

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Centro de Ciências Sócio-Organizacionais
Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas
Agroindustriais



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Capacidades dinâmicas e transparência no desempenho das organizações do
âmbito da saúde e assistência social**

Marlete de Moura Ribeiro

Pelotas, 2021

Marlete de Moura Ribeiro

**Capacidades dinâmicas e transparência no desempenho das organizações do
âmbito da saúde e assistência social**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, do Centro de Ciências Sócio Organizacionais e da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana da Rosa Portella Tondolo

Pelotas, 2021

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

R484c Ribeiro, Marlete de Moura

Capacidades dinâmicas e transparência no desempenho das organizações do âmbito da saúde e assistência social / Marlete de Moura Ribeiro ; Rosana da Rosa Portella Tondolo, orientadora. — Pelotas, 2021.

63 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2021.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Desempenho. 3. Transparência. 4. Organizações da sociedade civil. I. Tondolo, Rosana da Rosa Portella, orient. II. Título.

CDD : 658

Elaborada por Aline Herbstrith Batista CRB: 10/1737

Marlete de Moura Ribeiro

Capacidades dinâmicas e transparência no desempenho das organizações do
âmbito da saúde e assistência social

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, do Centro de Ciências Sócio Organizacionais e da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 15/03/2021 às 10 horas

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Rosana da Rosa Portella Tondolo (Orientadora)
Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo
Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. André Andrade Longaray
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Como escrever com o rigor científico necessário e, ao mesmo tempo, sem ferir a ética e a estética, manter-me inteira: com os sonhos, os desejos, as histórias, os conflitos, as incompletudes...? Como ser fiel a sentimentos e teorias? Como articular a vida e o saber? Como fazer-me entender? Como ser clara e coerente? Como dizer o que quero e, ao mesmo tempo, fazer minhas as palavras dos autores, quando assumo suas ideias? Como incorporar os estudos teóricos e articulá-los metodologicamente, produzindo um texto que provoque os leitores e os convide a olhar para a parte do mundo que pesquiso? É isto que devo tentar! (PADILHA, 2005, p. 1)

Resumo

RIBEIRO, Marlete de Moura. **Capacidades dinâmicas e transparência no desempenho das organizações do âmbito da saúde e assistência social**. Orientadora: Rosana da Rosa Portella Tondolo. 2021. 63 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais), Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2021.

O presente trabalho identifica se a transparência atua como mediadora da relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de organizações que atuam na área de saúde e assistência social. A transparência baseia-se em um conceito que envolve acessibilidade à informação nas organizações da sociedade civil, para que se obtenha confiança das partes que a compõem. Essas organizações, mesmo não visando lucro ou estando em competição com outras da mesma área, buscam o desenvolvimento e a eficiência dos processos gerenciais, pois estão em ambientes dinâmicos e competitivos. Por ser um atributo multidimensional, as capacidades dinâmicas podem ser de característica adaptativa, absorviva, inovativa e mobilizadora. Com este contexto, a gestão das capacidades dinâmicas, quando bem direcionadas para que os objetivos estratégicos sejam atingidos para a obtenção de benefícios, melhora o desempenho organizacional, que também terá um olhar sobre as questões financeiras, eficiência social e legitimidade institucional, assim como também pela dimensão dos *stakeholders*. Assim, o *framework* teórico desta pesquisa, baseia-se na relação entre transparência, capacidades dinâmicas e desempenho, e utiliza como procedimentos metodológicos as bases do tipo quantitativo, de natureza descritiva a fim de mensurar a transparência, as capacidades dinâmicas e desempenho das organizações abordados por 39 variáveis na totalidade. O instrumento de coleta de dados adotado apresentou 3 construtos analisados. Para a mensuração destas variáveis, foi utilizada a escala do tipo *Likert*, de sete pontos, e a realização dos testes de confiabilidade das escalas, calculando-se o alfa de *cronbach* de cada escala, considerando a amostra de 273 respondentes. A coleta dos dados deu-se através da plataforma de *crowdsourcing* chamada *pollfish*, e o *software survey monkey*, para organização e armazenamento das respostas. A análise dos dados baseou-se na análise de regressão multivariada e a realização dos testes estatísticos utilizou o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Assim, os resultados reforçaram a relação existente entre capacidades dinâmicas e desempenho nas organizações brasileiras do âmbito da saúde e assistência social, havendo uma relação positiva entre capacidades dinâmicas e desempenho, tanto para o aspecto teórico como prático, pois as competências de uma empresa são aperfeiçoadas pelas capacidades dinâmicas, e estas aprimoram o desempenho, visando o crescimento deste, que poderá gerar, inclusive, vantagem competitiva.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Desempenho. Transparência. Organizações da Sociedade Civil.

Abstract

RIBEIRO, Marlete de Moura. **Dynamic capabilities and transparency in the performance of health and social welfare organizations**. Advisor: Dra. Rosana da Rosa Portella Tondolo. 2021. 63 f. Dissertation (Master's degree in Territorial Development and Agroindustrial Systems) – Postgraduate Program in Territorial Development and Agriidustrial Systems – Faculty of Administration and Tourism and Faculty of Agronomy Eliseu Maciel e de Turismo, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2021.

The present work identifies whether transparency acts as a mediator of the relationship between dynamic capabilities and the performance of organizations that operate in health and social assistance. Transparency is based on a concept that involves access to information in civil society organizations to obtain the trust of the parties that compose it. Even though they do not aim at a profit or are not in competition with others in the same area, these organizations seek the development and efficiency of management processes because they are dynamic and competitive environments. As a multidimensional attribute, dynamic capabilities can have adaptive, absorptive, innovative, and mobilizing characteristics. With this context, the management of dynamic capabilities, when well directed so that the strategic objectives are achieved to obtain benefits, improves the organizational performance, which will also look at the financial issues, social efficiency and institutional legitimacy, and the stakeholders' dimension. Thus, this research's theoretical framework is based on the relationship between transparency, dynamic capabilities, and performance. It uses as methodological procedures the bases of quantitative type, descriptive nature to measure transparency, dynamic capabilities, and performance of organizations addressed by 39 variables. The data collection instrument adopted presented three analyzed constructs. A seven-point Likert-type scale was used to measure these variables, and the reliability tests of the scales were performed, calculating the Cronbach's alpha of each scale, considering the sample of 273 respondents. The data were collected using the crowdsourcing platform called pollfish, and the software survey monkey, to organize and store the answers. Data analysis was based on multivariate regression analysis, and statistical tests were performed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software. Thus, the results reinforced the existing relationship between dynamic capabilities and performance in Brazilian organizations in the health and social assistance field, with a positive relationship between dynamic capabilities and performance, both theoretically and practically, because dynamic capabilities improve the competencies of a company, and these improve performance, aiming at the growth of the latter, which may even generate competitive advantage.

Keywords: Dynamic Capabilities. Performance. Transparency. Civil Society Organizations.

Lista de figuras

Figura 1	Principais definições de Capacidades Dinâmicas	20
Figura 2	Relações das capacidades dinâmicas gerenciais	23
Figura 3	Modelo de formação e desempenho de capacidades	29
Figura 4	Framework Teórico	37
Figura 5	Modelo de Regressão	47

Lista de gráficos

Gráfico 1	Faixa etária dos respondentes.....	43
Gráfico 2	Experiência Profissional dos respondentes	44
Gráfico 3	Função desempenhada pelos respondentes	44
Gráfico 4	Tempo de atuação da organização no mercado.....	45
Gráfico 5	Região do País em que a organização está situada.....	45

Lista de tabelas

Tabela 1	Modelo de Regressão	46
----------	---------------------------	----

Lista de abreviaturas e siglas

CD	Capacidades Dinâmicas
D	Desempenho
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
T	Transparência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	15
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	17
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Geral	18
1.4.2 Específicos	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS.....	19
2.1.1 As capacidades dinâmicas e suas dimensões	24
2.2 DESEMPENHO	28
2.3 TRANSPARÊNCIA	32
2.4 AS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE E ASSISTÊNCIA SOCIAL E AS RELAÇÕES ENTRE AS CAPACIDADE DINÂMICAS, TRANSPARÊNCIA E DESEMPENHO	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA	39
3.3 A COLETA DE DADOS.....	40
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	43
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – CONSTRUTO DA PESQUISA	60

1 Introdução

A esfera econômica é formada por três diferentes setores que ajudam a mover a economia e possibilitam o crescimento social. O primeiro setor é representado pelo Estado, no caso o poder público; o segundo setor é formado pelas empresas privadas com finalidade lucrativa; e por último, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos, que segundo Dall'Agnol (2017), para preencher as deficiências das lacunas rechaçadas pelo governo e pelo mercado (primeiro e segundo setor), o terceiro setor destina-se a oferecer contribuições importantes para a população.

Estas organizações da sociedade civil, por contribuírem significativamente para a sociedade, são definidas, conforme o Artigo 44 do Código Civil — Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002, como pessoas jurídicas de direito privado: associações, sociedades, fundações, organizações religiosas, partidos políticos e, empresas de responsabilidade limitada (BRASIL, 2002). Por conseguinte, estas formam um setor que possibilita a reunião de diferentes sujeitos na busca de um fim específico, com o intuito de auxílio mútuo entre as partes envolvidas.

Outro fator importante ligado a estas organizações, diz respeito à sua atuação, e dentre as ações das organizações sem fins lucrativos brasileiras, se incluem a mobilização de recursos materiais, a capacidade de influenciar políticas públicas, sua eficácia e seu potencial para aliviar a pobreza, sua contribuição para a democratização, manutenção e manifestação da etnia, cultura e valores esquecidos do altruísmo e da solidariedade social (SALAMON *et al.*, 1999).

Nas três últimas décadas, verificou-se o constante crescimento das organizações da sociedade civil, acompanhando a exigência pela transparência organizacional e pela prestação de contas de seus recursos. Acerca dos recursos, que podem ser tangíveis ou intangíveis, compreende-se como tudo que a organização mantém sob seu controle, e que possibilitem que a mesma crie e realize estratégias visando melhorar sua eficiência e eficácia (ARMANI, 2008; BARNEY, 1991; BARNEY, 2001).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, fica evidente que a responsabilidade pública é de toda a sociedade, reconhecendo-se, então, a necessidade de ampliar a participação de múltiplos entes sociais no controle dessas

organizações. As organizações da sociedade civil enfrentam o desafio cotidiano de angariar recursos que lhes possibilitem desenvolvimento, sustentabilidade e credibilidade. Para tanto, precisam cumprir, como qualquer outra organização, a legislação pertinente (STEPHANO; BUESA, 2013).

Conforme Teece (2007), as capacidades dinâmicas são aproveitadas de forma a criar, ampliar, atualizar, proteger, e manter uma base de recursos forte, dentro de uma organização. Para fins analíticos, as capacidades dinâmicas podem prever antecipadamente algumas ameaças e assim traçar oportunidades, retendo possibilidades, para manter a competitividade através da valorização, combinação, proteção, e, quando necessário, reconfigurando a empresa bens intangíveis e tangíveis.

Mesmo que as organizações do terceiro setor não visem lucro, incorporar a relevância das Capacidades Dinâmicas nessas organizações se faz necessário por estarem sempre buscando o desenvolvimento e implementação de novos processos gerenciais, bem como níveis mais avançados de desempenho e eficiência organizacional, para resultados e ações sociais aos beneficiários e comunidades atendidas (KHIENG, 2014; VALENCIA; QUEIRUGA; GONZÁLEZ-BENITO, 2015).

Além desses fatores, as capacidades dinâmicas se fundamentam em dimensões que caracterizam as habilidades adaptativas, absorptivas e inovativas, sendo características comuns entre as organizações (Wang; Ahmed, 2007). Além destas três dimensões, Tondolo *et al.* (2018) consideram também como capacidade dinâmica das organizações a habilidade mobilizadora (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO *et al.*, 2016; TONDOLO; BITENCOURT; VACCARO, 2017; TONDOLO *et al.*, 2018).

Cabe também ressaltar que mesmo sem atuar com a lógica competitiva, as organizações do Terceiro Setor, e neste caso as de saúde e assistência social, encontram-se em ambientes com a necessidade de atuar de forma empreendedora, adaptando-se às mudanças continuamente (KHIENG, 2014).

No que tange a mobilização de recursos, o conceito se dá pela identificação e capacidade essencial de captar, articular, implementar esses recursos nas ações sociais, considerando seus diversos tipos (material, técnico e financeiro), para assim estruturá-los a um conjunto de iniciativas relacionados à gestão organizacional (ARMANI, 2008).

Nesse contexto, parte-se do pressuposto de que as organizações da sociedade civil precisam conquistar o apoio da sociedade na captação de recursos, estando sua estruturação e operacionalização dependentes da colaboração/contribuição de múltiplos parceiros. Desse modo, entende-se que existe interdependência entre a transparência, capacidades dinâmicas das organizações da sociedade civil e a mobilização de recursos necessários ao alcance de seus resultados positivos, de acordo com suas finalidades e propósitos.

A transparência é vista como um conceito que envolve a acessibilidade à informação nas organizações da sociedade civil, esta questão tem sua relevância no sentido de que é necessária para que se obtenha confiança das partes que compõem estas instituições. Diante disso, a transparência é um aspecto processual, na forma como os processos organizacionais devem ser vistos e realizados, sendo uma característica intrínseca a todos os processos organizacionais (TONDOLO *et al.*, 2019).

