



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

MANUELA DE JESUS SILVA SANTOS

**OS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM PROL DO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA EMBRAPA TABULEIROS COSTEIROS**

SÃO CRISTOVÃO

2020

MANUELA DE JESUS SILVA SANTOS

**OS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM PROL DO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA EMBRAPA TABULEIROS COSTEIROS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Trabalho de Conclusão de Curso aprovadas pela Resolução nº 69/2012 do CONEPE.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Rúbia Oliveira Corrêa

SÃO CRISTOVÃO

2020

MANUELA DE JESUS SILVA SANTOS

**OS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM PROL DO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA EMBRAPA TABULEIROS COSTEIROS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração, pela Universidade Federal de Sergipe.

Aprovada em 30 de março de 2020.

Comissão Examinadora

Prof^a. Dr^a. Rúbia Oliveira Corrêa – Universidade Federal de Sergipe
Presidente da banca

Prof^o. Me. Jefferson Reis Guimarães Andrade – Universidade Federal de Sergipe

Prof^o. Me. Rodrigo Teles Dantas de Oliveira – Universidade Federal de Sergipe

SÃO CRISTOVÃO

2020

Dedico este trabalho a minha família, a qual sou imensamente grata a Deus por ter colocado esses seres em minha vida, sempre me dando forças para alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não sou nada, Nele confiei e confio meus passos, sempre está presente em minha vida e sei que tudo que acontece comigo é obra Desse Ser Superior Maravilhoso.

Aos meus pais, Maria José e Manoel Francisco, que me ajudaram e me ajudam na minha formação como pessoa sempre me mostrando que a grande herança deles para mim é o estudo, amo muito vocês.

Ao meu irmão, Marcílio, que com palavras de incentivo me motivou a seguir com meus objetivos, te amo muito irmão.

Ao meu esposo, Luciano, pela paciência, compreensão, ajuda, atenção e carinho nas horas de aflição sempre me motivando a seguir com meus estudos, dizendo que consigo tudo o que me proponho a fazer, cuidando das nossas filhas enquanto estava nas aulas para atingir um objetivo que, como ele mesmo disse, não é somente meu é nosso, te amo muito meu amor.

As minhas filhas, Layla Sophia e Laura Lavínia, que são os amores da minha vida (amor da vida) que por elas tive e tenho forças para seguir em frente, mesmo caindo pelo caminho procuro nelas o incentivo para seguir em frente, quero ser motivo de orgulho para elas, amo muito vocês minhas filhas.

Aos meus parentes que mesmo de longe passam vibrações positivas para a conclusão desse meu objetivo.

A minha prima, Alice, por sempre me ajudar quando necessitava que ficasse com minhas filhas, obrigada prima, amo você.

A minha orientadora, Rúbia Corrêa, pela ajuda, dicas e até puxões de orelha nas correções desse estudo, meu muito obrigada pela atenção e comprometimento profissional.

Aos meus professores da UFS que foram muito importantes na minha vida acadêmica e formaram a profissional que sou não somente ministrando as matérias, mas passando também experiências de vida.

Agradeço especialmente a Acácia Melo (Departamento de química), sem suas palavras de incentivo não seria possível abrir meus olhos para a realidade, foi o que me fez mudar de curso, apesar do MEC ter excluído o curso anterior (risos), meu muito obrigada!

Aos meus professores: Flávia Pacheco (Departamento de Secretariado Executivo), Iracema Machado, Adriano Santos, Mônica Rovaris Maria Tereza, Jefferson Reis, Bruno Massoni, Ludmilla Montenegro, Gléssia Silva, Kleverton Melo, Alcione Fonseca, José Pedro Pedroso, Jefferson Sales, Marcos Zambanini, Rosângela Sarmento, Maria Helena, Huang Chien En, Eduardo(Dudu), Antônio Marinho (Departamento de Economia), Amanda Lira (Departamento de Estatística), Sérgio Ricardo Vieira (Departamento de Contabilidade) e aqueles que não foram mencionados, mas que participaram da minha formação meu muitíssimo obrigada de coração.

