

Escola Superior de Gestão de Tomar

O Impacto das Capacidades Dinâmicas no Ensino Superior Politécnico Público Português: estudo de caso

Dissertação de Mestrado

Ana Catarina Ruivo Imaginário

Mestrado em Gestão



Tomar. Setembro. 2024

Escola Superior de Gestão de Tomar

O Impacto das Capacidades Dinâmicas no Ensino Superior Politécnico Público Português: estudo de caso

Dissertação de Mestrado

Ana Catarina Ruivo Imaginário

Orientado por:

Jorge Manuel Marques Simões, Instituto Politécnico de Tomar

Rúben Joaquim Pinto Loureiro, Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Para os meus pais, Nuno, Liliana, Lourenço e André

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer aos meus orientadores, Professor Doutor Jorge Simões e ao Professor Doutor Rúben Loureiro, por todo o apoio e comunicação ao longo do desenvolvimento desta investigação. Obrigada pela vossa determinação e profissionalismo, que tanto admiro. Obrigada ao Instituto Politécnico de Tomar, onde passei 5 anos da minha vida, onde tive a oportunidade de adquirir competências e capacidades essenciais para o meu desenvolvimento, não só profissional, como pessoal. Conheci muitos professores dos quais guardo muito carinho e admiração. Este último ano, não fácil, houve muitos altos e baixos, confesso que foi desafiante continuar a acreditar na frase que digo tantas vezes “com calma, faz-se tudo”, fui resiliente, mas sobretudo curiosa pelo tema de investigação. Estou grata por todo o apoio recebido nesta etapa da minha vida.

Quero agradecer aos meus de Tomar, Cris, Sofia, Queijo, Sara, Perdigão, Pampi, Maria, Gugas, Zé Carlos, Ana, Flor, Inês, Misha, Alina, onde nos conhecemos, onde criamos memórias únicas. Memórias essas que marcaram a minha licenciatura e mestrado, as horas passadas na biblioteca, as noitadas, os trabalhos de grupo, as pausas para irmos beber café à máquina. Obrigada pelo vosso apoio, e por estarem sempre presentes nos sucessos e fracassos que passamos.

Agradeço aos meus amigos do coração, Mariana, Mourão, Carolina, Inês, Tatiana, Tomás, Rebola, Francisco, Pereira, Rodri e Rosa, por tornarem cada momento risonho. Guardo todas as memórias que passamos, desde o secundário até aos dias de hoje. Vocês são os meus melhores amigos, e desejo que daqui para a frente a nossa união seja como sempre, especial e única. Eu gosto muito de vocês “migos”.

Um especial agradecimento à minha família. Aos meus pais, Fátima e José, por sempre acreditarem em mim e ajudarem-me a conquistar cada objetivo meu. Ao meu irmão Nuno, e à minha cunhada Liliana, por estarem sempre presentes nas minhas conquistas. Ao meu sobrinho Lourenço, por acompanhar o teu crescimento e a tua curiosidade nata que apresentas desde pequenino e pela criança incrível que és.

E por último, mas não menos importante, agradeço eternamente ao meu melhor amigo e, namorado, André. Obrigada pelo teu apoio incondicional, por seres a pessoa no qual posso chamar casa, por seres a melhor companhia, pela calma que me transmites, pela

cultura que tens ao esclareceres-me todas as minhas dúvidas, por todos os momentos que passamos, pela tua força, por todos os nossos sorrisos e pelo teu carinho eterno, do fundo do meu coração obrigado.

RESUMO

O ambiente organizacional apresenta, nestes últimos anos, fortes mudanças de mercado. Estas mudanças são demonstradas na competitividade e na necessidade de transformação das abordagens de gestão estratégicas, e daí processa-se o tema principal, o surgimento das capacidades dinâmicas e, como estas podem ser benéficas para o sucesso das organizações. O objetivo principal das capacidades dinâmicas é estimar o processo de novas capacidades no meio organizacional. As capacidades dinâmicas podem ser consideradas habilidades dinâmicas desenvolvidas numa aprendizagem contínua, isto é, no desenrolar de novas competências instituídas na organização, com o propósito de diversificação no mercado, e assim alcançar vantagens competitivas.

As Instituições de Ensino Superior, tal como as outras organizações, apresentam mudanças nos seus ambientes de gestão estratégica. Posto isto, o objetivo geral desta investigação é identificar qual é o impacto das capacidades dinâmicas nas características das presidências e direções dos Institutos Superiores Politécnicos Públicos no Distrito de Santarém (IPSantarém e IPT), compreender os fatores e condicionantes que estão inerentes à resistência à mudança, e em que medida encaram a mesma como fator de sucesso para ambas as instituições.

Para a obtenção de dados, foi escolhido o método por entrevista, face ao paradigma qualitativo da investigação. Sendo que, no paradigma qualitativo, as questões são relacionadas com a forma como os indivíduos enfrentam determinadas situações.

No processo de análise das respostas obtidas a partir das entrevistas efetuadas, conclui-se que efetivamente as capacidades dinâmicas estão presentes, em ambas as instituições. Porém, a mudança não poderá ser drástica, assim menos aceite vai ser e, conseqüentemente, proporcionará mais problemas na sua implementação. Deve-se introduzir pouco a pouco as alterações feitas, para ultrapassar a resistência à mudança.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, Transformação Organizacional, Vantagem Competitiva, Inovação, Aprendizagem, Ensino Superior.

ABSTRACT

The organizational environment has presented, in recent years, strong market changes. These changes are demonstrated in the competitiveness and the need to transform strategic management approaches, and from there the main theme is the emergence of dynamic capabilities and how they can be beneficial to the success of organizations. The main objective of dynamic capabilities is to estimate the process of new capabilities in the organizational environment. Dynamic skills can be considered dynamic skills developed in continuous learning, that is, in the development of new skills instituted in the organization, with the purpose of diversification in the market, and thus achieving competitive advantages.

Higher Education Institutions, like other organizations, present changes in their strategic management environments. That said, the general objective of this research is to identify the impact of dynamic capacities on the characteristics of the presidencies and boards of the Public Polytechnic Institutes in the District of Santarém (IPSantarém and IPT), to understand the factors and constraints that are inherent to resistance to change, and to what extent they see it as a success factor for both institutions.

To obtain data, the interview method was chosen, in view of the qualitative paradigm of the research. In the qualitative paradigm, the questions are related to how individuals face certain situations.

In the process of analyzing the answers obtained from the interviews, it is concluded that dynamic capacities are effectively present in both institutions. However, the change cannot be drastic, so it will be less accepted and, consequently, will cause more problems in its implementation. The changes made must be introduced little by little, to overcome the resistance to change.

Keywords: Dynamic Capabilities, Organizational Transformation, Competitive Advantage, Innovation, Learning, Higher Education.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	8
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
1- INTRODUÇÃO	19
2 - REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1. - Introdução.....	21
2.2. - Origem das Capacidades Dinâmicas: Visão Baseada em Recursos	22
2.2.1. - Influência das Rotinas nas Capacidades Dinâmicas.....	23
2.2.2. - Vantagem Competitiva.....	24
2.3. - Perspetivas Teóricas das Capacidades Dinâmicas	27
2.3.1. - Componentes das Capacidades Dinâmicas.....	32
2.4. - Gestão e Mudança Organizacional	33
2.4.1. - Inovação e Aprendizagem	34
2.5. - Síntese	38
3 - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	40
3.1. - Introdução.....	40
3.2. - Evolução Histórica do Ensino Superior em Portugal.....	41
3.3. - Caracterização do Ensino Superior Politécnico	45
3.3.1. - Instituto Politécnico de Santarém – IPSantarém	46
3.3.2. - Instituto Politécnico de Tomar – IPT	51
3.4. - Síntese	55
4 - METODOLOGIA	57
4.1. - Introdução.....	57
4.2. - Entrevista	58
4.3. - Etapas da Entrevista	60
4.4. - Tipos de Entrevista	62
4.4.1. - Entrevista não estruturada.....	62
4.4.2. - Entrevista Focalizada.....	62
4.4.3. - Entrevista Semiestruturada.....	63
4.4.4. - Entrevista Estruturada	63
4.5. - Vantagens e Limitações	64
4.6. - Síntese	65
5 - ANÁLISE DE RESULTADOS.....	67
5.1. - Introdução.....	67

5.2.- Análise das Questões do Guião de Entrevista	68
5.2.1. - Análise do Guião de Entrevista.....	68
5.2.2. - Análise de Questões	72
5.3. - Análise e Discussão de Resultados	79
6 - CONCLUSÃO	85
BIBLIOGRAFIA.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre a Análise Interna e a Análise Externa.....	24
Figura 2: A Estratégia das Capacidades Dinâmicas	26
Figura 3: Fatores face à Vantagem Competitiva	27
Figura 4: Relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Organizacional.....	36
Figura 5: Relação da Inovação e o Convencional - "Kanter Model"	37
Figura 6: Localização das Cinco Escolas Pertencentes ao IPSantarém	47
Figura 7: Localização das Três Escolas Pertencentes ao IPT	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise de Evolução do Ensino Superior nas Regiões do País.....	44
Gráfico 2: Alunos Matriculados no Ensino Superior (1985-2023).....	45

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1: Definições e Ênfase das Capacidades Dinâmicas	31
Tabela 2: Mudanças no Ensino Superior no Tempo Histórico entre 1973 e 1998	41
Tabela 3: Fases Pelas Quais o Sistema do Ensino Português Passou Desde a Antiguidade até à Implementação da República	43
Tabela 4: Unidades Departamentais do Instituto Politécnico de Tomar	54
Tabela 5: Vantagens e Desvantagens da Entrevista	64
Tabela 6: Guião de Entrevista	70
Tabela 7: Informação sobre as Entrevistas Realizadas	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC - Conselho Académico
CCISP - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos
CCO - Conselho Consultivo
CD - Capacidades Dinâmicas
CGT - Conselho de Gestão
CPR - Conselho de Presidência
DCF - Contabilidade e Finanças
DCSO-Ciências Sociais e Organizacionais
DGES - Direção Geral do Ensino Superior
DIMQ - Informática e Métodos Quantitativos
DMRH - Marketing e Recursos Humanos
ESAS - Escola Superior Agrária de Santarém
ESDRM- Escola Superior de Desporto de Rio Maior
ESES - Escola Superior de Educação de Santarém
ESGT - Escola Superior de Gestão de Tomar
ESGTS - Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
ESSS - Escola Superior de Saúde de Santarém
ESTA - Escola Superior de Tecnologia de Abrantes
ESTT - Escola Superior de Tecnologia de Tomar
IPSantarém - Instituto Politécnico de Santarém
IPT - Instituto Politécnico de Tomar
MICRO - Microcredenciação
MOOC - Massive Open Online Course
PES - Provedor do Estudante
SAS - Serviços de Ação Social
SD - Saúde
UDACRP - Unidade Departamental de Arqueologia Conservação Restauro e Património
UDADC - Unidade Departamental de Artes Design e Comunicação
UDCE - Unidade Departamental de Ciências Empresariais
UDCS - Unidade Departamental de Ciências Sociais
UDE - Unidade Departamental de Engenharias
UDMF - Unidade Departamental de Matemática e física
UDTIC - Unidade Departamental de Tecnologias de Informação Comunicação
UFU - Unidades Funcionais
UOR - Unidades Orgânicas
VBR - Visão Baseada em Recursos

VRIN - Valiosos, Raros, Inimitáveis e Não Substituíveis

1- INTRODUÇÃO

Com a globalização, e a permanente evolução organizacional, o mercado tem conformato com as constantes mudanças de mercado, a competitividade e a forte necessidade de transformação das abordagens de gestão estratégicas. Dado este acontecimento, a nível global, as organizações defrontam-se com um novo paradigma, este procura responder às necessidades organizacionais. Assim surge o conceito de Capacidades Dinâmicas (CD), e como estas têm sido alvo de estudo por parte dos investigadores, sobretudo na área de gestão (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Assim sendo, as organizações ao conceberem estes estímulos, terá de haver alterações organizacionais, ou seja, mudanças nas rotinas e estratégias. Uma das primeiras perspectivas das capacidades dinâmicas em 1990 foi a visão baseada nos recursos (VBR). Esta abordagem é orientada nos recursos disponíveis da organização, cujos recursos são raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), para isso são imprescindíveis o desenvolvimento do conjunto de habilidades e a cultura organizacional com isto, a organização revela desempenho e vantagens competitivas face à sua concorrência (Teece et al., 1997).

O principal objetivo das capacidades dinâmicas é estimular o progresso de novas capacidades no meio organizacional (Eisenhardt & Martin, 2000). A análise estratégica está diretamente ligada a um mercado específico, por vezes leva a abandonar estratégias antigas, a fim de criar e manter uma vantagem distinta no mercado (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Portanto mudança organizacional é uma transformação na estratégia de desenvolvimento em determinada organização. Esta transformação poderá ser feita na mudança de objetivos, metodologias, instrumentos, ou seja, algo que envolva estratégias com o fim de atingir resultados, para que seja alcançado vantagens competitivas. Para tal, a organização deve estar disposta a novas mudanças e inovações. Contudo, ocasionalmente existe alguma resistência à sua implementação. Esta resistência torna-se então uma limitação à transformação organizacional (Hernandez & Caldas, 2001).

A análise da evolução do Ensino Superior em Portugal realça um conjunto de mudanças decorrentes do processo. Este processo de desenvolvimento do ensino superior, tendo em conta a sua evolução, alcançou os seus objetivos através do processo de democratização

do ensino e da sociedade portuguesa, da aposta em formação, no desenvolvimento de inovação, aposta em investigação e nas qualificações de jovens (Moreira, 2017; Arroiteia, 2011). É imprescindível estimular o aumento da qualidade do ensino superior, premiando as unidades que mais fazem investigação e mais investem na qualificação do seu corpo docente (Cabral, 2006).

O objetivo geral desta investigação é compreender qual o impacto das capacidades dinâmicas nas características das presidências e direções dos Institutos Superiores Politécnicos Públicos no Distrito de Santarém, mais especificamente no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e no Instituto Politécnico de Tomar (IPT), compreender os fatores e condicionantes que estão inerentes à resistência à mudança, e em que medida encaram a mesma como fator de sucesso para ambas as instituições. Como objetivos específicos expõe-se, caracterizar as perceções das presidências e direções relativamente às capacidades dinâmicas que são implementadas no meio institucional. Identificar e descrever quais as competências necessárias das presidências e direções para motivar e envolver as instituições no acompanhamento e implementação de novas metodologias e estratégias que acompanhem a evolução do seu ensino.

Esta investigação encontra-se dividida em seis capítulos, sendo que no capítulo 1, a introdução, é feito um enquadramento do tema de investigação e, respetivas questões gerais e específicas. Já no capítulo 2 é apresentado a revisão de literatura, onde é explorado conteúdos relevantes no desenvolvimento e compreensão da investigação. No capítulo 3 é caracterizado o setor onde foi realizada esta investigação. O capítulo 4 é apresentado a metodologia utilizada na investigação, para realização da recolha de dados. Depois, já no capítulo 5, é feita a análise de resultados, onde é feita uma análise ao guião de entrevista e às suas questões. Por fim, mas não menos importante, o capítulo 6, onde serão apresentadas as conclusões finais da investigação.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. - Introdução

Nos últimos anos, o ambiente organizacional tem demonstrado fortes mudanças de mercado, a competitividade e a necessidade de transformação das abordagens de gestão estratégicas levam ao conceito de Capacidades Dinâmicas. Estas tem sido alvo de estudo por vários pesquisadores, sobretudo no contexto da gestão. Posto isto, foram desenvolvidas várias teorias face às capacidades dinâmicas e como estas influenciam o desenvolvimento das capacidades organizacionais (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

A visão baseada nos recursos (VBR) foi a primeira base da perspetiva das capacidades dinâmicas em 1990. Esta abordagem é focada nos recursos disponíveis da organização, cujos recursos são raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), para isso são imprescindíveis o desenvolvimento do conjunto de habilidades e a cultura organizacional com isto, a organização revela desempenho e vantagens competitivas face à sua concorrência (Teece et al., 1997).

Contudo, com as alterações do meio envolvente há que desenvolver capacidades com base nos recursos alinhadas às mudanças do mercado. O principal objetivo das capacidades dinâmicas é estimular o progresso de novas capacidades no meio organizacional. Assim, ao serem desenvolvidas novas capacidades interligadas às diversas áreas organizacionais mais difícil será a imitação de processos por parte da concorrência (Eisenhardt & Martin, 2000).

Assim, as capacidades dinâmicas tornaram-se um fator em constante evolução pelo seu impacto organizacional e influenciador do desempenho dinâmico e os seus resultados. Dado a fluência de pesquisa neste ramo na gestão e a procura de maior desempenho aliado à inovação e aprendizagem organizacional, as capacidades dinâmicas é sem dúvida um alvo em estudo contínuo para a competitividade da organização (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

2.2. - Origem das Capacidades Dinâmicas: Visão Baseada em Recursos

Com a constante evolução organizacional, a nível global, surge um paradigma que promete responder às necessidades organizacionais, ou seja, como atingir sucesso através de uma vantagem competitiva. Constantemente as organizações têm se deparado com desafios, estes implicam alterações a nível organizacional, mais especificamente mudanças nas suas rotinas e estratégias. Visto que as organizações tendem a adotar estratégias Baseadas em Recursos, o que nem sempre é suficiente para dar respostas aos objetivos da organização. Muitas das vezes, estas estratégias não são atualizadas ao longo dos processos e aliados com a metodologia da organização (Teece et al., 1997, p.510).

Esse conjunto de recursos ou capacidades, integrados e utilizados, no processo da estratégia da organização é definido como um conjunto de ativos tangíveis, ou intangíveis. Estes são divididos em três grupos (Muhammad & Hassan, 2010):

- Recursos de capital humanos – a experiência, a inteligência e as relações entre os colaboradores da organização;
- Recursos de capital físico – o equipamento, a tecnologia, a localização e facilidade de acesso a matérias-primas;
- Recursos de capital organizacional – os processos de planeamento, os sistemas de controlo, a estrutura organizacional e as relações informais da empresa com o exterior e as próprias relações internas entre grupos (Barney, 1991).

Estes recursos são essenciais no meio organizacional, não só por desenvolver vantagens competitivas, como também, imprescindíveis pelas suas tipologias VRIN (Valiosos, Raros, Insubstituíveis e Não imitáveis). As organizações devem gerir os seus recursos eficientemente fase às suas estratégias e objetivos (Barney, 1991; Kay, 2010).

Alguns autores, como Grant (1991) e Collis e Montgomery (1995), alinham-se ao pensamento de Schumpeter (1942). Schumpeter (1942), desencadeou um novo paradigma sobre as ideias de inovação no contexto organizacional e, também, sobre as suas rotinas e competências relacionadas à teoria comportamental da organização (Machado & Silva, 2017; Cyert & March, 1963).

Assim, a visão Schumpeteriana, a teoria comportamental organizacional, e a visão baseada em recursos são estudos históricos que serviram de base, na literatura científica organizacional, para o surgimento do fenómeno das capacidades dinâmicas, contribuindo

assim para a compreensão dos fatores que desencadeiam uma vantagem competitiva nas organizações (Augier & Teece, 2008).

Contudo, Teece e Pisano (1994) alegam que a visão baseada nos recursos não compete autenticidade, devido à rápida mudança do ambiente interno e externo. As capacidades dinâmicas não só proporcionam o desenvolvimento no campo da estratégia, como também, em outras áreas do conhecimento, como a inovação e aprendizagem. Esta mudança foi concebida principalmente pela inovação nos produtos e serviços disponibilizados no mercado, como consequência, surgem erros e falhas da organização por não conseguir acompanhar esta mudança de mercado e adaptar-se à mesma (Harrell et al., 2007).

2.2.1. - Influência das Rotinas nas Capacidades Dinâmicas

De acordo com Teece (2012), as capacidades dinâmicas são sustentadas por um conjunto rotinas e pelos processos organizacionais, isto é, uma evolução gradual e influenciada por rotinas. Pelo qual o desempenho é gerido pelos recursos e capacidades difíceis de alcançar em contextos dinâmicos (Teece et al., 1997). Já Eisenhardt e Martin (2000) limitam esta teoria para princípios gerais e não por hábito. Contudo, numa fase inicial, a criação de um modelo de gestão depende da área, da instituição, da ciência e da análise. Estes fatores fazem parte das capacidades dinâmicas que provavelmente não serão totalmente rotinizadas (Teece, 2012; Witcher, Chau & Harding., 2008; Helfat & Peteraf, 2009).

