public Hospitals and the Production of Care for Poor and Nonpoor Patients. *Health Services Research*. **39**(6), 2117-2134.
- Venkitachalam, K., e Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management: Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*. **37**(4), 313-316.
- Villar, C., Alegre, J., Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*. **23**(1), 38-44.
- Vittoria, MP e Lavadera, G (2014) Knowledge networks and dynamic capabilities as the new regional policy milieu. A social network analysis of the Campania biotechnology community in southern Italy. *Entrepreneurship & Regional Development* **26** (7-8), 594-618.
- Vorhies, D. W. e Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*. **69**(1), 80-94.
- Vries, J. e Huijsman, R. (2011). Supply chain management in health services: na overview. *Supply Chain Management: An international journal*. **16**(3), 159- 165.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. **9**(1), 31-51.
- Wang, E., Klein, G., Jiang, J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*. **45**(11), 2419-2434.

- Wang, Y.S., & Hsu, T.H. (2018). Dynamic capabilities of biologics firms in the emerging business market: Perspective of dynamic capabilities evident. *Industrial Marketing Management*. **71**, 5-18. doi:10.1016/j.indmarman.2018.04.009
- Weigelt, C. (2009). Learning from Supply - side agents: the impact of technology solution providers 'Experiential diversity on clients' - Innovation Adoption. *Academy of Management Journal*. **52**(1), 37-60.
- Wernerfelt, B., (1984). A Resource-Based view of the firm. *Strategic management journal*. **5**(2), 171-180.
- Widener J, Gliedt T, Hartman P, (2017). Visualizing dynamic capabilities as adaptive capacity for municipal water governance. *Sustainability Science*. **12**(2), 203-219.
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. **43**(2), 181-199.
- Wilden, R., Devinney, T., Dowling, G. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *The Academy of Management Annals*. **10**(1), 997-1076.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*. **46**(1), 72-96.
- Wilhelm H, Schlmer M, Maurer I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*. **26**(2), 327-45.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*. **20**(12), 1087-1108.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. **24**(10), 991-995.
- Woldesenbet, Kassa e Ram, Monder & Jones, Trevor. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*. **30** (5), 493-512.
- Wright, P. M., e Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource. *Academy of Management Review*. **23**(4), 756-772.
- Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D., Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*. **35**(4), 493-504.

- Wu, L.-Y. (2007). Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-up Performance of Taiwan's Hightech Firms. *Journal of Business Research*, 60, 549-555.
- Wu, L.-Y. (2009). Applicability of the Resource-based and Dynamic-capability Views Under Environmental Volatility. *Journal of Business Research*, 63 (1), 27-31.
- Wu, L.Y. (2010). Applicability of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views under Environmental Volatility. *Journal of Business Research*. 63(1), 27-31.
- Wu, S. H., Lin, L. Y., Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations. *International Journal of Technology Management*. 39(3-4), 279-296.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5thed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. (ISBN 978-1-4522-4256-9).
- Yoshikuni, A.C., e Albertin, A.L. (2017). It-Enabled Dynamic Capability On Performance: An Empirical Study Of Bsc Model. *Revista de Administração de Empresas*. 57(3), 215-231.
- Yuan, C., Li, Y., Vlas, O.C., Peng, M.W. (2016). Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. *Journal of Strategic Organization*. 16(1), 35-60.
- Zack, M. (2002). *Developing a knowledge strategy*. in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press. 255-276.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza and P. Davidsson (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*. 43(4), 917-955.
- Zahra, S., e George, G. (2002). The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Information Systems Research*. 13(2), 147-150.
- Zhan, W., e Chen, R. (2013). Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities. *Asia Pacific Journal of Management*. 30(2), 601-632.
- Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. 63(7),763-771.
- Zollo, M., e 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.

Anexo

**Anexo I - Questionário aplicado aos Líderes e Gestores das
Organizações de Saúde**

Capacidades Dinâmicas nas Organizações de Saúde

Exmo(a) Senhor(a),

Estamos a realizar um estudo sobre as Capacidades Dinâmicas nas Organizações de Saúde. Considerando que as Capacidades Dinâmicas são as aptidões para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente a mudança no meio envolvente das organizações, com este estudo pretendemos compreender quais as Capacidades Dinâmicas existentes e de que modo são aplicadas no quotidiano das Organizações de Saúde do Setor Público.

Este questionário destina-se a fins científicos, é confidencial e surge no decorrer de um estudo académico realizado no âmbito do Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior com Orientação do Professor Doutor João Ferreira (FCSH - UBI) e do Professor Doutor Jorge Simões (IPT - ESGT).

Agradecemos a sua disponibilidade, garantindo que os dados recolhidos neste questionário permanecerão anónimos e confidenciais, somente permitirão identificar o tipo de organização de saúde e a sua localização.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional, poderá contactar Rúben Loureiro através do e-mail: ruben.loureiro@hotmail.com.

O sucesso deste estudo depende do seu empenho e colaboração no preenchimento do questionário, tarefa que lhe ocupará sensivelmente 10 minutos.

*Obrigatório

1. Identificação da Organização de Saúde *

2. Nível de Cuidados

Marcar apenas uma oval.