Aos funcionários da secretaria do departamento, Isabela e Rivaldo, pela atenção, atendimento e momentos de conversa.

Sou grata aos meus colegas de sala de todas as turmas os quais foram pessoas maravilhosas nessa jornada com momentos de diversão e panelinhas que serviram de experiência profissional de como lidar com o trabalho em grupo.

Aos meus amigos da Universidade os quais levarei para além das salas de aula: Amália Steinwandter, Clea Dias, Elizabeth de Almeida, Felipe Reis, João Victor, Jussara Lima, Maria da Graça, Michelle Alves, Nicole Kesley, obrigada pelas conversas, risadas, palhaçadas e pela paciência com meu TPDPTCC – Tensão, pré, durante e pós trabalho de conclusão de curso (risos).

Aos meus antigos colegas de estágio na Embrapa Tabuleiros Costeiros, onde pude aplicar a teoria dos meus estudos na prática, obrigada a João Quintino de Moura Filho meu ex-chefe de setor o qual tenho grande estima e admiração.

Agradeço a Nilo Sérgio Silva Dantas por toda ajuda e conselhos passados, obrigada. Agradeço a Paulo César Silva de Carvalho, chefe-adjunto de administração, pela autorização de minha entrada, na Embrapa Tabuleiros Costeiros, para a realização dessa pesquisa, meu muito obrigada.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente me incentivaram a completar esse objetivo, a vocês meu MUITÍSSIMO OBRIGADA!

“Por mim, faria tudo outra vez, não mudaria nada, ao invés disso aproveitaria ao máximo as pessoas que amo, meus risos, meus choros, minhas aflições e alegrias, pois a vida é curta, mas as minhas memórias são eternas”.

(Manuela de Jesus Silva Santos)

RESUMO

Esse estudo teórico-empírico objetivou compreender como os microfundamentos das capacidades dinâmicas podem contribuir para a promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável na Embrapa Tabuleiros Costeiros. Metodologicamente, quanto aos fins, tem-se um estudo exploratório, pois aprecia-se uma relação com pouco conhecimento acumulado. Quanto aos meios, a presente pesquisa foi classificada como estudo de caso único e holístico. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa se classificou como qualitativa. Em relação ao seu desenvolvimento no tempo, tem-se uma pesquisa de corte transversal. Dois roteiros de entrevistas semiestruturados foram utilizados para coletar os dados necessários ao desenvolvimento deste estudo em um total de sete colaboradores da Embrapa Tabuleiros Costeiros foram entrevistados. Os dados coletados revelaram que os microfundamentos são a base de todo o processo de produção da empresa. Assim, a detecção (*sensing*), o aproveitamento (*seizing*) e a reconfiguração (*reconfiguring*) das novas oportunidades estão presentes em todas as etapas do seu planejamento. Observou-se ainda que a captação de oportunidades e tecnologias são realizadas pelo Comitê Assessor Externo (CAE) da organização em questão, este identifica e analisa as oportunidades de negócios. O aproveitamento das novas oportunidades começa a partir das necessidades dos seus clientes, para com isso, adotar as práticas em seus processos. Após essa etapa a empresa obtém o feedback de seus colaboradores através de relatórios apresentados em reuniões para avaliar se a empresa alinha e realinha seus recursos conforme os novos objetivos da unidade.

Palavras Chave: Microfundamentos. Capacidades Dinâmicas. Desenvolvimento Sustentável. Agricultura. Embrapa Tabuleiros Costeiros.