Em 1997, os autores Teece et al. (1997), conceituaram as capacidades dinâmicas. Estas relacionam-se à capacidade de conceder respostas às rápidas mudanças que advêm do ambiente interno e externo das organizações, é através da integração, construção e reconfiguração das competências, internas ou externas, conformadas aos respetivos contextos.

As capacidades dinâmicas podem ser consideradas habilidades dinâmicas desenvolvidas numa aprendizagem contínua, isto é, no desenrolar de novas competências instituídas na organização, com o propósito de diversificação no mercado. Os autores Witcher et al., (2008) qualificam o estudo desenvolvido em 1997 por Teece et al. (1997), como uma pesquisa seminal, que amplificou os estudos das capacidades dinâmicas. Contudo, Helfat e Peteraf (2009) defendem que a capacidades dinâmicas podem não motivar impacto no aumento da rentabilidade financeira, mas sim afetar o desempenho das capacidades operacionais da organização.

Eisenhardt e Martin (2000) estendem o ponto de vista dos autores Teece et al. (1997) relativamente às capacidades dinâmicas, revelam que estas capacidades fazem parte das rotinas organizacionais e estratégicas por parte das organizações, esta tem como objetivo alcançar novas configurações de recursos.

2.2.2. - Vantagem Competitiva

Para que se consiga alcançar uma vantagem competitiva, é necessário desenvolver novos métodos de gestão com a eficácia de garantir resultados eficientes para todo o meio envolvente da organização. Tal como refere Teece (2018), o termo capacidades dinâmicas é relacionado com a capacidade de renovar competências ligadas à gestão e mudança organizacional. As organizações no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas têm a preocupação de as adaptar e transformar por meio das mudanças dos negócios dinâmicos e globalizados, e ao mesmo tempo, moldar estas às competências organizacionais para alcançar uma vantagem competitiva, para atenuarem em ambientes fortes de concorrência, de globalização (Teece et al., 1997).

análise interna das forças e fraquezas e, a análise externa das oportunidades e ameaças de uma organização, tem sido um alvo de atenção por parte da literatura, esta análise tem como foco analisar as oportunidades e ameaças fase à concorrência (Barney, 1991). Rumelt (2011, p.15) descreve estratégia com “um conjunto coerente de análises, conceitos, políticas, argumentos e ações que respondem a um desafio de alto risco”.

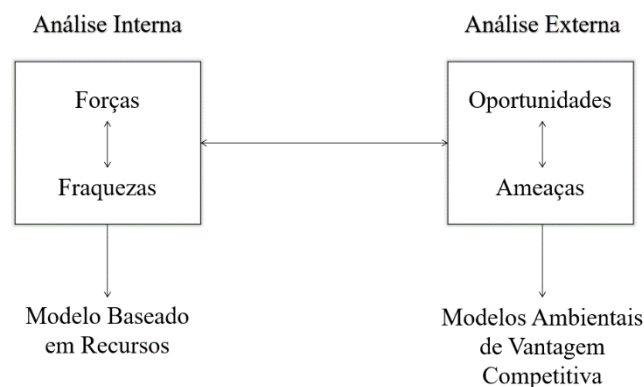


Figura 1: Relação entre a Análise Interna e a Análise Externa

Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Alguns autores relacionam as capacidades dinâmicas com a sustentabilidade, Helfat e Peteraf (2009) e Harreld et al. (2007) suportam que desenvolver capacidades dinâmicas

sustentáveis estimulam uma maior vantagem fase à concorrência, isto é, haver um elemento diferenciador é uma mais-valia para a organização. Existem várias definições de modelo de negócios na literatura, Zott et al. (2011), Birkinshaw e Ansari (2015) descrevem que o modelo de negócios é um conjunto de mecanismos de criação, cujos dão valor a uma empresa.

“A análise estratégica desenvolve-se ao encontro de um mercado de negócio específico. Muitas vezes leva a abandonar um modelo de negócios antigo por um novo, a fim de criar e manter uma vantagem distinta no mercado” (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, citado por Teece, 2018, p.44)

A tecnologia é o fator que mais influencia a mudança e a oportunidade para a criação de novos modelos de negócio, muitos deles são considerados modelos radicalmente novos. Isto irá proporcionar o uso facilitado e, ao mesmo tempo, restringir algumas ações ou competências (Teece, 2018).

A estrutura das capacidades dinâmicas, de acordo com Teece (2018), encontra-se diretamente relacionado com o modelo disciplinar de uma organização. As capacidades dinâmicas ao relacionarem-se com a estratégia organizacional, ficam reunidas competências para o desenvolvimento, ou adaptação, de um modelo de negócios defensivo, que futuramente irá orientar a transformação organizacional.

O modelo de negócios deve estar alinhado com a estrutura interna da empresa (Birkinshaw & Ansari, 2015). Já Teece (2010) refere que a essência de um modelo de negócios é definir que maneira pela qual a empresa entrega valor aos seus clientes, e consequentemente, o lucro surgirá a partir dos pagamentos dos clientes. Portanto é necessário atender às necessidades dos clientes, definir métodos para dar apoio à organização e criar valor através desse modelo de negócios desenvolvido (Teece, 2018).

As capacidades dinâmicas possibilitam a atualização das capacidades comuns da organização, bem como, transmitir-lhas para os seus colaboradores, com propósito de retorno. Contudo, esta mudança requer coordenar e desenvolver as suas equipas, sejam estas internas ou por parte dos *stakeholders*. Ao haver esta coordenação vai possibilitar o equilíbrio total do ambiente organizacional (Teece, 2018). Ao adotar esta nova forma de gestão é importante determinar o seu custo associado e as necessidades dos clientes. Para tal, as organizações devem ser capazes de aproveitar continuamente as oportunidades de

transformação organizacional, pois a proatividade é indispensável para enfrentar qualquer ameaça e oportunidade (Teece, 2018).

Uma organização, ao desenvolver novas capacidades dinâmicas, apostadas nos diversos setores organizacionais deve ter em atenção que estas capacidades devem ser difíceis de imitar pela concorrência. Ao acolherem capacidades diferenciadas e inimitáveis maior será o alcance para criar uma vantagem competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000).

Teece et al (1997) denotam que para haver vantagem competitiva numa organização não só tem de existir o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), como também, averiguar capacidades já existentes dentro da estrutura organizacional (*exploitation*), isto permite o aproveitamento destas duas capacidades a “*exploration*” e a “*exploitation*”.

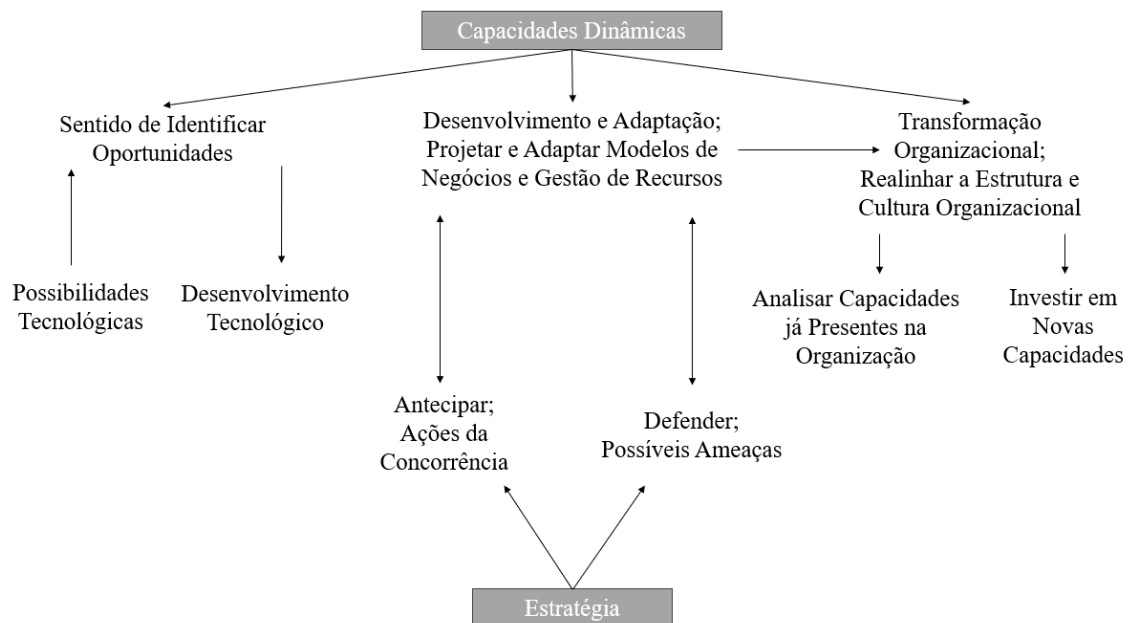


Figura 2: A Estratégia das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Teece (2018)

As capacidades dinâmicas são multifacetadas, isto é, uma organização pode ser bem-sucedida na deteção de novas oportunidades, mas, em contrapartida falhar na identificação de novos métodos de negócio. É importante fazer uma avaliação de mercado, pois poderá surgir alguma mudança e haver necessidade de reconfigurar. Assim, a deteção, a aprendizagem e a transformação são formas relevantes à formação de fortes capacidades dinâmicas, desenvolvendo assim vantagens competitivas em relação à concorrência (Teece, 2018).



Figura 3: Fatores face à Vantagem Competitiva

Fonte: Adaptado de Teece (2018)

Danneels (2010, p.120) diz-nos que as mudanças que ocorrem na organização e nos ambientes dinâmicos atuam para formar um conjunto de recursos da firma, que podem se manifestar por meio da alavancagem dos recursos existentes ou pela criação, liberação ou acesso a novos recursos, o que implica o desenvolvimento de estratégias organizacionais alinhadas aos ambientes dinâmicos para conquistar a vantagem competitiva.

2.3. - Perspetivas Teóricas das Capacidades Dinâmicas

Segundo Teece e Pisano (1994), Teece et al. (1997), Eisenhardt e Martin (2000), referido por Loureiro (2020, p.28) pode assumir-se que os conceitos de CD têm vindo a manter o seu núcleo conceitual, ou seja, todos os contributos assentam numa teoria sobre as

habilidades e competências de identificar, construir e reconfigurar aptidões para responder ao meio envolvente em mudança. Contudo, ao nível da sua envolvente conceitual, é possível traçar uma evolução relativamente ao modo como o conceito de CD tem vindo a ser desenvolvido na literatura. Inicia-se na década de 90, com conceitos relacionados com o trabalho e a criação de novos produtos.

Autores	Definições de Capacidades Dinâmicas	Elementos Centrais
Teece, Pisano Shuen, (1997)	Nós definimos capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente. Capacidades dinâmicas, portanto, refletem a capacidade da organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo da trajetória e do posicionamento no mercado (p. 516).	Habilidade organizacional
Eisenhardt e Martin (2000)	Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas em que as organizações alcançam novas configurações de recursos assim que mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (p.1107).	Rotinas organizacionais
Luo (2000)	Capacidade dinâmica pode ser definida como a habilidade da organização multinacional em criar, utilizar e atualizar recursos organizacionalmente imbricados e gerar retornos baseados nos recursos na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global. Capacidades dinâmicas requerem a capacidade de extrair benefícios	Habilidades e capacidades organizacionais

Autores	Definições de Capacidades Dinâmicas	Elementos Centrais
	econômicos a partir de recursos atuais e desenvolver novas capacidades (p. 355).	
Zollo e Winter (2002)	A capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável da atividade coletiva a partir do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia (p. 340).	Padrões e processos de aprendizado
Bowman e Ambrosini (2003)	A abordagem capacidade dinâmica focaliza a atenção sobre a habilidade da organização para renovar seus recursos de acordo com as mudanças em seu ambiente. [...] O ponto de vista das capacidades dinâmicas (DCV) centra-se na capacidade de uma organização enfrentando um ambiente de rápida mudança, onde necessita criar novos recursos, para renovar ou alterar seu mix de recursos. (p. 292).	Habilidade organizacional
Zott (2003)	Mais especificamente, as capacidades dinâmicas são incorporadas na rotina de processos organizacionais que orientam a evolução das rotinas de uma organização de recursos de configuração e operacionais (Helfat & Raubitschek, 2000: 975; Nelson & Winter, 1982; Zollo e Winter, 2002). (p. 98).	Processos e rotinas organizacionais
Helfat Peteraf (2003)	As capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais. As capacidades dinâmicas não afetam diretamente o desempenho organizacional, mas indiretamente contribuem para o desempenho organizacional por meio do seu efeito sobre as capacidades operacionais (p. 997).	Processos organizacionais

Autores	Definições de Capacidades Dinâmicas	Elementos Centrais
Marcus & Anderson (2006)	Uma capacidade dinâmica geral é a habilidade de renovar, ampliar e adaptar “competências ao longo do tempo” (Teece, Pisano, & Shuen, 1992, p. 18; Tripsas, 1997; Winter, 2003) (p. 19).	Habilidade organizacional
Zahra, Sapienza e Davidson (2006)	capacidades dinâmicas, que definimos como a habilidade em reconfigurar os recursos e rotinas da organização, de maneira prevista e considerada adequada pelo seu principal decisor(es) (p. 918).	Habilidade organizacional
Helfat et al. (2007)	A capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização intencionalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos (p. 4).	Capacidade organizacional
Wang e Ahmed (2007)	Nós definimos capacidades dinâmicas como orientação comportamental de uma organização constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades nucleares em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Por essa definição, primeiro argumentamos que as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas estão incorporados em processos. (p. 35).	Conjunto de processos organizacion
Teece (2007)	Capacidades dinâmicas, por outro lado, dizem respeito a atividades de alto nível que apontam para capacidade da administração de perceber e, em seguida, aproveitar as oportunidades, controlar ameaças, e combinar e reconfigurar ativos especializados e co especializados para atender às necessidades dos clientes e para sustentar e ampliar aptidão evolutiva, assim, desenvolvendo	Habilidade da gestão organizacional

Autores	Definições de Capacidades Dinâmicas	Elementos Centrais
	valor, em longo prazo para os investidores (p. 1344).	
Cavusgil, Seggie e Talay (2007)	Processos organizacionais específicos pelos quais os administradores alteram sua base de recursos (p.162).	Processos organizacionais
Doving e Gooderham (2008)	Nossa visão é de que as capacidades dinâmicas são melhor concebidas como rotinas duradouras, sistemas e processos que são visíveis, conhecidos, e que, gerencialmente, destinam-se, como um meio para atingir novas configurações de recursos (p. 845).	Rotinas, processos e sistemas organizacionais
Ambrosini e Bowman (2009)	A capacidade dinâmica não é uma capacidade no sentido da VBR, uma capacidade dinâmica não é um recurso. A capacidade dinâmica é um processo que tem impacto sobre os recursos (p. 34).	Processos organizacionais

Tabela 1: Definições e Ênfase das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Tondolo & Bitencourt (2014)

Eisenhardt e Martin (2000) teorizam as capacidades dinâmicas como um elemento influenciador no desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas, ou seja, um componente de gestão direcionada às diferentes áreas organizacionais. Assim, as capacidades dinâmicas contribuem especialmente para a área da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, para a criação de inovação, evolução tecnológica, recursos humanos e aprendizagem organizacional (Eisenhardt & Martin, 2000).

Tal como Teece (2007, p.1319) refere as capacidades dinâmicas têm “capacidade de identificar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades e manter competitividade por meio do reforço, combinação, proteção, e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização”.

(Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009), ao contrário dos autores Augier e Teece (2008), tem a opinião que as capacidades dinâmicas são construídas por o conjunto de recursos disponíveis numa organização, e interligadas com as mudanças de mercado.

Para alguns autores a capacidade dinâmica ainda é alvo concretização nos estudos organizacionais, pois ainda existe enviesamento por parte das pesquisas. Para que o enviesamento teórico não seja inconsistente, pois este fenómeno é considerado “novo”, é necessário elaborar mais estudos acerca das capacidades dinâmicas com a finalidade de consolidar futuramente novos estudos organizacionais (Zahra et al., 2006; Helfat & Peteraf, 2009).

Com o passar do tempo, a efetividade das capacidades dinâmicas tem vindo a ser crescer, sobretudo pelo amadurecimento do seu conceito. Isto deve-se à revisão de literatura, pelas metodologias usadas, pela validade das conclusões e até o desenvolvimento do conceito (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007).

2.3.1. - Componentes das Capacidades Dinâmicas

Componentes das capacidades dinâmicas:

- Capacidade adaptativa: Dado o meio envolvente, e a sua constante mudança, as organizações precisam de se adaptar através da gestão estratégica. A Capacidade Adaptativa é definida pela capacidade de uma organização para identificar e capitalizar oportunidades procedentes do mercado (D’Aveni, 1998; Schendel & Hofer, 1979; Wang & Ahmed, 2007);
- Capacidade absorptiva: A Capacidade Absortiva refere-se, não só, à capacidade de absorção e exploração da informação recolhida no meio exterior, como também pela capacidade de a inserir na estrutura organizacional (Cohen & Levintbal, 1990);
- Capacidade Inovadora: A Capacidade Inovadora é refletida na capacidade de uma organização inovar os seus processos, isto é, os seus serviços e produtos, estratégias, sistemas etc. Uma organização ao desenvolver inovação desenvolverá vantagens competitivas (Lawson & Samson, 2001).

2.4. - Gestão e Mudança Organizacional

Mudança organizacional é uma transformação na estratégia de desenvolvimento organização, isto é, por exemplo, mudança de objetivos, metodologias, instrumentos, algo que envolva estratégias para atingir resultados para alcançar vantagens competitivas. Estas mudanças devem responder a problemas internos ou externos. Uma organização deve estar preparada e aberta a mudanças/inoações, contudo, por vezes existe alguma resistência a esta implementação, tornando-a como uma barreira à transformação organizacional (Hernandez & Caldas, 2001).

O sucesso da organização está diretamente relacionado aos seus valores culturais sendo o seu grande desafio desenvolver uma estratégia com métodos que justifiquem a sua cultura organizacional, objetivos, valores e crenças. Mas por vezes, as aplicações dos novos métodos geram alguma resistência face à mudança organizacional (Padvoeze & Benedicto, 2005).

Esta mudança, engloba fatores de transformação organizacionais que tendem a ter resistência à mudança, sendo esta, uma barreira à transformação de uma organização bem-sucedida (Hernandez & Caldas, 2001). Para que não haja resistência à gestão e mudança organizacional é imprescindível a adoção de resiliência de todos os colaboradores para que a sua reconfiguração e integração sejam bem-sucedidas. Para acontecer uma mudança organizacional é necessário corresponder às suas exigências (Teece, 2018).

Cunha & Rego (2002) mencionam três etapas no seu modelo de mudança organizacional, a preparação, a implementação e reforço da mudança. Inicialmente é imprescindível reunir uma boa equipa, com características alusivas para o processo de preparação, a equipa deve ser dedicada, empática e, sobretudo, saber trabalhar em equipa para ultrapassar dificuldades que possam surgir. No momento da implementação, é necessário definir objetivos fase aos valores e visão da organização, transmitir de forma correta a função de cada individuo e dar apoio durante todo o processo. A comunicação é o fator mais importante nesta segunda fase, pois poderá surgir má comunicação o que leva a enviesamento de tarefas. A motivação é outro fator importante nesta fase, a resistência à mudança pode ser considerada uma ameaça para os indivíduos, assim o apoio é fundamental. Na última fase, o reforço da mudança, a organização deve registar e analisar pontos fortes e fracos da mudança implementada, ou seja, se houve resultados positivos ou negativos, isto é, pontos a melhorar.

Segundo com Zaltman e Duncan (1997), os processos de mudança, embora essenciais para a sobrevivência das organizações, provocam reações aos indivíduos, isto é, a resistência humana. Sendo esta um fenómeno natural, deve-se de entender as suas causas e fontes, investigado dentro da organização. Através desta investigação é possível recolher algumas informações como: recursos e limitações, valores internos e atitudes face ao desconhecido. A identificação dos fatores é fundamental para que se possa dar início a qualquer esforço de mudança, referido por Jacobsen & Rodrigues (2022).