Outra característica que faz parte do cotidiano organizacional, é em como uma empresa desenvolve o trabalho para ter um desempenho satisfatório, Teece *et al.* (1997) observam que as capacidades dinâmicas aperfeiçoam as capacidades estratégicas de uma empresa, e esta, por sua vez, aprimora o desempenho, principalmente em ambientes dinâmicos. Rindova e Taylor (2002) acreditam que a gestão das capacidades dinâmicas é essencial para que a área da gestão de uma empresa possa detectar e explorar oportunidades em ambientes que estão em constante evolução.

Assim, através de procedimentos metodológicos que se abarcam na pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, este trabalho buscou analisar se a transparência atua como mediadora na relação entre capacidades dinâmicas e desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistência social. O estudo foi estruturado para medir essas características descritas a partir de hipóteses derivadas da teoria, caracterizando o caminho do processo para fornecer uma lista do que necessita ser mensurado (HAIR JR *et al.*, 2005).

O Apêndice A apresenta o instrumento da pesquisa que foi adotado com base nos estudos de Tondolo *et al.* (2019) e Costa *et al.* (2020). O instrumento da investigação possui 3 construtos, que utilizou a escala do tipo *Likert* de sete pontos, baseada em Hair Jr. *et al.* (2005), calculados pelo *alfa de cronbach* de cada escala. O período de coleta se deu entre setembro e outubro de 2020, através da plataforma

de *crowdsourcing* chamada *pollfish*, que utilizou o *software survey monkey*, para organização e armazenamento das respostas. A técnica de análise dos dados baseou-se na análise de regressão multivariada com base no macro elaborada por Hayes (2018), e para a realização dos testes estatísticos foi utilizado o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*.

Assim, após as análises teóricas e práticas, os achados desta investigação reforçam a relação positiva existente entre capacidades dinâmicas e desempenho, sendo relevante tanto para o aspecto teórico porque apresenta alinhamento com estudos anteriores os quais enfatizam a relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho. Além disso, a comprovação estatística da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho é importante também para o aspecto prático, uma vez que possibilita que as organizações invistam no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, as quais retornarão em ganhos no desempenho organizacional.

1.1 Justificativa

As organizações do terceiro setor desempenham papéis vitais na sociedade, promovendo o desenvolvimento econômico local, impedindo a degradação ambiental, defendendo os direitos civis, demonstrando força e representatividade na quantidade de empregos gerados e no volume de recursos que são transacionados, com isto destaca-se a importância deste campo no meio social (SALAMON, 1998; KHIENG, 2013; TONDOLO *et al.*, 2019).

Dessa maneira, conforme aponta Khieng (2013), o terceiro setor é relevante para a sociedade civil por oferecer contribuições importantes para a população, preenchendo deficiências deixadas pelo governo, fornecendo serviços de educação, saúde, agricultura e desenvolvimento rural, ao mesmo tempo, em que defendem o espaço da sociedade civil e uma governança democrática mais forte ao nível nacional.

Em razão da falta de condições do Estado em manter as políticas sociais, as organizações sem fins lucrativos estão sendo transferidas para a sociedade como um todo, o que requer a participação de outros protagonistas sociais (DALL'AGNOL *et al.*, 2017).

Para tanto, é indispensável que essas organizações apresentem transparência em suas operações e prestem contas de suas atividades e projetos concernentes à sua missão e a seu objetivo social, para que atinjam um desempenho que legitime seu reconhecimento por parte da sociedade.

Ainda convém ressaltar que a maior ou menor captação de recursos pelas organizações da sociedade civil está diretamente relacionada com a divulgação de seus demonstrativos contábeis que se dá pela transparência e em como suas capacidades dinâmicas agem em ambientes dinâmicos e competitivos (BOTTS, 2017; KALTENBRUNNER; REICHEL, 2018) que se encontram em constante mudança (TEECE, 2014).

Com essas dinâmicas de constantes mudanças, é possível verificar que, quanto mais a organização possui responsabilidade no tocante ao processo de disponibilizar informações de seu trabalho, maior será o seu desempenho, que poderá gerar, inclusive, vantagem competitiva (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007).

Dessa forma, considera-se que a transparência é um dos aspectos relevantes para o aumento de recursos, constituindo-se como bases para o processo de controle social dessas organizações (DALL'AGNOL *et al.*, 2017).

Diante disso, torna-se necessário averiguar como as organizações da sociedade civil se organizam frente a esse cenário em transformação, a partir de fundos escassos que possuem e de um ambiente de desconfiança de parceiros nacionais e internacionais e de doadores (TONDOLO *et al.*, 2019). Além disso, deve-se acrescentar que, nas organizações sem fins lucrativos, a gestão financeira apresenta-se, em grande medida, como uma fragilidade.

[...] visto que a maioria dos recursos financeiros é advinda de doações, repasses de verbas governamentais, ou ainda, verbas direcionadas à execução de projetos específicos. Portanto, se faz necessário a aplicação dos recursos de forma transparente, assim como a prestação de contas dessas entidades perante a sociedade (TONDOLO, 2014, p. 18).

Assim, no que tange ao recebimento de recursos, as organizações da sociedade civil também recebem verbas e repasses de setores do governo e, para que estes fundos sejam adquiridos, é indispensável que estas organizações comprovem idoneidade financeira e fiscal, enfrentando o constante desafio da sustentabilidade, estando dependentes de recursos externos, “os quais são provenientes do setor privado, de organizações internacionais, do governo ou de

pessoas parceiras” (DALL’AGNOL *et al.*, 2017, p. 189), justificando-se desta forma, a importância da transparência nestas organizações.

Diante do exposto, a justificativa se fundamenta, na constatação da necessidade de aprofundamento de estudos relativos em o quanto a transparência atua como mediadora na relação entre o desempenho e uso das capacidades dinâmicas nas organizações da sociedade civil que atuam na área da saúde e assistência social, uma vez que a alocação de recursos se mostra indispensável a esse tipo de organização, no sentido de promover seu desenvolvimento e o atingimento de seus objetivos sociais.

Considerando assim, a importância das organizações da sociedade civil no desenvolvimento das políticas sociais e no sentido de contribuir com pesquisas nessa área do conhecimento, esta dissertação de mestrado se embasa a partir da literatura com estudos anteriores em organizações da sociedade civil, que já existem estudos focados em organizações sociais brasileiras (TONDOLO *et al.*, 2019), porém, estas pesquisas não abrangem estudos nas organizações da sociedade civil na área da saúde e assistência social, sendo então este, o foco de contribuição deste trabalho. Entendendo-se assim que, como estas organizações se comportam em relação à transparência, pois, no momento em que a transparência for mais utilizada, será possível maior captação de recursos, o que consequentemente resultará em desenvolvimento para estas instituições (ARMANI, 2008).

1.2 Delimitação do tema de pesquisa

A delimitação do tema desta pesquisa, tem como foco trabalhar a transparência, as capacidades dinâmicas e o desempenho nas organizações da sociedade civil no âmbito da saúde e assistência social, embasando-se em analisar a transparência como mediadora das dimensões apresentadas neste estudo, em que esta se faz pertinente para que a sociedade possa monitorar e avaliar o funcionamento interno das organizações da sociedade civil, conhecendo seu desempenho e trabalho (BEARFIELD; BOWMAN, 2017). A transparência é um aspecto processual das organizações da sociedade civil, sendo essa uma

característica inerente aos processos de gestão destas organizações (RAPOPORT, 2011; TONDOLO *et al.*, 2019).

1.3 Problema de pesquisa

A transparência atua como mediadora na relação entre capacidades dinâmicas e desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistência social?

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Identificar se a transparência atua como mediadora da relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de organizações que atuam na área de saúde e assistência social.

1.4.2 Específicos

- Investigar se as capacidades dinâmicas afetam o desempenho por meio da transparência.
- Apontar dados sobre a transparência, capacidade dinâmicas e o desempenho nas organizações que atuam na área de saúde e assistência social;
- Examinar a importância da mediação da transparência na relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistência social.

2 Referencial teórico

2.1 Capacidades dinâmicas

As organizações do Terceiro Setor mesmo não visando lucro ou estando em competição com outras da mesma área, buscam o desenvolvimento e a eficiência dos processos gerenciais para adequarem suas ações no atendimento aos beneficiários e comunidade atendidas (KHIENG, 2014; VALENCIA; QUEIRUGA; GONZÁLEZ-BENITO, 2015).

Com base nesse pressuposto é importante destacar que essas adequações e habilidades que as organizações buscam, estão embasadas nas capacidades que as mesmas possuem de se adaptarem a essas mudanças, nesse sentido, destacam-se as capacidades dinâmicas como sendo uma competência do Terceiro Setor em adaptar constantemente suas bases e recursos às mudanças externamente atribuídas visando a manutenção, ampliação e inovação dos seus projetos, ações e áreas de atuação social (TONDOLO *et al.*, 2018).

Com isto, Boyne (2002) frisa que, embora as discussões em torno das Capacidades Dinâmicas se destinem às organizações com fins lucrativos, o mesmo conceito é importante para organizações sem fins lucrativos, pois muitas destas organizações necessitam agir em ambientes com considerável ritmo dinâmico. Pois, mesmo que as Capacidades Dinâmicas sejam pouco discutidas em estudos de organizações sem fins lucrativos, as pesquisas fornecem informações de que essas capacidades são também apropriadas para estas organizações (KALTENBRUNNER; REICHEL, 2018).

Conforme Botts (2017) frisa, as organizações sem fins lucrativos precisam desenvolver uma equivalência entre a equipe de gestão e de um gestor com o seu objetivo organizacional, a fim de aumentar as capacidades dinâmicas de uma unidade, se quiserem ser flexíveis e capazes de sobreviver em ambientes dinâmicos.

De forma geral, estudos destacam que o objetivo das Capacidades dinâmicas é o de equilibrar a organização, os empregados e os clientes em relação às suas necessidades, bem como desenvolver outras oportunidades de negócio (BARETTO

2010; EISENHARDT; MARTIN, 2000) visando a manutenção da liderança em ambientes empresariais em constante mudança (TEECE, 2014).

Nesse contexto Adner e Helfat (2003) introduziram o conceito de capacidades dinâmicas gerenciais (2003), sendo estas as habilidades com as quais é possível construir, integrar e reconfigurar os recursos e competências organizacionais e regionais, sendo este um conceito que faz uma analogia direta.

Conforme os autores, o conceito de capacidades dinâmicas organizacionais são definidas por Teece, Pisano e Shuen (1997) como as habilidades que as organizações possuem de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas no tocante ao trabalho em relação às mudanças do ambiente às quais fazem parte, assim como também em ser uma habilidade superior e inimitável que certas empresas desenvolvem para moldar, reformular, configurar e reconfigurar a sua base de recursos e dar respostas às mudanças tecnológicas e aos mercados globais de alta complexidade.

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) definem as Capacidades Dinâmicas como a habilidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma organização prevendo e considerando o que seus gestores consideram apropriado.

Barreto (2010) propõe que uma capacidade dinâmica organizacional é o potencial das empresas para resolver sistematicamente problemas, perceber oportunidades e ameaças, tomar decisões antecipadas e orientadas para o mercado, e alterar suas bases de recursos. Ainda, conforme o autor, vários são os conceitos direcionados às definições de capacidades dinâmicas que, em geral, variam em relação à natureza, papel específico, contexto, mecanismos de criação e evolução, resultados, entre outros aspectos, conforme apresenta a Figura 1, com uma breve visão dessas concepções.

Figura 1 - Principais definições de Capacidades Dinâmicas

Estudo	Definição
Teece & Pisano (1994)	O subconjunto das competências e capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder à evolução das circunstâncias do mercado.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	A capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para

	lidar com ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Os processos da empresa que utilizam recursos especificamente para integrar, reconfigurar, ganhar e libertar recursos, para igualar e até criar mudanças no mercado; as capacidades dinâmicas são, assim, as rotinas organizacionais e estratégicas através das quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e acabam.
Teece (2000)	A capacidade de perceber e depois buscar oportunidades rápida e proficientemente.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva através do qual a organização gera e modifica sistematicamente as suas rotinas operacionais em busca de uma maior eficácia.
Winter (2003)	As (capacidades) que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades ordinárias.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	A capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da forma prevista e considerada apropriada pelo(s) seu(s) principal(is) decisor(es).
Helfat <i>et al.</i> (2007)	A capacidade de uma organização de criar, ampliar ou modificar propositadamente a sua base de recursos
Teece (2007)	As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de: (a) sentir e moldar oportunidades e ameaças, (b) aproveitar oportunidades, e (c) manter a competitividade através do reforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa

Fonte: Adaptado de Barreto (2010, p. 260).

Além destas definições, destaca-se que as discussões e pesquisas em torno do conceito de Capacidades Dinâmicas ampliaram-se em direções distintas, iniciando desta forma uma nova maneira de estudar a realidade organizacional, sendo assim definidas como as habilidades ou capacidades, assim como também sendo os processos ou rotinas organizacionais (BARRETO, 2010).

Enquanto Winter (2003) apurou a natureza prática e rotineira das capacidades dinâmicas, outros investigadores direcionaram suas pesquisas sobre capacidades dinâmicas nos gestores ou dirigentes das organizações (ADNER; HELFAT, 2003; SIRMON; HITT, 2009; HELFAT; PETERAF, 2015).