ABSTRACT

This theoretical-empirical study aimed to understand how the micro-foundations of dynamic capabilities can contribute to the promotion of solutions for sustainable development at Embrapa Tabuleiros Costeiros. Methodologically, as for the ends, we have an exploratory study, because we appreciate a relationship with little accumulated knowledge. As for the means, the present research was classified as a single and holistic case study. As for the approach, the research was classified as qualitative. Regarding its development over time, there is a cross-sectional research. Two semi-structured interview scripts were used to collect the data necessary for the development of this study in a total of seven Embrapa Tabuleiros Costeiros employees were interviewed. The data collected revealed that micro-foundations are the basis of the company's entire production process. Thus, the detection (sensing), the use (senzing) and the reconfiguration (reconfiguring) of new opportunities are present in all stages of its planning. It was also observed that the capture of opportunities and technologies are carried out by the External Advisory Committee (CAE) of the organization in question, which identifies and analyzes business opportunities. Taking advantage of new opportunities starts from the needs of your customers, so that you can adopt practices in your processes. After this stage, the company obtains feedback from its employees through reports presented at meetings to assess whether the company aligns and realigns its resources according to the new objectives of the unit.

Keywords: Microfundations. Dynamic Capabilities. Sustainable development. Agriculture. Embrapa Tabuleiros Costeiros.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Categorias Analíticas e Elementos de Análise	35
QUADRO 2 – Diretrizes para a realização de uma pesquisa científica	38
QUADRO 3 – Protocolo de Pesquisa	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivos.....	14
1.1.1	Objetivo geral.....	14
1.1.2	Objetivos específicos.....	14
1.2	Justificativa.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	Capacidades Dinâmicas e seus Microfundamentos.....	17
2.2	As Capacidades Dinâmicas no Contexto da Iniciativa Pública.....	19
2.3	O Desenvolvimento Sustentável e suas Práticas.....	23
2.4	Empresa Sustentável.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1	Questões de Pesquisa.....	28
3.2	Caracterização do Estudo.....	28
3.3	Unidade de Análise.....	30
3.4	Pré-Teste e Instrumento de Coleta de Dados.....	31
3.5	Definições Constitutivas.....	34
3.6	Categorias e Elementos de Análise.....	35
3.7	Técnicas de Análise de Dados.....	36
3.8	Protocolo de Estudo e Critérios de Confiabilidade.....	39
3.9	Limitações do Estudo.....	40
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....	41
4.1	Embrapa Tabuleiros Costeiros: a Instituição Objeto do Estudo.....	41
4.2	Os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas.....	43
4.3	As soluções promovidas pela empresa em prol do desenvolvimento sustentável.....	47
4.4	Os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas e sua colaboração nas soluções sustentáveis.....	50
5	CONCLUSÕES.....	53
5.1	Considerações Finais.....	53
5.2	Contribuições do Estudo e Sugestões Para Futuras Pesquisas.....	57
	REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

De acordo com teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), os recursos são a fonte para alcançar a vantagem competitiva (OYADOMARI, 2008). A partir dessa teoria surge a teoria das capacidades dinâmicas que vieram como um suporte para as empresas poderem estabelecer uma vantagem competitiva, especialmente, em ambientes voláteis e exigentes (TEECE, 1997).

As capacidades dinâmicas (CDs) são a combinação das competências, rotinas, recursos e experiência individual da empresa que definem uma estratégia única, baseada em elementos intrínsecos que não podem ser imitados (FONSECA, 2012). Dessa forma, as CDs atuam não apenas como causa da mudança de seus recursos, mas também como consequência, e dessa forma, estabelecem um ciclo contínuo com orientação para a renovação dinâmica de processos, rotinas e capacidades (ALBUQUERQUE; ECHEVENGUÁ, 2015).

Conforme apresentado, as capacidades dinâmicas são a combinação de recursos, competências e experiências que levam a empresa a uma vantagem competitiva única. Nas capacidades dinâmicas encontram-se os microfundamentos que sustentam uma performance organizacional superior em mercados dinâmicos. Isso se dá diante dos processos de detecção e aproveitamento de oportunidades, bem como frente a possibilidade de reconfigurar o ambiente ao gerenciar essas mesmas oportunidades e possíveis ameaças (TEECE, 2007; TEECE, 2009).

