

## CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTILOS DE LIDERANÇA: CAMINHOS PERCORRIDOS E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

*DYNAMIC CAPACITIES AND LEADERSHIP STYLES: PATHS TAKEN AND FUTURE  
DIRECTIONS*

Michel Barboza MALHEIROS  
Universidade Federal de Santa Maria  
malheirosmb@gmail.com

Gabrielle Loureiro de Ávila COSTA  
Universidade Federal de Santa Maria  
gabrielle.adm01@yahoo.com.br

Gilnei Luiz de MOURA  
Universidade Federal de Santa Maria  
mr.gmoura.ufsm@gmail.com

Taís de ANDRADE  
Universidade Federal de Santa Maria  
tais0206@gmail.com

Aprovado em 06/2023

### Resumo

O objetivo deste estudo consiste em analisar os caminhos percorridos acerca das capacidades dinâmicas e estilos de liderança no período de 2000-2021 nos estudos organizacionais. Para isso, foi utilizada a abordagem bibliométrica, destacando o quantitativo dos estudos e análise do conteúdo dos *papers* mais citados. Os resultados revelaram 33 *papers* que versam sobre as temáticas de forma conjunta no referido período, sendo os estilos transformacional e transacional os mais mencionados. Além disso, por meio da análise dos *papers* foi possível estruturar uma agenda de pesquisa com os direcionamentos futuros para outras pesquisas. Este estudo se justifica pela razão de proporcionar um olhar para os construtos de forma conjunta, importância para análise organizacional e por fornecer *insights* para outros pesquisadores.

**Palavras-chave:** capacidades dinâmicas; liderança; estilos de liderança.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## **Abstract**

*The aim of this study is to analyze the paths taken regarding dynamic capabilities and leadership in the period 2000-2021 in organizational studies. For this, the bibliometric approach was used, highlighting the quantity of studies and analysis of the content of the most cited articles. The results revealed 33 papers that deal with the themes jointly in that period, with the transformational and transactional styles being the most mentioned. In addition, through the analysis of the papers, it was possible to structure a research agenda with future directions for other research. This study is justified by the reason of providing a joint look at the constructs, importance for organizational analysis and for providing insights for other researchers.*

**Keywords:** *dynamic capabilities; leadership; leadership styles.*

## **INTRODUÇÃO**

Diante de alta competitividade para as organizações, de diferentes setores de atuação, se manter no mercado num mundo altamente globalizado, compreender as Capacidades Dinâmicas é fundamental visto que elas possibilitam oportunidades de crescimento para as organizações. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), Capacidades Dinâmicas (CDs) se referem a habilidade da organização em construir, integrar e reconfigurar as competências externas e internas dos ambientes em rápidas mudanças e assim permanecerem atuantes no mercado. Nesta mesma perspectiva, para uma organização se manter viva em um mercado que está em constante mudança ela precisa ter a capacidade de integrar, reconstruir, detectar e transformar suas capacidades-chaves (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007).

A literatura apresenta vários estudos que se esforçam em apresentar um modelo para compreender a importância das CDs, neste trabalho optou-se por abordar as percepções de Teece (2007). O modelo do autor aborda três capacidades: I) *sensing*, que é a capacidade de perceber as oportunidades e ameaças do ambiente; II) *seizing*, a capacidade de aproveitar as oportunidades do ambiente; e III) *Reconfiguring*, a capacidade de reconfigurar as competências diante das ameaças.

Diante deste ambiente que está em constante mudança, as organizações, além de buscarem desenvolver suas CDs, também modificam seus modelos de negócios, integrando neles formas mais flexíveis com a participação mais ativa das pessoas nos processos organizacionais (HUERTAS; GALLEGU; LLORENS, 2019). A literatura apresenta a relação dos estilos de liderança e das CDs.

Estudos revelam que as CDs, quando alinhadas à sustentabilidade, pode fornecer suporte para as organizações desenvolverem capacidades dinâmicas mais sustentáveis (ZALUSKI *et al.*, 2021). Evidências também revelam que dentre os estilos de liderança, como o caso da liderança compartilhada, há relações positivas entre a criatividade e com a capacidade de absorção em equipes de pesquisa e desenvolvimento (CAVAZZOTE; PAULA, 2021).

Assim, diante da relevância da temática nos últimos anos, surge o seguinte questionamento: quais são os caminhos percorridos nas capacidades dinâmicas e estilos de liderança, no período de 2000 a 2021? Partindo da problemática, se postulou o seguinte objetivo de pesquisa, que consiste em analisar os caminhos percorridos acerca das capacidades dinâmicas e estilos de liderança no período de 2000-2021 nos estudos organizacionais.

Para viabilizar esse estudo, a procura dos artigos deu-se pelos periódicos indexados à base internacional *Web of Science*. Além desta parte introdutória, o *paper* está estruturado em mais quatro seções. Na segunda seção são abordados os aspectos teóricos relacionados as temáticas de CDs e Estilos de Liderança. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram a operacionalização da pesquisa. Na quarta seção, se tem os resultados da pesquisa e, por fim, na quinta seção, as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Capacidades dinâmicas

A partir da segunda metade da década de 1990 do século XX, é iniciado o desenvolvimento mais enfático acerca do construto Capacidades Dinâmicas (CDs), sendo este, um tema de grande interesse para pesquisadores no campo dos estudos organizacionais (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Por meio da proposta inicial de Teece, Pisano e Shuen (1997), em termos de conceituação e desenvolvimento, vários foram os esforços teóricos para desenvolver o conceito das CDs (NERY, 2021).

Assim, Teece, Pisano e Shuen (1997), definem as CDs como a habilidade de uma organização em construir, integrar e reconfigurar as competências externas e internas dos ambientes em rápidas mudanças. Os referidos autores explicam que estas competências se configuram como um conjunto de processos e rotinas organizacionais, cujo o seu desempenho é viabilizado pela posse de específicos ativos, podendo estes serem difíceis ou impossíveis de imitar (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). A dinâmica, por sua vez, corresponde a situações em que existem rápidas mudanças, tanto em termos de tecnologia, quando forças de mercado, que exercem efeitos de *feedback* de desempenho na organização (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Para a proposta de Teece, Pisano e Shuen (1997), os autores estruturaram um *framework* que explica o devido funcionamento das CDs, sendo que neste *framework* é afirmado que as CDs são construídas em organizações que enfrentam ambientes de grandes mudanças. Desta forma, as CDs são protegidas, pois geralmente são difíceis de replicar e imitar, pois consistem em processos tácitos, que são dificilmente transferíveis, o que vem a garantir que as CDs sejam fontes de vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1977; NERY, 2021).