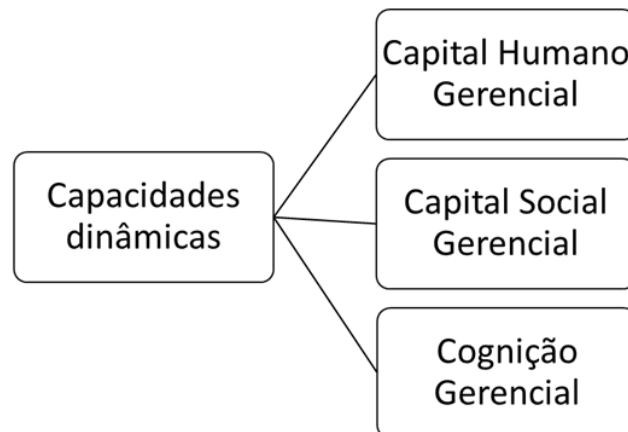
Barreto (2010) também destaca que os estudos teóricos em relação ao termo, considera o papel central das Capacidades Dinâmicas como um aspecto relacionado à mudança dos principais componentes internos das organizações, mesmo que estes variem quanto aos recursos e capacidades que elas possam ter.

Além da relação com a mudança dos componentes básicos internos da empresa, mesmo que o local dessas mudanças tenha variado entre recursos e capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003), rotinas operacionais e recursos e rotinas (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), outras pesquisas se referiram ao conceito como capacidade (HELFAT *et al.*, 2007) ou como rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000) pelo fato das organizações alterarem a sua base de recursos.

Adner e Helfat (2003) introduziram as capacidades dinâmicas de gestão com o intuito de trazer um apoio nas decisões ao nível corporativo, e, desta forma sugeriram arraigar as capacidades de gestão dinâmicas em três fatores subjacentes, sendo estes, o capital humano gerencial, que é a habilidade que requer algum investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma geral, como, por exemplo, o treinamento no trabalho (BECKER, 1964); o capital social gerencial, sendo este resultante das relações sociais que pode gerar influência, controle e poder nas organizações, decorrentes dessas relações; e, a cognição gerencial, que se refere a crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para a criação de decisões. Desta forma, esses fatores atuam nas decisões estratégicas e operacionais dos gestores, tanto separadamente, como também em combinação.

Nesse sentido, a gestão está direta ou indiretamente ligada às capacidades dinâmicas organizacionais. Os gestores ao formarem equipes influenciam positivamente nas capacidades dinâmicas de uma organização, aumentando suas habilidades, sendo desta forma um mediador nesta relação com impactos na cognição da equipe e na gestão da organização conforme destaca Botts (2017) na Figura 2.

Figura 2 - Relações das capacidades dinâmicas gerenciais



Fonte: Traduzido e adaptado de Botts (2017, p. 27).

Além desta ligação direta entre as capacidades dinâmicas de gestão e as capacidades dinâmicas organizacionais (BOOTS, 2017), Wang e Ahmed (2007) definem as Capacidades Dinâmicas não como uma produção unidimensional, mas sim por dimensões que possuem a atribuição de agir com base nos recursos e capacidades das organizações. Essas dimensões se fundamentam nas capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas, sendo características comuns entre as organizações.

Nesse sentido, Tondolo *et al.* (2018) refere as dimensões das capacidades dinâmicas das organizações, conforme indicadas por Wang e Ahmed (2007): adaptativa (flexibilidade frente às demandas do ambiente); absorptiva (capacidade de assimilar e explorar o conhecimento do ambiente); inovativa (capacidade de implementar estratégias inovadoras).

Além destas três dimensões, é possível considerar também como capacidade dinâmica das organizações, a habilidade mobilizadora (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO *et al.*, 2016; TONDOLO; BITENCOURT; VACCARO, 2017).

Com isto, a dimensão mobilizadora “representa a capacidade da organização social em mobilizar e articular os recursos em função dos projetos sociais que esse tipo de organização implementa” (TONDOLO *et al.*, 2018, p. 21).

A capacidade mobilizadora, nesse entendimento, refere-se tanto à captação de recursos como à habilidade de se manter ao longo do tempo (ARMANI, 2008), tornando-se capacidade fundamental para a sustentabilidade a longo prazo das organizações da sociedade civil.

2.1.1 As capacidades dinâmicas e suas dimensões

Conforme mencionado no item anterior, aqui serão discutidas e apresentadas as dimensões, adaptativa, absorptiva, inovativa e mobilizadora das capacidades dinâmicas.

A flexibilidade frente às demandas do ambiente organizacional é uma das características que baseia a capacidade adaptativa (CASANUEVA; GALLEGOS; REVILLA, 2015; RINDOVA; KOTHA, 2001; SANCHEZ, 1995), desta forma, destaca-se a importância do comportamento proativo da organização (PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016). A capacidade adaptativa demonstra a habilidade que a organização tem de se adaptar em relação às demandas do ambiente, sendo um elemento importante das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZHOU; LI, 2010).

No tocante ao que diz respeito à capacidade absorptiva, termo delineado por Cohen e Levinthal (1989) que salienta a habilidade organizacional de assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Sendo então esta, a técnica da organização em se apropriar de aprendizados e informações transformando em conhecimento específico da própria organização (WANG; AHMED, 2007).

Zahra e George (2002) ainda acrescentam a esse conceito de capacidade absorptiva, a aquisição e assimilação de capacidades e a transformação e a exploração de capacidades, assim, quanto mais a organização exibe a capacidade absorptiva, mais ela demonstra ter Capacidades Dinâmicas (WANG; AHMED, 2007).

A terceira dimensão das Capacidades Dinâmicas, destacada pela capacidade inovativa, se dá pela competência organizacional em incorporar e incluir novos produtos no mercado ou ainda os expandir através da combinação de orientação estratégica com processos e comportamentos inovadores (WANG; AHMED, 2004), destacando assim o alinhamento com a “orientação estratégica inovativa” (WANG; AHMED, 2007, p. 38). Desta forma, quanto mais a organização é inovativa, mais ela retém Capacidades Dinâmicas (WANG; AHMED, 2007), estando então esta dimensão, relacionada com a capacidade de implementar estratégias inovadoras (BHUPENDRA; SANGLE, 2015).

A quarta e última capacidade, chamada por Tondolo *et al.* (2016) de capacidade mobilizadora é caracterizada pela habilidade “da organização social em

mobilizar e articular os recursos em função dos projetos sociais que esse tipo de organização implementa” (TONDOLO *et al.*, 2018, p. 21).

Baseados em Blyler e Coff (2003) e Tsai e Ghoshal (1998), Tondolo *et al.* (2016) apontam que a capacidade de mobilizar recursos externos por meio do capital social organizacional, compartilhados entre essas organizações, pode ser uma forma de complementar a base de recursos e de capacidades básicas para o avanço e implementação dos projetos sociais.

As organizações do Terceiro Setor enfrentam cotidianamente, um enorme desafio, ou seja, a necessidade de conseguir recursos externos, oriundos de organismos internacionais, do governo ou de parceiros, “[...] a fim de preservar sua sustentabilidade econômica e a manutenção de suas atividades. Nesse sentido, recursos e capacidades são fundamentais nessas organizações, contribuindo para o atendimento de seus processos e objetivos perante a sociedade” (DALL’AGNOL *et al.*, 2017, p. 188).

Conforme Barney (2001), recurso é tudo aquilo que serve para suprir e colaborar no enfrentamento de questões de manutenção e investimento na área social. Complementando esta ideia, para Armani (2008), os recursos abrangem aspectos indispensáveis para o desenvolvimento de uma organização, surgindo então a necessidade de mobilizar recursos para as organizações da sociedade civil, sendo o ato de engajar e fortalecer uma organização, articulando-se como uma estratégia organizacional, permitindo a sustentabilidade da organização e a consecução de suas políticas sociais. Assim, mobilizar recursos é uma forma de promover a “educação cidadã, mobilização social e mobilização de apoio material, técnico e financeiro” (ARMANI, 2008, p. 11) nas organizações.

Além disso, a capacidade mobilizadora não se limita à captação de recursos, mas a habilidade da organização em se manter ao longo do tempo (ARMANI, 2008; PEREIRA *et al.*, 2015; THIBES; MORETTO, 2011). A capacidade mobilizadora é central para a sustentabilidade das organizações sociais, uma vez que é responsável por articular e implementar os recursos nos processos organizacionais (MOTA; NASSIF, 2016; TONDOLO, 2014). Além disso, a capacidade mobilizadora ressalta a perspectiva estratégica (PEREIRA *et al.*, 2015) e empreendedora (SANDER; CUNHA, 2013) da mobilização de recursos, trazendo essencialmente uma visão proativa no que diz respeito à articulação dos recursos e sua

implementação na gestão das organizações do Terceiro Setor (TONDOLO *et al.*, 2018).

Tondolo (2014, p. 53) destacam que a mobilização busca “[...] identificar o recurso e a capacidade necessária, articulá-los, captá-los e implementá-los nas ações sociais”, considerando os mais variados tipos de recursos (material, técnico e financeiro) e estruturando um conjunto de iniciativas relativamente à gestão organizacional (ARMANI, 2008).

Entende-se, assim, de acordo com Tondolo *et al.* (2018, p. 22), que “a capacidade mobilizadora carrega, em essência, uma visão proativa da articulação dos recursos e sua implementação na gestão das organizações do Terceiro Setor”. Explicam, ainda, que a capacidade mobilizadora “[...] é medir a capacidade das organizações em mobilizar recursos internos e externos, visando a sustentabilidade organizacional e a implementação de projetos e ações sociais” (TONDOLO *et al.*, 2018, p. 26).

Ainda quanto à mobilização de recursos Khieng (2013, p. 1449), baseado nos estudos de Froelich (1999), afirma que existem “três principais estratégias de mobilização de recursos para organizações sem fins lucrativos: contribuições privadas, financiamento do governo e atividades de renda obtida”. As contribuições privadas abrangem, principalmente “doações de pessoas físicas ou jurídicas e doações de fundações — as formas tradicionais e dominantes de financiamento no setor sem fins lucrativos” (KHIENG, 2013, p. 1449). Essas doações são, geralmente, afetadas por restrições, mostrando-se imprevisíveis e instáveis, ao mesmo tempo em que apresentam um conjunto de condições, provocando, muitas vezes, o ajustamento das metas das organizações da sociedade civil, de modo a “atender ou satisfazer os requisitos das agências de financiamento ou de doadores individuais” (KHIENG, 2013, p. 1449).

A segunda fonte de financiamento para as organizações da sociedade civil refere-se ao financiamento do governo. Em geral, esse tipo de financiamento é limitado. O terceiro tipo de fonte de financiamento inclui a geração de renda, envolvendo a venda de bens e serviços. Segundo Khieng (2013, p. 1450), as organizações que adotam essa prática combinam “características tradicionais sem fins lucrativos com alguns aspectos do empreendimento comercial, resultando em toda uma gama de organizações”.

Outra questão importante quanto à mobilização de recursos, é que a mesma se forma baseada em três pilares: comunicação, planejamento e estratégia. Nas organizações da sociedade civil, esta mobilização está relacionada com a estratégia de comunicação, a qual poderá promover maior visibilidade e credibilidade, à instituição, lançando “posicionamentos no debate político e exerça um papel de educação cidadã, e seja capaz de mobilizar o apoio político, técnico, material e financeiro às suas causas” (ARMANI, 2008, p. 39).

Nas estratégias que garantem a mobilização de recursos, necessárias às ações das organizações da sociedade civil, que se dá por meio da captação de recursos, se forma um processo pelo qual um grupo assegura o controle coletivo sobre os recursos necessários para a ação coletiva a que se propõem (CHOWDHURY; WAHAB; ISLAM, 2019). Com isto, este grupo é o responsável pela mobilização, controle e ações que promovam visibilidade e credibilidade para a gestão das organizações.

Assim, em relação às dimensões das Capacidades Dinâmicas, é importante ressaltar que, as capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa exercem funções centrais nas organizações, sendo que cada uma remete a uma competência específica, respectivamente, sendo, a adaptativa a capacidade da organização em se adaptar às mudanças do ambiente, engajando fatores organizacionais internos aos externos; a habilidade absorptiva vai combinar conhecimentos externos e internos e a partir disto evidenciar o papel da Aprendizagem Organizacional; e, a habilidade organizacional de vincular a base de recursos e de capacidades ao ambiente externo através da inovação de produtos/serviços e/ou mercados, é representada pela capacidade inovativa (WANG; AHMED, 2007).

Por fim, adicionou-se a capacidade mobilizadora às Capacidades Dinâmicas das Organizações do Terceiro Setor, que, conforme Tondolo *et al.* (2016; 2018; 2019) é caracterizada por buscar a obtenção de compartilhamento dos recursos necessários para os projetos sociais e sustentação dessas organizações.

As capacidades dinâmicas se apresentam em duas dimensões, sendo habilidades que irão interferir também na transparência de suas ações, a capacidade mobilizadora, por exemplo, que se baseia na captação de recursos, formada por um processo que assegura o controle coletivo (CHOWDHURY *et al.*, 2019). Esse controle coletivo pode controlar ações, promovendo visibilidade e credibilidade para a gestão das organizações, sendo esta, uma das premissas da transparência, assim

como também interferir nos resultados e no desempenho dessas organizações. Desta forma, uma das hipóteses sugeridas neste estudo é:

H1: as capacidades dinâmicas estão positivamente relacionadas ao desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistencial social.

2.2 Desempenho

Além da transparência, o desempenho é outra cobrança para as instituições sem fins lucrativos, por estarem, conforme já mencionado, em ambientes competitivos e dinâmicos, desta forma, as pressões financeiras dentro deste setor deram destaque para a medição de desempenho (LEE; NOWELL, 2015).