Como é do conhecimento de muitos, os atuais mercados, nacionais e internacionais caracterizam-se por um elevado grau de mutabilidade, sendo exigida às empresas uma capacidade de adaptação rápida e eficiente às novas exigências de forma a manter a sua posição no mercado (FONSECA, 2012). Essa competitividade das empresas é vista em função das capacidades de interação e reconfiguração de seus recursos para adaptar-se as mudanças do ambiente (PELAEZ, et al., 2008).

Os recursos, como mostra Fonseca (2012, p.25), “são entradas do processo de produção da empresa, que após serem combinados com outros ativos da empresa através da tecnologia são transformados em produtos ou serviços finais”. A gestão eficiente e inovadora desses recursos costuma gerar a tão buscada vantagem competitiva (PENROSE, 2006).

Nessa perspectiva de busca da vantagem competitiva e solução de mutabilidade nos mercados é que a presente pesquisa surge, na expectativa de que

a literatura esteja alinhada com as soluções reais das empresas, frente às dificuldades e ameaças advindas das oportunidades externas, na esfera pública.

É nesse cenário que a referida pesquisa foi desenvolvida, especificamente em uma empresa pública, na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), na unidade de Aracaju, a Embrapa Tabuleiros Costeiros. A Embrapa está diretamente vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil, cuja missão está voltada para “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2015).

Uma empresa que cresce visando a sustentabilidade está buscando a prosperidade e longevidade do seu negócio. Para que a prosperidade e longevidade ocorram a empresa deve adotar práticas ambientais que possam suprir as necessidades externas e internas, como também buscar melhorias de processos, serviços/produtos, objetivando a redução dos impactos gerados, por ela, ao meio ambiente (ALBUQUERQUE, ECHAVENGUÁ, 2015).

Diante desse propósito, acredita-se na importância dos processos de detecção (*sensing*), aproveitamento de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*) ambiental frente a necessidade de promoção de práticas organizacionais sustentáveis.

As vantagens competitivas proporcionadas pelas capacidades dinâmicas permitem que uma organização seja capaz de identificar e aproveitar novas oportunidades no meio em que opera. Ainda é possível manter essa vantagem através da expansão, combinação e proteção dos seus recursos e competências (TEECE, 2007). Os processos descritos dão origem ao que Pelaez et al. (2008) conceituou como os microfundamentos das capacidades dinâmicas.

A promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável pode estar relacionada com a atuação das capacidades dinâmicas na gestão da sustentabilidade. Isso porque os microfundamentos das capacidades dinâmicas costumam influenciar na adaptação e na reformulação efetivando os resultados (MAZZA, ISIDRO-FILHO, 2014). Diante disso define-se, portanto, o problema de pesquisa:

Como os microfundamentos das capacidades dinâmicas podem contribuir para a promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável na Embrapa Tabuleiros Costeiros?

1.1 Objetivos

Nessa seção são apresentados os objetivos geral e específicos. Lakatos e Marconi (2012, p.106) define-os desta forma: “o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema e os objetivos específicos tem função intermediária e instrumental permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar a situações particulares”.

1.1.1 Objetivo geral

Compreender como os microfundamentos das capacidades dinâmicas podem contribuir para a promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável na Embrapa Tabuleiros Costeiros agricultura em Sergipe.

1.1.2 Objetivos específicos

Em seguida, estão apresentados os passos para atingir o objetivo geral:

- a) Descrever como os microfundamentos das capacidades dinâmicas se apresentam na instituição supracitada;
- b) Averiguar as soluções promovidas pela EMBRAPA em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura em Sergipe;
- c) Identificar como os microfundamentos das capacidades dinâmicas presentes na EMBRAPA colaboram para as soluções supracitadas.