Os indivíduos não conseguem deduzir o momento perfeito para haver uma mudança, mas conseguem antecipar e responder aos problemas que surgiram no futuro, e até recuperar desse momento perturbador. Posto isto, a implementação de uma gestão de riscos interna focada no futuro será uma mais-valia à antecipação de novos acontecimentos, assim a organização será capaz de tomar decisões. Os indivíduos devem ter características resilientes, flexíveis, motivadoras, otimistas e de perseverança (Salgado, 2013).

No ponto de vista científico, todos os colaboradores são resilientes, mas interpretam a realidade de forma diferente por isso é mais importante desenvolver a resiliência organizacional, pois se todos os colaboradores enfrentam a realidade de forma diferente, as suas ações e decisões podem entrar em conflito e colocar a sobrevivência organizacional em causa. Os indivíduos também devem desenvolver capacidades criativas, ou seja, ter forte capacidade de encontrar uma solução para um problema sem ferramentas apropriadas ou óbvias (Salgado, 2013).

2.4.1. - Inovação e Aprendizagem

Estando num mundo de constante mudança e inovação cabe às empresas o devido acompanhamento destas na atualidade pois, com o elevado número de concorrentes, é fundamental o acompanhamento da inovação. Posto isto, compreende-se que a inovação melhora a produtividade, acelerando processos, o que oferece uma vantagem competitiva. No entanto, quando se procede à má implementação da inovação, podem correr-se riscos, os quais podem levar ao fracasso desta. Mesmo assim, apesar dos riscos, deve sempre apostar-se na inovação para o sucesso. É importante que durante a evolução do processo de inovação, este deve ser controlado e observado, pois é nesta etapa de implementação onde muitas ideias falham (Pinheiro, 2002).

Pinheiro (2002, p.4) diz-nos que “além de esta etapa requerer uma grande quantidade de aspetos psicológicos pois, se os indivíduos passarem a associar o insucesso da

implementação à punição, eles evitarão esta etapa e recorrerão a novas ideias, sem, no entanto, atingir os resultados de nenhuma delas”.

Tondolo e Bitencort (2014, p.667) referem que “as capacidades dinâmicas também destacam outros processos internos organizacionais, como a aprendizagem e inovação”. Em 1934, Shumpeter foi o primeiro autor a definir inovação, no seu ponto de vista, a inovação surge quando uma organização aplica as suas competências e habilidades para construir um processo de maneira diferente e com métodos diferentes.

Nos últimos anos, a inovação foi alvo de pesquisa, sobretudo na teoria organizacional por parte de vários autores, como Brown e Eisenhardt (1997), Christensen (1997), Tushman & O’Reilly (1997), com a finalidade de explorar a capacidade das organizações a gerir este fator que é a inovação. Fase à sua evolução, é necessário que as organizações desenvolvam capacidades para evoluir essa competência nos seus produtos e serviços, da forma mais diversificada possível (Powell et al., 1996).

“A inovação do modelo de negócios trata da inovação nos mecanismos de criação, entrega e captura de valor das empresas para atrair clientes que paguem pelo valor e convertam-no em lucros” (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Teece, 2010, citado por Bocken & Geradts, 2020, p.1).

A tecnologia é um fator influenciador da inovação, pois é um meio que permite às organizações expandir o seu negócio (Arora et al., 2002; Sawhney et al., 2006). A inovação digital é uma maneira de desenvolver e sustentar essa vantagem sobre a concorrência, mas esta tem de ser capaz de envolver uma direção estratégica consistente. Assim, a capacidade de inovar, como competência organizacional, passa a ser determinante para a competitividade das empresas e deve ser estratégica para as quais querem a tornar uma vantagem futura e duradoura para a concorrência (Pinheiro & António, 2002).

A aposta em inovação que consiga gerar elevado desempenho é capaz desenvolver meta-competências, produtos, serviços, processos de alta qualidade eficientemente. A organização terá de ter a competência de agradar ao cliente pela sua inovação. Assim, a organização estará numa posição de mercado satisfatória e enriquecedora para a sua estratégia contra a concorrência.

Contudo, a inovação pode trazer instabilidade para a organização pela preocupação dos futuros compromissos e objetivos da organização (Kiernan, 1996). A inovação está

também associada à criatividade, e embora esteja ligada apenas ao início do processo, na invenção ou na gestão de ideias, as soluções criativas devem ser acompanhadas ao longo do processo de implementação. Embora que esta inovação seja uma vantagem competitiva, está também relacionada com as características do mercado (Pinheiro & António, 2002).

Inovar tem propósito de reunir todas as condições e oportunidades com a finalidade de criar valor e vantagem competitiva (Porter, 1990; Nonaka & Kenney, 1991; Dobni, 2008). Segundo o artigo “Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impacto on Firm Performance” dos autores Giniuniene e Jurksiene, cujo objetivo do artigo é explicar qual a relação entre capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e a inovação no desempenho de uma organização, com base na revisão teórica, a inovação e a aprendizagem organizacional são conceitos intermediários entre as capacidades dinâmicas e do desempenho organizacional.



Figura 4: Relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Organizacional

Fonte: Adaptado de Giniuniene & Jurksiene (2015)

Segundo alguns autores, a inovação também está presente na rotina, no desempenho e mudança de capacidades (Nelson & Winter, 1982). As capacidades dinâmicas podem ser representadas rotinas, inovação, integração da aprendizagem. De acordo com o estudo teórico “Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados” de Tondolo e Bitencourt (2014) as capacidades dinâmicas são um exemplo de inovação. A inovação, atualmente, apresenta uma vantagem competitiva, nomeadamente por fortes fatores como a qualidade, a eficiência, a velocidade e a flexibilidade.

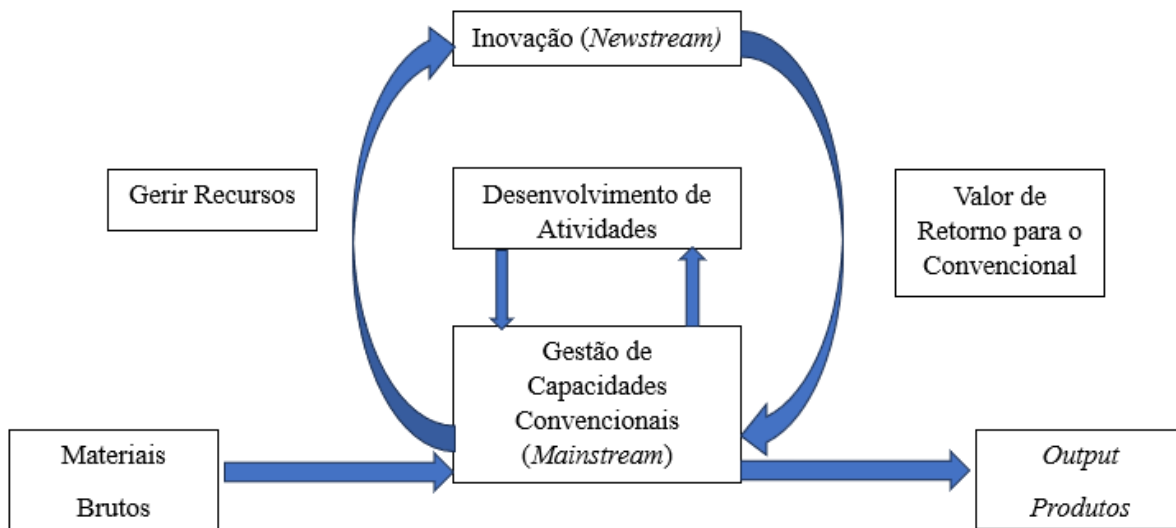


Figura 5: Relação da Inovação e o Convencional - "Kanter Model"

Fonte: Adaptado de Kanter (1989)

Kanter (1989), mostra no seu modelo que as atividades “*mainstream*” (convencionais) enriquecem as atividades “*newstream*” (inovadoras), ou seja, as capacidades já existentes no ambiente organizacional são benéficas para desenvolver novas e inovadoras capacidades. O processo contínuo de atividades é eficaz na boa realização das mesmas feitas quotidianamente, isto é, fazer sempre a mesma coisa e melhor.

No artigo “*A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences*”, publicado em 2020, o autor Vu (2020) faz ênfase à relação entre as capacidades dinâmicas, inovadoras e empreendedoras. O autor também defende que o sentido empreendedor é um fator a favor à oportunidade de identificar mudanças e reconstruir ambientes. Na sua revisão literária menciona que “a literatura existente sugere que as capacidades empreendedoras consistem em quatro dimensões distintas e inter-relacionadas que se concentre em detetar, selecionar, moldar e sincronização de oportunidades” (Birkinshaw & Ansari, 2015; Bingham, Eisenhardt & Furr., 2007; Felin, Zenger & Tomsik., 2009, citado por Vu, 2020, p.487).

2.5. - Síntese

Nestes últimos anos, as capacidades dinâmicas fazem parte do meio organizacional, dado a complexidade do meio envolvente em constante mudança. Segundo Eisenhardt & Martin (2000), o grande desafio de uma organização é, sobretudo, ganhar vantagens competitivas, mas por vezes a mudança pode ser um fator de risco a essa conquista. Uma organização, ao desenvolver novas capacidades dinâmicas, apostadas nos diversos setores organizacionais deve ter em atenção que estas capacidades devem ser difíceis de imitar pela concorrência. Ao acolherem capacidades diferenciadas e inimitáveis maior será o alcance para criar uma vantagem competitiva.

Portanto, para uma organização ganhar posicionamento no mercado, e ao mesmo tempo conquistar vantagens competitivas é necessário analisar o seu ambiente interno e externo, para estar um passo à frente dos seus concorrentes, desenvolver novas estratégias baseadas no dinamismo e à realidade atual dos mercados. Ao definir um modelo de negócios a organização tem de ter em conta a criação de valor para atender às suas necessidades e dos seus clientes (Birkinshaw & Ansari, 2015; Teece, 2018).

Kiernan (1996), relaciona a inovação com a criatividade, portanto numa fase inicial o papel das organizações é gerir ideias e apostar em processos inovadores, diferenciados e de qualidade. Contudo, a inovação pode trazer instabilidade para a organização pela preocupação de futuros compromissos. É fundamental para a persistência e suscetibilidade das propostas de mudança, compreender as melhores formas de responder e conseguir posicionar a mudança empresarial e organizacional como uma vantagem competitiva, permitindo às empresas aumentar a eficiência e melhorar a utilização dos seus recursos, para que todos os elementos da organização possam comprometer mais facilmente a aceitação das estratégias de mudança.

Contudo, preso à inovação está sempre presente a mudança, uma vez que se dá uma conversão de informação, pretendendo-se sempre a melhoria dos processos. É importante perceber que qualquer processo de inovação requer sempre o seu tempo, devendo este ser considerado. Contudo como refere Powell et al., (1996), para que seja inovador, a organização necessita de reunir um conjunto de fatores, na qual dará resposta à clareza acerca do papel da inovação do seu posicionamento estratégico.

Para haver uma transformação organizacional, as capacidades dinâmicas têm de se encontrar alinhadas com a gestão organizacional, só assim ficam reunidas as

competências para o desenvolvimento de um modelo de negócios defensivo ou até a adaptação (Teece, 2018).

Os indivíduos não conseguem prever a mudança, mas devem ter a preocupação em ter as capacidades necessárias a uma transformação organizacional. No ponto de vista científico, todos os colaboradores são resilientes, mas interpretam a realidade de forma diferente, por isso, é mais importante desenvolver a resiliência organizacional. Posto isto, a implementação de uma gestão de riscos interna focada no futuro será uma mais-valia à antecipação de novos acontecimentos, assim a organização será capaz de tomar decisões. Os indivíduos devem ter características resilientes, flexíveis, motivadoras, otimistas e de perseverança (Coutu, 2002, citado por Salgado, 2013).

Em síntese, o conceito estratégico das capacidades dinâmicas, teoricamente, ainda tem um longo caminho a ser percorrido, para estabelecer um entendimento na literatura científica, além disso, encontram-se inconsistências teóricas, especialmente empíricas acerca desse fenómeno (Zahra et al., 2006; Helfat & Peteraf, 2009). Por outras palavras, este fenómeno no futuro é um campo a explorar, ainda mais, para a contribuição com o desenvolvimento de pesquisas organizacionais teórico-empíricas destinadas ao construto das capacidades dinâmicas no campo científico que visam dar validação para esse fenómeno.

3 - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

3.1. - Introdução

Portugal, nos últimos 20 anos, apresentou um crescimento no seu sistema de Ensino Superior. Este crescimento revelou-se quantitativo, relativo ao número de alunos, ao número de docentes e ao número de instituições de Ensino Superior. Porém, revelou-se, também, um crescimento qualitativo positivo na proporção de doutorados e pós-graduados (Cabral, 2006).

“A análise da evolução recente do subsistema de ensino superior em Portugal realça um conjunto de mudanças decorrentes do processo...” (Arroteia & C., 2011, p. 1). Este processo de desenvolvimento do ensino superior, tendo em conta a sua evolução, alcançou os seus objetivos através do processo de democratização do ensino e da sociedade portuguesa, da aposta em formação, no desenvolvimento de inovação, aposta em investigação e nas qualificações de jovens.

Arroteia (201, p.1) cita que “o aumento da procura social da educação sobretudo nos ciclos terminais do ensino pós-obrigatório e no ensino superior justifica-se pelo aumento da divisão social do trabalho e das expectativas de mobilidade social conferidas pela titularidade de um diploma.

As instituições apresentam, em curto e longo prazo, duplo impacto. Estes impactos podem ser diretos ou indiretos, isto é, as despesas, tanto dos estudantes, como indivíduos não docentes e até visitantes. Estas despesas têm um forte impacto nos indicadores regionais: volume de negócio, emprego, rendimento, valores do imobiliário e nos rendimentos e despesas do poder local (Cerdeira., 2014).

Cerdeira et al. (2014, p.6) dizem-nos que “os impactos de longo prazo do ensino superior relacionam-se, sobretudo, com a problemática da “acumulação de capital humano” disponível numa região e na capacidade de atracção da região como localização para as empresas de investigação e desenvolvimento, ou que utilizam mais intensivamente os resultados dessa investigação”.

3.2. - Evolução Histórica do Ensino Superior em Portugal

Para a realização da análise do Ensino Superior em Portugal é necessário, primeiramente, contextualizar a sua evolução histórica. Portugal sofreu, na década de 60, mudanças no seu sistema de Ensino Superior devido a circunstâncias sociais, económicas e culturais. Com a Revolução de 25 de abril de 1974, esse processo foi interrompido pelo novo regime político. Em 1973, Portugal inicia o processo de expansão e organização de um sistema binário.

De acordo com Scott (1995), o sistema binário é designado quando “há uma separação formal entre um subsistema universitário e um subsistema com carácter mais profissionalizante, mas os dois têm um estatuto legal do mesmo nível, dentro do sistema de Ensino Superior”, citado por Moreira (2017, p.17).

Amaral et al. (2000) e Correia, Amaral & Magalhães (2002), referem que depois da Revolução de 1974, entre 1977 e 1981 surge o sistema de Ensino Superior, citado por Moreira (2017).

<p>De 1973 a 1974</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa de reforma que procura responder às pressões sociais e económicas dos anos 60, mas interrompida pela revolução de 1974.
<p>De 1974 a 1976</p> <ul style="list-style-type: none"> • Período de abertura quase indiscriminada do sistema, num clima revolucionário virado para a “transição para o socialismo”.
<p>De 1976 a 1986</p> <ul style="list-style-type: none"> • Período de normalização do sistema, com consolidação do sistema binário e em que ocorre um movimento das políticas de controlo centralizado pelo Estado para outras formas menos restritivas de regulação.
<p>De 1986 a 1989</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa marcada pela afirmação de um sistema mais polarizado entre os setores Público e Privado.
<p>De 1990 a 1994</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apesar de se manter a valorização do Ensino Superior em termos de economia, são enfatizadas a qualidade e a eficiência do sistema e das suas Instituições.
<p>De 1995 a 1998</p> <ul style="list-style-type: none"> • Período de consolidação da autonomia institucional.

Tabela 2: Mudanças no Ensino Superior no Tempo Histórico entre 1973 e 1998

Fonte: Adaptado de Amaral et al. (200)

Moreira (2017) refere que durante o processo de transformação do Ensino Superior em Portugal surgiram algumas mudanças. Amaral et al. (2000) diz-nos que estas mudanças no Ensino Superior fizeram impacto na economia portuguesa e, conseqüentemente, o papel governamental esteve presente no tempo histórico entre 1973 e 1998.

No processo de transformação do sistema do Ensino Superior, Moreira (2017, p.84) refere que “na visão do papel do Ensino Superior; no quadro jurídico; na diversidade e distribuição da oferta; na forma e na extensão do acesso; na qualificação dos docentes e nos recursos pedagógicos; enfim, múltiplos domínios que exigiram a intervenção do Estado e o envolvimento dos vários atores académicos”.

Cabrito (2011, p.210) refere que “ em vésperas da Revolução, em plena ditadura, o número de estudantes do ensino superior não ultrapassava os 25.000, esse número subiu para os 71.000 em 1975”. Este crescimento no Ensino Superior contribuiriam para a transformação de um regime ditatorial para um regime democrático, “de um conjunto de direitos do cidadão que caracterizam a democracia; e, a atração da educação enquanto fator de transformação e requalificação do capital humano e enquanto fator de redistribuição do rendimento e de mobilidade social.” (Cabrito, 2011, p.210).

Moreira (2017), na sua Tese “Evolução da diversidade no Ensino Superior em Portugal”, refere e analisa uma cronologia de Rodrigues e Heitor (2015) onde é identificado várias etapas do desenvolvimento das políticas públicas em prol da Ciência e do Ensino Superior. Onde é referido que as políticas públicas em matéria científica foram evoluindo nos últimos 40 anos a nível de referências internacionais.

Já relativamente ao Ensino Superior foram apresentados três objetivos referentes às políticas públicas: a expansão, o redimensionamento e a diversificação. As etapas encontram-se divididas em seis fases:

- 1º Fase – Antecedentes: Representa todo o período da Primeira República, ou seja, entre 5 de outubro de 1010 (Regime Republicano) e 28 de maio de 1926 (Origem da Ditadura Militar). E a partir de 1993 (Estado Novo) até aos finais do Estado Novo (“Primavera Marcelista” - entre 1960 e 1970). Em 1911, dá-se a Reforma Universitária, onde foi criado as Universidades de Lisboa e do Porto e, consequentemente mais tarde a criação de outras instituições. A partir de 1928, registou-se uma estagnação do sistema, caracterizado por uma reduzida dimensão e ao término à mudança e uniformidade;
- 2ª Fase – A procura de um modelo: Até meados dos anos 80 instalou-se os últimos anos do Estado Novo, este engloba o Marcelismo, os Governos Provisórios e os primeiros Governos Constitucionais. Esta fase é baseada na procura de um modelo de expansão com o objetivo de ampliar candidatos ao Ensino Superior. Em 1973, o objetivo principal da reforma é a adoção de um sistema binário, isto é, formado por universidades e institutos politécnicos. Com a formação destas instituições, o desenvolvimento de corpo académico é muito importante, ou seja, a retificação de docentes e substituição de órgãos de gestão por comissões académicas;

- 3ª Fase – O arranque tardio: Entre 1985 e 1995 ocorreu a expansão do sistema marcado pelo acesso e pela diversificação das instituições dentro do sistema binário. O número de acesso ao Ensino Superior cresce, como também se dá o aumento das propinas nas instituições públicas e a criação de exames de acesso funcionam como mecanismos de controlo do acesso.
- 4ª Fase – Mudança de rumo: Houve uma quebra de procura no Ensino Superior entre 1995 e 2005, por efeitos da quebra demográfica e por efeito tardio das medidas antes tomadas sobre o regime de acesso, não acompanhadas de reformas no ensino secundário, o que resultou em aumento das taxas de insucesso nesse nível.
- 5ª Fase – Consolidação: É entre 2005 e 2011 que se inicia a implementação do Processo de Bolonha. Neste período foi reforçado a avaliação da autonomia das instituições, e harmonizado graus e diplomas na integração no processo europeu. Regista-se um aumento dos apoios, um reforço nas políticas de ciência e a promoção da internacionalização do sistema científico português
- 6ª Fase – Crise económica: Período onde se instalou uma crise económica internacional, esta crise influenciou a redução do número de candidatos. Como consequência, houve riscos de perda de financiamento e sustentabilidade das instituições, o que obrigou a ponderar novos desafios e a racionalização da oferta formativa.