O outro fator importante quanto ao desempenho organizacional, é a gestão das capacidades dinâmicas, que devem ser bem direcionadas para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, e, por conseguinte, a gestão destes é fundamental para a obtenção de benefícios relacionados com o desempenho organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Assim, a construção e utilização de capacidades dinâmicas são dispendiosas e podem, portanto, conduzir a perdas ou ganhos; alguns têm impacto no desempenho a curto prazo, enquanto outros são susceptíveis de ser importantes a longo prazo. Algumas capacidades dinâmicas desempenham apenas um papel importante na geração de valor (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Para Lebas (1995) a avaliação do desempenho está relacionada ao desdobramento dos componentes de um sistema organizacional, considerando o alcance dos objetivos traçados, como o de quantificar a eficiência e a eficácia dos resultados de uma organização.

Nesse contexto, avaliar o desempenho possibilita aos gestores de uma organização, entender o quanto do planejamento foi possível executar com eficiência e desta forma, poder concentrar-se nas decisões que trarão impactos positivos no ciclo de vida dessas organizações (LUGOBONI *et al.*, 2014).

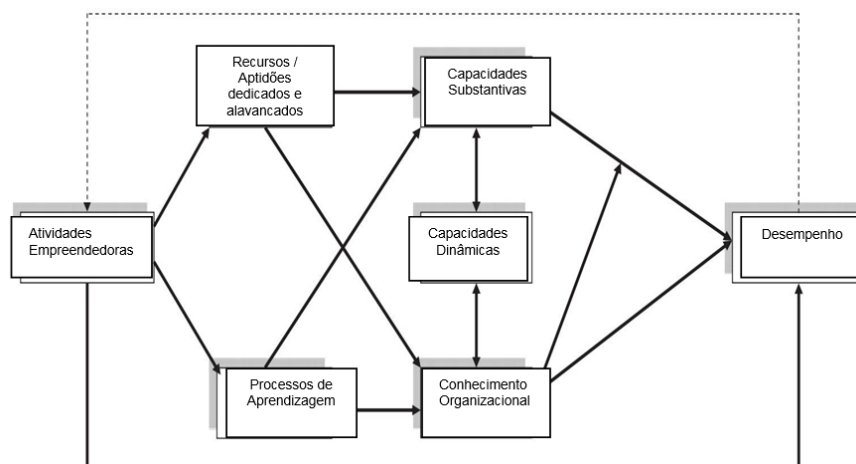
Costa *et al.* (2019; 2020) em seus estudos buscou contribuir para a prática de gestão de organizações sem fins lucrativos, pois possibilita a pesquisadores, organizações e profissionais fazer a comparação das capacidades de organizações

sem fins lucrativos em seu desempenho, utilizando o instrumento como uma métrica padronizada.

Nesse sentido, também se salienta que as organizações sem fins lucrativos estão sob pressão crescente para demonstrar excelência no desempenho, para assegurar recursos financeiros equivalentes às instituições públicas e privadas (CAIRNS *et al.*, 2005; MOXHAM, 2009), assim como também garantir financiamentos contínuos (MARTIKKE, 2008).

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) destacam um amplo modelo que apresenta atividades associadas a criação de capacidades dinâmicas e, por sua vez, o seu efeito sobre desempenho, conforme a figura 3, isso se dá quando a empresa define suas atividades centralizando na identificação e exploração de oportunidades.

Figura 3 - Modelo de formação e desempenho de capacidades



Fonte: Traduzido e adaptado de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 926).

Nesse âmbito a figura 3 também destaca como as atividades empresariais influenciam na seleção de recursos e competências e na promoção de processos da aprendizagem organizacional, que é importante para captar conhecimentos externos à medida que surgem novas situações e oportunidades. Assim, a base de conhecimentos da empresa afeta direta e interativamente o desempenho da organização e os resultados do desempenho afetam as escolhas empresariais futuras (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Os resultados têm sido a perspectiva para que se alcance o desempenho, e esta situação abarca o foco proposto por vários estudiosos, ao avaliarem que o

desempenho das organizações sem fins lucrativos está limitado ao orçamento e aos recursos (MOXHAM, 2009).

Assim, os principais conceitos que dominam esta perspectiva são a aquisição e a utilização de recursos (BEAMON, 1999; KAPLAN; NORTON, 1996; KENDALL; KNAPP, 2000; MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2007) e de despesas (CUTT; MURRAY, 2000; MOXHAM, 2009; NEWCOMER, 1997).

A aquisição e utilização de recursos se concentra na maneira de como as organizações sem fins lucrativos são capazes de adquirir recursos buscando a geração de valor, que tem sido defendida por duas abordagens, a primeira está focada na aquisição e utilização de dinheiro, instalações, equipamento, pessoal e formação, e a preparação de programas e serviços (BERMAN, 2006; MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2007). A segunda abordagem, que dá ênfase às despesas (CUTT; MURRAY, 2000; MOXHAM, 2009; NEWCOMER, 1997), é utilizada na área pública e sem fins lucrativos em subvenções e gestão de contratos, integrando quadros de avaliação de desempenho sem fins lucrativos, que se dá por relatórios de “fim do ciclo de financiamento” que confrontam as despesas com os resultados, visando avaliar a eficiência das atividades organizacionais (MOXHAM, 2009).

Além da medição de despesas e da aquisição e utilização de recursos para avaliar o desempenho das organizações sem fins lucrativos, vários pesquisadores defendem a importância de incluir o desenvolvimento da capacidade organizacional nestas análises (KAPLAN, 2001; MOORE, 2003; SOWA *et al.*, 2004).

Pois, essa perspectiva da capacidade organizacional busca a geração de resultados de forma eficaz, ou seja, centra-se nos processos e estruturas internas eficazes para utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz para o avanço da missão da organização, incluindo também o desenvolvimento da capacidade necessária para prestar os serviços, adotar as inovações necessárias, e expandir/alterar programas e operações para satisfazer necessidades em mudança (KAPLAN, 2001).

A justificativa para adotar uma abordagem como esta, baseia-se na premissa de que os processos de inovação, adaptação, e a aprendizagem influenciam fortemente as atividades organizacionais e o desempenho global, incluindo educação/aconselhamento e satisfação dos empregados, perspectiva executiva sobre as capacidades operacionais e capacidade para inovar, para racionalizar e

melhorar os processos internos, além de fornecer valor aos clientes e reduzir as despesas operacionais (LEE; NOWELL, 2015).

Os estudiosos também enfatizam a relevância de considerar o desempenho de uma organização sem fins lucrativos no reforço a sua capacidade organizacional de aprendizagem, inovação, e crescimento, incluindo o desenvolvimento de inovações que criam processos, serviços ou produtos inteiramente novos, bem como a melhorias na qualidade das pessoas e sistemas dentro da organização (KAPLAN, 2001).

Para Moore (2003, p. 18) também é importante desenvolver a capacidade operacional através da aprendizagem e inovação, assim como Kaplan (2001) destaca que a capacidade inovadora de uma organização se dá pela forma com que os conselhos de administração, investidores, gestores de fundos, fundações e empreendedores sociais trazem os seus recursos buscando formas certas para aplicações estratégicas.

Por fim, Sowa *et al.* (2004) destacam que, embora as medidas escolhidas para representar o desempenho organizacional sejam o resultado, as organizações devem compreender como a capacidade de gestão e capacidade do programa das organizações influencia os resultados que são decorrentes de ações e programas percebidos por funcionários, gestores e clientes.

Outra forma de verificar o desempenho das organizações, que muitos estudiosos defendem, é o uso de avaliações de qualidade de serviços que são realizadas por meio de pesquisas de satisfação, avaliando a percepção de consumidores (MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2007; PENNA, 2011; POISTER, 2003).

Além da discussão sobre desempenho das organizações sem fins lucrativos sob a ótica das capacidades (DESPARD, 2016), Bagnoli e Megali (2011) verificaram o desempenho sob o olhar das questões financeira, eficiência social e legitimidade institucional, assim como também pela dimensão dos stakeholders (LEIPNITZ, 2014).

Assim, observa-se que a avaliação/medição do desempenho depende de outras questões ou dimensões que, após mensuradas, abordam o valor que o desempenho desenvolveu para as organizações, inclusive quando se trata das capacidades dinâmicas e da transparência das organizações.

2.3 Transparência

O conceito de transparência não é unívoco, tem várias definições. Consequentemente, conforme Bearfield e Bownman (2017, p. 2), a “[...] característica unificadora das diferentes definições é a acessibilidade à informação governamental”.

A partir destas diferentes definições, na literatura atual é possível encontrar uma nova abordagem sobre transparência, que se concentra na compreensão submissa de conceitos fenomenológicos, como “empatia” e “emoções comunitárias”, baseada em Stein. Nesta linha, Costa, Pesci, Andreus e Taufer (2019) utilizam essas concepções para entender as perspectivas de legitimidade e responsabilização na entrega voluntária e no relato socioambiental, com base em diferentes níveis de empatia em relação aos diferentes stakeholders.

A transparência é um dos instrumentos principais da prestação de contas das organizações, possibilitando o fluxo de dados entre elas e os *stakeholders* através de relatórios e sistemas de informação, provendo os doadores de informações, normalmente de natureza contábil, sobre o emprego dos recursos arrecadados (RAPOPORT, 2011).

Ainda em relação aos relatórios, esses também irão melhorar a transparência e a prestação de contas, dando informações às partes interessadas. Os relatórios integrados são vistos como o caminho a seguir para os relatórios corporativos, que serão acesso para informações mais claras (DARUS; SAFIHIE; YUSOFF; 2019).

Segundo Heald (2006) embora a transparência possa ser entendida como uma capacidade pública, as organizações ainda têm dificuldades para articular e interpretar como ela precisa ser realizada ou para quem deve ser destinada. Para Murtaza (2012), os mecanismos de responsabilização dos beneficiários e da comunidade ainda são extremamente frágeis, mesmo que as organizações da sociedade civil façam esforços para serem transparentes, pois possuem mecanismos eficientes de prestação de contas para doadores e governo.

Nas ONGs, a transparência é relevante para obter a confiança das partes interessadas e revigorar o setor (VALENCIA, QUEIRUGA, GONZÁLEZ-BENITO, 2015). Fraudes neste setor causaram perdas de confiança e credibilidade, além das recentes crises econômicas que ocasionaram queda nos recursos fornecidos a ONGs. A transparência, desse modo, permite que o cidadão monitore e avalie o

funcionamento interno da organização, conhecendo seu desempenho (BEARFIELD; BOWMAN, 2017).

Assim, a transparência, como registram Tondolo *et al.* (2019, p. 60):

[...] deve ser entendida como um aspecto processual do contexto organizacional, uma vez que a transparência não deve se limitar a aspectos relacionados à prestação de contas. A transparência deve estar relacionada à maneira como os processos organizacionais devem ser visualizados/executados, sendo uma característica intrínseca a todos os processos organizacionais.

Considera-se, então, que a transparência, em um cenário de “[...] frequentes denúncias de má administração de recursos e corrupções em diferentes esferas administrativas” (TONDOLO *et al.*, 2019, p. 58), assume indiscutível importância nas organizações da sociedade civil.

Destaca-se também, que a transparência deve estar relacionada a registros financeiros, assim como a informações voluntárias, pela ação social e filantrópica que possui e ao uso de subsídios públicos. Outra questão importante em relação à transparência, é que a mesma precisa difundir os dados em diversos níveis, tais como, questões relativas ao trabalho em equipe, desempenho voluntário e relações individuais entre as pessoas envolvidas e seus membros (CARVALHO; RODRIGUES; BRANCO, 2017).

Ao contrário da adoção de atividades voluntárias de responsabilização, na prática, muitas organizações sem fins lucrativos apenas implementam os padrões mínimos legais para permanecerem com *status* tributário, ademais, devido a casos recentes de fraude organizacional e má gestão no setor sem fins lucrativos, algumas organizações foram expostas como não cumprindo certos padrões de qualidade e transparência (BECKER, 2018).

Desta forma destaca-se que a transparência é essencial para que as entidades sem fins lucrativos ganhem a confiança do público a que se destinam e lutem contra o gerenciamento ineficiente.

Na direção de concretizar o processo de transparência, o Brasil promulgou diferentes leis que, em parcela significativa, ainda carecem de aprimoramento, constituindo-se, portanto, como sistema em construção. Conclui-se, assim, que, no cenário da contemporaneidade, a participação social impõe-se como um princípio político-administrativo, cujo objetivo é de ampliar o envolvimento do cidadão na administração pública (ABDALA; TORRES, 2016). No Brasil, esse processo se intensificou na década de 1990. No ano de 2000, foi promulgada a Lei

Complementar n.º 101, que estabeleceu “[...] normas de finanças públicas e responsabilidade na gestão fiscal, mais um passo na direção da normatização da transparência, exigindo divulgação, por canais eletrônicos de público acesso, dos planos, orçamentos, leis de diretrizes orçamentárias, prestação de contas, dentre outros” (ABDALA; TORRES, 2016, p. 149).

A Lei n.º 131/2009, conhecida como Lei da Transparência, estabeleceu, em seu Art. 48, parágrafo único:

A transparência será assegurada também mediante:

- I – Incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;
- II – Liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento a sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;
- III – Adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A (NR).

A partir de então, a Lei Complementar n.º 101 foi acrescida dos artigos 48-A, 73-A, 73-B e 73-C. O Art. 48-A estabelece “[...] a disponibilização mínima de dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física beneficiária do pagamento e quando for o caso, ao processo licitatório realizado”.