1.2 Justificativa

Este projeto tem por finalidade compreender como os microfundamentos das capacidades dinâmicas podem contribuir para a promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável na Embrapa Tabuleiros Costeiros agricultura em Sergipe. Sendo assim esse estudo foi proposto em uma empresa pública na área da agropecuária, precisamente a Embrapa. A escolha desse tema e empresa em específico foi um desejo da autora em mostrar a grande contribuição científica, social e sustentável que a Embrapa gera com sua busca da qualidade e do aperfeiçoamento dos seus processos, para atender as necessidades da sociedade, utilizando de novas

tecnologias em prol do desenvolvimento e crescimento sustentável tanto da sociedade, quanto o da própria empresa, objetivando a resolução dos problemas sem deixar de cuidar do meio ambiente interno e externo.

Ainda se faz importante investigar o tema proposto a fim de aumentar também o conhecimento acerca das capacidades dinâmicas e seus microfundamentos na esfera pública. Teoria inicialmente vista como ideal apenas junto a estudos em ambientes com mutações rápidas e constantes, legado deixado pelos seus primeiros estudiosos (CORRÊA, 2017 *apud* TEECE *et al.*, 1997). No caso especial da Embrapa, esse estudo deverá contribuir para elucidar de que maneira os microfundamentos colaboram para com sua missão que é a de “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2015)

Em síntese, de forma prática, o estudo deve colaborar para uma melhor assimilação acerca da interação entre os microfundamentos das capacidades dinâmicas e o desenvolvimento de práticas sustentáveis no ramo agrícola. Poderá dar indícios de como sustentar uma performance organizacional superior, diante dos processos de detecção e aproveitamento de oportunidades, como ainda frente a possibilidade de reconfigurar o ambiente ao gerenciar essas mesmas oportunidades e possíveis ameaças (TEECE, 2007; TECCE, 2009).

Num mundo com recursos escassos e crises mundiais a sustentabilidade vem sendo a arma para tornar o futuro das próximas gerações menos poluído, buscando novas formas de realizar atividades que antes causavam problemas ambientais poluindo rios, lençóis freáticos, solo, ar e até mesmo doenças na sociedade como é o caso da “Névoa Matadora”, em Smog-Londres que causou mais de quatro mil mortes, como relata Pott e Estrela (2017).

As ações sustentáveis são necessárias visto nossa situação mundial ser desfavorável, é necessário que a população se conscientize o mais cedo possível para garantir um futuro para as próximas gerações. Nesse sentido, a reduzida literatura ou o pouco conhecimento teórico sobre os microfundamentos das capacidades dinâmicas com enfoque na sustentabilidade nos proporciona um leque de novas pesquisas em torno desse tema, o que faz a pesquisa ser pertinente a fim de acumular novos pontos de vista sobre o assunto. Por fim, espera-se que os resultados obtidos promovam novos estudos e, conseqüentemente, gere novos conhecimentos sobre a interação acima mencionada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo será dividido em seis seções e tem como objetivo apresentar os principais conceitos ou constructos relevantes, encontrados nas literaturas, pertinentes, para a melhor compreensão da discussão ao longo do trabalho.

São apresentadas as seguintes seções: capacidades dinâmicas e seus microfundamentos, as capacidades dinâmicas no contexto da iniciativa pública, o desenvolvimento sustentável e suas práticas e a empresa sustentável.

2.1 Capacidades Dinâmicas e seus Microfundamentos

As capacidades dinâmicas surgiram a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos a VBR, em inglês *Resource Based View* (RBV). A partir dessa teoria várias interpretações sobre o constructo, capacidades dinâmicas, foram sendo feitas e diferentes conceitos foram surgindo ao longo da evolução do tema, alguns autores enfatizaram o caráter competitivo da empresa e outros sobre a renovação ou mudança dos seus recursos mostrando que não basta apenas mudar, mas também manter essa mudança fazendo com que ela seja sistemática, repetitiva, baseada em processos ou rotinas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Como define Teece (2007), as capacidades dinâmicas são compreendidas como a capacidade da empresa em adaptar-se, integrar e reorganizar suas habilidades, competências e recursos para atender um ambiente externo mutável.