De acordo com Richardson (1972), as organizações se especializam nas atividades das quais podem conquistar vantagem competitiva por meio das suas capacidades, que podem ser determinadas de três maneiras: conhecimento, experiência e habilidades.

Chirico e Nordqvist (2010) corrobora com esta perspectiva, explicando que o que diferencia as CDs entre as organizações são os mecanismos pelas quais elas são sustentadas, a saber: mecanismos de conhecimento, aprendizado coletivo e transferência de experiência. Os referidos autores inferem que, sem estes mecanismos é impossível identificar e perceber de onde vem as capacidades de uma organização.

Nesse sentido, buscando trazer outras perspectivas acerca das CDs, Zollo e Winter (2002), revisando os conceitos existentes dos construtos e pautados na economia evolucionária, definem as CDs como um padrão apreendido e estável de atividade coletiva por meio dos quais as organizações geram e modificam as suas rotinas operacionais na busca por maior eficácia. Para os referidos autores, as CDs compreendem as rotinas organizacionais geradas e modificadas em busca de eficiência, que incluem o aproveitamento de novas oportunidades, proteção de ativos de conhecimento e ativos complementares.

Helfat *et al.* (2007), em seu estudo, identificaram dois tipos de capacidades, a saber: operacionais e dinâmicas. As capacidades operacionais, de acordo com os autores, se referem às atividades que as organizações desempenham para sobreviver ou se manter. Já as CDs, se relacionam com as atividades de mudança organizacional para se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo ou até provocar as mudanças ambientais (HEL FAT *et al.*, 2007). Ainda, para os autores supracitados, a sua definição acerca das CDs, tem como base o termo de recursos (*resource base*), nos quais incluem os ativos intangíveis e tangíveis, capital humano e as capacidades que as organizações possuem.

No mesmo ano, Teece (2007) apresentou um novo conceito, na qual as CDs são divididas em três dimensões *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. A capacidade de *sensing*, se refere em perceber e moldar ameaças e oportunidades, o que irá envolver a atividade de procura, criação, aprendizado e interpretação, respectivamente (TEECE, 2007; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). A capacidade de *seizing*, se refere ao aproveitamento das oportunidades (TEECE, 2007). Nesta fase, de acordo com o referido autor, o *seizing* deve ser abordado por meio de novos produtos, processos e serviços, investindo em atividade com cunho de comercialização e desenvolvimento (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). Por fim, a capacidade de *reconfiguring*, corresponde ao entendimento de recombinar e reconfigurar os ativos e as estruturas organizacionais (TEECE, 2007). De acordo com o referido autor, o aproveitamento de oportunidades leva o crescimento da organização e aumento dos recursos e ativos. Entretanto, para isso, é necessário a reconfiguração e renovação das rotinas organizacionais (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021).

Wang e Ahmed (2007) identificaram três tipos que constituem as CDs: i) capacidade adaptativa, ii) capacidade absorptiva, e iii) capacidade inovadora. A capacidade adaptativa, conforme explicam estes autores, corresponde a habilidade de a organização se adaptar por meio da flexibilidade dos seus recursos e do alinhamento destes recursos e treinamentos com as mudanças ambientais. A capacidade absorptiva, corresponde a importância de considerar o conhecimento externo, alinhando-o com o conhecimento interno e o absorvendo para uso interno (WANG; AHMED, 2007; FABRIZIO *et al.*, 2021). Por fim, para os autores supracitados, a capacidade de inovação, se refere a uma organização associar as suas vantagens com novos produtos e mercados.

Em alguns estudos recentes, é possível identificar diferentes contextos nos quais as CDs são pesquisadas. O estudo de Zaluski *et al.* (2021), buscou analisar a influência das capacidades de detectar oportunidades e ameaças (*sensing*), capacidade de apreensão de oportunidades (*seizing*) e capacidade de gerenciar as ameaças e as transformações (*reconfiguring*) no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas Sustentáveis em 77 indústrias da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os resultados revelaram que as CDs alinhadas com os conceitos da sustentabilidade, podem auxiliar as organizações no desenvolvimento de capacidades dinâmicas sustentáveis.

O estudo de Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021), buscou identificar as estratégias de enfrentamento da pandemia da COVID-19 sob a ótica das CDs em 10 organizações da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. As autoras constataram que as CDs podem contribuir neste contexto, por meio da identificação de oportunidades e ameaças, pelo aproveitamento de oportunidades e pela reconfiguração de rotinas.

Por fim, o estudo de Cavazzote e Paula (2021), identificou que existe uma relação entre a liderança compartilhada e avaliações externas de criatividade e capacidade de absorção em equipes de P&D. Ademais, considerando que são poucos os estudos relacionando as CDs com liderança, na próxima seção é abordado sobre o referido construto.

## **Estilos de liderança**

O tempo em que as organizações se preocupavam apenas com seus recursos financeiros passou. Há décadas elas voltaram seus olhares para o seu capital humano, desde então diversas organizações têm trocado seus modelos de negócios tradicionais, para formas gerenciais mais flexíveis, buscando a participação ativa dos colaboradores (HUERTAS; GALLEGU; LLORENS, 2019).

De acordo com Bass *et al.* (1987; 1999) o processo de liderança pode ser transacional ou transformacional. Para os autores, líderes transformacionais inspiram, estimulam intelectualmente e engajam seus seguidores, já os líderes transacionais trabalham com recompensa contingente, ou seja, trocas econômicas e emocionais após um resultado atingido.