Entretanto, mesmo que a transparência seja considerada como uma capacidade pública, as organizações da sociedade civil encontram dificuldades para interpretar e realizar o processo de transparência (TONDOLO *et al.*, 2016).

Tondolo *et al.* (2019) indicam que a transparência seja analisada sob quatro perspectivas: a) transparência ao Nível Inicial de Atendimento (procura identificar se a organização apresenta indícios de transparência); b) transparência em Aspectos Legais (objetiva mensurar se a organização atua de forma transparente em relação às exigências legais); c) transparência em Prestação de Contas (intenta medir, nas organizações participantes, as práticas organizacionais relacionadas à divulgação; d) transparência em Gestão e Resultados (pretende verificar se a organização é transparente no que tange à gestão e aos resultados organizacionais). Tondolo *et al.* (2019, p. 60) consideram que a transparência é “[...] influenciada por variáveis como valores organizacionais, atividade e destinatários do processo, a cultura participativa da organização ou o ambiente social”.

As perspectivas e variáveis da transparência resultam na exposição e disponibilidade de informações relativas à organização, qualidade, rigor nos dados

expressos e formas como os elementos são facultados à comunidade (DALL'AGNOL *et al.*, 2017). Desta forma, os dados são uma forma de apresentação e acesso às informações, que devem estar disponíveis, princípio da transparência.

Além dos aspectos de acesso a informações, a transparência também pode ser voluntária, na medida de gestão para funcionários e gerentes sem fins lucrativos, para que assim possam ganhar o reconhecimento de colegas dentro de sua comunidade profissional ao invés de melhorar a comunicação com os beneficiários da organização ou dentro da comunidade mais ampla (STRIEBING, 2017). Com isto, amplia-se o conceito, demonstrando que este não é único, apresentando diferentes definições.

Com estas proposições é possível perceber o quanto a transparência é essencial para o gerenciamento e disponibilização de informações, tanto para gestores, como para a sociedade civil, ganhando assim credibilidade pública, melhorando os níveis de desempenho, assim, a segunda hipótese sugerida deste estudo é:

H2: a transparência atua como mediadora da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistencial social.

2.4 As organizações de saúde e assistência social e as relações entre as capacidade dinâmicas, transparência e desempenho

Cada vez mais o mercado busca organizações que atendam necessidades de todos os setores da sociedade, além disso, as inovações e mudanças cada vez mais avançadas exigem organizações com dinamismo e competências, tanto internas quanto externas, para desenvolver um trabalho efetivo na sociedade. Desta forma, destaca-se que para isso, a transparência se torna um dos caminhos para o bom desempenho e resultados das corporações.

Diante disso, este trabalho irá se pautar na transparência como sendo um dos caminhos para a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho do trabalho das organizações que atuam na área de saúde e assistência social.

Mesmo que estas organizações do Terceiro Setor, como as da área de saúde e assistência social não atuem na lógica competitiva de mercado, as mesmas fazem

parte de ambientes que necessitam se adaptar às mudanças de forma contínua, pelo fato de haver cada vez mais um crescimento do número de organizações sociais que não possuem recursos e assim precisam se adaptar às novas demandas exigidas (KHIENG, 2014).

O Terceiro setor ocupa um espaço de destaque na área social, buscando preencher lacunas que o Estado deixa por não atender o público da área da assistência social (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

Mesmo que não tenham fins lucrativos ou pretendam vantagem competitiva, as organizações da sociedade civil encontram-se em ambientes nos quais é necessário atuar de forma empreendedora e se adaptar às mudanças de forma contínua (TONDOLO *et al.*, 2018).

Isso decorre do fato de que, nas últimas décadas, se verificou rápido crescimento na quantidade dessas organizações, sem que ocorresse, na mesma proporção, a oferta de recursos, o que lhes exige uma atuação mais estratégica. Assim, as organizações da sociedade civil fazer constantes ajustes em suas bases de recursos e de capacidades em relação às mudanças impostas pelo ambiente externo, empreender visando a ampliação e inovação dos seus projetos, ações e áreas de atuação social (TONDOLO *et al.*, 2018), conservando a expectativa por uma governança eficiente e qualificada em direção à mobilização de recursos.

Segundo Armani (2008, p. 18) as iniciativas de fomento para a aptidão de mobilização de recursos no Brasil requerem foco na construção de capacidades no que diz respeito à gestão, comunicação, mobilização de recursos da transparência e de ações de *advocacy*¹ como princípios que promovam uma nova conduta política cultura institucional.

Daniel e Wilson (2003) também sugerem que as capacidades dinâmicas aumentam o sucesso da transformação organizacional. Lee *et al.* (2002) observam que uma fonte de vantagem competitiva reside na capacidade de conceituar a forma como as empresas podem lidar com as mudanças ambientais, identificando e explorando oportunidades.

¹ É o termo utilizado nesta publicação para designar ações de organizações da sociedade civil para influenciar a tomada de decisão sobre políticas e práticas públicas para que estas favoreçam os direitos das pessoas em situação de pobreza e de vulnerabilidade (ARMANI, 2008, p. 18).

A mensuração das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor é primordial para que possam refletir sua aplicabilidade e influência que desempenha em relação aos processos organizacionais, assim como também no desempenho dessas organizações (TONDOLO *et al.*, 2018).

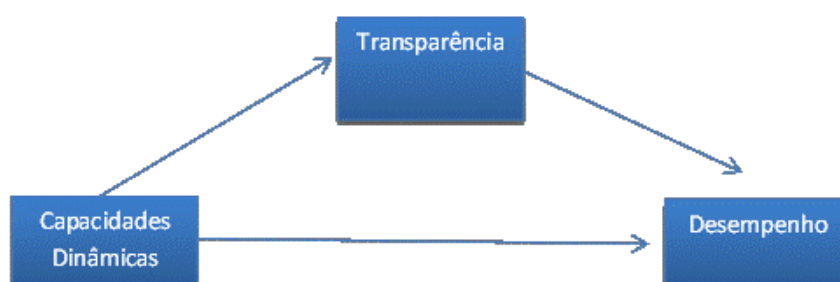
Em relação às habilidades que as organizações devem apresentar para desenvolver um desempenho satisfatório, encontra-se então o processo de transparência, e segundo Tondolo *et al.* (2016), mesmo que esta ação seja apontada como uma capacidade pública, para que a sociedade possa ter acesso aos dados, essas organizações encontram dificuldades para interpretar e realizar o processo de transparência.

Pois, Dall'agnol *et al.* (2017) aponta que as perspectivas e variáveis da transparência resultam em processos que disponibilizam e expõem as informações relativas à organização, assim como também no tocante à qualidade, rigor nos dados expressos e formas como os elementos são apresentados à comunidade.

Desta forma, os dados, como forma de apresentação e acesso às informações, que devem estar disponíveis, sendo este o princípio da transparência, que trará os resultados, desempenho e demonstrará as capacidades que as organizações possuem.

Com isto, o enquadramento teórico desta pesquisa, conforme a figura 4, traz a função mediadora da transparência na relação entre o desempenho e as capacidades dinâmicas das organizações. Buscando verificar entre a Transparência e o desempenho a H1: as capacidades dinâmicas estão positivamente relacionadas ao desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistencial social; e entre as capacidades dinâmicas e o desempenho, a H2: a transparência atua como mediadora da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistencial social.

Figura 4 - Framework Teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3 Procedimentos metodológicos

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa. Com isto, o presente tópico está segmentado para caracterizar a pesquisa, apresentar o instrumento desta, assim como também a caracterização da amostra das organizações que abarcaram este trabalho e, por fim, as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa é uma forma de busca por respostas às problemáticas de investigação de um problema pré-definido para um estudo, em administração, a pesquisa é uma forma de prever e explicar fenômenos que, encontrados em conjunto, podem compreender o ambiente que está constantemente em transformação, sendo uma forma de “busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes” (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 31).

Para o desenvolvimento de uma pesquisa, são necessários conhecimentos que utilizem técnicas e métodos direcionados a uma investigação científica, sistematizando o caminho que foi traçado, pois, conforme Lakatos e Marconi (2003), método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar um objetivo proposto com mais segurança e economia, sendo uma forma de traçar um caminho para acompanhamento das ações da pesquisa, em que seja possível também erros, além de auxiliar nas decisões do cientista.

Assim, considerando o objetivo deste estudo, foi utilizada a abordagem quantitativa, de natureza descritiva, que, definida como estudos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, nesse sentido, as hipóteses derivadas na teoria, se caracterizam por guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado (HAIR JR *et al.*, 2005).

Além dessas listas que necessitam ser mensuradas, as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população, podendo ser elaboradas com a intenção de identificar possíveis relações entre as variáveis (GIL, 2017).

Assim, a partir destas considerações iniciais, o presente estudo se caracteriza por ser do tipo quantitativo e descritivo, pois tem como objetivo geral identificar se a transparência atua como mediadora da relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de organizações que atuam na área de saúde e assistência social.

3.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa, conforme o Apêndice A utilizado para a realização desta pesquisa, foi adotado com base nos estudos de Tondolo *et al.* (2019) e Costa *et al.* (2020). A fim de mensurar a transparência foi utilizado o estudo de Tondolo *et al.* (2019) o qual aborda 15 variáveis. A mensuração das capacidades dinâmicas e do desempenho baseou-se no instrumento desenvolvido por Costa *et al.* (2020), com a abordagem de 24 variáveis.

Dentre os instrumentos de análise de dados, e por esta investigação possuir múltiplas variáveis, optou-se pelo método denominado análise de regressão, que é a técnica aplicada para mensurar relações lineares entre duas ou mais variáveis, no caso desta investigação, aplicou-se a análise de regressão múltipla, em que se inserem “muitas variáveis independentes no mesmo tipo de equação de regressão” e prevê-se uma única variável dependente (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 326).

A utilização destes instrumentos previamente disponíveis na literatura é possível, uma vez que ambos os estudos mensuram os mesmos construtos teóricos a serem investigados por esta pesquisa. Além disso, o contexto a ser aplicado a pesquisa também é muito próximo, tendo em vista que os estudos de Tondolo *et al.* (2019) e Costa *et al.* (2020) investigaram organizações sociais, enquanto a presente pesquisa visa investigar organizações do âmbito da saúde e assistência social.

O instrumento apresenta 3 construtos, o primeiro construto, por meio de 15 variáveis buscou averiguar se as organizações têm por prática realizar atividades de transparência e prestação de contas. Este bloco foi apresentado aos respondentes como aspectos de gestão, para que os respondentes não sejam incitados a responderem que são transparentes.

O segundo construto, composto por 18 variáveis, analisou como as organizações se comportam diante de um ambiente em mutação, e buscou investigar as 4 dimensões das capacidades dinâmicas, sendo a adaptativa, absorviva, inovativa e mobilizadora.

O terceiro construto, por sua vez, investigou sobre o desempenho das organizações que atuam na área da saúde e assistência social, por meio de 6 variáveis. Para a mensuração destas variáveis, foi utilizada a escala do tipo *Likert*, de sete pontos, sendo 1 (um) discorda totalmente e 7 (sete) concorda totalmente. A escolha da escala *Likert* foi baseada em Hair Jr. et al. (2005), uma vez que a escala *likert* mede a intensidade da concordância ou discordância da afirmação.

A fim de identificar o alinhamento dos construtos a presente pesquisa, foram realizados os testes de confiabilidade das escalas. Para determinar a confiabilidade o pesquisador divide os itens da escala pela metade e faz uma correlação dos dois conjuntos de itens, uma alta correlação entre as duas metades, indica “alta confiabilidade”, medido pelo alfa de *cronbach*, que, varia de 0 (zero) a 1 (um), considerando que um alfa entre 0,8 e 0,9 possui uma associação “muito boa” e 0,9 “excelente” (HAIR JR. et al., 2005).

Para isso, calculou-se o alfa de *cronbach* de cada escala, considerando a amostra de 273 respondentes, sendo importante salientar que para este estudo, pelo número de variáveis, seria necessário um mínimo de 195 respondentes. Pois, segundo Hair Jr et al. (2005) o número mínimo de entrevistados para cada variável deve ser de 5 para 1, pois a amostra é definida pela proporção entre o número de entrevistados e variáveis. Assim, em virtude deste estudo possuir 39 variáveis, seriam necessários 195 sujeitos respondentes da pesquisa.

A escala de transparência obteve alfa de *cronbach* igual a 0,931 para o conjunto de 15 itens. Enquanto, a escala de capacidades dinâmicas obteve alfa de *cronbach* de 0,946 para 18 itens. E, a escala de desempenho obteve alfa de *cronbach* de 0,867 para 6 itens. Dessa forma, de acordo com Hair Jr et al. (2005), a escala de desempenho pode ser considerada muito boa quanto a sua intensidade de associação, enquanto as escalas de transparência e capacidades dinâmicas podem ser consideradas excelentes, tendo em vista que apresentam coeficientes de alfa superiores a 0,9 e estão abaixo de 0,95.

3.3 A coleta de dados

A coleta dos dados se deu na plataforma de *crowdsourcing* chamada *pollfish*, a qual atua em diversos países incluindo o Brasil. A escolha por utilizar essa plataforma se deu em virtude da agilidade para acessar os respondentes, uma vez

que os dados foram coletados durante a pandemia de corona vírus. Essa plataforma, assim como a *M-turk* e a *prolific*, são plataformas que auxiliam os pesquisadores para a coleta de dados, uma vez que possibilita o “encontro” entre pesquisadores e seus públicos-alvo. Vale ressaltar que as outras duas plataformas citadas acima não atuam no Brasil.