Fases pelas quais o sistema do ensino português passou desde a Antiguidade até à Implementação da República

Antiguidade	1- A Companhia de Jesus 2- A Revolução do século XVIII 3- A Reforma Pombalina 4- O Século XIX 5- Inícios do Século XX
1ª República (1910-1926)	O Sistema de Ensino durante o Período Republicano 1- Reforma de 1911
2ª República (1926-1974)	1- A contra-reforma educativa 2- A ofensiva ideológica e o alargamento da rede escolar 3- A Lição de Salazar 4- O Ensino entre o conservadorismo e a industrialização 5- A Reforma Veiga Simão
3ª República (1974 até à Atualidade)	O Sistema Educativo após o 25 de abril 1- O Período entre 1974 e 1976 2- O Período entre 1976 e 1986 3- O Período pós 1986 3.1.- A Escola Básica como Modelo Organizacional 3.2.- Escola Básica e Irradiação da Descontinuidade Educativa 3.3.- A Escola Seletiva 3.4- A Escola Massificada 3.5- O Rosto da Nova Escola 3.6- A Filosofia das Escolas Básicas Integradas

Tabela 3: Fases Pelas Quais o Sistema do Ensino Português Passou Desde a Antiguidade até à Implementação da República

Fonte: Adaptado de Simões (2009)

À semelhança de Rodrigues & Heitor (2015), o autor Simões (2009) ao fazer referência ao autor Bagão (1998,1999) relativamente às fases do Ensino Superior, “desde a Antiguidade até à Implementação da República” (Simões, 2009, p. 99), de acordo com a tabela X, Portugal passou por várias fases pelo sistema de ensino português:

A Direção Geral do Ensino Superior ([DGES], 2023) pronuncia que “O ensino superior português organiza-se num sistema binário, que integra o ensino universitário e o ensino politécnico e tem uma estrutura assente em 4 ciclos: um ciclo de estudos de curta duração, que não confere grau académico e três ciclos de estudos conducentes aos graus académicos de licenciado, mestre e doutor.”

Em Portugal, atualmente, existem cinco tipos de Ensino Superior: Ensino Superior Público Universitário, Ensino Superior Público Politécnico, Ensino Superior Privado Universitário, Ensino Privado Politécnico e Ensino Superior Militar e Policial (DGES,2023).

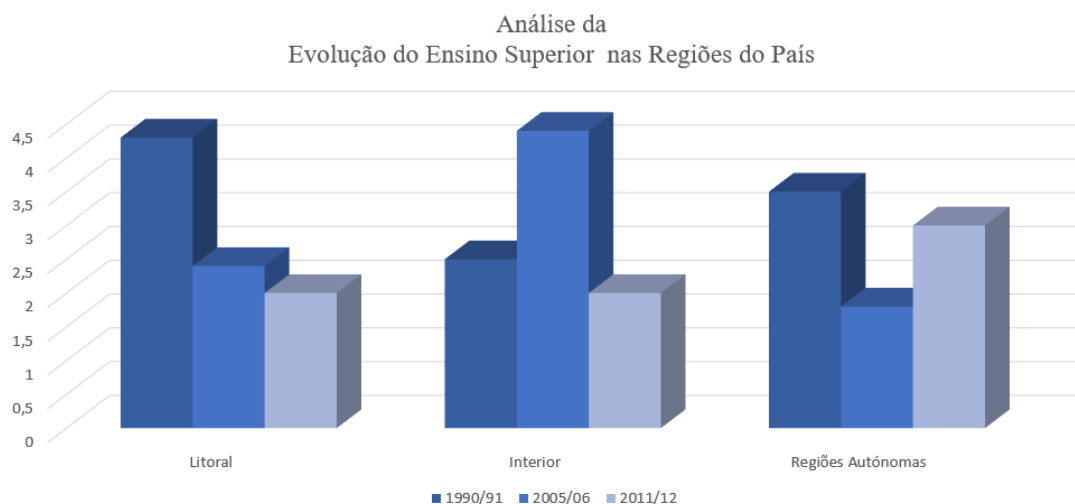


Gráfico 1: Análise de Evolução do Ensino Superior nas Regiões do País

Fonte: Adaptado de Cerdeira et al. (2014)

De acordo com o Cerdeira, et al. (2014), a evolução do número de alunos inscritos no Ensino Superior português foi desequilibrada em todas as regiões do país. Ao analisar a localização das instituições de ensino, é observável que os alunos preferem o litoral, por outro lado, é registado um crescimento acentuado nos distritos do interior do país. Este acontecimento ocorre, especialmente, até ao ano de 2000, isto é, é observável um decréscimo nos últimos anos.

Contudo, tal como cita Cabral (2006), Portugal é um dos “países europeus com menor percentagem de graduados na população ativa”. Por este motivo, é necessário investir no ensino superior. Como se verifica no gráfico 2, a evolução face aos alunos matriculados no Ensino Superior aos longos dos anos, reflete, um crescimento positivo.

Alunos Matriculados no Ensino Superior (1985-2023)



Gráfico 2: Alunos Matriculados no Ensino Superior (1985-2023)

Fonte: Adaptado de DGEEX/ME-MCTES & PORDATA (2023)

Cerdeira et al. (2014, p.5) citam que “a educação deve ser vista como um fator potencializador de um desenvolvimento equilibrado entre as regiões, aparecendo o investimento na educação e no ensino superior, com a conseqüente formação de recursos humanos qualificados nas regiões, como um contributo significativo para a diminuição das assimetrias regionais e, como um dos fatores importantes no combate à estagnação das regiões mais deprimidas. No fundo, trata-se de propiciar a uma região uma vantagem competitiva, com a criação de uma mão-de-obra qualificada, o que poderá ajudar à localização de novas iniciativas empresariais, elas próprias geradoras de novas fontes de riqueza, desenvolvendo assim o nível de bem-estar da população dessa região. “

3.3. - Caracterização do Ensino Superior Politécnico

Em Portugal, o Ensino Superior Politécnico, é organizado em escolas integradas e não integradas, isto em qualquer Instituto. “algumas Escolas Politécnicas encontram-se integradas em Universidades. A rede pública de Ensino Superior Politécnico é composta por 15 Politécnicos, 5 Escolas Não Integradas e 7 Universidades, sendo que destas 4 estão representadas no CCISP”. (Instituições Filiadas, sem data).

Santarém, distrito de Portugal localizado no centro do país, agrega duas cidades com grande potencialidade e relevância: Santarém e Tomar. “Atualmente, o distrito conta com mais de 400 mil habitantes. Tem se tornado um destino muito procurado por estudantes que desejam fazer ensino superior em Portugal por conta de suas importantes instituições de ensino: Instituto Politécnico de Santarém, na cidade de Santarém, o Instituto Politécnico de Tomar, na cidade de Tomar – ambos públicos – e o Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém, privado.” (Santarém - Região do Ribatejo e Alentejo, 2021)

Tribuna (2023) na sua redação para o jornal Expresso citou que “Em 2023, mais de 8190 entraram no Ensino Superior na segunda fase do concurso nacional de acesso. A maioria dos alunos (76%) entrou das três primeiras opções, de acordo com os resultados revelados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.” (Tribuna, 2023)

3.3.1. - Instituto Politécnico de Santarém – IPSantarém

O Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) é uma instituição portuguesa de ensino superior politécnico público, fundada em 1979, localizada no distrito de Santarém, disposta a desenvolver, e criar, conhecimentos através da proclamação do saber de natureza natural, mediante da cultura, da ciência, da tecnologia, da arte, e da investigação, instituída e orientada, pelo desenvolvimento experimental, conseguindo assim ser um ponto central no desenvolvimento do estudante e na comunidade envolvente e uma influência internacional (Instituto Politécnico de Santarém [IPSantarém], 2023).

O IPSantarém é constituído por cinco escolas de ensino politécnico (IPSantarém, 2023):

- Escola Superior Agrária de Santarém, em Santarém (ESAS);
- Escola Superior de Desporto de Rio Maior, em Rio Maior (ESDRM);
- Escola Superior de Saúde de Santarém, em Santarém (ESSS);
- Escola Superior de Educação de Santarém, em Santarém (ESES);

Superior Agrária de Santarém é a instituição mais antiga do IPSantarém?, 2023). Depois em 1985 foi criada a Escola Superior de Gestão de Santarém, pelo Decreto do Governo n. °46/85, de 22 de novembro. Já em 1986 foi integrada no Instituto Politécnico de Santarém a Escola Superior de Tecnologia de Tomar.

A Escola Superior de Desporto de Rio Maior foi criada em 1997, pelo Decreto-Lei n. °352/97, de 5 de dezembro. A Escola Superior de Enfermagem de Santarém foi integrada em 2001, mais tarde, em 2008, foram introduzidas novas valências na área da saúde e, assim, passou-se a designar Escola Superior de Saúde, pelo Despacho n. °14812/2009, de 1 de julho de 2009 (IPSantarém, 2023):

3.3.1.2. - Presidência e Direção do Instituto Politécnico de Santarém

Relativamente à Presidência e Direção do Instituto Politécnico de Santarém, de acordo com o organograma em anexo, onde é apresentada toda a organização interna do Instituto. No Conselho Geral, destaca-se como Presidente, Hermínio Paiva Fernandes Martinho, como também Representantes dos Professores, dos Estudantes, do Pessoal Não-Docente, da Comunidade e o Presidente do Instituto João Miguel Raimundo Peres Moutão (IPSantarém, 2023).

No que diz respeito à composição do Conselho de Gestão (IPSantarém, 2023):

- Presidente do Instituto - João Miguel Raimundo Peres Moutão;
- Vice-Presidente do Instituto - Sónia Raquel Pereira Malta Marruaz Seixas;
- Administrador do Instituto - António José Carvalho Marques;

Já a composição do Conselho Científico-Pedagógico é composta por o Presidente, João Moutão, como também Presidentes dos Conselhos Técnico-Científicos das Escolas, dos Conselhos Pedagógicos das Escolas, Conselho Científico da Unidade de Investigação e a Presidente da Comissão Técnico-Pedagógica da Unidade de Formação Pós-Secundária e Profissional (IPSantarém, 2023).

O Conselho para a Avaliação e Qualidade é constituído por o Presidente do Instituto, Vice-presidente, Administrador e Diretores das Escolas (IPSantarém, 2023):

Diretores das Escolas:

- ESAS: Maria Margarida da Costa Ferreira Correia de Oliveira;
- ESDRM: Nuno Manuel Queiroz Pimenta de Magalhães;
- ESES: António George Gonçalves Camacho;
- ESGTS: Sérgio Martins Esteves Cardoso;

- ESSS: Hélia Maria da Silva Dias.

Dentro deste Conselho, ainda encontramos a Administradora dos Serviços de Ação Social, a Diretora da Unidade de Investigação, a Diretora da Unidade Pós-Secundária e Profissional, Personalidades Cooptadas, Representante do Pessoal Não-Docente e o Representante das Associações de Estudantes das Escolas. Sendo que, o Representante das Associações de Estudantes das Escolas está em processo de designação (IPSantarém, 2023).

O Conselho Consultivo de Gestão é composto por o Presidente do Instituto, Vice-Presidente do Instituto, Administrador do Instituto, Diretores das Escolas, Diretora da Unidade de Investigação, Diretora da Unidade de Formação Pós-Secundária e Profissional, Administradora dos Serviços de Ação Social, Estudante e Representante das Associações de Estudantes das Escolas IPSantarém, 2023).

3.3.1.3. - Unidades Departamentais do Instituto Politécnico de Santarém

Dentro das Escolas Superiores do Instituto existem Departamentos, estes são unidades funcionais ligadas ao saber, estas são delimitadas face aos seus objetivos e metodologias e técnicas de investigação específicas (IPSantarém, 2023):

Escola Superior de Desporto de Rio Maior (Departamentos da Escola Superior de Desporto de Rio Maior, 2023):

- Atividade Física e Saúde;
- Treino Desportivo.

Escola Superior de Educação de Santarém (Departamentos, 2023):

- Artes Visuais Performativas e Motricidade Humana;
- Ciências Matemáticas e Naturais;
- Ciências Sociais;
- Educação e Currículo;
- Línguas e Literaturas;
- Tecnologias Educativas.

Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (Departamentos, 2023):

- DCSO-Ciências Sociais e Organizacionais;
- DCF - Contabilidade e Finanças;

O Impacto das Capacidades Dinâmicas no Ensino Superior Politécnico Público Português:
estudo de caso

- DIMQ - Informática e Métodos Quantitativos;
- DMRH - Marketing e Recursos Humanos;
- SD - Saúde.

3.3.2. - Instituto Politécnico de Tomar – IPT

O Instituto Politécnico de Tomar (IPT) é uma Instituição de Ensino Superior Politécnico Portuguesa, fundado em 1973, pelo Decreto-Lei 402/73, de 11 de agosto, por Veiga Simão. Com a revolução de 1974, o processo da sua instalação não se realizou (Instituto Politécnico de Tomar [IPT], 2023).

Este Instituto concede um leque de áreas, como as ciências, tecnologias, artes e humanidades. Estas valências proporcionam formação aos estudantes, com o objetivo de preparar os estudantes para a entrada no mercado de trabalho, como também para a cidadania ativa numa sociedade democrática, através do conhecimento, competências e aptidões adquiridas ao longo do seu processo académico (IPT, 2023).

Esta Instituição é constituída por três escolas (IPT, 2023):

- Escola Superior de Gestão de Tomar, em Tomar (ESGT);
- Escola Superior de Tecnologia de Tomar, em Tomar (ESTT);
- Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, em Abrantes (ESTA).

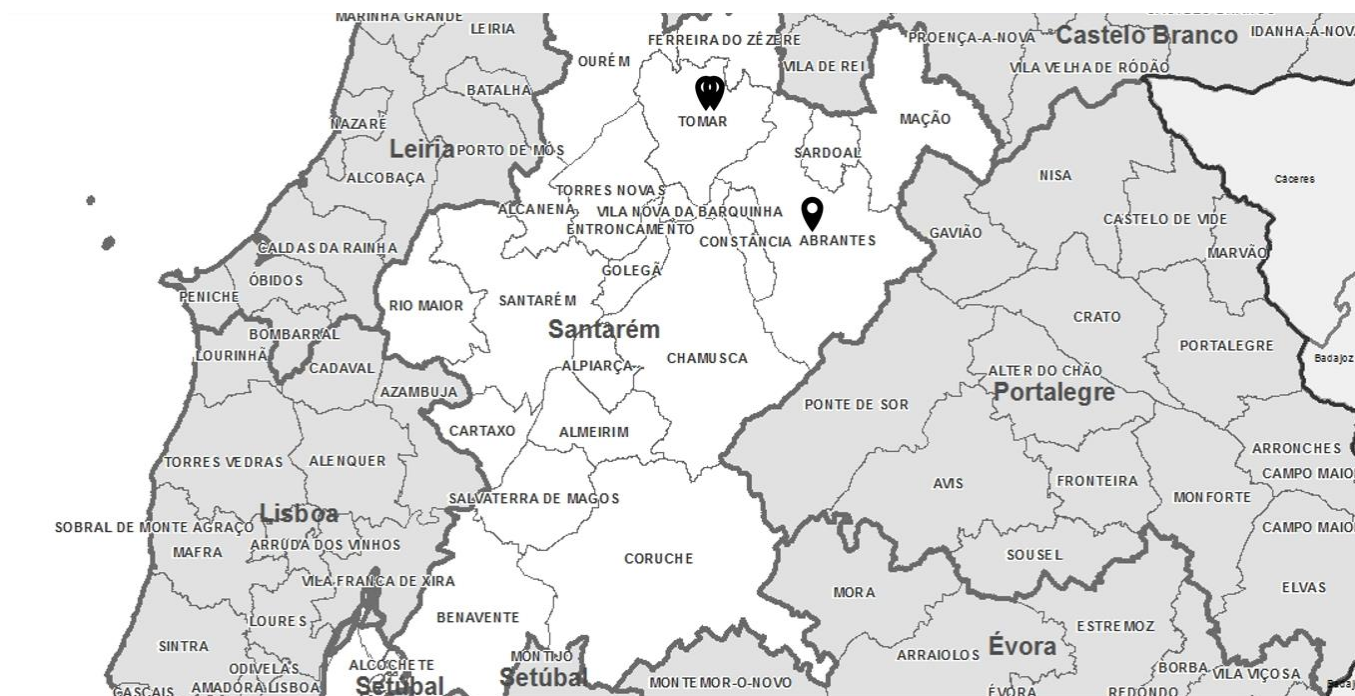


Figura 7: Localização das Três Escolas Pertencentes ao IPT

Fonte: Elaboração Própria (foto de Henriques (2019))

3.3.2.1. - História da Instituição

A Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT) foi criada em 1979, por sua vez não foi integrada pelo Ministro da Educação, Luís Veiga da Cunha, cuja comissão instaladora só seria nomeada em outubro de 1982, pelo então Ministro Fraústo da Silva, constituída pelo Presidente, Professor Doutor Pacheco de Amorim, e vogais, Dr. Júlio Dias das Neves e Dr.^a Maria do Rosário Baeta Neves. Dado a política de Ensino Superior em Portugal, relativamente, à existência de apenas um Instituto Politécnico por Distrito, no ano de 1985, por Decreto-Lei 46/85, de 22 de novembro, ESTT foi integrada no Instituto Politécnico de Santarém, sendo que o nome foi alterado no ano 1994 para Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT), pelo Decreto-Lei 304/94 de 19 de dezembro (IPT, 2023).

Foi nas instalações localizadas na Avenida Cândido Madureira, em Tomar, que começaram a funcionar os primeiros cursos em 1986. Dentro desses primeiros cursos, com um total de 90 alunos, encontrava-se o curso de (IPT, 2023):

- Gestão de Empresas (como Responsável, o Professor Eng. José Ribeiro Mendes);
- Construção Civil (como Responsável, o Professor Eng. António Paiva);
- Tecnologia de Celos e Papel (como Responsável, o Professor Eng. Rui Sant’Ovaia).

Em 1987 entrou em funcionamento o curso de Artes Gráficas (como Responsável, o Professor Dr. António Guilhermino Pires) e, em 1988, o de Estudos Especializados em Arte, Arqueologia e Restauro (como Responsável, o Professor Doutor Luiz Oosterbeek) (IPT, 2023).

3.3.2.2. - Presidência e Direção do Instituto Politécnico de Tomar

Relativamente à Presidência e Direção do Instituto Politécnico de Tomar, de acordo com o organograma em anexo, onde é concebido toda a organização interna do Instituto.

O Conselho Geral é composto por vinte e um membros (IPT, 2023):

- 11 são representantes dos professores e investigadores do IPT
- 3 são representantes dos estudantes do IPT
- 1 é representante do pessoal não docente do IPT

- 6 são personalidades externas ao IPT, de reconhecido mérito e com conhecimentos e experiência relevantes para este.

Na Governação encontra-se os elementos (IPT, 2023):

- Presidente – Conselho Académico (CAC); Conselho Consultivo (CCO); Conselho de Gestão (CGT)- João Freitas Coroado;
- Vice-Presidente - Nuno Madeira;
- Vice-Presidente - Natércia Santos;
- Pró-Presidente - Rita Ferreira Anastácio;
- Pró-Presidente - João Patrício;
- Pró-Presidente - Célio Gonçalo Marques;
- Secretariado - Margarida Pinto Coelho;
- Secretariado - Isabel Nunes;
- Administrador IPT – Administrador - José Filipe;
- Conselho de Presidência (CPR) – António Pires da Silva;

Quanto à Presidência, é composta por (IPT, 2023):

- Presidente – João Freitas Coroado;
- Vice-Presidente e Pró-Presidente – Natércia Santos;
- Vice-Presidente – Nuno Madeira;
- Pró-Presidente – Divulgação e Imagem Institucional – Rita Ferreira Anastácio;
- Pró-Presidente - Segurança de Informação, Integração e Análise de Dados– João Patrício;
- Pró-Presidente- Internalização e Inovação Pedagógica – Célio Gonçalo Marques
- Secretariado – Margarida Pinto Coelho;
- Secretariado – Isabel Nunes.