Para Avolio e Bass (2002) a liderança transformacional promove confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder. Segundo Xie (2020) a liderança transformacional tende a influenciar de forma positiva os processos e resultados da aprendizagem organizacional, é um tipo de líder que cria um ambiente de apoio para seus seguidores. Para o autor, os líderes transformacionais possuem um impacto direto na mudança e na transformação de uma organização, é um tipo de liderança que capacita os indivíduos a terem aprendizado coletivo, principalmente num contexto de transição de uma organização baseada em recursos para uma outra baseada em conhecimento (XIE, 2020). Segundo Kuntz, Davies e Naswall (2019) líderes transformacionais alinham seus seguidores a uma visão organizacional compartilhada, convidando o indivíduo a ir além dos seus interesses próprios e tomar decisões visando o coletivo também. Assim, os líderes são colocados como agentes de mudanças, capaz de fazer com que sua equipe trabalhe para os

resultados organizacionais com uma comunicação que inspira a equipe (ANTONAKIS; DAY, 2017).

De acordo com Avolio e Bass (2002) a liderança transacional destaca a troca que há entre líder e liderados, onde o líder apresenta as tarefas que precisam ser executadas e as recompensas que envolvem quando o resultado é atingido. Nesta mesma perspectiva Bass e Bass (2008) afirma que neste tipo de liderança há uma troca emocional/material onde a equipe é conduzida na busca de um resultado, mas que pode sofrer punições caso não seja atingido. Os autores ainda afirmam que o estilo de liderança transacional pode não ser eficaz em níveis hierárquicos mais altos, onde o nível de intelecto é também mais alto (BASS; BASS; 2008). Para Robbins (2005) este tipo de líder negocia um esforço por uma recompensa, há um incentivo para influenciar o esforço (POLICARPO; BORGES, 2016).

Nota-se os dois estilos distintos de liderança, onde uma denominada liderança transformadora inspira, incentiva e estimula seus seguidores na busca dos resultados organizacionais, promovendo assim um ambiente de confiança, dando um significado para as ações coletivas. Já o outro estilo de liderança, a liderança transacional, é movida por recompensas contingentes, onde o líder usa recompensas e punições para obter a obediência da equipe.

Neste sentido, estudos apontam as relações positivas da liderança (*e.g.* transformacional e transacional) sobre as CDs. O estudo de Méndez, Valle e Alegre (2017), realizado em indústrias espanholas, evidenciou que a liderança transformacional é um dos principais determinantes das CDs. Além disso, os resultados constataram que a este estilo de liderança está positivamente relacionado à capacidade de absorção e que esta relação é mediada por algumas características oriundas da aprendizagem, a saber: experimentação, tomada de ideias e risco, interação com o seu ambiente interno e externo, diálogo, etc.

Já o estudo de Sahban (2019), realizado em organizações de P&D, evidenciou que a liderança transformacional tem forte relação causal com a gestão do conhecimento e a capacidade de inovação de produto e do processo. Essa relação é medida pela gestão do conhecimento, visto que a liderança transformacional é a sua prognosticadora.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é classificado como bibliométrico, que buscou identificar, analisar, quantificar e retratar uma série de procedimentos e características na produção científica sobre as CDs e liderança (ARAÚJO, 2006). Para isso, foi realizada uma busca na base de dados *Web of Science* no período de 2000 a 2021, sendo esta base indexada na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. A escolha por esta base de dados dá-se pela sua relevância no meio científico a nível mundial e, principalmente, para a área de Administração. Para este estudo, conforme o que explicam Singleton e Straits (1999), deve-se ressaltar que a seleção dos *papers* analisados se revela como um dos principais pontos para a análise bibliométrica, visto que é por meio deste processo que é viabilizado o estabelecimento de um escopo de pesquisa e o impacto da sua validade.

A Tabela 1 apresenta-se os critérios de coleta na base de dados *Web of Science*. Foram definidas *strings* de busca que versem sobre as CDs e Liderança de forma conjunta. Para isso, a busca foi enfatizada na categoria de Título (TI), pois aborda os *papers* que trabalham conjuntamente com as temáticas propostas. Ressalta-se que nesta primeira etapa não houve o refinamento de áreas (categorias).

Tabela 1 – Coleta inicial na *Web of Science*

Base de dados	<i>Strings</i> de busca	Resultados*
<i>Web of Science</i>	TI=((( <i>"dynamic capabilities"</i> OR <i>"adaptive capability"</i> OR <i>"absorptive capability"</i> OR <i>"innovation capability"</i> OR <i>"dynamic capacity"</i> OR <i>"adaptive capacity"</i> OR <i>"absorptive capacity"</i> OR <i>"innovation capacity"</i> ) AND ( <i>"leadership"</i> OR <i>"leadership styles"</i> ))) Período: 2000-2021	48

Fonte: Dados da pesquisa.

\*Coleta realizada em 13 de janeiro de 2022.

Assim, após a definição das *strings* de busca, foram encontrados 48 *papers* para a análise inicial dos estudos. Considerando a área de Administração, foram aplicados alguns filtros para melhor delimitar o universo da coleta. Os filtros de refinamento correspondem às áreas (categorias) definidas para o estudo, a saber: *"management"*, *"business"* e *"applied psychology"*. Para o tipo de documento, ficou definido a forma de *"artigo"*. A Tabela 2 elucida esta etapa.

Tabela 2 – Filtros aplicados na coleta de dados da *Web of Science*

Base de dados	<i>Strings</i> de busca	Resultados*
<i>Web of Science</i>	TI=((( <i>"dynamic capabilities"</i> OR <i>"adaptive capability"</i> OR <i>"absorptive capability"</i> OR <i>"innovation capability"</i> OR <i>"dynamic capacity"</i> OR <i>"adaptive capacity"</i> OR <i>"absorptive capacity"</i> OR <i>"innovation capacity"</i> ) AND ( <i>"leadership"</i> OR <i>"leadership styles"</i> ))) Período: 2000-2021 Tipo de Documento: (Artigo) Categorias da <i>Web of Science</i> : ( <i>Management, Business, Applied Psychology</i> )	33

Fonte: Dados da pesquisa.

\*Coleta realizada em 13 de janeiro de 2022.

Desta forma, após a aplicação dos filtros de refinamento, foram encontrados 33 *papers*. Após a coleta de dados, foi necessária a análise criteriosa destes *papers*, seguindo um protocolo de pesquisa dividido em duas dimensões adaptado de Guimarães e Bezerra (2019). Considerando o número de artigos, neste estudo serão apresentados apenas os 10 mais citados. O referido protocolo de análise é exibido no Quadro 1.