Com a decisão de utilizar a plataforma foi possível qualificar a amostra do estudo a qual contou com profissionais de organizações da área da saúde e assistência social e ter acesso a uma amostra maior de vários estados brasileiros. Desta forma foram selecionados profissionais acima de 18 anos que desempenhavam alguma atividade de gestão, podendo ser médios gestores, como, por exemplo, gestores de áreas técnicas. Também foi utilizado o *software survey monkey*, para organização e armazenamento das respostas.

A solicitação inicial para a plataforma foi de 462 respondentes. O período de coleta se deu entre setembro e outubro/2020. Das 462 respostas obtidas, após a exclusão de *missing information* e a realização de um filtro na questão “área de atuação da organização”, onde foram excluídas todas as organizações que não possuíam alinhamento com o âmbito de saúde e assistência social. Assim, a análise dos dados se utilizou de 273 respondentes.

3.4 Análise dos dados

A técnica de análise dos dados baseia-se na análise multivariada. Para esse estudo utilizou-se a técnica de análise de regressão multivariada com base no macro elaborada por Hayes (2018). Para a realização dos testes estatísticos foi utilizado o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*.

Após a limpeza dos dados, o qual contou com a exclusão dos *missing datas*, os primeiros testes envolveram a confiabilidade das escalas (alfa de *cronbach*). O Alfa de *Cronbach* (HAIR JR *et al.*, 2005), é um instrumento com o objetivo de investigar a confiabilidade dos dados, permitindo assim a análise das escalas de mensuração, para determinar a extensão em que os itens estão relacionados com os demais, ou seja, o Alfa de Cronbach “é um modelo de consistência interna baseada na correlação média entre os itens”. Sendo este, o mais comum para a análise de confiabilidade nos trabalhos científicos (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO,

2007, p. 64). Os resultados de confiabilidade já foram apresentados em tópicos anteriores deste capítulo metodológico.

Cunha e Coelho (2007, p. 132) afirmam, que a análise de regressão múltipla “consiste em determinar uma função matemática que busca descrever o comportamento de determinada variável, denominada dependente, com base nos valores de uma ou mais variáveis, denominadas independentes”.

As variáveis analisadas neste trabalho identificam-se como sendo a variável independente, as capacidades dinâmicas; a variável mediadora, a transparência; e a variável dependente, o desempenho.

De acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) quando o problema objetiva prever uma variável dependente, a partir do conhecimento de mais de uma variável independente, o recurso estatístico de análise se dá pela regressão múltipla. Sendo a regressão entendida por estabelecer uma “relação funcional entre duas ou mais variáveis envolvidas para descrição de um fenômeno” (p. 133).

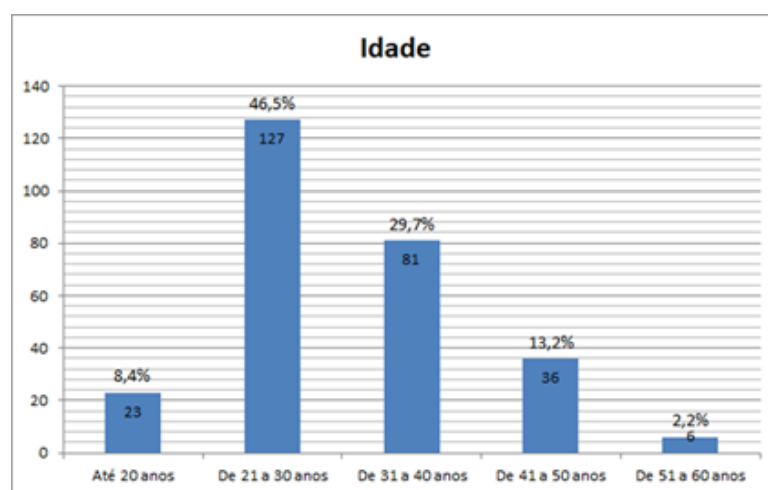
4 Análise dos resultados

4.1 Análise descritiva e caracterização da amostra

Diante do problema de pesquisa exposto, a análise de dados, a princípio, demonstra um cenário geral da amostra.

Entre as 273 organizações participantes da pesquisa, constatou-se que a idade dos respondentes variou entre 17 e 58 anos, sendo que 23 respondentes (8,4%), tem até 20 anos de idade, 127 respondentes, (46,5%), os quais representam a maioria da amostra, tem idade entre 21 a 30 anos, 81 respondentes (29,7%) com idade entre 31 a 40 anos, 36 respondentes (13,2%) entre 41 e 50 anos e apenas 6 respondentes (2,2%) representando a minoria da amostra coletada tem entre 51 a 60 anos de idade, conforme pode ser visto no gráfico 1, a seguir.

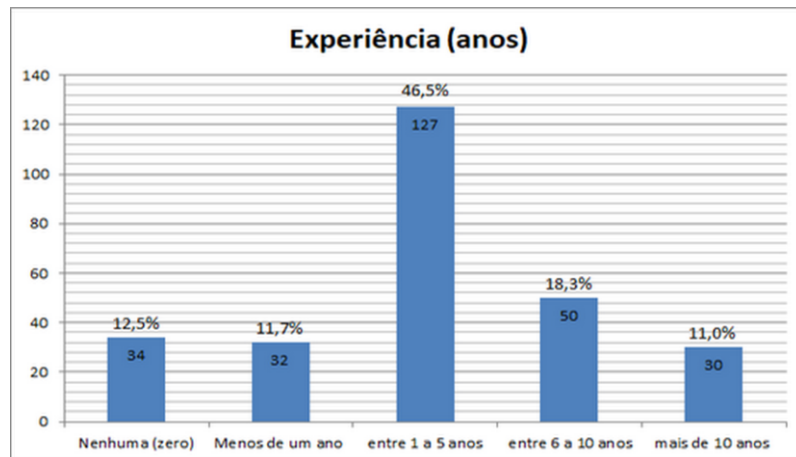
Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório em Excel.

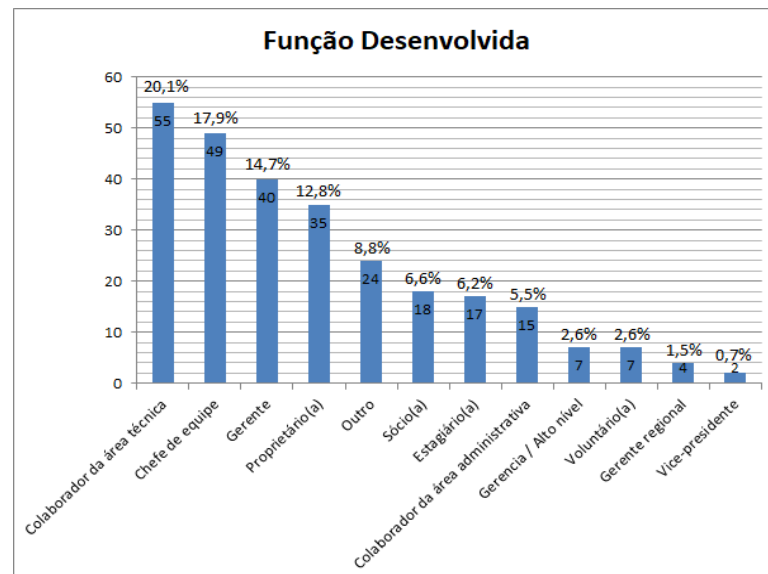
Quanto ao gênero, 167 participantes da pesquisa (61,2%) são do gênero feminino, 103 (37,7%) do gênero masculino e 3 participantes (1,1%) outro gênero.

Ao responderem sobre o tempo de experiência em gestão, em anos, 34 participantes do estudo (12,5%) responderam não possuir experiência, 32 participantes (11,7%) possuem menos de um ano de experiência, 127 (46,5%) tem entre 1 e 5 anos de experiência, 50 (18,3%), entre 6 e 10 anos de experiência e 30 participantes (11%), tem mais de 10 anos de experiência, conforme pode ser visualizado no gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2: Experiência Profissional dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório em Excel.

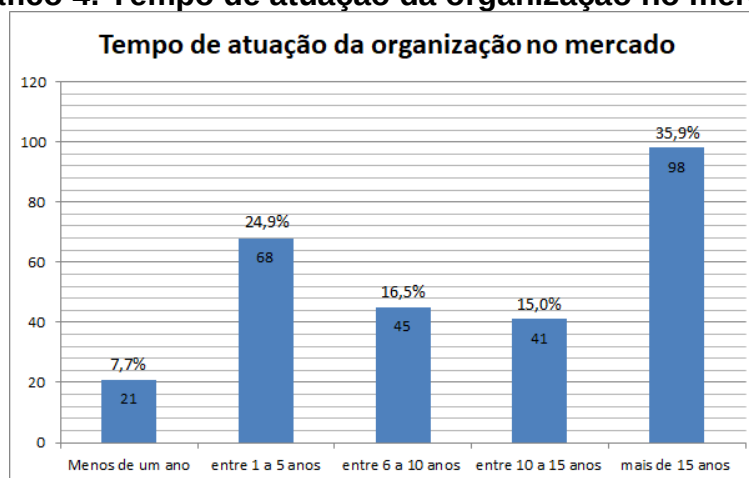
Questionados sobre a função desenvolvida na organização que representam, 55 respondentes (20,1%), são colaboradores da área técnica, estes, representam o maior percentual entre a amostra coletada, 49 (17,9%) são chefes de equipe, 40 (14,7%) são gerentes, 15 respondentes (5,5%) são colaboradores da área administrativa, 4 (1,5%) Gerente Regional, 2 respondentes (0,7%) são vice-presidentes, 7 (2,6%) participam de Alto Nível de Gerência, 18 (6,6%), são sócios de organização, 35 (12,8%) são proprietários, 7 (2,6%) são voluntários e 17 respondentes (6,2%) são estagiários, conforme pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 3: Função desempenhada pelos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório em Excel.

Conforme o tempo de atuação das organizações no mercado, entre menos de um ano e mais de 15 anos, 21 participantes do estudo (7,7%) responderam que suas organizações atuam a menos de 1 ano no mercado, 68 participantes (24,9%) atuam entre 1 e 5 anos, 45 participantes (16,5%) tem entre 6 a 10 anos de atuação, 41 (15%) entre 10 a 15 anos no mercado e para 98 respondentes (35,9), representando o maior percentual da amostra, as organizações que representam, são consolidadas no mercado, atuando a mais de 15 anos, conforme o Gráfico 4.

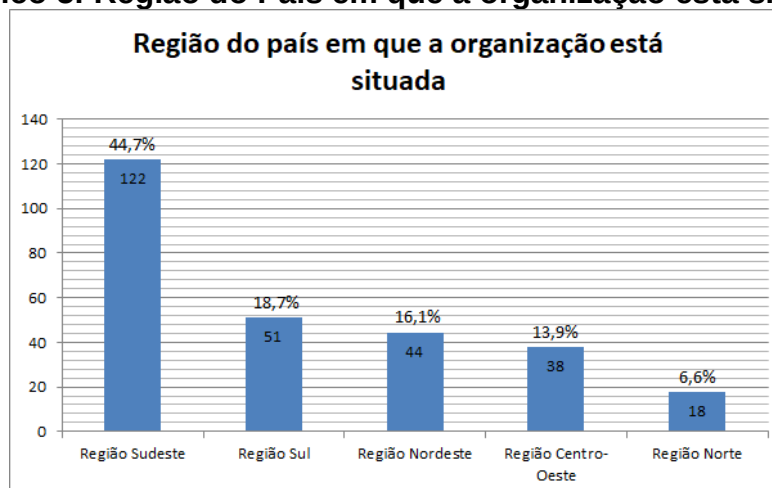
Gráfico 4: Tempo de atuação da organização no mercado



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório em Excel.

A região Sudeste compõe a maior parte da amostra do estudo com 122 organizações (44,7%), seguida da região Sul com 51 organizações (18,7%). As regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte participaram respectivamente com 44 (16,1%), 38 (13,9%) e 18 (6,6%) na amostra, conforme observado no Gráfico 5.

Gráfico 5: Região do País em que a organização está situada



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório em Excel.

4.2 Análise e discussão dos resultados

Para verificar as hipóteses foi realizada análise de regressão múltipla utilizando a macro *Process* (Hayes, 2018). Os resultados do Modelo IV (Tabela 1) apresentam que as Capacidades Dinâmicas possuem relação positiva e significativa no Desempenho ($b = 0,4977$; $p < 0,001$). Assim, denotando que quanto mais *capacidades dinâmicas as organizações possuem*, maior é o desempenho da organização. Desta forma, a hipótese (H1): *as capacidades dinâmicas estão positivamente relacionadas ao desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistencial social*, foi confirmada.

Também é possível verificar que as capacidades dinâmicas apresentam uma relação positiva e significativa na transparência ($b = 0,8075$; $p < 0,001$), mesmo que esse não tenha sido uma das principais hipóteses desta pesquisa.

É importante destacar que a transparência atua no modelo de pesquisa como uma variável mediadora, e que existe mediação da transparência na relação entre capacidades dinâmicas e desempenho. No entanto, quando observado o efeito direto e indireto no modelo, percebe-se que o efeito direto das CDs no desempenho ($b = 0,4977$; $p < 0,001$), é superior ao efeito indireto via transparência ($b = 0,2813$). Isso significa que a mediação proposta na hipótese 2 não é uma condição necessária para a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho.