Além da estrutura mencionada existe também o Provedor do Estudante (PES), os Serviços de Ação Social (SAS), as Unidades Funcionais (UFU) e as Unidades Orgânicas (UOR) (Estrutura Orgânica , 2023).

3.3.2.3. - Unidades Departamentais do Instituto Politécnico de Tomar

Como referido anteriormente, João Freitas Coroado é o atual Presidente do IPT. Relativamente às Unidades Departamentais existem sete departamentos (Unidades Departamentais , 2023).

Unidades Departamentais
UDE – Engenharias
UDACRP – Arqueologia Conservação Restauro e Património
UDCE – Ciências Empresariais
UDCS – Ciências Sociais
UDMF – Matemática e Física
UDTIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
UDADC – Artes Design e Comunicação

Tabela 4: Unidades Departamentais do Instituto Politécnico de Tomar

Fonte: Adaptado de IPT (2023)

3.4. - Síntese

Historicamente, é compreensível de qualquer indicador, que o país sofreu até ao ano de 1974 um “atraso”, relativamente ao Ensino Superior, (Heitor & Rodrigues, 2015/2016, p.333) em relação aos registos dos outros países.

Moreira (2017, p.383) descreve que “o Ensino Superior é conceptualmente um sistema complexo, adaptável e capaz de aprender, cujos elementos constituintes, as Instituições de Ensino Superior, estão em permanente interatividade entre si e com o ambiente em todas as suas vertentes (social, económica, cultural, política, ...”.

Couvaneiro (2013, p.169) refere que “o pensamento historiográfico, como qualquer forma de pensamento, é o produto de uma evolução histórica. Também o desenvolvimento do sistema de ensino resulta de um percurso, nem sempre claro, no qual se confrontam disciplinas, se debatem conceções de ciência e, ainda que de forma não consciente, projetos de sociedade. Sujeitos a condicionalismos de ordem política, ideológica, cultural, social e económica, a produção científica e o ensino veem os seus resultados depender dessa série de constrangimentos”.

Cabral (2006, p.4) refere que, com a eventual futura expansão e reconfiguração da rede do Ensino Superior, é importante retificar potências falhas que possam ocorrer no desenvolvimento da sua expansão e por em primeiro lugar os objetivos e relativos valores fase a melhorar a qualidade do Ensino Superior. Com esta melhoria, da reorganização da rede de ensino superior, a ofertar será mais valorizada á procura dos candidatos, isto é, “respeitando as escolhas reveladas nas suas candidaturas, privilegiando a expansão dos cursos com médias mais elevadas, em vez de expandir cursos que são segundas ou terceiras escolhas dos alunos”.

É também importante que se estimule o aumento da qualidade do ensino superior, premiando as unidades que mais fazem investigação e mais investem na qualificação do seu corpo docente. É ainda importante, num contexto de escassez de recursos orçamentais, fazer um planeamento que evite investimentos em unidades que, por razões demográficas ou outras, se afigurem como pouco viáveis no futuro (Cabral, 2006,p. 4 e 5).

Cerdeira, Patrocínio, Cabrito, & Taylor (2014) no seu relatório “A evolução do ensino superior em Portugal: Expansão e regionalização nas últimas décadas” fazem referencia

ao relatório Relatório “*Policy Challenges for the Portuguese Polytechnic Sector*” (CHEPS, 2013, p. 122), relativamente aos Institutos Politécnicos e identificaram cinco áreas onde as universidades de ciências aplicadas podem contribuir, positivamente, para o desenvolvimento regional, fatores como: a inovação, *clusters* de empresas inovadoras, retenção de talento, desenvolvimento cultural como de capital humano.

De acordo com a DGES - Direção-Geral do Ensino Superior (2023), no Distrito de Santarém encontra-se duas Instituições de Ensino Superior Público: O IPSantarém – Instituto Politécnico de Santarém e o IPT – Instituto Politécnico de Tomar. O Instituto Politécnico de Santarém é constituído por cinco escolas: a Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS), a Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM), a Escola Superior de Educação de Santarém (ESES), a Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS) e a Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS). Já o Instituto Politécnico de Tomar é composto por a Escola Superior de Gestão de Tomar (ESGT), a Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT) e a Escola Superior de Tecnologia de Abrantes (ESTA). Porém, há também uma Instituição de Ensino Superior Privado o ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém (Índice por Distrito e por Instituição , sem data).

Concluindo, como o autor Cabral (2006) cita , a longo prazo, a aposta no aumento na rede de Ensino Superior é benéfico e desejável, porém, também investir na a ampliação do quadro de docentes e investigadores no Ensino Superior Português.

4 - METODOLOGIA

4.1. - Introdução

A escolha do método de recolha de dados é imprescindível no desenvolvimento da investigação. Sendo que, esta escolha irá definir o desenho de investigação, esta deve ser executada eficazmente, tendo sempre em conta os fatores dependentes. Assim, o leitor saberá “exatamente o que foi feito, porquê e como” (Bento, 2011, p. 47). Desta forma, o investigador irá alcançar e, transmitir, os seus objetivos e dar resposta à sua questão de investigação.

Neste capítulo, será apresentado a escolha relativamente à metodologia mais adequada para esta investigação. É referido por alguns autores como Alshenqeeti (2014) e Coutinho (2014), que é nesta fase que o investigador deve considerar o paradigma da sua investigação, e conciliar com o método escolhido para alcançar a informação pretendida.

Assim, foi escolhido como metodologia de recolha de dados o método por entrevista, face ao paradigma de investigação. No paradigma qualitativo, as questões estão relacionadas diante a determinação e identificação de como os indivíduos enfrentam determinadas situações Este método, irá contribuir para a obtenção de informação, através de um guião de entrevista, entre o entrevistador e o entrevistado (Valadas e Gonçalves, 2014; Leitão, 2012).

Ao longo deste capítulo será apresentado tópicos interligados ao tema principal, a entrevista, das quais iram ser referidos as suas etapas, os seus tipos, tal como, vantagens e limitações.

4.2. - Entrevista

No âmbito da metodologia, fase ao tema de investigação, Capacidades Dinâmicas nas Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico no Distrito de Santarém, a metodologia de investigação deste estudo é qualitativa, pois orienta a seleção de métodos e técnicas, compreendendo a interpretação dos indivíduos ou grupos relativamente a um problema, seja este social ou humano (Creswell, 2014).

Coutinho (2014) afirma que é possível determinar ideias para os significados de ações humanas, num processo. Contudo, poderia ter sido escolhido outro tipo de metodologia, dependendo do planeamento, implementação e apresentação de uma investigação. São apresentadas três metodologias de investigação, a quantitativa, a qualitativa e a mista (Morgado, 2019, citado por Marques & Trindade, 2022).

Como refere Rubin e Rubin (2005), citado por Alshenqeeti (2014), os métodos de investigação são um elemento eminente de qualquer projeto de investigação, isto porque, iram determinar o seu sucesso, a sua validade e confiabilidade.

Quando o investigador determina a natureza dos seus dados, neste caso qualitativos, é importante ir ao encontro da realidade. Existe necessidade de compreender e interpretar a essência e impacto, seja este coletivo ou individual, nos diversos contextos em estudo, “assumindo uma posição marcadamente divergente das orientações positivistas (quantitativas)” (Valadas e Gonçalves, 2014, p.4).

É importante salientar características face à investigação qualitativa, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), citado por Valadas e Gonçalves (2014, p.3 e 4) que “por um lado, na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, assumindo-se o investigador como o instrumento principal de recolha de dados. De natureza descritiva, os dados são sempre recolhidos sob a forma de palavras ou imagens, e não de números, numa perspetiva de que tudo tem potencial para constituir uma pista que permita a compreensão mais aprofundada do objeto de estudo. Além disso, os investigadores qualitativos estão mais interessados no processo do que simplesmente nos produtos dos fenómenos educativos e sociais. É neste sentido que a compreensão dos significados pessoais dos entrevistados assume especial relevo”.

A autora Leitão (2012, p.4) refere que no “paradigma qualitativo, pressupõe-se que as formas humanas de agir, pensar, sentir, se relacionar e se organizar em grupos são fenômenos complexos, imprevisíveis, irreplicáveis e sempre vinculados a um contexto específico de ocorrência”. Assim, no paradigma qualitativo, as questões estão relacionadas diante a determinação e identificação de como os indivíduos enfrentam determinadas situações (Leitão, 2012).

Relativamente ao método de recolha de dados, existe o método dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (Prodanov & Freitas, 2013). Neste estudo, o método fenomenológico será o mais indicado, este método “limita-se aos aspetos essenciais e intrínsecos do fenómeno, analisando-o por meio de intuição, procura entender a essência do objeto estudado, através de entrevistas, análise documental ou observação” (Prodanov & Freitas, 2013, citado por Marques & Trindade, 2022).

Assim, o método de recolha de dados será por entrevistas, estas serão fundamentais, essencialmente, como menciona (Duarte, 2004, p. 215) Duarte “quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explícitos”.

Gil (2008, p.109), define entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

A entrevista desenvolvida através do objetivo de recolha de dados, é um procedimento designada e caracterizada por vários autores, isto é, como método, técnica ou instrumento de pesquisa (Manzini, 2012; Gil, 2008).

O autor Gil (2008) caracteriza a entrevista como uma técnica, usada pelo investigador destinada ao investigado, onde formula e apresenta perguntas, estas estão diretamente ligadas ao objetivo de investigação. Portanto, a entrevista, é designada como uma forma de interação social, de forma de diálogo assimétrico, isto porque, é um método de recolha de dados e, por outro lado uma fonte de informação.

O valor da entrevista não se encontra só na análise das palavras e de opiniões formadas, mas também permite dar a voz aos entrevistados. Com isto, irá existir maior abertura à

expressão de cada entrevistado, através dos seus pensamentos e sentimentos (Berg, 2007, citado por Alshenqeeti, 2014).

Duarte (2004, p.213) afirma que a utilização de entrevistas em pesquisas qualitativas, até então, é um tema que gera alguma controvérsia, especialmente em contexto académico, isto porque a sua utilização não é realizada na forma mais rigorosa possível. Portanto, compete aos indivíduos, que fazem uso a este método nas suas investigações, procederem com mais advertência às “regras e pressupostos teórico/metodológicos”. Assim no desenvolvimento das suas investigações, a pesquisa terá mais confiabilidade e melhores resultados face ao seu objetivo empírico.

A utilização de entrevistas como instrumento científico de recolha de dados deve fazer ênfase à metodologia e enquadramento do paradigma científico. Este enquadramento vai contribuir para uma clara definição de objetivos elaborados pelo investigador face à questão de investigação, e assim alcançará a informação pretendida (Leitão, 2012).

Na visão de Kvale (1996), referida por Alshenqeeti (2014), intitula a entrevista como um recurso interativo, a comunicação é o maior fator na relação e compreensão das respostas face ao guião de entrevista. Proporciona, eficazmente, a construção de resposta, de modo à obtenção clara e emergente aos tópicos de investigação.

Posto isto, e de acordo com Duarte (2004), para a realização de uma boa entrevista é necessário:

- Definir bem os objetivos;
- Estudar a área envolvente à questão de investigação, em profundidade;
- Desenvolver um guião de entrevista equilibrado, para que não haja enviesamentos;
- Desenvolver segurança e autoconfiança;
- Mostrar algum nível de informalidade, para que o entrevistado se sinta mais à vontade, mas sem perder de vista o objetivo central sujeito à fonte de dados empírico para a investigação.

4.3. - Etapas da Entrevista

Antes de iniciar o processo da entrevista é do interesse, por parte do entrevistador, ter a capacidade de conduzir a entrevista devidamente, com os cuidados adequados. É aconselhável haver treino prévio, e também, algum conhecimento relativamente à

personalidade humana. Contudo, não existe maneira correta de conduzir uma entrevista, tudo depende dos aspetos em prol dos objetivos e contexto envolvente (Gil, 2008).

De acordo com alguns autores é definido três momentos/etapas no processo de entrevista: o antes, o durante e o depois da entrevista. Na primeira etapa, isto é o pré-entrevista é considerada umas das etapas mais importantes face ao processo de entrevista, pois é nesta etapa que se desenvolve a sua preparação (Batista, Matos, & Batista, 2017) Assim, com base com alguns autores (Gil, 2008; Batista et al., 2017; Carvalho, 2021), é fundamental ter em conta algumas considerações durante a preparação da entrevista:

- Definir o principal objetivo da entrevista;
- Seleção do entrevistado;
- Planeamento do guião da entrevista;
- Treino por parte do entrevistador;
- Agendamento da entrevista.

Gil (2008: 116) refere que “para que a entrevista seja adequadamente desenvolvida, é necessário, antes de mais nada, que o entrevistador seja bem recebido. Algumas vezes o grupo de pessoas a ser entrevistado é preparado antecipadamente, mediante comunicação escrita ou contato pessoal prévio. Outras vezes, todavia, os informantes são tomados de surpresa, o que passa a exigir do pesquisador muito mais habilidade na condução da entrevista”.

O guião da entrevista deve ser claro e bem estruturado, dependendo do contexto em questão. Contudo, as perguntas devem ser padronizadas, para que depois, na análise de dados seja mais fácil a sua comparação (Gil, 2008).

Posteriormente à etapa de preparação, é precisamente a etapa de realização da entrevista, isto é, no seu decorrer. É nesta etapa que o entrevistador deve demonstrar as suas capacidades, que iram beneficiar no desenvolvimento da entrevista, como, saber ouvir ativamente, mostrar interesse pelo feedback do entrevistado e atender e compreender o seu discurso (Belei et al., 2008, citado por Batista et al., 2017)

Na realização da entrevista é oportuno comunicar ao entrevistado, devidamente, o objetivo de investigação, a fim de evitar qualquer enviesamento relativamente ao propósito da entrevista. O treino feito previamente pelo entrevistador, irá favorecer o raciocínio tanto de quem está a apresentar as questões (entrevistador), como também, quem estará a responder às mesmas (entrevistado) (Gil, 2008; Amado 2013, citado por Carvalho, 2021).

Em relação ao registo das respostas, o autor Gil (2008) refere que “o modo mais confiável de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com uso de gravador” (p.119). Porém, as anotações podem levar à distorção, e assim ser um ponto negativo. Posto isto, a gravação eletrônica será a mais recomendada, até para a preservação do seu conteúdo. Assim, e tendo esta informação em consideração, poderá iniciar-se a terceira etapa, ou seja, o depois da entrevista, onde será feita a análise aos dados (Gil, 2008).

4.4. - Tipos de Entrevista

Segundo Gil (2008, p.111), a entrevista é considerada a técnica mais versátil em relação às outras técnicas de recolha de dados. Com isto podem ser estabelecidos diversos tipos de entrevistas, de acordo com a sua estruturação. “As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação”.

4.4.1. - Entrevista não estruturada

São apresentados vários nomes relativamente a este tipo de entrevista, como entrevista não estruturada, entrevista aberta, ou até entrevista informal (Gil, 2008; Alshenqeeti, 2014; Gubrium & Holstein, 2002).

A entrevista não estruturada, tem por base o objetivo elementar de recolha de dados. No seguimento da recolha de dados, é essencial obter uma visão geral face ao problema em investigação, contudo, é essencial traçar alguns traços de personalidade do entrevistado. Neste caso, é utilizada em torno de estudos com características exploratórias, ou seja, o propósito é chegar à realidade conhecida pelo entrevistado, que por sua vez, é desconhecida ao entrevistador (Gil, 2008).

4.4.2. - Entrevista Focalizada

Já a entrevista focalizada, à semelhança das características da entrevista anterior, sendo esta, também considerada livre, contudo, tem um alvo mais específico. “O entrevistador

permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada.” (Gil, 2008, p.112).

“Em suma, embora os grupos focais possam ser adequados para investigar comportamentos complexos, às vezes pode ser um processo muito demorado e trabalhoso.” (Alshenqeti, 2014, p.40)

4.4.3. - Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada ou formalizada (Alshenqeti, 2014; Gil, 2008), é um tipo de entrevista considerada flexível, esta permite alcançar em profundidade as respostas dadas relativamente às questões formuladas, previamente, no guião de entrevista. Neste seguimento é sugerido a utilização de uma lista de verificação, o que contribuirá para difundir áreas específicas, não abstraindo o objetivo inicial (Berg, 2007).

4.4.4. - Entrevista Estruturada

A entrevista estruturada é desenvolvida através da otimização de perguntas estipuladas e apresentadas sempre da mesma forma por parte do entrevistador. Este tipo de entrevista permite o adiantamento dos dados, e por esta razão, transforma-se na forma mais oportuna de reunir aspetos sociais face à investigação (Gil, 2008).

Gil (2008) refere que este tipo de entrevista apresenta várias vantagens, das quais a rapidez, exige pouca preparação por parte dos investigadores, custos baixos e proporciona uma análise dos dados mais eficaz. Contudo, visto que as perguntas são mais *standardizadas*, fica mais complicado obter um conhecimento alastrado (Alshenqeti, 2014).

Alguns autores, tal como cita Gil (2008, p.113), “por sua vez, veem neste procedimento uma técnica distinta do questionário e da entrevista, e o designam como formulário”.

4.5. - Vantagens e Limitações

O autor Gil (2008) nomeia várias vantagens na utilização da entrevista, dos quais refere que a entrevista é um método que permite obter dados relativos à vida social, é um método eficiente e tanto é aplicada para dados qualitativos, como para dados quantitativos.

Alguns autores, Gil (2008), Batista et al., (2017) e Silva et al., (2021), consideram importante definir a diferença entre o método por entrevista com o método por questionário, pois são duas técnicas distintas. A entrevista, em contrapartida com o questionário não exige que o entrevistado não saiba ler e escrever, é possível obter maior número de dados narrativos e flexibilidade de respostas e visto que é uma conversa, no entanto também “possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.” (Gil, 2008, p.110).

Alshenqeeti (2014, p.43) refere que as entrevistas podem ser um método soberano na análise das perceções dos entrevistados, contudo pode ser conjugado com outros métodos, enriquecendo assim a investigação. Como por exemplo “usar a observação como complemento às entrevistas permitiria aos pesquisadores investigar o comportamento externo e as crenças internas dos participantes.” Todavia, a entrevista apresenta também desvantagens, de acordo com Gil (2008) as principais limitações poderão interferir na qualidade das entrevistas:

- Poderá ocorrer falta de motivação pelo entrevistado ao responder uma pergunta;
- Enviesamento do significado das perguntas;
- Informações falsas nas respostas, consciente ou inconscientemente;
- Inabilidade/Incapacidade por parte do entrevistado para dar resposta às perguntas;
- Transmissão de influência de opinião do entrevistador para o entrevistado;
- Custos dada a formação pessoal para executar as entrevistas (Gil, 2008).

Para Alshenqeeti, 2014, semelhante à visão do autor Gil (2008), destaca vantagens e desvantagens relativamente à entrevista:

Vantagens	Desvantagens
Alta taxa de retorno	Consome muito tempo
Mais respostas incompletas	Estudo em pequena escala
Pode envolver a realidade	Nunca vai ser 100% anónimo
Maior controlo na ordem de resposta	Poderá surgir preconceito subconscientemente
Relativamente flexível	Possíveis Inconsistências

Tabela 5: Vantagens e Desvantagens da Entrevista

Fonte: Adaptado de Alshenqeeti

4.6. - Síntese

Com o desenvolvimento deste capítulo foi possível definir elementos para a realização da entrevista. É plausível adquirir conhecimentos e ideias para os significados de ações humanas, num processo (Coutinho, 2014).

Quando determinado que os dados são de natureza qualitativa é importante ir de encontro com a realidade. Contudo, existe necessidade de compreender e interpretar a essência e impacto, seja este coletivo ou individual (Valadas e Gonçalves, 2014).

Os métodos de investigação são um elemento eminente de qualquer projeto de investigação, isto porque, iram determinar o seu sucesso, a sua validade e confiabilidade. Os investigadores têm uma grande responsabilidade na escolha do método que iram utilizar na recolha de dados para a sua pesquisa, a escolha deve ser minuciosa face ao contexto de dados que quer adquirir (Alshenqeeti, 2014).