Quadro 1 – Protocolo de coleta/análise dos dados

<b>Protocolo de análise</b>	<b>Primeira dimensão</b>
	Aspectos analisados: autoria, título dos <i>papers</i> , ano da produção, periódicos (nome, Fator de Impacto e Qualis), número total de citações nos (2000-2021) e nuvem de palavras para temas correlatos (construção por meio da plataforma <i>Flippity</i> ).
	<b>Segunda dimensão</b>
	Aspectos analisados: objetivo dos <i>papers</i> , procedimentos metodológicos, resultados, temas estudados juntos às CDs e Liderança, visualização de redes a partir das palavras-chave com a utilização do <i>VOSviewer</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Guimarães e Bezerra (2019).

O Quadro 1, apresenta as dimensões de análise com base nos *papers* encontrados na *Web of Science*, baseado nos 10 mais citados. Após a busca e análise prévia do relatório de citações, 10 dos 33 *papers* apresentavam o maior número de citações em relação aos outros 23 *papers*. Embora essa seja a amostra definida para o presente estudo, todos os 33 *papers* foram lidos integralmente, principalmente para ser identificado e analisado os aspectos definidos na primeira e segunda dimensão.

Por fim, para a análise do FI, foi consultado o portal oficial de cada periódico que continham esta informação. Para fins de conferência, também foi utilizado o *Journal Citation Reports* da *Web of Science*. Para consulta do Qualis, foi utilizado o Portal Sucupira.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para esta seção, as análises foram divididas em três momentos, a saber: caracterização da produção científica (dimensão um), caracterização do conteúdo das produções científicas (dimensão dois) e a terceira parte se refere a agenda de pesquisa acerca dos construtos CDs e Liderança.

### Caracterização da produção científica

Nesta etapa, são expostas na Tabela 3, as características pertinentes à dimensão um do protocolo de análise: autoria, título dos *papers*, ano da produção, periódicos – identificando seu Fator de Impacto (FI), Qualis Brasileiro – e número total de citações dos 10 *papers* mais citados do período.

O *paper* de Chen e Chang (2013), é o mais citado do *corpus*, contendo 196 citações. A referida publicação está no periódico *Journal of Business Ethics*, com um FI de 6.430 e um Qualis Brasileiro de A1. Este periódico é considerado um dos mais importantes e relevantes para a área de Administração, principalmente por abordar aspectos éticos no mundo dos negócios. O segundo trabalho mais citado do período é o de Schoemaker, Heaton e Teece (2018), com um total de 102 citações. A referida publicação se encontra no periódico *California Management Review*, a qual possui um FI de 8.836 e não possui classificação no Qualis Brasileiro.

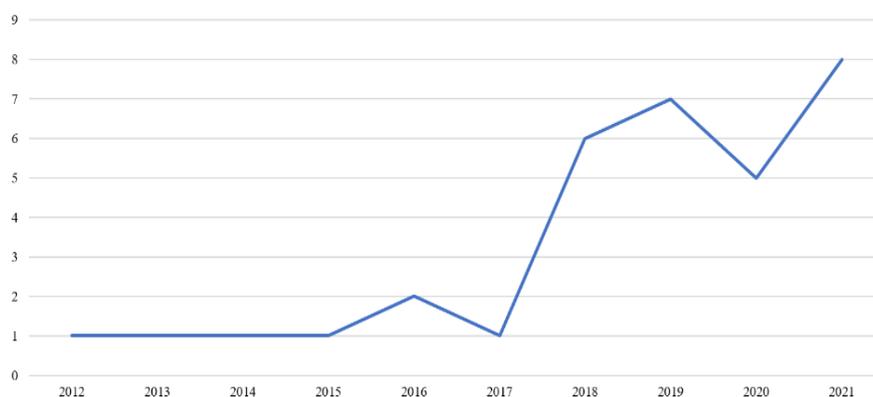
Tabela 3 – Caracterização da produção científica dos 10 *papers* mais citados

Ordem	Autoria	Título	Ano	Periódicos	FI	Qualis	Número total de citações
1	Chen, Y. S.; Chang, C. H.	<i>The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity</i>	2013	<i>Journal of Business Ethics</i>	6.430	A1	196
2	Schoemaker, P. J. H.; Heaton, S.; Teece, D.	<i>Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership</i>	2018	<i>California Management Review</i>	8.836	-	102
3	Lei, H.; Le, P. B.	<i>Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support</i>	2019	<i>Journal of Knowledge Management</i>	8.182	A1	87
4	Naqshbandi, M. M.; Tabche, I.	<i>The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model</i>	2018	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	8.593	-	60
5	Leih, S; Teece, D.	<i>Campus leadership and the entrepreneurial university: a dynamic capabilities perspective</i>	2016	<i>Academy of Management Perspectives</i>	7.846	A1	50
6	Flatten, T.; Adams, D.; Brettel, M.	<i>Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis</i>	2015	<i>Journal of World Business</i>	8.513	A1	48
7	Sun, P. Y.T.; Anderson, M. H.	<i>The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity</i>	2012	<i>Management Learning</i>	4.952	-	41
8	Schweitzer, J.	<i>Leadership and innovation capability development in strategic alliances</i>	2014	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	3.242	-	29
9	Lopez-Cabrales, A.; Bornay-Barrachina, M; Diaz-Fernandez, M.	<i>Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems</i>	2017	<i>Personnel Review</i>	3.434	-	27
10	Nonaka, I.; Hirose, A.; Takeda, Y.	<i>Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity</i>	2016	<i>Global Strategy Journal</i>	7.571	A2	25

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise do título e leitura dos *papers*, todos versam sobre os construtos CDs (ou alguma dimensão do construto) e Liderança, abordando, inclusive, Estilos de Liderança. No que se refere aos periódicos, é notória a presença de periódicos com alto FI e que possuem grande relevância para os estudos organizacionais. Alguns deles, possuem classificação no Qualis Brasileiro, o que fica como sugestão para outros autores. Considerando o ano de publicações, a Figura 1 mostra a evolução das publicações considerando os 33 *papers* encontrados na base de dados *Web of Science*.