Diante disso, a hipótese H2: *a transparência atua como mediadora da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho das organizações que atuam na área de saúde e assistencial social*, foi parcialmente confirmada.

Tabela 1: Modelo de Regressão

Modelo	I		II	
	Transparência		Desempenho	
Variável Dependente	b	EP	b	EP
(Constante)	1,0962***	0,2075	0,9819***	0,2360
<i>Variáveis</i>				
Capacidades Dinâmicas (H1)	0,8075***	0,0375	0,4977***	0,0668
<i>Mediadora</i>				
Transparência (H2)	xxxxx	xxxxx	0,3484***	0,0658
R^2	0,6316		0,5951	

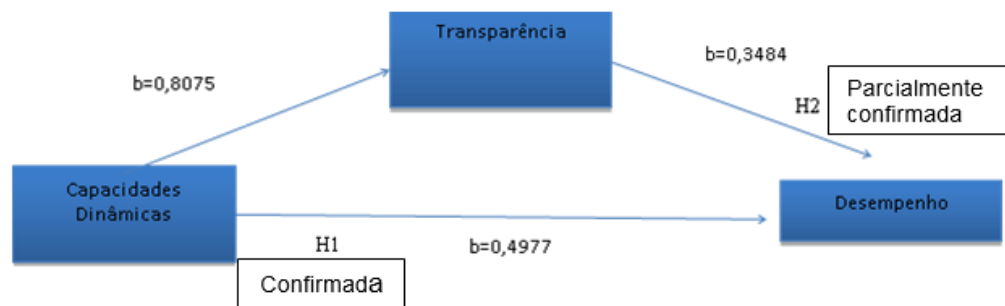
<i>F-statistic</i>	464,6830***	198,4479***
<i>n</i>	273	273

Notes: Coeficientes não padronizados.
 * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; **** $p < 0.1$

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, esta pesquisa apresenta a Figura 5, a qual denota o modelo de regressão, contendo as variáveis independente (CDs), mediadora (T) e dependente (D). Destacando que a H1 foi conformada e a H2 foi parcialmente conformada.

Figura 5 - Modelo de Regressão



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados desta pesquisa corroboram com os achados de Costa *et al.* (2020), na medida em que reforçam a relação existente entre capacidades dinâmicas e desempenho, por meio de uma pesquisa contendo organizações brasileiras do âmbito da saúde e assistência social. A percepção de que existe uma relação positiva entre capacidades dinâmicas e desempenho é relevante tanto para o aspecto teórico porque apresenta alinhamento com estudos anteriores os quais enfatizam a relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho, tais como: as competências de uma empresa que são aperfeiçoadas pelas capacidades dinâmicas e estas aprimoram o desempenho, principalmente em ambientes dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); outro exemplo é o fato de como a organização usa suas capacidades dinâmicas em ambientes dinâmicos e competitivos (BOTTS, 2017; KALTENBRUNNER; REICHEL, 2018) com responsabilidade para aumentar seu desempenho, que poderá gerar, inclusive, vantagem competitiva (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007).

Além disso, a comprovação estatística da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho é importante também para o aspecto prático, uma vez que

possibilita que as organizações invistam no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, as quais retornarão em ganhos no desempenho organizacional.

Para organizações do âmbito da saúde e assistência social é importante considerar que o desempenho apresentado por estas não se limita somente a aspectos financeiros, e que por sua vez o desempenho dessas organizações é relevante para a sociedade e as comunidades onde estão inseridas. Além disso, desempenho nesse tipo de organização se refere a melhor qualidade no atendimento/serviço prestado, melhoria na qualidade de vida dos assistidos/beneficiários, além de possibilitar outros ganhos invisíveis para a comunidade.

Outro aspecto relevante a ser destacado é a relação existente entre capacidades dinâmicas e transparência, o que neste estudo se revelou de forma bastante acentuada, tendo em vista que a relação é forte ($b = 0,8075$). Essa relação não tem sido muito abordada pela literatura até o momento, o que sugere como uma grande contribuição desta dissertação, uma vez estudos futuros podem estar abordando de forma direta a relação entre capacidades dinâmicas e transparência, além de buscar outros elementos para serem investigados, tais como variáveis mediadoras e moderadoras desta relação.

No que se refere à transparência, esta atua como mediadora parcial na relação entre capacidades dinâmicas e desempenho, no entanto, as capacidades dinâmicas não precisam da transparência para se relacionar ao desempenho, uma vez que a relação direta entre CD e desempenho é maior que a relação indireta (CD-D via transparência). Esse achado é relevante na medida em que corrobora com muitos estudos da área de CD, uma vez que apresenta resultados similares aos encontrados por Botts (2017); Kaltenbrunner e Reichel (2018), Armani (2008) e Tondolo *et al.* (2016; 2019).

Destaca-se ainda, que a avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos é uma tarefa complexa (BARNEY, 1991; ROCHE, 2000; TENÓRIO, 2002), dado que essas organizações lidam com a promoção de melhorar a qualidade de vida de um determinado grupo de sujeitos, e assim precisam considerar os pontos de vistas e anseios desse público-alvo, assim como também mensurar as despesas relacionadas para alcançar os propósitos (COSTA *et al.*, 2019; 2020).

5 Conclusão

Inicialmente, o projeto desta investigação tentou fazer um mapeamento de todas as organizações brasileiras que atuavam no Terceiro Setor no âmbito rural, entretanto, questões como a pandemia do vírus Covid-19, o amplo campo de investigação e o tempo para a realização deste trabalho, foram entraves e dificuldades encontradas. Destaca-se ainda que, o delineamento inicial do projeto foi posto em execução, utilizando questionários *online* enviados por *e-mail* para instituições do âmbito rural, porém, por um período de três meses, não houve o recebimento de respostas, inviabilizando a continuação de tal estudo, sendo este um dos principais fatores que me levaram a mudar a temática e planejamento da coleta de dados.

Assim, foi delimitado para as análises as organizações que atuam na área de saúde e assistência social, buscando, como objetivo para este trabalho de Dissertação de Mestrado identificar como a transparência atua na mediação das capacidades dinâmicas e o desempenho dessas organizações.

Nos achados teóricos, foi possível perceber o quanto a transparência se faz importante e necessária, para que haja resultados e bons desempenhos, quando estes são aliados às capacidades dinâmicas que os gestores podem desenvolver em seu trabalho.

Profissionais capacitados e organizados, conseguem reverter competitividade e problemas, em soluções e respostas rápidas e rentáveis às organizações. Nesse espectro, apesar de ser pouco discutida no campo teórico, a questão do desenvolvimento das capacidades dinâmicas em estudos de organizações sem fins lucrativos, mostra que as ações são bem apropriadas para estas organizações, pois estas têm de agir em ambientes com considerável ritmo dinâmico.

Estas instituições do Terceiro Setor mesmo não visando lucro ou estando em competição com outras da mesma área, desenvolvem um trabalho de assistência importante, principalmente por estarem na área da saúde e assistência social.

Com isto, adequações e habilidades fazem parte das capacidades que estas organizações necessitam, para se adaptarem a essas mudanças, assim como também desenvolvendo competências para administrar recursos, inovando em ambientes dinâmicos e competitivos para implementar estratégias inovadoras, absorvendo informações e novas intervenções quando necessário.

Além disso, vários desafios são enfrentados, necessitando flexibilidade frente às demandas do ambiente, tendo ainda que desenvolver capacidades de assimilar e explorar o conhecimento do ambiente em que estão inseridas, assim como também mobilizar e articular os recursos em função dos projetos sociais nos quais fazem parte.

De forma geral, essas habilidades irão equilibrar a organização, os empregados e os clientes em relação às suas necessidades, bem como desenvolver outras oportunidades de negócio buscando a manutenção da liderança em ambientes empresariais em constante mudança sendo possível construir, integrar e reconfigurar os recursos e competências organizacionais internas e externas no tocante ao trabalho de seus gestores, além de ser necessário que a gestão resolva problemas, perceba oportunidades e ameaças, tome decisões antecipadas e orientadas para o mercado, desenvolvendo nesse contexto mecanismos de criação, evolução e resultados que irão resultar em um desempenho positivo dessas organizações.

Com isto, destaca-se que o desempenho para as instituições sem fins lucrativos, está relacionado à gestão das capacidades dinâmicas, que devem ser bem direcionadas para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, e a gestão destes é fundamental para a obtenção de benefícios relacionados com o desempenho organizacional. Com isto, avaliar o desempenho possibilita aos gestores de uma organização, entender o quanto do planejamento foi possível executar com eficiência e desta forma, poder concentrar-se nas decisões que trarão impactos positivos no ciclo de vida dessas organizações.

Assim, as análises demonstram, que em relação às habilidades que as organizações devem apresentar para desenvolver um desempenho satisfatório, encontra-se então o processo de transparência, para que a sociedade possa ter acesso aos dados e desta forma avaliarem as habilidades e resultados sociais que estas podem oferecer à sociedade.

Outrossim, salienta-se que a transparência resulta em processos que disponibilizam e revelam informações relativas à organização. A qualidade e o rigor nos dados expressados e apresentados à comunidade, convertem-se em bom desempenho e na demonstração das capacidades que as organizações possuem.

Nestas considerações, a análise descritiva dos respondentes, em que a maioria dos profissionais que participaram foram do gênero feminino e estas

estavam na faixa etária entre 21 e 30 anos, com até cinco anos de experiência profissional, desempenhadas na área técnica em organizações consolidadas no mercado, atuando a mais de 15 anos na área de saúde e assistência social, sendo estas situadas na região sudeste do Brasil.

Assim, analisando os dados, observou-se que quanto maiores são as capacidades dinâmicas das organizações, maior é o desempenho dela, verificando também a relação positiva e significativa na transparência, sendo desta forma importante que as organizações invistam no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o que irá retornar em ganhos no desempenho organizacional.

No tocante à relação existente entre capacidades dinâmicas e transparência, a investigação revelou de forma bastante contundente, de que esta também é potente nas organizações. No entanto, este não é um fator discutido no campo de estudos teóricos, sendo este o principal achado desta dissertação.

Como sugestão de estudos futuros, seria a realização de investigações que abordassem de forma direta a relação entre capacidades dinâmicas e transparência, podendo ainda, inserir outras variáveis nesta relação, como por exemplo se o perfil das organizações tem alguma influência, ou também o tempo que atua no mercado. Ou ainda se a trajetória da organização é relevante para a os resultados.

Além desta vinculação entre CD e T, pode-se ainda repetir a temática deste trabalho, aumentando o número de organizações do Terceiro Setor, assim como também fazer análises por regiões do Brasil, traçando outros parâmetros de análise.

Referências

- ABDALA, P. R. Z.; TORRES, C. M. S. O. **A Transparência como Espetáculo: uma análise dos portais de transparência de estados brasileiros**. Administração Pública e Gestão Social. APGS. 8. Viçosa, Universidade Federal de Viçosa-PPGAdm-, 2016. p. 136-200, 2016.
- ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.
- ARMANI, D. **mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. 1. Ed. São Paulo: Peirópolis, 2008.
- BAGNOLI, Luca; MEGALI, Cecilia. Measuring performance in social enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 149-165, 2011.
- BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the Resource-based view. **Journal of management**. Estados Unidos, v. 27, n. 6, 2001.
- BEAMON, Benita M. Measuring supply chain performance. **International journal of operations & production management**, 1999.
- BEARFIELD, D. A.; BOWMAN, A. O. M. Can you find it on the web? An assessment of municipal e-government transparency. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 2, p. 172-188, 2017.
- BECKER, Annika. An experimental study of voluntary nonprofit accountability and effects on public trust, reputation, perceived quality, and donation behavior. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 47, n. 3, p. 562-582, 2018.
- BERMAN, E. M. Performance and productivity in public and nonprofit organizations (2nd ed.). Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006.
- BLYLER, Maureen; COFF, Russell W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. **Strategic management journal**, v. 24, n. 7, p. 677-686, 2003.
- BOTTS, Moritz Martin *et al.* Dynamic managerial capabilities: lessons from non-profits in highly dynamic environments. **European Journal of Management Issues**, v. 25, n. 1, p. 24-29, 2017.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar nº 101**, de 04 de maio de 2000.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar nº 131**, de 27 de maio de 2009.

BHUPENDRA, Kumar Verma; SANGLE, Shirish. What drives successful implementation of pollution prevention and cleaner technology strategy? The role of innovative capability. **Journal of environmental management**, v. 155, p. 184-192, 2015.

CAIRNS, Ben *et al.* Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 16, n. 2, p. 135-151, 2005.

CARVALHO, A. O.; RODRIGUES, L. L.; BRANCO, M. C. Factors influencing voluntary disclosure in the annual reports of Portuguese foundations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, n. 5, p. 2278-2311, 2017.

CASANUEVA, Cristobal; GALLEGU, Angeles; REVILLA, Maria Angeles. Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels: A conceptual framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2015.

CHOWDHURY, S. R.; WAHAB, H. A.; ISLAM, M. R. The role of faith-based NGOs in social development: Invisible empowerment. **International Social Work**, v. 62, n. 3, p. 1055-1074, 2019.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Innovation and learning: the two faces of R & D. **The economic journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, p. 325-388, 2007.

COSTA, Ericka *et al.* Empathy, closeness, and distance in non-profit accountability. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2019.

COSTA, Larissa Martinatto da *et al.* Avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 3, p. 109-135, 2019.