Já para Zolo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas não necessariamente se fazem presentes em apenas ambientes de alta mutação. Para os autores, as empresas também se integram, constroem e se reconfiguram mesmo em ambientes poucos dinâmicos e com taxas mais baixas de mutação.

No entanto, para que as capacidades possam promover uma vantagem competitiva elas têm de ser baseadas em um conjunto de rotinas, habilidades e recursos. As capacidades dinâmicas incluem processos organizacionais e estratégicos bem conhecidos, como alianças e desenvolvimento de produtos cujo

valor estratégico reside na sua capacidade de manipular recursos em estratégias de criação de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

De acordo com Meirelles e Camargo (2014), é possível identificar as capacidades dinâmicas através de três componentes elementares:

a) comportamentos, capacidades e habilidades individuais e organizacionais - as capacidades e habilidades individuais são como geração de ideias, empreendedorismo por meio de oportunidades, aprender e exercer liderança e percepção e implementação da mudança; as habilidades tratam das atividades cotidianas das pessoas na organização, como comunicação, negociação, resolução de problemas, entre outros;

b) rotinas e processos - as rotinas refletem a sabedoria da empresa, pois são obtidas por meio da experiência, ou seja, do resultado do aprendizado empírico, tentativa e erro, e a detecção de comportamentos anteriores;

c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento - mostra a evolução das capacidades dinâmicas e as rotinas operacionais da empresa são o ciclo contínuo da acumulação da experiência.

As pesquisas em administração estratégica mostram que as análises organizacionais e ambientais se eximem acerca dos fatores individuais que influenciam desempenhos e resultados na organização. Perante essa limitação os microfundamentos das capacidades dinâmicas surgem para solucionar as lacunas e investigar a relação entre os níveis micro e macro das organizações (ROSA, ROMANIDIAS, 2017). Elas explicam que os resultados coletivos da empresa são obtidos pelas ações e interações de nível inferior, como práticas e indivíduos (CARDOSO, et al., 2017).

Em sua pesquisa, Teece (2007) desmembrou os microfundamentos das capacidades dinâmicas em três categorias: *Sensing* (detecção), *Seizing* (aproveitamento) e *Reconfiguring* (reconfiguração).

A *Sensing* (detecção), refere-se à identificação de novas oportunidades estratégicas para atender o mercado mutável, o que envolve melhorias nos seus processos e atividades sempre visando identificar as novas necessidades do mercado tanto interno quanto externo, o que também ajuda na tomada de decisão quanto aos recursos e os processos que serão utilizados adiante. Como Teece (2007) basifica a afirmação acima explanando que a sensing identifica novas oportunidades, novos

caminhos tecnológicos, proporcionando novas estratégias para atender as tendências do mercado.

A *Seizing* é o aproveitamento dessas novas oportunidades, nessa fase as necessidades do mercado/sociedade/clientes são analisadas e observadas se são pertinentes ou não. Nesse momento são especulados a criação de novos modelos de processos ou serviços agregando valor para ser entregue ao mercado/sociedade/clientes e onde se observa se as atividades podem trazer benefícios a quem produz e a quem utiliza os produtos/serviços, aqui são tomadas as decisões de como serão feitos os processos de desenvolvimento e comercialização de novos produtos. A *seizing* apresenta procedimentos, estruturas, desenhos e incentivos para a organização aproveitar as oportunidades (CARDOSO, et al., 2017). Quando as oportunidades são identificadas, elas precisam ser aproveitadas através de novos produtos processos e serviços exigindo investimentos em desenvolvimento e comercialização (TEECE, 2007);

A *Reconfiguring*, se preocupa com a preparação da mudança na organização. Nessa fase observa-se a governança, a organização gerencia o conhecimento externo e interno para se adequar as novas demandas que foram identificadas, analisadas e adequadas para serem postas em prática alocando de forma eficiente os recursos da empresa, alinhando e realinhando seus ativos. Segundo Teece (2007), na *Reconfiguring* a empresa precisa estar sempre preparada para as mudanças e transformações, ela apresenta o alinhamento e realinhamento contínuo dos ativos.