Figura 1 – Evolução das publicações sobre CDs e Liderança



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Figura 1, pode-se perceber a evolução a evolução das publicações. Em 2012, temos a primeira publicação referente aos construtos deste estudo. O referido *paper* é denominado “*The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity*” de Sun e Anderson (2012) (Ver Tabela 3). Em 2019, já se percebe um aumento nas publicações, sendo que neste período houveram sete publicações abordando os construtos CDs e Liderança. Considerando o ano de 2020 percebe-se uma pequena baixa no número de publicações, tendo este número caído para cinco. Contudo, em 2021 se tem uma alta nas publicações acerca dos construtos, com um número de oito publicações. De modo geral, conseguimos observar a evolução das publicações acerca dos construtos CDs e Liderança no decorrer dos anos. Para um período de 21 anos, é possível inferir o baixo número de estudos que versem sobre as temáticas. Na Figura 2, é possível identificar os temas correlatos aos construtos CDs e Liderança.

Após a análise dos 33 *papers*, foi possível identificar os temas mais trabalhados com as CDs e Liderança. Pode-se perceber que construtos como “confiança interpessoal”, “aprendizagem organizacional”, “criatividade”, “engajamento”, estilos de liderança (compartilhada, transformacional, universitária, entre outros) são trabalhados juntos às CDs e Liderança em diversos contextos, podendo perceber uma maior frequência nos termos “inovação”, na cor azul claro, e “confiança interpessoal”, na cor vermelha. Temas estes são frequentemente trabalhados na área de comportamento organizacional e gestão de pessoas. Também é possível identificar *papers* em pesquisa com “empreendedorismo”, “plano de ação”, entre outros.

Figura 2 – Nuvem de palavras de temas correlatos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Assim, nesta seção, podemos observar os 10 *papers* mais citados, os periódicos em que foram publicados, bem como o seu FI e Qualis Brasileiro. Além disso, também é possível identificar o número de citações, evolução das publicações no período e temas correlatos. Estas informações, podem auxiliar pesquisadores e leitores sobre a busca de *papers* que versem sobre os construtos CDs e Liderança, tanto em modo individual, quanto em modo conjunto, bem como com outros construtos. Também, é possível analisar excelentes periódicos com alto FI para o envio de pesquisas.

### Caracterização do conteúdo dos *papers* mais citados

Nesta seção, é analisada a dimensão dois do protocolo de análise definido para este estudo. As análises se dão com base na identificação do objetivo, procedimentos metodológicos e conclusões dos *papers* mais citados. Após esta etapa, será apresentada uma análise de *clusters* realizada por meio das palavras-chave com o apoio do *software* VOSviewer.

Tabela 4 – Análise do conteúdo dos *papers* mais citados

Ordem	Título	Objetivo	Abordagem	Conclusões
1	<i>The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity</i>	Explorar as influências das capacidades dinâmicas verdes e da liderança transformacional verde no desempenho do desenvolvimento de produtos verdes e investiga o papel de mediação da criatividade verde.	Quantitativo	As capacidades dinâmicas verdes e a liderança transformacional verde influenciam positivamente a criatividade verde e o desempenho do desenvolvimento de produtos verdes. Além disso, este estudo indica que as relações positivas entre o desempenho do desenvolvimento de

				produtos verdes e seus dois antecedentes – capacidades dinâmicas verdes e liderança transformacional verde – são parcialmente mediadas pela criatividade verde.
2	<i>Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership</i>	Examinar como as inovações do modelo de negócios, as capacidades dinâmicas e a liderança estratégica se entrelaçam para ajudar as organizações a prosperar nos mundos VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade).	Qualitativo.	As organizações enfrentam cada vez mais mundos do tipo VUCA. O efeito desestabilizador das condições VUCA requer mais do que simplesmente ter melhores capacidades comuns; exige fortes capacidades dinâmicas, que levam tempo para serem desenvolvidas e aperfeiçoadas. E capacidades comuns profundamente enraizadas podem realmente atrapalhar esse processo de renovação.
3	<i>Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support</i>	Explorar as diferenças nas influências da liderança transformacional (LT) em cada aspecto da capacidade de inovação, ou seja, inovação de produto e inovação de processo. Também aprofunda a compreensão dos caminhos e condições para melhorar aspectos específicos da capacidade de inovação, avaliando o papel mediador do compartilhamento de conhecimento (CC) e o mecanismo moderador do suporte organizacional percebido (SOP).	Quantitativo	Os resultados indicam que o CC medeia os efeitos da LT nas capacidades de inovação. Além disso, as influências de LT e CC em aspectos específicos da capacidade de inovação são diferentes e dependem da extensão da SOP dos trabalhadores.
4	<i>The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model</i>	Desenvolver um modelo para explicar como a liderança interage com a capacidade de absorção e a cultura de aprendizado organizacional para influenciar os resultados da inovação aberta.	Quantitativo	A liderança empoderadora leva a melhores resultados de inovação aberta por meio da intervenção da cultura de aprendizagem organizacional. Os resultados, no entanto, não confirmam um impacto significativo da interação da cultura organizacional e da capacidade de absorção na inovação aberta.
5	<i>Campus leadership and the entrepreneurial university: a dynamic</i>	Explorar as relações entre a liderança do campus e as capacidades dinâmicas de nível organizacional que sustentam a gestão	Qualitativo	As observações sugerem que a presença de líderes que combinam pensamento estratégico e desenvolvimento de capacidades aumenta a