O autor Gil (2008) caracteriza a entrevista como uma técnica, usada pelo investigador destinada ao investigado, onde formula e apresenta perguntas, estas estão diretamente ligadas ao objetivo de investigação. Portanto, a entrevista, é designada como uma forma de interação social, de forma de diálogo assimétrico, isto porque, é um método de recolha de dados e, por outro lado uma fonte de informação.

Duarte (2004), refere que para a realização de uma boa entrevista é necessário desenvolver objetivos claros de acordo com a área da questão de investigação, otimizar o guião de entrevista para que haja um clima de profundidade na obtenção de respostas. A segurança e autoconfiança são dois elementos que favorecem, em geral, o clima da entrevista. Contudo, o desenvolvimento de um clima informal, ajudará o entrevistado a sentir-se presente e valorizado, sem sair de cena o objetivo central sujeito à fonte de dados empírico para a investigação.

A entrevista é considerada a técnica mais versátil em relação às outras técnicas de recolha de dados. Com isto podem ser estabelecidos diversos tipos de entrevistas, de acordo com a sua estruturação (Gil, 2008).

O investigador deve ter em conta cada etapa da entrevista, mas é precisamente no seu decorrer, que o entrevistador deve demonstrar as suas capacidades, que iram beneficiar no desenvolvimento da entrevista, como, saber ouvir ativamente, mostrar interesse pelo

feedback do entrevistado e atender e compreender o seu discurso (Belei et al., 2008, citado por Batista et al., 2017)

Assim, e de acordo com a ética de uma entrevista, esta deve-se de finalizar num “clima de cordialidade” (Gil, 2008, p.119) Isto porque, a relação entrevistador e entrevistado, é fundamental para o contributo de informação adquirida na entrevista.

5 - ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1. - Introdução

No seguimento deste capítulo será apresentado e analisado o guião de entrevista, como também as suas questões e, por fim será discutido a análise dos resultados dos dados obtidos. Cujos dados foram alcançados por realização de entrevistas estruturadas.

As entrevistas foram solicitadas previamente à sua realização, através dos emails dos participantes. A solicitação foi feita às presidências e direções dos Institutos de Ensinos Superior Politécnicos Públicos no Distrito de Santarém, ou seja, no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e no Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Estas foram realizadas presencialmente, e duraram entre trinta e trinta e cinco minutos. No início de cada entrevista ao dar enquadramento e contexto da investigação, foram apresentados quais os seus objetivos, assegurar o anonimato e confidencialidade e solicitada autorização para a gravação da entrevista.

No total foram realizadas duas entrevistas, no entanto, inicialmente pretendia-se realizar dez. Um dos motivos apresentados para a dificuldade de obtenção de entrevistas foi a falta de feedback nos emails enviados aos participantes. Contudo, as entrevistas realizadas foram satisfatórias para a análise de dados, e conseqüentemente para a realização da investigação. Na sequência deste capítulo não será revelado a identidade dos entrevistados, somente a instituição onde pertencem, que é o Instituto Politécnico de Tomar. Mas, não só a análise das questões se focará nessa instituição, como também no Instituto Politécnico de Santarém, a partir de dados secundários.

Neste capítulo, primeiramente será analisado cada questão colocadas aos entrevistados. De seguida, analisar as respostas obtidas, e verificar a sua correspondência com a investigação.

5.2.- Análise das Questões do Guião de Entrevista

5.2.1. - Análise do Guião de Entrevista

Atendendo ao capítulo anterior, no processo de desenvolvimento da entrevista, inicialmente é importante conceber um contexto ao entrevistado. Assim, estará enquadrado no tema de investigação.

Neste sentido foi apresentado o seguinte texto para contextualizar o entrevistado:

Nos últimos anos, o ambiente organizacional tem demonstrado fortes mudanças de mercado, a competitividade e a necessidade de transformação das abordagens de gestão estratégicas levam ao conceito de Capacidades Dinâmicas. O principal objetivo das capacidades dinâmicas é estimular o progresso de novas capacidades no meio organizacional. A análise estratégica está diretamente ligada a um mercado específico, por vezes leva a abandonar estratégias antigas, a fim de criar e manter uma vantagem distinta no mercado.

A análise da evolução do Ensino Superior em Portugal realça um conjunto de mudanças decorrentes do processo. Este processo de desenvolvimento do ensino superior, tendo em conta a sua evolução, alcançou os seus objetivos através do processo de democratização do ensino e da sociedade portuguesa, da aposta em formação, no desenvolvimento de inovação, aposta em investigação e nas qualificações de jovens. É imprescindível estimular o aumento da qualidade do ensino superior, premiando as unidades que mais fazem investigação e mais investem na qualificação do seu corpo docente.

Efetivamente que, também é essencial apresentar ao entrevistado o objetivo desta investigação, isto é, enunciar as questões gerais e específicas desta investigação:

- O objetivo desta investigação é perceber qual é o impacto das capacidades dinâmicas nas características das presidências e direções dos Institutos Superiores Politécnicos Públicos no Distrito de Santarém (IPSantarém e IPT), compreender os fatores e condicionantes que estão inerentes à resistência à mudança, e em que medida encaram a mesma como fator de sucesso para ambas as instituições;

- Caracterizar as perceções das presidências e direções relativamente às capacidades dinâmicas que são implementadas no meio institucional;
- Identificar e descrever quais as competências necessárias das presidências e direções para motivar e envolver as instituições no acompanhamento e implementação de novas metodologias e estratégias que acompanhem a evolução do seu ensino;

Com base na revisão de literatura, apresentado anteriormente, é possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas apresentadas em três elementos componentes: Conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais);

- Rotinas e processos;
- Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.
- Ao enquadrar o entrevistado relativamente à questão de investigação, ao seu objetivo e, conseqüentemente às questões gerais e específicas e como as identificar, prosseguimos para o guião de entrevista.

O Guião de Entrevista foi construído e dividido por cinco blocos, de A a E. Esta divisão facilita na condução da entrevista, como também na organização dos vários temas e tempos, eficientemente:

Blocos	Objetivos	Questões Orientadoras
A -Legitimação da entrevista -Questões éticas.	-Explicar os objetivos da entrevista. -Assegurar o anonimato e a confidencialidade da entrevista. -Solicitar autorização para a gravação da entrevista	- Explicação sumária dos objetivos da entrevista no contexto da investigação. -Explicação sobre o anonimato e a confidencialidade do conteúdo da entrevista. -Pedido de autorização para proceder à gravação da entrevista.
B -Questões inerente às Capacidades Dinâmicas.	- Perceber que Capacidades Dinâmicas estão implementadas na Instituição. -Identificar o impacto das CD nas características nas presidências e direções da Instituição.	- Que Capacidades Dinâmicas estão presentes nesta Instituição? - Fazendo uma retrospectiva dessas implementações, qual o impacto recebido?

	- Compreender se as CD são um fator de sucesso para a Instituição.	-Dependendo do impacto seja positivo ou negativo, considera as CD um fator de sucesso? -Considera as CD um fator benéfico para a evolução do ensino?
C -Questões inerentes à Mudança.	-Identificar fatores condicionantes inerentes à resistência à mudança.	-Como lida com a Mudança? -Qual conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais) a tomar num processo de mudança. -O que considera ter aprendido de relevante num processo de mudança?
D - Questões inerentes ao Processo de Implementação e Acompanhamento.	-Identificar competências necessárias para motivar e envolver a Instituição, no acompanhamento de novas metodologias e estratégias.	Depois da sua Implementação é necessário acompanhamento neste processo: - Acha que a formação é benéfica para este acompanhamento? - Que competências considera ter em conta durante este processo? -Considera que na existência de um líder neste processo, o acompanhamento será mais motivador?
E -Questões finais. -Agradecimentos e validação da entrevista.	-Questionar o entrevistado no sentido de saber se pretende colocar questões. -Agradecer a colaboração. -Informar da transcrição da entrevista para validação.	

Tabela 6: Guião de Entrevista

Fonte: Elaboração Própria

Assim, ficam reunidas todas as condições favoráveis ao início da recolha de dados por entrevista.

No seguimento deste capítulo irá ser apresentado e analisado os dados obtidos através de entrevistas estruturadas. Estas entrevistas foram solicitadas através de email às presidências e direções dos Institutos de Ensino Superior Politécnico públicos no Distrito de Santarém, mais especificamente, ao Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e ao Instituto Politécnico de Tomar (IPT).

Inicialmente pretendia-se obter dez entrevistas, seis no IPSantarém e quatro no IPT, no entanto, das dez entrevistas solicitadas só duas foram aceites, ambas no IPT. Pelo que não será revelado a identidade dos entrevistados, visto que é garantido o seu anonimato.

Entrevista/Data/Hora:	Duração Total/Tempo de Gravação:	Local da Entrevista:
Entrevista (1º) Data: 08/05/2024 Hora: 11h	Duração Total: 30 minutos Tempo de Gravação: 18 minutos	Instituto Politécnico de Tomar
Entrevista (2º) Data: 10/09/2024 Hora: 14h30	Duração Total: 35 minutos Tempo de Gravação: 28 minutos	Instituto Politécnico de Tomar

Tabela 7: Informação sobre as Entrevistas Realizadas

Fonte: Elaboração Própria

No fim das entrevistas, como mencionado no guião de entrevista em anexo, foi questionado aos entrevistados no final da entrevista se queriam colocar questões. Ambos entrevistados não questionaram nenhuma questão, mas caso surgisse algum tipo de questão foram informados que poderiam contactar a entrevistadora para responder às questões caso tivessem depois da realização da entrevista.

Posto isto, irá ser desenvolvido uma análise individual às questões colocadas aos entrevistados e, em segundo lugar, analisar se os resultados obtidos correspondem com os estudos previamente analisados para a elaboração desta investigação.

5.2.2. - Análise de Questões

Visto que as questões dos blocos A e E são alusivas ao início e fim da entrevista, não são consideradas oportunas à análise de questões. Posto isto, seguidamente irá ser analisado as questões dos blocos B, C e D.

Questões do Bloco B- Questões inerentes às capacidades dinâmicas

Questão número 1- Que capacidades dinâmicas estão presentes nesta instituição?

Em geral, os entrevistados apresentaram mudanças relativamente às dinâmicas das instituições, por exemplo, na necessidade de se alterar o modo de funcionamento, ou da estrutura, da organização.

No Instituto Politécnico de Tomar, como referido no capítulo 3, na estrutura baseada em departamentos houve uma necessidade de alteração para as unidades departamentais. Isto é, não havendo diretor de departamento dos membros, passa a grupos de pessoas, agrupadas em várias áreas do conhecimento. Neste caso, apontou-se que a mudança não foi consideravelmente má, mas também não foi extremamente benéfica para a organização, isto porque, efetivamente, surgiu essa dinâmica, mas trouxe consigo eventuais alterações de comportamento inclusive, visto que habitualmente as pessoas trabalhavam com a mesma finalidade e passou a ser unidades separadas e, conseqüentemente, levou a um afastamento entre as pessoas. Portanto, relativamente a esta alteração, foi efetivamente elaborado um plano estratégico, que posteriormente, deu origem ao plano de ação. Seguramente que existiu uma tentativa de modernização/ inovação, mas não apresentou benefícios significativos.

Os entrevistados também apresentaram mudanças relativas à oferta educativa. Apesar da oferta educativa ser reduzida, existem propostas ligadas às novas tecnologias, como as aulas à distância, síncronas, assíncronas. Uma delas foi a implementação de microcredenciações, um curso breve com a finalidade de aferir uma formação transversal específica numa determinada área, funcionando como sendo uma unidade curricular isolada. As “MICRO” (2024) prevalecem nas três escolas do Instituto Politécnico de Tomar, na ESGT, ESTT e na ESTA. Contudo, através de dados secundários estes também estão presentes no Instituto Politécnico de Santarém, “Cursos Conducentes a Microcredenciais” (2024). Esta implementação, foi bem-sucedida pelos docentes. São criadas por vezes pelos próprios docentes, outras em função daquilo que é a envolvente

organizacional carece, como uma lacuna numa determinada área. Pelo que, estes cursos fornecem uma aprendizagem ao longo da vida.

Numa outra perspetiva, é mencionado por ambos os entrevistados, a criação de cursos “MOOC (Massive Open Online Course)”, são cursos intensivos, elaborados em formato digital, isto é, que se podem projetar para o exterior da instituição, mas que também podem ser utilizados repetidamente interiormente aos alunos que necessitam de apoio especial numa determinada área. Esta mudança, já não foi aceite pelos docentes. Os entrevistados relataram que um dos motivos por não ter sido aceite foi pela gravação de imagem, pois o indivíduo tem que se expor, e podem não estar devidamente preparados para utilizar certas tecnologias, ou ferramentas não habituais.

Porém, é mencionado por um dos entrevistados que, visto dentro da instituição, ou seja, a dinâmica interna, existe alguma inércia. De facto, foi referido, algumas dificuldades ao dar respostas aos problemas e, que poderia ser fruto da faixa etária. Existe um interesse da instituição, à transmissão de conhecimentos, em utilizar ferramentas para suporte às metodologias atuais. Contudo, reconhece que há um longo caminho pela frente, visto que a oferta está na margem. Pelo que já foi uma dinâmica introduzir essa capacidade digital nos suportes desses cursos.

Também foi referido a possibilidade de analisar outros mercados. Alguns cursos foram projetos pensados para preencher espaços nos conteúdos já existentes. E, apesar da metodologia de sala de aula ser mais consistente, poderá eventualmente existir evolução. A maior questão é como introduzir essas novas tecnologias neste contexto tão equitativamente vivida no quotidiano.

De uma forma geral, é certamente demonstrado o interesse da instituição, a dinâmica tem que existir, mas ainda apresenta alguma inércia. É demonstrado dificuldade em aceitar e fazer, a mudança. Primeiramente tem que se estar em movimento, e depois surgir a dinâmica. Concluindo, se a mudança não for bem acolhida pelas pessoas, nunca será implementada

Questão número 2 - Fazendo uma retrospectiva dessas implementações, qual o impacto recebido?

Ambos os entrevistados revelam que as implementações dessas capacidades dinâmicas foram aceites, positivamente, e implementadas, pois a mudança é necessária, tanto a nível dos docentes, como também às necessidades de ensino para os alunos.

Porém evoluir é desconfortável, e com isto a mudança trouxe dificuldades que não existiam, como:

- Afastamento entre os indivíduos;
- Dificuldade de comunicação;
- Receios relativamente à mudança;
- Falta de formação para utilização de ferramentas inovadoras/modernas.

Os dois entrevistados mencionaram a questão da pandemia, foi um exemplo de processo choque e que agravou situações que já decorriam na instituição, como a individualidade por parte dos indivíduos. Existem limitações para a implementação dessas ferramentas, não existe liberdade total para o fazer. Mas situações que foram implementadas tem havido alguma receptividade positiva da comunidade. Depois de se vencer a inercia inicial, tornasse-a cada vez mais fácil.

Questão número 3 - Dependendo do impacto seja positivo ou negativo, considera as capacidades dinâmicas um fator de sucesso?

Os entrevistados quando questionados se consideram que o impacto relativamente às capacidades dinâmicas, seja ele positivo ou negativo, contribui para um fator de sucesso, na maior parte dos casos, determinam que as dinâmicas têm de existir, serem planeadas. As organizações não podem permanecer sempre com a mesma estratégia interna desde o primeiro momento que foram criadas. Efetivamente, as organizações têm de sofrer uma evolução a dado momento.

Um dos entrevistados relatou que o ensino superior está efetivamente num rio, num caudal, e esse caudal tem que ser acompanhado. De facto, está a ser realizado essa mudança, mas talvez não na velocidade desejada. Existem muitas rotinas antigas que têm de ser ultrapassada. Nem sempre é utilizado as novas tecnologias da forma mais adequada, e eventualmente poderá perder-se alguma capacidade de desenvolver competências por essa razão. Existem certamente novas metodologias vantajosas, mas é um dilema perceber até que ponto os estudantes estão receptivos e preparados para tal.

Foi mencionado também a adequação do Modelo de Bolonha, e como este transformou o método de ensino de aprendizagem e, passado alguns anos, ainda não está totalmente reconfigurado.

A questão do lado do aluno também foi referida, tem que se ir além do tempo de contacto entre o aluno e professor, de certa forma não está implementada dos dois lados. E,

principalmente do lado dos estudantes, poderá não ser suficiente o tempo aproveitado pós aula, isto é, o preenchimento daquilo que queremos preencher, ou seja, complementar o crescimento educativo e aquisição dessas competências.

Por outro lado, esta mudança não pode ser drástica. Quando mais drástica for a alteração, menos aceite vai ser e, conseqüentemente, proporcionará mais problemas na sua implementação. Deve-se introduzir pouco a pouco as alterações feitas, para ultrapassar a resistência à mudança.

Questão número 4 - Considera as capacidades dinâmicas um fator benéfico para a evolução do ensino?

Como respondido anteriormente, ambos os entrevistados relataram que sim, efetivamente as capacidades dinâmicas apresentam benefícios para a evolução do ensino. A forma de ensino está em constante evolução, e as instituições superiores têm de acompanhar essa evolução através da mudança.

Os entrevistados, deram o exemplo do caso da pandemia, que foi uma realidade, e dado a essa mudança houve uma alteração drástica relativamente à necessidade de adaptar a forma de ensino à distância, por causa do confinamento, e com isso surge necessidades de evoluir quanto à necessidade vivida.

Como mencionado na questão número 1, a inovação na oferta de educativa é tão benéfica para o aluno, como para a instituição. Esta surge das necessidades dos alunos e da capacidade dinâmica da instituição.

Questões do Bloco C – Questões inerentes à mudança

Questão número 5 - Como lida com a Mudança?

Nesta questão os entrevistados manifestaram algumas incertezas quanto à maneira como lidam com a mudança. Visto que, a mudança é necessária e evoluir é desconfortável, haverá por vezes alguma resistência em adotar certos aspetos relativos à mudança. Por vezes, torna-se difícil porque mudança implica inovação, e preso à inovação vem a capacidade autónoma de desenvolver funções específicas, e com ferramentas também elas com aspetos específicos.

Houve de facto uma alteração a nível tecnológico e de comportamentos a nível geral, inclusive em atividades profissionais que constantemente desaparecem, pois foram transformadas radicalmente e houve necessidade de adaptação. Claro que, em algumas áreas será mais fácil ocorrer mudança, e outras não tanto. A capacidade de haver equilíbrio e bom senso é fundamental, pois poderá ocorrer roturas nos comportamentos e na evolução dos conhecimentos.

É nesse momento que a formação se torna um fator benéfico no processo de mudança, pois este processo exige aprendizagem. Portanto numa forma gradual e com a formação adequada, os indivíduos tomam a mudança com mais eficácia. É normal e, acontece muitas vezes, os indivíduos não aceitem a mudança porque foi implementada bruscamente e não teve o devido acompanhamento no processo.

Os entrevistados relatam que não é fácil chegar a um determinado local e acabar com tudo o que estava a ser feito até ao momento, e com isso eles lidam muito mal, preferem a fazer de uma forma gradual.

Questão número 6 - Qual conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais) a tomar num processo de mudança.

Relativamente a esta questão, em que se questiona, quais os aspetos comportamentais, capacidades e habilidades, sejam elas individuais ou organizacionais, a tomar num processo de mudança, os entrevistados deram destaque ao líder. Pois é fundamental que o líder explique às pessoas o que se pretende, e como se pretende chegar ao objetivo. O líder deve envolver as pessoas face ao problema e à solução encontrada para o resolver. Se a comunidade não estiver envolvida, não estiver ciente do problema, a mudança nunca será aceite. Portanto, a melhor forma é envolver as pessoas, estar com as pessoas, e fazer o trabalho de proximidade.

Mas revelaram que estamos numa era de comunicação, causada pela evolução tecnológica. Contudo, é sentido uma deterioração na qualidade da mensagem. Ou seja, como é transmitida essa mensagem. Mencionaram que uma grande dificuldade sentida por parte dos alunos, cujos tem tanta facilidade nos canais sociais, mas ao desenvolverem textos ocorrem lacunas na sua construção. Foi mencionado também a perda do hábito de leitura, que como consequência poderá perder-se habilidade de criar competências de mensagem.