- Cuidados de Saúde Primários
 Cuidados de Saúde Hospitalares
 Cuidados de Saúde Continuados
 Outra: _____

3. Unidades Funcionais que fazem parte da Organização de Saúde *

(Apresentar o número de Unidades que compõem a sua Organização de Saúde, p. exemplo: 3 USF; 2 UCSP)

4. Área *

(Identificar dentro da organização, qual a área onde colabora)
Marcar apenas uma oval.

- Prestação de Cuidados
 Serviços de Apoio
 Administração
 Outra: _____

5. Grupo profissional *

Identifique a que grupo profissional pertence
Marcar apenas uma oval.

- Conselho de Administração
 Administrador Hospitalar
 Diretor / Responsável de Serviço
 Outra: _____

6. Idade *

7. Indique o grau de formação académica que possui: *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Outra: _____

8. Indique a respectiva área de formação. *

Capacidade Tecnológica, Operações e Marketing

A questão seguinte pretende avaliar como as Capacidades Tecnológicas, Operações e Marketing estão presentes e de que modo elas são utilizadas para melhorar o desempenho da resposta das Organizações de Saúde.

Numa escala de Likert de 1 a 7, onde 1 discorda totalmente e 7 concorda totalmente, avalie os indicadores abaixo:

9. Na Organização de Saúde que representa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	N/A.
Existe investimento suficiente relativamente a atividades de Investigação e Desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe a Capacidade em adaptar a tecnologia existente às necessidades da Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe equipamento tecnológico suficiente na resposta às necessidades da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia-se com precisão as oportunidades e ameaças tecnológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia-se com rapidez as tendências futuras tecnológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza-se sistemas de Tecnologia da Informação para construir fluxos de trabalho e rotinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza-se tecnologia inovadora (equiparada à concorrência privada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe stock adequado para as rotinas diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizam-se procedimentos formais para facilitar o trabalho em equipa e maximizar a produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecem-se rotinas, de modo a minimizar o desperdício	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprende-se com os sucessos do passado (melhorando processos continuamente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprende-se com os fracassos do passado (melhorando processos continuamente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizam-se técnicas estatísticas para determinar se os processos estão controlados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudam-se, através de alterações na saúde da população, novas respostas clínicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criam-se novos canais para chegar aos utentes (por ex. Facebook)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizam-se as habilidades internas existentes para responder rapidamente às mudanças dos interesses dos utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe comunicação e marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta-se a gestão da imagem de marca da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanha-se as últimas tendências em tecnologia no setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Performance da Inovação

A questão seguinte pretende avaliar como a Inovação está presente nas Organizações de Saúde e de que modo elas são utilizadas para melhorar o desempenho destas instituições.

Numa escala de Likert de 1 a 7, onde 1 discorda totalmente e 7 concorda totalmente, avalie os indicadores abaixo:

10. Na Organização de Saúde que representa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	N/A.
Existe Capacidade para impor regras na negociação com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizam-se critérios formais para avaliar os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizam-se estudos para avaliar a satisfação dos utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizam-se estudos para avaliar a satisfação entre os vários departamentos internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcança-se um bom controlo geral do desempenho da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia-se com precisão oportunidades e ameaças organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvem-se planos estratégicos para garantir o desenvolvimento organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe definição formal dos objetivos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora-se a coordenação entre todas as partes da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva-se a maior participação na tomada de decisão de altos e médios cargos de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva-se os colaboradores a melhorar o desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza-se ferramentas e técnicas de gestão atualizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza-se padrões e documentos internos para procedimentos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza-se práticas modernas de gestão financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza-se tecnologia para integrar todos os setores/departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvem-se novas ideias utilizando experiências anteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconfiguram-se recursos para obter novos ativos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoram-se os recursos/habilidades existentes como resultado das parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão de Topo incentiva ativamente uma política de inovação de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recursos Humanos

A questão seguinte pretende avaliar como os Recursos Humanos são geridos e de que modo as Capacidades associadas a esta variável pode melhorar o desempenho da resposta nas Organizações de Saúde.

Numa escala de Likert de 1 a 7, onde 1 discorda totalmente e 7 concorda totalmente, avalie os indicadores abaixo:

11. Na Organização de Saúde que representa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	N/A.
A informação que circula na organização é facilmente convertida em conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizam-se rotinas para identificar, valorizar e importar informação e conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação dos serviços prestados aos utentes é conhecida na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe incentivo em obter conhecimento e partilhá-lo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratam-se colaboradores com experiência na área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cria-se um ambiente que incentive os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem processos, para que (continuamente), se adquira informações dos utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem processos, para que (continuamente), se adquira informações dos parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem processos, para que (continuamente), se troque informações com os parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem processos que podem partilhar continuamente informações de forma eficaz em toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem processos que podem partilhar continuamente informações entre todas as partes envolvidas no desenvolvimento de novos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há conhecimento sobre a decisão do processo de escolha por parte do utente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há conhecimento sobre as exigências dos utentes, para inovar no desenvolvimento de novos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há conhecimento sobre as exigências dos utentes, para melhorar os serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza-se o conhecimento para melhorar a eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe incentivo e reconhecimento para atração e retenção de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>