	<i>capabilities perspective</i>	das universidades de pesquisa.		probabilidade de aptidão competitiva de uma universidade e sobrevivência a longo prazo.
6	<i>Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis</i>	Analisar como a capacidade de absorção pode ser fomentada por meio de diferentes estilos de liderança e se a cultura nacional modera esse relacionamento.	Quantitativo	É revelado que a liderança transformacional e transacional tem um impacto positivo na capacidade de absorção, que é moderada pela distância do poder e pela prevenção da incerteza.
7	<i>The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity</i>	Analisar como os estilos de liderança combinados da alta e média gerência influenciam a capacidade de absorção	Qualitativo	Um processo de aprendizado foi facilitado quando a alta e média gerência usa um estilo transformacional, um processo de aprendizado transformador é facilitado quando a alta gerência usa um estilo transformacional, enquanto a gerência intermediária usou um estilo transacional e um aprendizado exploratório. O processo foi facilitado quando a alta e a média gerência usaram um estilo transacional.
8	<i>Leadership and innovation capability development in strategic alliances</i>	Examinar se a heterogeneidade no desenvolvimento da capacidade da aliança pode ser atribuída ao uso de certos comportamentos de liderança dentro da empresa.	Quantitativo	Os dados confirmam a relação positiva entre a liderança transformacional e o desenvolvimento de inovação e capacidades operacionais. No entanto, os comportamentos de liderança transacional não estão apenas associados ao desenvolvimento de capacidade operacional, mas contribuem notavelmente para o desenvolvimento de capacidades de inovação.
9	<i>Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems</i>	Analisar os antecedentes do desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de uma perspectiva de GRH, tentando encontrar umnexo entre ambas as literaturas. Para isso, é analisado o papel da liderança estratégica.	Quantitativo	Devido à turbulência do ambiente atual, as organizações devem desenvolver capacidades dinâmicas que as ajudem a manter suas vantagens competitivas. Atualmente, as organizações buscam não apenas capacidades operacionais, mas também dinâmicas, uma vez que estas ajudam os gestores a reconfigurar as capacidades centrais existentes em novas que melhor se adaptem ao ambiente.

10	<i>Meso'- Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity</i>	Examinar os fundamentos teóricos das capacidades dinâmicas de uma organização – detecção, captura e transformação da perspectiva da criação do conhecimento organizacional.	Qualitativo	A alta administração define a visão da organização, mas os gerentes de nível médio entendem e resolvem a lacuna entre o topo e a linha de frente, facilitando as interações dialéticas dos funcionários no nível da equipe. As práticas de liderança da alta e média gerência que facilitam esse processo são baseadas em quatro organizações multinacionais japonesas.
----	--	---	-------------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, é possível verificar o conteúdo dos 10 *papers* mais citados no período. Esta etapa, apresenta o objetivo de cada *paper*, bem como os procedimentos metodológicos adotados para a realização das pesquisas. A coluna de “Conclusões”, apresenta os principais resultados de cada pesquisa. Pode-se perceber como o construto das CDs se relaciona com o construto Liderança.

Com relação aos procedimentos metodológicos, pode-se inferir que uma boa parte (1, 3, 4, 6, 9, respectivamente) corresponde a abordagem quantitativa e utilização de técnicas estatísticas robustas para melhor análise dos dados. É possível identificar um estudo com abordagem quali-quantitativa (8). Estudos de caso (5, 7, respectivamente) também podem ser identificados nos *papers*. Há, também estudos de revisão (2, 10, respectivamente). É notória uma diversidade de abordagens, natureza de pesquisa e contextos nos quais os estudos foram desenvolvidos, o que representam boas estratégias para atingir objetivos diferentes e que podem ser replicados em outros contextos.

Frente aos resultados, é interessante refletir sobre alguns deles que trazem perspectivas/abordagens que merecem atenção. O *paper* um traz uma abordagem diferente acerca das CDs e Liderança, que conforme os autores Chen e Chang (2013) explicam, é incipiente na literatura. Os autores trabalham com as CDs, liderança transformacional, criatividade e o desenvolvimento de produtos sob a ótica “verde”, pautando elementos da sustentabilidade. Os resultados visam preencher essa lacuna identificada pelos referidos autores e que pode ser estudada novamente em diferentes contextos.

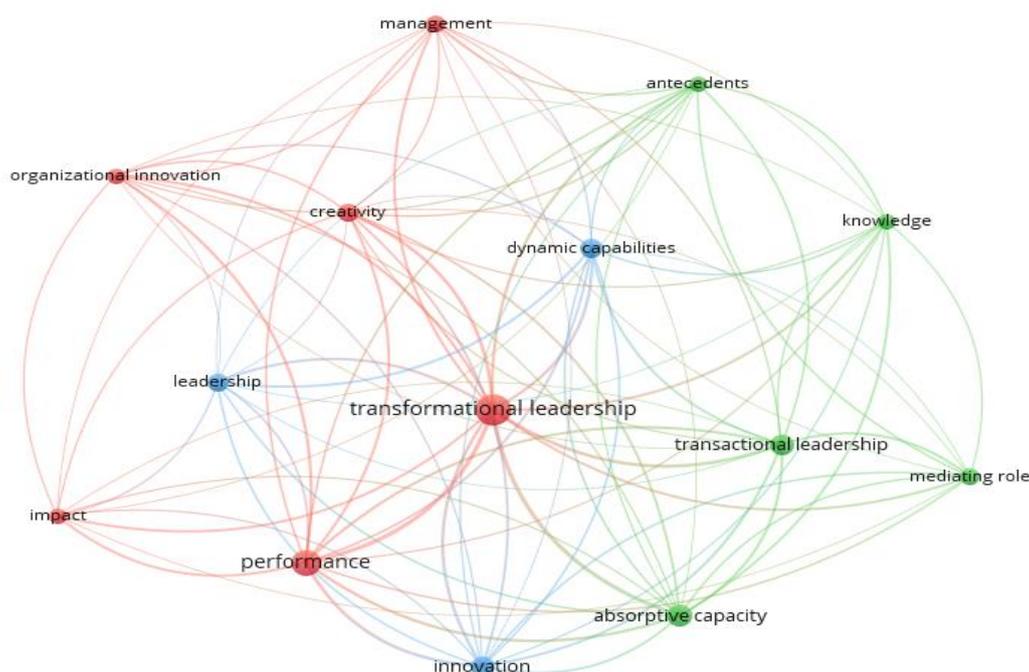
O *paper* quatro de Naqshbandi e Tabche (2018), traz um estilo de liderança interessante a ser considerada nos estudos organizacionais, a saber: a liderança empoderadora. De acordo com os referidos autores, ao considerar este estilo de liderança, tem-se uma melhora nos resultados de inovação da organização. Por outro lado, ela não possui efeito significativo na interação com a cultura organizacional e na capacidade de absorção.