Cardoso, Rossetto e Silva (2017) afirmam, que os microfundamentos permitem uma análise detalhada dos processos (atividades, praticas, ações sociais e culturais, etc.) realizados na empresa que estão diretamente ligados a criação e/ou reconfiguração das capacidades dinâmicas, eles também identificam a heterogeneidade das capacidades e contribui para manter os processos das capacidades a longo prazo.

2.2 As Capacidades Dinâmicas no Contexto da Iniciativa Pública

Segundo Bresser-Pereira (2009), o estado é o instrumento e ação coletiva por excelência da sociedade civil ou da nação, ele é a principal instituição de uma sociedade civil politicamente organizada. Sendo assim, “o governo deve ser eficaz e

eficiente na aplicação dos direitos ou na prestação dos serviços relacionados a tais direitos” (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 178).

Nos últimos anos a Nova Administração Pública deixou de basear-se nos processos e passou a se concentrar nos resultados. A reforma do Aparelho do Estado passou a ser orientada por valores como: eficiência, qualidade na prestação de serviços e cultura gerencial mais próxima da iniciativa privada” (KLERING, et al., 2010, p.8). Sabe-se também que a regular modernização da administração pública é necessária mediante as novas necessidades da sociedade, objetivando o desenvolvimento social e econômico. Sobre a administração pública, Oliveira (2012) diz que ela deve se modernizar para ser um efetivo instrumento de desenvolvimento econômico e social, e ainda deve observar e compreender as mudanças que ocorrem na sociedade para formular políticas que ajudem a promover seu desenvolvimento.

O estudo de Reis (2013) mostrou que as oportunidades de crescimento organizacional e a vantagem competitiva baseiam-se na estrutura de recursos produtivos bem como na capacidade de adaptação às alterações em seu ambiente. A falta de uma política voltada para o desenvolvimento institucional favorece o desperdício de recursos, a ineficiência, o clientelismo, o corporativismo e até mesmo o desvio de recursos públicos e de suas finalidades (OLIVEIRA, 2012). Por isso, se faz importante conhecer os recursos e as capacidades que as entidades públicas possuem para gerarem competências e se faz necessário implementar no setor público estratégias que gerem competição por resultado dentro da organização, ou mesmo com organizações externas, para poder criar vantagem competitiva (SILVA, 2018).

Corrêa (2017) afirma que as competências e comprometimento são essenciais aos gestores quando o assunto ocorre nas três fases do processo de desenvolvimento e implementação das capacidades dinâmicas que são: identificação da capacidade dinâmica, criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da capacidade dinâmica e gestão de tensões em curso.

As capacidades dinâmicas conforme mostra Teece (2007), é a capacidade da firma de se adaptar e reorganizar suas competências e recursos a fim de atender as mudanças externas, assim, a administração pública ao longo do tempo reformulou sua forma de gestão, adaptando-se as mudanças do seu ambiente, para com isso, obter a eficiência mostrando que as capacidades dinâmicas estão intrinsecamente ligadas na busca da eficiência da administração pública.

A temática das capacidades dinâmicas nas organizações públicas vem sendo abordada há algum tempo no âmbito internacional. No Brasil, o tema vem sendo pesquisado incipientemente, no entanto, significativamente, é onde os pesquisadores reconheceram que estudos nessa área são necessários para identificar e assim consequentemente, compreender o caso identificado e a dinamicidade da administração pública, observando ainda seus impactos e contribuições.

A seguir algumas pesquisas de destaque, neste cenário: pesquisas como as de Reis (2013), que com o tema A trajetória da Embrapa e as capacidades dinâmicas analisou o desempenho da EMBRAPA, por meio do relacionamento das teorias da VBR e das Capacidades dinâmicas, bem como os elementos que contribuíram para a sua evolução, concluiu-se que grande parte do êxito da empresa está relacionado a sua estrutura de recursos e a capacidade para coordenar e adaptar essa estrutura as alterações no seu ambiente externo.