Com base nos resultados, estes são o conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais) a tomar num processo de mudança:

- Ser aberto a novos desafios;
- Resiliência;
- Trabalhar em equipa;
- Saber ouvir;
- Boa comunicação;
- Confiar no líder, na equipa e em si próprio.

Questão número 7 - O que considera ter aprendido de relevante num processo de mudança?

Nesta questão os entrevistados evidenciam que não se pode garantir à partida que as coisas estão sempre perfeitas. Ou, em contrapartida, julgar algo que se encontra realizado perfeitamente. Tem de ser equilibrado.

Por exemplo, caso um docente tenha uma disciplina preparada, que não seja necessário estar a fazer modificações frequentemente, inevitavelmente, o docente irá se cansar do que preparou. Posto isto, há sempre hipótese de fazer melhor e diferente, e de melhorar essa diferença.

Aprende-se com o mudar, é uma aprendizagem a aceitar-se que era necessário mudar. A mudança lava-nos a tomar consciência, que muito embora julguemos que determinados processos estão completos, podem não estar, têm sempre que ser melhorados. E isso aprende-se com a mudança.

Um dos exemplos que foi dado, e mencionado de novo, o caso da pandemia. Ocorreram reações diferentes nas instituições. Algumas pararam, talvez para ponderar o próximo passo a tomar. Outras, como o IPT, tomaram a decisão imediata de fazer aulas à distância, que da opinião dos entrevistados correu bem. Contudo, às vezes poderá faltar equilíbrio, há decisões que têm de ser tomadas no momento, e há outras que mesmo que o contexto esteja em mudança devemos eventualmente ponderar e pensar no próximo passo e para que direção devemos seguir, e é com esse equilíbrio e maturidade que se irá desenvolver. Concluindo, o tempo de resposta a uma mudança pode não ser a melhor, mas em alguns casos deve-se esperar que a mudança se torne madura para nos adaptarmos a ela, outras agir no momento, depende da situação e contexto.

Questões do Bloco D – Questões inerentes ao processo de implementação e acompanhamento

Questão número 8 - Depois da sua implementação é necessário acompanhamento neste processo: Acha que a formação é benéfica para este acompanhamento?

Ambos os entrevistados afirmaram que sim a formação é benéfica no processo de implementação e acompanhamento. Os indivíduos têm de estar despertos para a necessidade de mudança. Por esse motivo, nada melhor que estar informados, por exemplo, se existe novos métodos de trabalho, dado que estes são feitos para impulsionar e para a sua utilização.

A maior dificuldade é a gestão de tempo, e visto que o tempo é um recurso, deve-se ponderar até que ponto parrar (inicial formação) é rentável. Mas mesmo assim, para tudo o que seja, a formação é de facto imprescindível, seja ela autoestudo, estudo em conjunto, estudo guiado, isto para qualquer processo que envolva mudança.

É essencial ultrapassar o medo, o receio de errar, e a mudança impõe sempre um certo medo. Nas respostas dadas o receio foi mencionado, o que já era previsto, mas a aprendizagem é fundamental para ultrapassar este problema.

Questão número 9 - Que competências considera ter em conta durante este processo?

De um modo geral, os entrevistados apresentaram as seguintes competências a ter em conta durante um processo de mudança:

- Espírito de inovação – aceitar e não ter medo da inovação;
- Ter coragem - para alcançar meta-competências;
- Ser resiliente - pois a mudança pode não superar as expectativas;
- Vontade de superar – para enriquecer os compromissos futuros;
- Capacidade de aceitação do resultado – não desistir.

Sempre que há uma mudança existe a necessidade de aprendizagem. Sempre que é mudado um modelo para outro, exige tempo de agir/formação e tempo de introduzir. É fundamental a capacidade individual de adquirir novos conhecimentos e interiorizá-los. Tal como a capacidade de comunicação, não só de transmitir e recebê-la, como descodificá-la.

Questão número 10 - Considera que na existência de um líder neste processo, o acompanhamento será mais motivador?

Por último, mas não menos importante, foi questionado aos entrevistados se consideravam que na existência de um líder neste processo de acompanhamento se seria mais motivador, ambas as respostas foram positivas. Realmente a presença de um líder, com uma personalidade presente de diretividade, automotivação e com estabilidade emocional, é imprescindível durante um processo de mudança. Esta proximidade entre o líder e os seus colaboradores não pode ocorrer só até ao momento em que acontece a mudança, mas sim continuamente.

Em compensação, os colaboradores têm de saber trabalhar em equipa, cada vez mais os indivíduos têm de ser eficientes no funcionamento em equipa, afinal de contas uma organização é uma equipa. A presença de um líder é saber direcionar, para que a ação se possa realizar da forma que foi planeada anteriormente. E, esse acompanhamento tem de ser efetuado antes, durante e após a mudança.

Concluindo, podemos ser todos líderes, tem de haver algum movimento para vencer a inercia. Há sempre alguém que assume o papel de líder, mas é uma mais-valia se houver vários líderes e poder-se dividir esses avanços em diferentes áreas, mas nunca esquecendo a capacidade comunicativa.

5.3. - Análise e Discussão de Resultados

De acordo com a revisão literária anteriormente realizada e com as respostas obtidas nas entrevistas depara-se, efetivamente, que as organizações tal como descreve Teece et al. (1997, p.510), têm-se deparado com desafios, tais estes que implicam alterações a nível organizacional, tanto nas rotinas e estratégias, pois algumas estratégias nem sempre são suficientes para dar resposta aos objetivos da organização. Com a visão baseada em recursos (VBR), as instituições devem desenvolver estratégias que proporcionem um desempenho superior, e assim surge as capacidades dinâmicas, com base nos seus recursos internos, como referido na questão número 1 relativamente à necessidade de alterar o modo de funcionamento, ou da estrutura da organização e mudanças relativas à oferta educativa, ou seja, as capacidades não só proporcionam o desenvolvimento no campo da estratégia, como também, em outras áreas do conhecimento, como a inovação e aprendizagem. É mencionado a alteração recente das unidades departamentais do

Instituto Politécnico de Tomar, que neste momento existem sete departamentos a de engenharias, arqueologia conversação restauro e património, ciências empresariais, ciências sociais, matemática e física, tecnologias de informação e comunicação e de artes design e comunicação (Unidades Departamentais, 2023).

Contudo, relativamente à tentativa de introdução de cursos “MOOC”, cuja implementação não foi bem-sucedida, por motivos de dificuldade de adaptação, mas tal como refere Harreld et al. (2007) foi uma tentativa de inovação na oferta educativa. Eventualmente se esta mudança fosse introduzida num processo focado num conjunto de rotinas, isto é, influenciada por uma forma de evolução gradual tal como refere Teece et al. (1997), talvez a sua introdução tivesse sido mais bem sucedida. Por outro lado, de acordo com a visão de Eisenhardt e Martin (2000), limitam esta teoria por princípios gerais e não por hábito, daí ter surgido algumas situações menos bem concebidas. De acordo com Teece (2018), a tecnologia é um fator influenciador e com oportunidade para a criação de novos modelos de negócio, e com isto facilita e também restringe ações ou competências, tal como aconteceu com as “MOOC”.

Com base nesta abordagem, e com foco nos recursos disponíveis numa organização, ou seja, que sejam raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN). As organizações ao desenvolverem este conjunto de recursos e introduzidos na sua cultura, irá surgir como consequência, uma vantagem competitiva face à sua concorrência (Teece et al., 1997). Assim, as capacidades dinâmicas permitem estimular o desenvolvimento de processos inerentes às alterações alinhadas às mudanças do mercado e das necessidades das instituições, fazendo com que estas alterações sejam concorrenciais. Portanto, as capacidades dinâmicas são um fator em constante evolução pelo seu impacto organizacional e influenciador do desempenho dinâmico e, conseqüentemente, os seus resultados (Eisenhardt & Martin, 2000). Para além disto, na mudança apresentada ainda na questão número 1 relativamente às microcredenciações, as “MICRO” cuja foi bem-sucedida, esta mudança pode ser considerada como uma habilidade dinâmica desenvolvida através de uma aprendizagem contínua, ou seja, no desenvolvimento de novas competências instruídas na organização e com principal objetivo de diversificação no mercado, como também, alcançar novas configurações de recursos.

De uma forma geral, e indo de encontro ao feedback dado na questão número 2, é demonstrado que em ambas as instituições, a mudança é necessária acontecer, por outro lado, ainda existe resistência aos fatores inerentes à mudança, ou seja, a sua aceitação e o desenvolvimento desse processo. Foi mencionado na questão número 1, a faixa etária dos docentes, pois poderá ser um ponto negativo à facilidade de aprendizagem aos fatores

tecnológicos, tendo em conta a sua evolução. Em contrapartida, e na maioria, é apresentado um impacto satisfatório relativamente à sua implementação. Visto que ao desenvolver novos métodos de gestão, com o objetivo de garantir resultados para toda a envolvente organizacional (Teece, 2018), neste caso, não só para os docentes, como também para os alunos da instituição. Sem dúvida que se este processo for implementado, com foco nas suas necessidades e objetivos, que os resultados iram garantir vantagens competitivas. De facto, a análise estratégica é desenvolvida através de um mercado específico (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011), e por consequência poderá causar afastamento entre os indivíduos.

Porém, mudar traz consigo algumas dificuldades que não existiriam antes de iniciar o seu processo. No seguimento deste processo a organização deve adaptar e transformar por meios dinâmicos e globalizados, e ao mesmo tempo, conciliar estas com as competências organizacionais (Teece et al., 1997). É importante que neste contexto seja realizado uma análise à estratégia adotada para a implementação das capacidades dinâmicas. Primeiramente deve-se identificar as oportunidades tecnológicas que sejam consideradas possibilidades e desenvolvidas, o que foi mencionado na questão número 1, que há possibilidades de evolução noutros mercados. No desenvolvimento e na adaptação é essencial planear a conciliação entre o modelo de negócio e gerir os recursos disponíveis, assim será possível antecipar a concorrência e defender possíveis ameaças. Durante o processo de transformação organizacional é importante realinhar a estrutura e a cultura organizacional, por outras palavras, averiguar quais capacidades já estão presentes na organização, e depois investir em novas capacidades (Teece, 2018).

Efetivamente as capacidades dinâmicas proporcionam o surgimento de vantagens competitivas, pois estas capacidades são consideradas multifacetadas, e por isso poderá eventualmente serem consideradas como um fator de sucesso. Relacionado isto com a questão número 3, pode-se aperceber a existência de um planeamento direcionado à análise interna da organização, uma avaliação de mercado para haver essa evolução. Porém no processo de transformação é imprescindível planear este processo minuciosamente, não poderá acontecer drasticamente. Quanto mais radical for a mudança, menos aceite irá ser (Teece, 2018). Foi dado como exemplo nesta questão o Processo de Bolonha Rodrigues e Heitor (2015), que apesar da evolução, é ainda um processo que não está totalmente reconfigurado.

Certamente que as capacidades dinâmicas permitem construir, integrar e reconfigurar capacidades operacionais, através do desempenho organizacional (Helfat Peteraf, 2003). Saliendo isto com o ensino, mais concretamente com a sua evolução, que ao longo dos

anos tem demonstrado mudanças no seu processo de transformação do ensino superior em Portugal (Moreira, 2017), a educação é considerada um fator potencializador no desenvolvimento humano. Ao mesmo tempo, este desenvolvimento permite a evolução das qualificações nas regiões, e como consequência criará uma vantagem competitiva nessa região, o que torna uma localização prazerosa para a criação de novos mercados. Assim, é gerado património educacional na população dessa região (Cerdeira et al., 2014). Portanto, confrontando este princípio com a questão número 4, e com o respetivo feedback, efetivamente as capacidades dinâmicas são benéficas para a evolução do ensino. Uma vez que, o ensino está em constante evolução, e através disso as instituições devem alinhar a sua evolução com a mudança.

De facto, a mudança é necessária, mas consigo surge algumas incertezas, e isso manifestou-se na questão número 5. Os entrevistados manifestaram resistência à mudança/transformação organizacional. Esta resistência é uma barreira à transformação de uma organização bem-sucedida. Sendo a mudança organizacional uma transformação na estratégia de desenvolvimento organizacional, e tendo estas o objetivo de alcançar vantagens competitivas através de mudanças em fatores alinhados à estratégia organizacional, o sucesso organizacional deve estar diretamente ligado à sua cultura organizacional (Padvoveze & Benedicto, 2005). Contudo, havendo resistência à sua implementação, as organizações devem estar preparadas, pois com mudança implica inovação (Hernandez & Caldas, 2001). Para que este problema seja atenuado, durante o processo de gestão e mudança organizacional os indivíduos devem ser resilientes, flexíveis, motivadoras e otimistas (Teece, 2018; Salgado, 2013). De acordo com Salgado (2013) não é possível deduzir qual o momento perfeito para a mudança ser implementada, para ser bem-sucedida, mas é possível antecipar algum problema que possa surgir no futuro. Um dos processos de mudança mais mencionado foi o caso da pandemia, pois foi um caso inesperado e foi reagido de várias distintamente entre todas as instituições. Os entrevistados mencionaram que o processo de mudança deve ser gradual, e não repentino.

Todos os indivíduos enfrentam a mudança diferentemente, e por isso, tal como mencionam Cunha & Rego (2002), a equipa deve-se preparar para a introdução das novas mudanças. Para isso, é preciso reunir e criar uma equipa eficiente para ultrapassar dificuldades que possam surgir. Saber trabalhar em equipa, mesmo que algumas funções sejam consideradas mais individualistas. Por outro lado, há que haver um líder para envolver a equipa, estimular cada processo através dos comportamentos, capacidades e habilidades dos indivíduos. Os indivíduos ao sentirem proximidade entre os respetivos colegas iram motivar-se simultaneamente. É necessário definir objetivos no momento da implementação com base nos valores e visão da organização. O líder deve transmitir esses

valores aos indivíduos pertencentes à dada equipa. Para que essa comunicação seja transmita eficazmente, o líder deve adotar habilidades e comportamentos de comunicação, como mencionado na questão número 6. Caso haja má comunicação no momento de transmissão poderá surgir enviesamentos. Ao relacionar as respostas relativamente à questão número 6 com esta teoria, é possível determinar semelhanças ao conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades, a tomar num processo de mudança, como: ser ágil na aprendizagem, resiliente, trabalhar em equipa, proatividade, empatia, flexibilidade bom ouvinte, capacidade comunicativa e cooperar com o líder. Na questão 10, foi questionado se a existência de um líder no processo de implementação, e se o acompanhamento será mais motivador, em geral e com base no que foi referido anteriormente a presença de um líder neste processo é efetivamente mais motivador.

De acordo com Salgado (2013), e do ponto de vista científico, a presença de características resilientes estão presentes, em todos os instantes, nas características organizacionais. E essa característica está inevitavelmente presente também nas respostas à questão número 7. Durante um processo de mudança esse traço estará sempre claro, os indivíduos devem encontrar soluções criativas com a ausência de ferramentas óbvias para contornar problemas presentes na organização. Até porque, nem sempre é perceptível que algo não esteja na sua forma ideal, visto que não é notável o momento mais adequado para ocorrer a mudança. Há sempre forma de desenvolver melhor e distintamente, ou seja, o aprimoramento da mudança. E com isto surge a aprendizagem, aceitar e tomar consciência da mudança no momento necessário. Mais uma vez o caso da pandemia foi mencionado, pela ausência imediata de soluções.

Por outro lado, o mercado está em constante mudança, e por esta razão as organizações de adotar um acompanhamento específico que vá de encontro à atualização e inovação dos mercados. Isto porque tal como refere Pinheiro (2012) este acompanhamento será benéfico para estimular vantagens competitivas, o que possibilita o melhoramento da produtividade. Na questão número 8 é referenciado o receio por parte dos indivíduos em relação às falhas e à frustração que possa surgir durante o processo de aprendizagem. Pinheiro (2002) também refere isso, que os indivíduos associam o insucesso à punição, e conseqüentemente, poderá resultar o afastamento de tarefas. Tendo em conta a evolução constante no ensino superior, a formação será um fator importante no processo de inovação. Para tal, a gestão de tempo deve estar presente no surgimento de dificuldades no processo.

Durante o processo de implementação deve-se ter em conta competências fundamentais, como por exemplo a criatividade, visto que está associada à inovação, apesar de que esta

se foque mais no princípio do processo, é fundamental na gestão de ideias (Pinheiro & Antônio, 2002). Como mencionado nas respostas da questão número 9, não só o espírito de inovação é essencial no processo de implementação, como também a coragem e vontade de alcançar vantagens competitivas e meta-competências são fortes fatores no desenvolvimento de atividades, estas devem ser acompanhadas ao longo deste processo (Tondolo & Bitencourt, 2014; Kiernan 1996). Para tal a capacidade comunicativa é essencial, não só de transmitir e recebê-la, como descodificá-la.

6 - CONCLUSÃO

As Instituições de Ensino Superior Politécnico Públicas Portuguesas, tal como todas as organizações, apresentam dificuldades no seu quotidiano devido às fortes mudanças de mercado. Com a globalização e a presença infindável da evolução organizacional, o mercado tem confrontado com mudanças, cujas são cada vez mais presentes no nosso quotidiano. Estas mudanças são notáveis a nível competitivo e à forte necessidade de transformação organizacional, preso à inovação, nas abordagens de gestão estratégicas.

As Instituições de Ensino Superior apesar de darem continuidade ao seu objetivo principal, a qualificação de alto nível dos portugueses, devem adotar capacidades para acompanhar a evolução do ensino superior, ou seja, adaptar a este novo paradigma alinhado com o seu objetivo principal. Assim surge o conceito das Capacidades Dinâmicas e como estas têm sido alvo de estudo por parte dos investigadores, sobretudo na área de gestão (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

O presente estudo surge precisamente na investigação destas mudanças ocorrentes nos últimos anos no setor de ensino superior, mais especificamente, nas Instituições de Ensino Superior Politécnico Público Português no Distrito de Santarém.

O principal objetivo desta investigação é perceber qual é o impacto das capacidades dinâmicas nas características das presidências e direções dos Institutos Superiores Politécnicos Públicos no Distrito de Santarém, especificamente no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e no Instituto Politécnico de Tomar (IPT), compreender os fatores e condicionantes que estão inerentes à resistência à mudança, e em que medida encaram a mesma como fator de sucesso para ambas as instituições. Caracterizar as perceções das presidências e direções relativamente às capacidades dinâmicas que são implementadas no meio institucional. Identificar e descrever quais as competências necessárias das presidências e direções para motivar e envolver as instituições no acompanhamento e implementação de novas metodologias e estratégias que acompanhem a evolução do seu ensino.

Para este efeito, inicialmente, foi realizado uma vasta revisão de literatura, foi revisto fatores interligados ao conceito de Capacidades Dinâmicas. O fator inicial foi a sua origem, com base na visão baseada em recursos (VBR), como as rotinas influenciam este paradigma, como adotar capacidades dinâmicas aumenta a chance de alcançar vantagens

competitivas. Também foi analisado distintas perspectivas teóricas de vários autores, que contribuíram para a investigação das capacidades dinâmicas ao longo dos anos, tal como os seus componentes. Preso às capacidades dinâmicas, foi também revisto a gestão e mudança organizacional no processo de inovação e aprendizagem.

A primeira base da perspectiva das capacidades dinâmicas foi a visão baseada nos recursos (VBR) em 1990. Esta abordagem é focada nos recursos disponíveis da organização, cujos recursos são raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), para isso são imprescindíveis o desenvolvimento do conjunto de habilidades e a cultura organizacional com isto, a organização revela desempenho e vantagens competitivas face à sua concorrência (Teece et al., 1997).

As capacidades dinâmicas são sustentadas por um conjunto rotinas e pelos processos organizacionais, isto é, uma evolução gradual e influenciada por rotinas Teece (2012). Pelo qual o desempenho é gerido pelos recursos e capacidades difíceis de alcançar em contextos dinâmicos (Teece et al., 1997).