O estudo seis de Flatten, Adams e Brettel (2015), revela o impacto positivo que a liderança transformacional e transacional possui sobre a capacidade de absorção. Este impacto é ainda mais positivo quando se tem a moderação da distância do poder e a

prevenção da incerteza. De modo geral, todos os *papers*, trazem o importante papel da Liderança e seus referidos estilos em relação com as CDs e suas dimensões. Embora o número de estudos publicados seja relativamente baixo, considerando o período, há bons *insights* que possam estimular e contribuir para reforçar os estudos acerca dos referidos construtos.

Por conseguinte, a estes achados, também foi possível estruturar uma análise de *clusters*, com base nas palavras-chave dos *papers*. Essa análise proporciona um maior conhecimento sobre a temática, qual a frequência delas e suas possíveis relações. Vale ressaltar que para esta etapa foram consideradas as palavras-chave dos 33 *papers*. Desta forma, a Figura 2 exibe esta construção.

Figura 2 – Análise de *clusters* por meio das palavras-chave



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível identificar três *clusters*: o primeiro *cluster*, na cor vermelha, engloba estudos sobre liderança transformacional e capacidades dinâmicas, associadas a outras variáveis organizacionais como criatividade e inovação. Já o segundo *cluster*, na cor azul, engloba os estudos referentes aos estilos de liderança e capacidades dinâmicas. Por fim, o terceiro *cluster*, na cor verde, comporta os estudos sobre os antecedentes das capacidades dinâmicas em associação aos estilos de liderança transformacional e transacional. Pode-se perceber que o termo “*transformational leadership*” (liderança transformacional) se encontra no centro dos *clusters* e está ligado a todos os construtos, sendo este o termo de maior frequência – o estilo de liderança mais trabalhado – nos estudos encontrados na base WOS.

Também é possível identificar o termo “*dynamic capabilities*” (capacidades dinâmicas), no *cluster* azul, que está ligado a todos os outros construtos. Termos como “*absorptive*

*capacity*” e *“innovation”*, se relacionam diretamente ao termo *“dynamic capabilities”*. Pode-se perceber outros termos que aparecem com frequência nas palavras-chave dos 33 *papers* encontrados. Ademais, por meio desta análise, foi possível observar as principais relações entre as temáticas trabalhadas nos *papers* e, também é possível inferir a prevalência dos estilos de liderança *“transformacional”* e *“transacional”* como as mais trabalhadas.

Com base nos 33 estudos encontrados, foi realizada uma análise criteriosa com relação às recomendações futuras para outras pesquisas. Assim, na próxima seção é mostrada uma agenda de pesquisa com base nestas recomendações.

### **Direcionamentos futuros: uma agenda de pesquisa**

Considerando os *papers* encontrados para este estudo, é possível sugerir direcionamentos futuros, que servem como uma agenda de pesquisa acerca dos construtos CDs e Liderança. Após a análise dos 33 *papers*, foi considerada para esta seção os artigos mais recentes (2018-2021), visto que os anteriores já possuem estudos realizados com base nas sugestões fornecida pelos autores.

O estudo de Lei e Le (2019) sugere que estudos futuros devem investigar os efeitos de fatores motivacionais sobre o compartilhamento de conhecimento, por meio dos quais estimulam as capacidades de inovação de uma organização. Uma vez que, de acordo com os referidos autores, o conhecimento é amplamente aceito como um recurso centrar e duradouro que permitem às organizações a inovação e a vantagem competitiva.

Já o estudo de Yaseen *et al.* (2018), sugere a realização de estudos com variáveis mediadas entre a capacidade de absorção e o compartilhamento de conhecimento. Acrescentamos, nesta sugestão, a variável mediadora da liderança transformacional, visto que se tem revelado como um potencial construto a ser analisado com as CDs. Os referidos autores, chamam a atenção para a realização de estudos com um desenho longitudinal, visto que a natureza transversal não consegue confirmar empiricamente as inferências causais (YASEEN *et al.*, 2018).

Lei, Leungkhamma e Le (2020), também sugerem a realização de estudos que considerem os efeitos culturais de um determinado país, região ou cidade, visto que estas podem afetar as interações entre construtos analisados. Assim, para uma análise da capacidade de inovação é necessário considerar o papel moderador de outros variáveis estratégicas (*e.g.* suporte organizacional, suporte social, entre outros). De acordo com os autores supracitados, a capacidade de inovação influencia em muitos resultados organizacionais, a saber: gestão do conhecimento, satisfação dos trabalhadores, comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional. Considerando estes construtos, sugerimos a realização de estudos que versem sobre as relações entre capacidades dinâmicas de inovação e comportamentos de cidadania organizacional (CCO) com o papel moderador da inteligência emocional (IE). Tal sugestão, refere-se a grande relevância que os construtos CCO e IE estão tendo nos estudos organizacionais e pela falta de estudos que analisem estas variáveis estratégicas com as CDs.

Por fim, o estudo de Stolze e Sailer (2021) realizado em IES, reforça a realização de estudos que explorem os diversos papéis que as CDs podem desempenhar nas práticas de gestão das IES. Para os autores, um caminho interessante a ser seguido, seria analisar o papel das CDs na transformação estratégica e digital das IES. Ademais, estudos que analisem os efeitos da COVID-19 nas CDs das IES e organizações podem ajudar a detectar as CDs mais fracas e fortes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a produção científica acerca das CDs e Liderança no período de 2000-2021 nos estudos organizacionais. Com a realização deste estudo foi possível construir um mapeamento acerca dos estudos que envolvem os construtos definidos. Foi possível identificar, os *papers* mais citados, periódicos de publicação, identificando seu Fator de Impacto e Qualis Brasileiro. Após esta caracterização dos *papers*, foi possível realizar uma análise do conteúdo dos 10 mais citados. Sendo possível identificar os objetivos, abordagem metodológica e os principais resultados, o que vislumbrou melhor retratação do estado da arte envolvendo as temáticas.