COSTA, Larissa Martinatto da *et al.* Dynamic Capabilities and Organizational Performance in the Nonprofit Sector. **Latin American Business Review**, v. 21, n. 4, p. 393-415, 2020.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, p. 325-388, 2007.

CUTT, James; MURRAY, Vic. **Accountability and effectiveness evaluation in nonprofit organizations**. Routledge, 2000.

DALL'AGNOL, C. F. *et al.* Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187-203, 2017.

DANIEL, E.; WILSON, H. N. The role of dynamic capabilities in business transformation. **European Journal of Information Systems**, 12, 4, 282–96. 2003.

DARUS, F.; SAFIHIE, S. F. M.; YUSOFF, H. Propagating transparency and accountability through integrated reporting: An empirical insight from a developing country. **International Journal of Financial Research**. v. 10, n. 5, p. 92-109, 2019.

DESPARD, Mathieu R. Challenges in implementing evidence-based practices and programs in nonprofit human service organizations. **Journal of evidence-informed social work**, v. 13, n. 6, p. 505-522, 2016.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FROELICH, K. A. Diversificação das estratégias de receita: Evolução da dependência de recursos em organizações sem fins lucrativos. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (3), 246–268, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, Andrew F. Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. **Communication monographs**, v. 85, n. 1, p. 4-40, 2018.

HEALD, D. A. Varieties of transparency. In: **Transparency: The Key to Better Governance?: Proceedings of the British Academy 135**. Oxford University Press, p. 25-43, 2006.

HELFAT, Constance E. *et al.* **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2009.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2015.

- KALTENBRUNNER, Katharina; REICHEL, Astrid. Crisis response via dynamic capabilities: A necessity in NPOs' capability building. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 29, n. 5, p. 994-1007, 2018.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California management review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.
- KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit management and Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001.
- KENDALL, Jeremy; KNAPP, Martin. Measuring the performance of voluntary organizations. **Public Management Review**, v. 2, n. 1, p. 105-132, 2000.
- KHIENG, S. Funding mobilization strategies of Nongovernmental organizations in Cambodia. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 6, p.1441-1464, 2013.
- KHIENG, Sothy. Funding mobilization strategies of nongovernmental organizations in Cambodia. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 6, p. 1441-1464, 2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- LEBAS, Michel J. Performance measurement and performance management. **International journal of production economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.
- LEE, Chongmyoung; NOWELL, Branda. A framework for assessing the performance of nonprofit organizations. **American Journal of Evaluation**, v. 36, n. 3, p. 299-319, 2015.
- LEE, Po-Yen *et al.* How to deploy multiunit organizations' dynamic capabilities?. **Management Decision**, 2002.
- LEIPNITZ, Sigrun. Stakeholder performance measurement in nonprofit organizations: Case study of a donor satisfaction barometer. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 25, n. 2, p. 165-181, 2014.
- LUGOBONI, Fabio *et al.* Quality of life in a cohort of high-dose benzodiazepine dependent patients. **Drug and alcohol dependence**, v. 142, p. 105-109, 2014.
- MARTIKKE, Susanne. **Commissioning: Possible Greater Manchester VCS Organisations Experiences in Public Sector Commissioning**. GMCVO, 2008.
- MEDINA-BORJA, Alexandra; TRIANTIS, Konstantinos. A conceptual framework to evaluate performance of non-profit social service organisations. **International Journal of Technology Management**, v. 37, n. 1-2, p. 147-161, 2007.

MOORE, Mark H. The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement and management in non-profit organizations' by Robert Kaplan. **Available at SSRN 402880**, 2003.

MOTA, Ana Lúcia Castilho da; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 3-28, 2016.

MOXHAM, Claire. Performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, 2009.

MOXHAM, C. Quality or quantity? Examining the role of performance measurement in nonprofit organizations in the UK. In: **Proceedings of the 16th International European Operations Management Association Conference, Goteborg, Sweden**, p. 14-17, 2009.

MURTAZA, N. Putting the lasts first: The case for community-focused and peer-managed NGO accountability mechanisms. **Voluntas**, v. 23, n. 1, p. 109–125, 2012.

NEWCOMER, Kathryn E. Using performance measurement to improve programs. **New directions for evaluation**, v. 1997, n. 75, p. 5-14, 1997.

PARIDA, Vinit; OGHAI, Pejvak; CEDERGREN, Stefan. A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. **Journal of Enterprise Information Management**, 2016.

PENNA, Robert M. **The nonprofit outcomes toolbox: A complete guide to program effectiveness, performance measurement, and results**. John Wiley & Sons, 2011.

PEREIRA, Mércia de Lima *et al.* Características de Mobilização de Recursos: um estudo nas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) do Brasil. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 112-131, 2015.

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

POISTER, Theodore H. **Measuring performance in public and nonprofit organizations**. John Wiley & Sons, 2008.

RAPOPORT, S. G. Transparencia y rendición de cuentas, **Revista Mexicana de Sociología**, v. 73, n. 2, p. 199-229, 2011.

RINDOVA, Violina P.; KOTHA, Suresh. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of management journal**, v. 44, n. 6, p. 1263-1280, 2001.

RINDOVA, Violina; TAYLOR, Susan. Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution. **Robert H. Smith School of Business-Smith Papers Online**, v. 1, n. 11, 2002.

SALAMON, L. M. A emergência do terceiro setor-uma revolução associativa global, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SALAMON, L. M. *et al.* **Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector**. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016.

SANCHEZ, Ron. Strategic flexibility in product competition. **Strategic management journal**, v. 16, n. S1, p. 135-159, 1995.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. **Strategic management journal**, v. 30, n. 13, p. 1375-1394, 2009.

SOWA, Jessica E. *et al.* No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 33, n. 4, p. 711-728, 2004.

STEPHANO, J. Y.K.; BUESA, N. Y. Contabilidade do Terceiro Setor: enfoque na contabilidade das Igrejas de Cotia e Itapevi. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**. São Roque: FAC, v. 4, n. 1, 2013.

STRIEBING, C. Professionalization and voluntary transparency practices in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 28, n. 1, p. 65–83, 2017.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

THIBES, Mariana Medeiros; NETO, Luis Moretto. Mobilização de Recursos nas Organizações da Sociedade Civil: um estudo de caso. **Revista Pretexto**, 2011.

TONDOLO, R. R. P. **Desenvolvimento de Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional no Terceiro Setor**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella *et al.* Transparência no Terceiro Setor: uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, p. 7-25, 2016.

TONDOLO, R. D. R. P.; BITENCOURT, C. B.; TONDOLO, V. A. G. Social Capital in Temporary Inter-organizational Projects A Third Sector Perspective. **Desenvolvimento Em Questão**, v. 14, n. 33, p. 363-388, 2016.

TONDOLO, R. R. P.; BITENCOURT, C. C.; VACCARO, G. L. R. Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional: um Estudo Desenvolvido no Terceiro Setor. **Revista de Administração Da UFSM**, v. 10, n. 1, p. 8-23, 2017.

TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves *et al.* Capacidades dinâmicas em organizações sem fins lucrativos: uma proposta de mensuração para o terceiro setor. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 1, p. 18-33, 2018.

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella *et al.* Transparency and resource mobilization in times of crisis: An analysis of the Brazilian nonprofit sector. In: **Modernization and Accountability in the Social Economy Sector**. IGI Global, 2019. p. 57-75.

TSAI, Wenpin; GHOSHAL, Sumantra. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

VALENCIA, L. A. R.; QUEIRUGA, D.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Relationship between transparency and efficiency in the allocation of funds in nongovernmental development organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2517-2535, 2015.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**, 2004.

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

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information systems research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHOU, Kevin Zheng; LI, Caroline Bingxin. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224-231, 2010.

Apêndices

Apêndice A – Construto da pesquisa

Transparência	Escala	
Com relação aos Processos Gerenciais da Organização em que você atua.	Discordo Totalmente (1) Concordo Totalmente (7)	Autor
1. Em nossa organização temos por prática divulgar os Relatórios Contábeis para as partes interessadas e comunidade em geral dentro dos prazos exigidos por lei.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	TONDOLO <i>et al.</i> , 2019
2. Em nossa organização temos por prática divulgar os gastos ocorridos e os recebimentos de receitas mensalmente para as partes interessadas e a comunidade em geral.		
3. Em nossa organização temos por prática divulgar publicamente os relatórios contábeis e relatórios complementares em diversos tipos de mídias, tais como jornais, <i>site</i> , <i>blog</i> , <i>facebook</i> , entre outros.		
4. Em nossa organização temos por prática prestar contas dos recursos e ações realizadas sempre que esta for uma exigência do financiador do projeto.		
5. Em nossa organização disponibilizamos as partes interessadas e a comunidade em geral os documentos constitutivos da organização, bem como estatutos, atas de assembleia e eleições/nomeação de presidência e diretoria.		
6. Em nossa organização disponibilizamos as partes interessadas e a comunidade em geral a legislação que a organização está submetida.		
7. Em nossa organização utilizamos as mídias sociais (<i>facebook</i> , <i>twitter</i> ,...) para divulgar resultados e ações realizadas.		
8. Em nossa organização temos por prática prestar contas dos recursos (financeiros, físicos e humanos), bem como das práticas realizadas pela organização as partes interessadas e a comunidade em geral.		
9. Em nossa organização disponibilizamos um <i>e-mail</i> para atendimento da comunidade.		
10. Em nossa organização utilizamos <i>Home Page</i> (<i>site</i> e/ou <i>blog</i>).		
11. Em nossa organização disponibilizamos um espaço para receber críticas e sugestões das partes interessadas e comunidade em geral.		
12. Em nossa organização temos como prática realizar o monitoramento das atividades realizadas pelos nossos colaboradores e voluntários no atendimento dos objetivos organizacionais.		
13. Em nossa organização temos como prática realizar o monitoramento dos resultados e efetividade de nossas ações na		

comunidade atendida.		
14. Em nossa organização apresentamos uma central de Ouvidoria para atendimento de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral.		
15. Em nossa organização temos por prática implementar sugestões recebidas de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral.		
Capacidades Dinâmicas	Escala	Autor
Com relação às Práticas da Organização em que você atua.	Discordo Totalmente (1) Concordo Totalmente (7)	
16. Em nossa organização somos flexíveis o suficiente para responder rapidamente as mudanças em nossa área de atuação.		
17. Em nossa organização desenvolvemos respostas rápidas às mudanças na nossa área de atuação.		
18. Em nossa organização somos capazes de reagir de acordo com as mudanças em nossa área de atuação.		
19. Em nossa organização há um forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para os planos de longo prazo.		
20. Em nossa organização somos capazes de identificar e adquirir conhecimentos interno e externo.		
21. Em nossa organização temos as habilidades necessárias para colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos.		
22. Em nossa organização temos competências para usar os novos conhecimentos adquiridos.		
23. Em nossa organização temos habilidades para identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceiras.		
24. Em nossa organização temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais.		
25. Em nossa organização conseguimos aplicar com sucesso conhecimentos e informações, tanto externo como internos, em novos projetos e ou atuações sociais.		
26. Em nossa organização efetivamente utilizamos conhecimento em novos produtos e ou serviços sociais.		
27. Em nossa organização somos criativos em nossas atividades.		
28. Em nossa organização procuramos novas maneiras de realizar as atividades.		

COSTA *et al.*,
2020

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

29. Em nossa organização apoiamos as pessoas que tentam novas formas de realizar as atividades.		
30. Em nossa organização a habilidade dos funcionários em inovar é valorizada pelos gestores.		
31. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos financeiros.		
32. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir voluntários.		
33. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir outros recursos necessários para o atendimento das nossas ações sociais.		
Desempenho da organização	Escala Discordo Totalmente (1) Concordo Totalmente (7)	Autor
34. Nossa organização procura avaliar os serviços prestados aos usuários/beneficiários.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	COSTA <i>et al.</i> , 2020
35. Em 2019, houve aumento da receita da nossa organização comparada ao ano anterior.		
36. Nossa organização desenvolve planejamento estratégico.		
37. Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado.		
38. Em 2019, houve aumento de projetos desenvolvidos em relação ao ano anterior.		
39. No último ano nossa organização tem apresentado aumento no número de usuários/beneficiários diretos.		
As perguntas a seguir são sobre você	Alternativas	
40. Qual a sua idade?	Insira apenas números. Ex: 42	
41. Qual seu gênero?	☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro	
42. A sua experiência total em gestão é:	☐ Nenhuma (zero) ☐ menos de um ano ☐ entre 1 a 5 anos ☐ entre 6 a 10 anos ☐ mais de 10 anos	
43. Qual é a sua função?	☐ Colaborador da área técnica ☐ Chefe de equipe ☐ Gerente ☐ Colaborador da área administrativa ☐ Gerente regional ☐ Vice-presidente ☐ Gerencia / Alto nível ☐ Sócio(a)	

	☐ Proprietário(a) ☐ Voluntário(a) ☐ Estagiário(a) ☐ Outro
As perguntas a seguir são sobre a sua organização.	Alternativas
44. Há quanto tempo a sua organização atua no mercado:	☐ Menos de um ano ☐ entre 1 a 5 anos ☐ entre 6 a 10 anos ☐ entre 10 a 15 anos ☐ mais de 15 anos
45. Informe a principal área de atuação da sua organização:	Resposta aberta
46. Em qual região do país a sua organização está situada?	☐ Região Sul ☐ Região Sudeste ☐ Região Centro-Oeste ☐ Região Nordeste ☐ Região Norte