Para que se consiga alcançar uma vantagem competitiva, é necessário desenvolver novos métodos de gestão com a eficácia de garantir resultados eficientes para todo o meio envolvente da organização. Tal como refere Teece (2018). As organizações no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas têm a preocupação de as adaptar e transformar por meio das mudanças dos negócios dinâmicos e globalizados, e ao mesmo tempo, moldar estas às competências organizacionais para alcançar uma vantagem competitiva, para atenuarem em ambientes fortes de concorrência, de globalização (Teece et al., 1997).

Em 1997, os autores Teece et al., conceituaram as capacidades dinâmicas. Estas relacionam-se à capacidade de conceder respostas às rápidas mudanças que advêm do ambiente interno e externo das organizações, é através da integração, construção e reconfiguração das competências, internas ou externas, conformadas aos respetivos contextos. A tecnologia é o fator que mais influencia a mudança e a oportunidade para a criação de novos modelos de negócio, muitos deles são considerados modelos radicalmente novos. Isto irá proporcionar o uso facilitado e, ao mesmo tempo, restringir algumas ações ou competências (Teece, 2018).

Mudança organizacional é uma transformação na estratégia de desenvolvimento organização, isto é, por exemplo, mudança de objetivos, metodologias, instrumentos, algo que envolva estratégias para atingir resultados para alcançar vantagens competitivas.

Estas mudanças devem responder a problemas internos ou externos. Uma organização deve estar preparada e aberta a mudanças/ inovações, contudo, por vezes existe alguma resistência a esta implementação, tornando-a como uma barreira à transformação organizacional (Hernandez & Caldas, 2001).

Com a constante mudança e inovação cabe às empresas o devido acompanhamento destas na atualidade pois, com o elevado número de concorrentes, é fundamental o acompanhamento da inovação. Posto isto, compreende-se que a inovação melhora a produtividade, acelerando processos, o que oferece uma vantagem competitiva. No entanto, quando se procede à má implementação da inovação, podem correr-se riscos, os quais podem levar ao fracasso desta. Mesmo assim, apesar dos riscos, deve sempre apostar-se na inovação para o sucesso. É importante que durante a evolução do processo de inovação, na aprendizagem, este deve ser controlado e observado, pois é nesta etapa de implementação onde muitas ideias falham (Pinheiro, 2002).

Assim, para o desenvolvimento desta investigação, foi selecionado o setor de ensino superior. Inicialmente foi caracterizado o setor em estudo. “A análise da evolução recente do subsistema de ensino superior em Portugal realça um conjunto de mudanças decorrentes do processo...” (Arroteia & C., 2011, p. 1). Este processo de desenvolvimento do ensino superior, tendo em conta a sua evolução, alcançou os seus objetivos através do processo de democratização do ensino e da sociedade portuguesa, da aposta em formação, no desenvolvimento de inovação, aposta em investigação e nas qualificações de jovens.

Neste contexto, o IPSantarém e IPT, foram essencialmente as instituições alvo desta investigação. O Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) é uma instituição portuguesa de ensino superior politécnico público, fundada em 1979, localizada no distrito de Santarém, sendo que é constituída com cinco escolas de ensino superior politécnico. Já o Instituto Politécnico de Tomar (IPT) é uma instituição de ensino superior politécnico pública portuguesa, fundado em 1973, também localizada no distrito de Santarém, sendo que esta instituição é constituída por três escolas

Para o efeito, a metodologia de recolha de dados escolhida para esta investigação foi a recolha de dados por entrevista dado o paradigma desta investigação. A escolha do método de recolha de dados é imprescindível no desenvolvimento da investigação. Sendo que, esta escolha irá definir o desenho de investigação, esta deve ser executada eficazmente, tendo sempre em conta os fatores dependentes (Bento, 2011).

Assim, foi elaborado um guião de entrevista, cujo foi analisado como também as suas questões. As entrevistas foram solicitadas previamente à sua realização, através dos emails dos participantes. A solicitação foi feita às presidências e direções dos Institutos de Ensinos Superior Politécnicos Públicos no Distrito de Santarém, ou seja, no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e no Instituto Politécnico de Tomar (IPT

No total foram realizadas duas entrevistas, no entanto, inicialmente pretendia-se realizar dez. Um dos motivos apresentados para a dificuldade de obtenção de entrevistas foi a falta de feedback nos emails enviados aos participantes. Esta dificuldade apresentada à realização das entrevistas poderá apresentar-se como uma limitação face ao desenvolvimento da investigação. Contudo, as entrevistas realizadas foram satisfatórias para a análise de dados, e consequentemente para a realização da investigação

No processo de análise das respostas obtidas a partir das duas entrevistas efetuadas, conclui-se que efetivamente as capacidades dinâmicas estão presentes, em ambas as instituições, pois tal como descreve Teece et al. (1997, p.510), as organizações têm-se deparado com desafios, tais estes que implicam alterações a nível organizacional, tanto nas rotinas e estratégias, pois algumas estratégias nem sempre são suficientes para dar resposta aos objetivos da organização. Em geral, a mudança é necessária acontecer, por outro lado, ainda existe resistência aos fatores inerentes à mudança, ou seja, a sua aceitação e o desenvolvimento desse processo. Foi mencionado que faixa etária dos docentes poderá ser um ponto negativo à facilidade de aprendizagem aos fatores tecnológicos, tendo em conta a sua evolução. Em contrapartida, e na maioria, é apresentado um impacto satisfatório relativamente à sua implementação. Por outro lado, esta mudança não pode ser drástica. Quando mais drástica for a alteração, menos aceite vai ser e, consequentemente, proporcionará mais problemas na sua implementação. Deve-se introduzir pouco a pouco as alterações feitas, para ultrapassar a resistência à mudança (Teece, 2018).

Sem dúvida que as capacidades dinâmicas proporcionam o surgimento de vantagens competitivas, pois estas capacidades são consideradas multifacetadas, e por isso poderá eventualmente serem consideradas como um fator de sucesso. Visto que ao desenvolver novos métodos de gestão, com o objetivo de garantir resultados para toda a envolvente organizacional (Teece, 2018), neste caso, não só para os docentes, como também para os alunos da instituição. Sem dúvida que se este processo for implementado, com foco nas suas necessidades e objetivos, que os resultados iram garantir vantagens competitivas.

Contudo, no processo de transformação é imprescindível planear este processo minuciosamente, não poderá acontecer drasticamente. Foi dado como exemplo o Processo de Bolonha (Rodrigues e Heitor, 2015), que apesar da sua evolução, é ainda um processo que não está totalmente reconfigurado. Foi mencionado que não só o espírito de inovação é essencial no processo de implementação, como também a coragem e vontade de alcançar vantagens competitivas e meta-competências são fortes fatores no desenvolvimento de atividades, estas devem ser acompanhadas ao longo deste processo (Tondolo & Bitencourt, 2014; Kiernan 1996). Para tal a capacidade comunicativa é essencial, não só de transmitir e recebê-la, como descodificá-la.

Relativamente às limitações apresentadas durante a realização desta investigação, é apresentado a falta de dados, derivadamente à falta de resposta às solicitações de entrevistas por parte dos participantes.

Por fim, relativamente ao futuro do conceito das Capacidades Dinâmicas, será importante o desenvolvimento de mais estudos com alvo esta questão de investigação, não só no setor de ensino superior, como também noutros setores na área de gestão, para uma maior reflexão e aprendizagem interligada aos objetivos CD. Seria interessante desenvolver um estudo sobre o impacto das CD a nível europeu, ou até mundial, para uma investigação mais significativa, de componentes inerentes a estas em contextos/mercados distintos.

BIBLIOGRAFIA

- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: a critical review. *English Linguistics research* , 39-45.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amaral, A., Correia, F., Magalhães, A., Rosa, M. J., Santiago, R., & Teixeira, P. (2000). O Ensino Superior pela Mão da Economia: CIPES-Fundação das Universidades Portugueses.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: an exploration of how firms renew resource base. *British Journal of Mngement*, 9-24.
- Arora, Ashish, Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2002). Markets for Technology: the economics of innovation and corporate strategy. *Cambridge, Ma : MIT Press*.
- Arroteia, & C., J. (28 de agosto de 2011). O Ensino Superior em Portugal: nota recente. p. 12.
- Augier, M., & Teece, J. D. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 1187-1208.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Plan*, 156-171.
- Bagão, G. (1998-1999). *O Sistema de Ensino desde a Antiguidade até à Implementação da República*. Obtido de <http://www.malhatlantica.pt/germanobagao/ensino/html/intro1.htm> (5 de Maio de 2005).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 99-120.
- Batista, A. B., Matos, L. A., & Batista, E. C. (2017). A Entrevista como Técnica de Investigação na Pesquisa Qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada* , 11, 1980-7031.
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). *Técnicas de Recolha de Dados em Investigação: inquirir por questionário e/ou ou inquirir por entrevista. Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*. 13-36.
- Belei, A. R. (2008). O Uso de Entrevista, Observação e Videogravação em Pesquisa Qualitativa. *Revista Cadernos de Educação*, 187-199.
- Bento, V. M. (2011). *As Etapas do Processo de Investigação: do título às referências bibliográficas*.
- Berg, L. B. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. London: Pearson.

- Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2015). Understanding Management Models: Going Beyond "What" and "Why" Work Gets Done in Organizations. *Oxford University Press*, 85-103.
- Bocken, M. P., & Geradts, H. J. (2020). Barriers and Drivers to Sustainable Business Model Innovation: organization design and dynamic capabilities. *Long Range Plannig*.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How The Resource-Based and The Dynamic Capability Views of The Firm Inform Corporate-Level Strategy. *British journal of management*, 289-303.
- Bringham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2017). What Makes a Process a Capability? Heuristics, Strategy, and Effective Capture of Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 27-47.
- Brown, L. S., & Eisenhardt, M. K. (1997). The Art of Continuous Change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
- Cabral, M. d. (2006). *Estudo da Expansão do Sistema de Ensino Superior Português nas Últimas duas Décadas*.
- Cabrito, G. B. (2011). *O Ensino Superior em Portugal: percursos contraditórios*. 209-227.
- Carvalho, C. M. (2021). *O Papel das Capacidades Dinâmicas em Contexto de Mudança nas Instituições de Saúde - estudo de caso da Região de Lisboa e Vale do Tejo. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Tomar*. Tomar.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model.
- Cavusgil, E., Seggie, H. S., & Talay, B. M. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and research agenda. *Journal of marketing theory and practice*, 159-166.
- Cordeira, L., Patrocínio, T., Cabrito, B., & Taylor, D. M. (2014). A Evolução do Ensino Superior em Portugal: expansão e regionalização nas últimas décadas. *Conference Paper*.
- CHEPS. (2013). *Policy Challenges for the Portuguese Polytechnic Sector* .
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. MA: Harvard Business School Press.
- Cohen, M. W., & Levinthal, A. D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation . *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Correia, F., Amaral, A., & Magalhães, A. (2002). *Diversificação e Diversidade dos Sistemas de Ensino Superior: caso português*. Lisboa.

- Coutinho, C. (s.d.). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Almedina.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. SAGE.
- Cyert, R., & March, J. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall*.
- D'Aveni, R. A. (1998). Dynamic Capabilities as Context: The Role of Decision, System and Structure. *Industrial and Corporate Change*, 1205-1223.
- Dannels, E. (2010). Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 1-31.
- Departamentos. (2023). Obtido de Politécnico de Santarém: <https://www.ipsantarem.pt/esgts/departamentos/>
- Departamentos. (2023). Obtido de Instituto Politécnico de Santarém: <https://www.ipsantarem.pt/eses/departamentos/>
- Departamentos da Escola Superior de Desporto de Rio Maior. (2023). Obtido de Instituto Politécnico de Santarém : <https://www.ipsantarem.pt/esdrm/departamentos/>
- Dobni, C. B. (2008). The DNA of Innovation . *Journal of Business Strategy*, 43-50.
- Doving, E., & Gooderham, N. P. (2008). Dynamic Capabilities as Antecedents of the Scope of Related Diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 841-857.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em Pesquisas Qualitativas. *Educar em revista*, 213-225.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? . *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Estrutura Orgânica . (2023). Obtido de IPT - Instituto Politécnico de Tomar : https://portal2.ipt.pt/pt/ipt/estrutura_organica/
- Felin, T., Zenger, T. R., & Tomsik, J. (2009). The Knowledge Economy: emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital. *Human Resource Management*, 55-570.
- Gil, C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, SA-6.ª Edição.
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 985-991.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.
- Gubrium, F. J., & Holstein, A. J. (2002). *Handbook of Interview Research: context and method*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Harrell, B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy Into Action. *California Management Review*, 21-44.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding Dynamic Capabilities: Process Along a Developmental Path. *Strategic Organization*, 91-102.
- Helfat, E. C. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 185-192.
- Helfat, E. C., & Eisenhardt, M. K. (2004). Inter-Temporal Economics of Scope, Organizational Modularity, and The Dynamics of Diversification. *Strategic management journal*, 1217-1232.
- Helfat, E. C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource Based View Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Hernandez, M. J., & Caldas, P. M. (Abr/Jun de 2001). Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica .
- Índice por Distrito e por Instituição . (sem data). Obtido de DGES - Direção-Geral do Ensino Superior: <https://www.dges.gov.pt/guias/inddist.asp?dist=14>
- Instituições Filiadas. (sem data). Obtido de Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos [CCISP]: <https://ccisp.pt/pt/membros/>
- Instituto Politécnico de Santarém - Cursos Conducentes a Microcredenciais - Consórcio Meridies e Consórcio entre o Tejo e o Mar. (27 de junho de 2024). Obtido de Instituto Politécnico de Santarém: <https://www.ipsantarem.pt/candidatos/cursos-conducentes-a-microcredenciais/>
- Instituto Politécnico de Santarém. (15 de julho de 2023). Obtido de Wikipédia - A enciclopédia livre : https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_Polit%C3%A9cnico_de_Santar%C3%A9m
- IPT - Instituto Politécnico de Tomar - Candidaturas. (27 de junho de 2024). Obtido de IPT - Instituto Politécnico de Tomar: <https://portal2.ipt.pt/pt/candidaturas/>
- Jacobsen, A. D., & Rodrigues, M. (2022). *Abordagens para Lidar com a Resistência Humana frente a Processos de Mudança Organizacional*.
- Janger, J., Pennink, B., & Morgado, M. P. (2019). *Metodologias de Investigação em Ciências Económicas: um guia conciso para estudantes de mestardo e doutoramento em ciência de gestão*. Coimbra: Almedina.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance: mastering the challenges of strategy management, and careers in the 1990s*. New York : Simon & Schuster.
- Kay, N. M. (2010). Dynamic Capabilities as Context: The Role of Decision, System and Stucture. *Industrial and Corporate Change*, 1205-1223.
- Kiernan, J. M. (1996). Get Innovative or get Dead. *Business Quarterly*, 51-58.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thouand Oaks: CA: Sage.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 376-400.

- Leitão, C. (2012). *A Entrevista como Instrumento de Pesquisa Científica: planejamento, execução e análise*. Brazil, São Paulo: Porto Alegre.
- Lou, Y. (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion. *Journal of world business*, 355-378.
- Loureiro, J. R. (2020). *A Perspetiva das Capacidades Dinâmicas nas Organizações Públicas de Saúde*. Covilhã.
- Machado, B. G., & Silva, V. A. (2017). Uma Visita Teórica à Abordagem Capacidades Dinâmicas a Partir da Prespetiva dos Autores Seminais Teece, Pisano e Shuen (1997): Um Ensaio Teórico. *Internacional Journal of Bussiness & Marketing (IJMKT)*, 114-126.
- Manzini, E. J. (2014). Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação. *Revista Percurso* , 149-171.
- Marcus, S. J., Anderson, F. W., & Quake, R. S. (2006). Microfluidic single-cell mRNA isolation and analysis. *Analysis chemistry*, 3084-3089.
- Marques, T. (2022). *Metodologias de Investigação: métodos/planos de investigação*. Tomar.
- Miguel Pina e Cunha, A. R. (Março de 2002). As duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente. *FEUNL Working Paper Series*.
- Moreira, M. J. (2017). *Evolução da Diversidade no Ensino Superior em Portugal - O Discurso Programático dos Governos e a Estrutura do Sistema*.
- Muhammad, M. Y., & Hassan, Z. (2010). The Role of Marketing . *Journal of Marketing* , 180-197.
- Nelson, R. R., & Winter, G. S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. *Cambridge, Massachussetts, and London, Englad: The Belknap Press of Harvard University Press*.
- Nonaka, I., & Kenney, M. (1991). Towards a New Theory of Innovation Management: a case study comparing, Inc. and Apple Computer, Inc. *Journal os Engineering and Technology Management*. 67-83.
- Padvoveze, L. C., & Benedicto, C. G. (Mar/Abr de 2005). *Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão*.
- Pinheiro, & Antônio, I. (set-out de 2002). Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. p. 22.
- Pinheiro, A. I. (2002). *Fatoress do Clima Organizacional que são Motivadores para a Inovação Tecnológica em um Centro de Tecnologia*.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-93.
- Powell, W. W. (1996). Interorganuzational Collaboration and the Locus of Innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* , 116-145.
- Prodanov, C. C., & Freitas, C. E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Método e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2.ª Ed.)*.
- Rodrigues, L. M., & Heitor, M. (2015). *40 Anos de Políticas de Ciência e de Ensino Superior*. Coimbra: Almedina.

- Rubin, J. H., & Rubin, S. I. (2005). *Qualitative Interviewing: the art of hearing data (2nd ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. New York : Crown Business.
- Sabias Que...A Escola Superior Agrária de Santarém é a instituição mais antiga do IPSantarém?* (30 de 05 de 2023). Obtido de IPSantarém: <https://www.ipsantarem.pt/sabias-que-a-escola-superior-agraria-de-santarem-e-a-instituicao-mais-antiga-do-ipsantarem/>
- Salgado, C. O. (2013). *Componentes da Resiliência Organizacional*.
- Santarém - Região do Ribatejo e Alentejo*. (2021). Obtido de Luso Academico: <https://www.lusoacademico.com/regiao-vale-do-tejo/santarem/>
- Sawhney, M., Prandelli, E., & Verona, G. (2006). *Innovation and Virtual Environments: towards virtual knowledge brokers*. London: Organization Studies.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). Waking Up to the New of Hypercompetition. *The Washington Quarterly*.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York : Harper.
- Scott, P. (1995). The Meanings of Mass High Education. *Buckingham: Open University Press*.
- Simões, J. M. (2009). *A dinâmica da criação de empresas impulsionada por instituições de ensino superior em redes de inovação*. Covilhã.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plan*, 172-194.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*.
- Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities . *Long Range Planning* , 40-49.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tondolo, G. A., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes. processos e resultados. *Brazilian Business Review*.
- Tribuna, M. (17 de setembro de 2023). *Ensino Superior: 8190 estudantes colocados na segunda fase e a maioria entrou numa das três primeiras opções*. Obtido de Expresso: <https://expresso.pt/sociedade/ensino/2023-09-16-Ensino-Superior-8190-estudantes-colocados-na-segunda-fase-e-a-maioria-entrou-numa-das-tres-primeiras-opcoes-dce67357>

Tushman, L. M., & O'Reilly, A. C. (1997). Sorting Organization Hardware. *The Journal of Business Strategy*.

Unidades Departamentais . (2023). Obtido de IPT-Instituto Politécnico de Tomar:
https://portal2.ipt.pt/pt/ipt/estrutura_organica/instituto_politecnico_de_tomar/unidades_funcionais/unidades_departamentais/

Valadas, S. T., & Gonçalves, F. R. (2014). Aspetos Metodológicos do Inquérito por Entrevista em Avaliação Externa de Escolas. *ResearchGate*.

Vu, H. M. (2020). A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences. *Journal os Asian Finance Economics and Business*, 485-494.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Reserach Agenda. *Internacional Journal of Management Reviews*, 31-51.

Winter, B. J., Chau, V. S., & Harding, P. (2008). Dynamic capabilities: top executive audits and Hoshin Kanri at Nissan South Africa. *Internacional Journal of Operations & Production Management*, 540-561.

Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 917-955.

Zaltman, G., & Duncan, R. (1997). *Stategies for planned change*. New York: Willey.

Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities Organization Science. 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and The Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 97-125.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Reserach. *J. Manag*, 1019-1042.

O Impacto das Capacidades Dinâmicas no Ensino Superior Politécnico Público Português:
estudo de caso