Sobre a importância teórica, este estudo oferece *insights* para pesquisadores conduzirem futuras pesquisas, sendo este a primeira revisão integrando um construto do comportamento organizacional (estilos de liderança) e da estratégia (capacidades dinâmicas), o que pode avançar nas reflexões e debates teóricos. Também é possível identificar como as CDs se relacionam com a Liderança, por meio da identificação das conclusões dos estudos mais citados. Sobre a importância prática, as organizações podem ter acesso aos *papers* para maior conhecimento dos construtos estudados, e através destes, refletir sobre a importância de ações de liderança e de identificação das suas capacidades dinâmicas.

Para estudos futuros, sugere-se estudos empíricos considerando a agenda de pesquisa aqui estruturada. Além disso, é sugerido a análise e relações causais das CDs e da Liderança com outros construtos, como: comprometimento, inteligência emocional, comportamentos de cidadania organizacional, engajamento, entre outros.

## REFERÊNCIAS

ANTONAKIS, J; DAY, D. Leadership: Past, Presente, and Future. In. \_\_\_\_\_ (org) The nature of leadership. Sage publication. p. 03-26, 2017.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. Em Questão, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

AVOLIO, B; BASS, B; Developing potencial across a full rango f leadership: Cases on transactional and transformactional leadership. Psychology Press, 2002.

BASS, B. M. et al. Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, v. 12, n. 1, p. 73-87, 1987. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>

BASS B. M. Two Decades of Research and Development in transformation Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

BASS, B.M; BASS, B. *The Bass handbook of leadership: Theory, reserach and managerial applicattions*. Free Press, 2008.

CHEN, Y. S.; CHING, H. C. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, v. 116, n. 1, p. 107–119, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>

CHIRICO, F.; NORDQVIST, M. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, v. 28, n. 5, p. 487-504, 2010. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>

EISENHARDT, K. M.; MARTIN J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

FABRIZIO, C. M. et al. Competitive advantage and dynamic capability in small and medium sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, p. 1-32, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>

FLATTEN, T.; ADAMS, D.; BRETTEL, M. Fostering Absorptive Capacity through Leadership: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of World Business*, v. 50, n. 3, p. 519-534, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.010>

GUIMARÃES, A. J. R.; BEZERRA, C. A. Gestão de dados: uma abordagem bibliométrica. *Perspectivas em Ciências da Informação*, v. 24, n. 4, p. 171-186, 2019. <http://doi.org/10.1590/1981-5344/4192>

HELFAT, C. E. et al. *G. Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. 1. ed. Malden, MA, USA: Blackwell Publishing, 2007.

HUERTAS, V. I.; GALLEGO, B. R. A.; LLORENS M. F. J. Efeitos de diferentes estilos de liderança nos trabalhadores da hospitalidade. *Gerência de Turismo Completo*, v. 71, p. 402-420, 2019.

LE, P. B.; LEI, H. Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 3, p. 527–47, 2019. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>

LEI, H.; LEAUNGKHAMMA, L.; LE, P. B. How Transformational Leadership Facilitates Innovation Capability: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 41, n. 4, p. 481-499, 2020. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245>

- LEIH, S.; TEECE, D. Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective. *Academy of Management Perspectives*, v. 30, n. 2, p. 182-210, 2016. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0022>
- LOPEZ-CABRALES, A.; BORNAY-BARRACHINA, M.; DIAZ-FERNANDEZ, M. Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems. *Personnel Review*, v. 46, n. 2, p. 255-276, 2017. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista Contemporânea de Administração*, v. 18, Ed. Especial, p. 41-64, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>
- MÉNDEZ, J. L. F.; VALLE, R. S.; ALEGRE, J. Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 30, n. 2, p. 211-226, 2017. <http://doi.org/10.1080/09537325.2017.1299859>
- NAQSHBANDI, M. M.; TABCHE, I. The Interplay of Leadership, Absorptive Capacity, and Organizational Learning Culture in Open Innovation: Testing a Moderated Mediation Model. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 133, p. 156-167, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>
- NERY, D. P. Explicando a evolução do conceito de capacidades dinâmicas. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 2, p. 295-308, 2020. <http://doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5630>
- NONAKA, I.; HIROSE, A.; TAKEDA, Y. Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity: 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities. *Global Strategy Journal*, v. 6, n. 3, p. 168-182, 2016. <https://doi.org/10.1002/gsj.1125>
- POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança Organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia & Gestão*, v. 16, n. 45, 2016.
- RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. *The Economic Journal*, v. 82, 883-96, 1972.
- SAHBAN, M. A. The transformational leadership, knowledge management and perceived organizational support in predicting innovation capability. *Polish Journal Of Management Studies*, v. 20, n. 1, p. 372-381, 2019. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.32>
- SCHOEMAKER, P. J. H. et al. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership". *California Management Review*, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- SCHWEITZER, J. Leadership and Innovation Capability Development in Strategic Alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 35, n. 5, p. 442-469, 2014. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-12-0001>
- SINGLETON, R. A.; STRAITS, B. C. *Approaches to Social Research*. Oxford University Press. New York and Oxford, 1999.

STOLZE, A.; SAILER, K. Advancing HEIs' Third-Mission through Dynamic Capabilities: The Role of Leadership and Agreement on Vision and Goals. *The Journal of Technology Transfer*, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09850-9>

SUN, P. Y. T.; ANDERSON, M. H. The Combined Influence of Top and Middle Management Leadership Styles on Absorptive Capacity. *Management Learning*, v. 43, n. 1, p. 25-51, 2012. <https://doi.org/10.1177/1350507611405116>

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. [https://doi.org/10.1142/9789812796929\\_0003](https://doi.org/10.1142/9789812796929_0003)

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

WECKER, A. C.; FROELICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19. *Revista Gestão Organizacional*, v.14 n. 1, p. 10-32, 2021. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5711>

YASEEN, S. G. et al. Leadership Styles, Absorptive Capacity and Firm's Innovation. *International Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 3, p. 82-100, 2018. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018070106>

ZALUSKI, F. C. et al. A influência das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração no desenvolvimento de capacidades dinâmicas orientadas à sustentabilidade. *Desenvolvimento em Questão*, v. 19, n. 55, p. 324-342, 2021. <http://doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11550>

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

Nota: Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio na execução do paper.