No ano seguinte Souza (2014), com seu tema Capacidades dinâmicas na Controladoria Geral: estudo de caso nas capacidades operacionais de auditoria e fiscalização em compras e licitações, analisou o aprendizado vinculado a capacidades dinâmicas na gestão de capacidades de auditoria e fiscalização da Controladoria Geral da União voltadas ao controle de compras e licitações realizadas dentro do órgão na pesquisa concluiu-se que o aprendizado organizacional acontece em três dimensões que se cruzam dependendo do propósito a que foram submetidas gerando sua dinamicidade.

No estudo de Aguilar (2016), com o tema Capacidades dinâmicas na revisão do planejamento estratégico: interpretação de informações sobre o ambiente externo no Tribunal de Contas da União, onde realizou uma análise crítica da metodologia de planejamento estratégico adotada pelo tribunal no que se referiu a coleta, tratamento e utilização de informações sobre o ambiente externo, concluiu-se que a identificação das capacidades dinâmicas foi crucial para observar que o tribunal está estruturando suas revisões na especialização da coleta de informações sobre seus clientes e escopo de atuação, ficou concluído que sem a identificação das capacidades dinâmicas não ficaria explícito que a equipe de revisão estaria acumulando conhecimentos e experiências e as consolidando para melhorar o processo de revisão.

Já Albuquerque Maranhão (2016), com o tema Desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de sistemas de gestão ambiental: um estudo em

organizações militares da marinha do Brasil, onde identificou e analisou os indícios e os elementos de capacidades dinâmicas relacionados a implementação de sistema de Gestão ambiental em organização de natureza militar a contribuição desse estudo para a teoria foi em aplicar a abordagem de capacidades dinâmicas direcionado para processos e rotinas a partir de inovações ambientais.

A pesquisa de Sander (2016), com o tema capacidades dinâmicas, interpretação e lógicas institucionais: um estudo de caso em instituição de ensino superior, analisou como ocorreu o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas a partir da influência das lógicas institucionais sobre a decisão e a ação dos gestores de uma instituição de ensino superior no Brasil, na pesquisa foi possível verificar que o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas está relacionado com a interpretação que os gestores organizacionais fazem do ambiente, observou que o processo de apropriação é iniciado apenas após a identificação do dinamismo ambiental, como forma de responder a esta mudança, mostrou-se que as lógicas institucionais influenciam na interpretação dos gestores em relação ao ambiente, mostrou também que cada uma destas lógicas indica distintos cursos de ações para os gestores organizacionais.

Em Corrêa (2017), com o tema a relação entre as capacidades dinâmicas de gestão e a lógica dominante gerencial nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil, onde analisou a relação entre as capacidades dinâmicas de gestão e a lógica gerencial dominante no âmbito das organizações públicas, onde os resultados dessa tese revelaram que o capital humano se apresenta como input que dá a forma à lógica gerencial dominante, independente da sua classificação.

Na pesquisa de Arruda (2018), com o tema inteligência emocional e capacidade dinâmica: uma abordagem voltada para a melhoria da gestão pública, apresentou a aplicação dos conceitos de inteligência emocional e das capacidades dinâmicas e a forma como estes podem influenciar na melhoria da gestão pública com esse tema pôde-se inferir que o inter-relacionamento das concepções de inteligência emocional e capacidades dinâmicas corroboram com a melhoria da gestão pública.

Esses estudos foram concentrados na esfera pública (setor militar, universidades e na agroindústria) e mostrou que a abordagem das capacidades dinâmicas no contexto da iniciativa pública é um tema necessário e que deve ser melhor verificado, devido a carência de pesquisas na área supracitada.

A pesquisa de Albuquerque Maranhão (2016, p. 51) nos afirma que “as organizações do setor público passam por mudanças e inovam quando são afetadas pelo ambiente externo, principalmente por influência das restrições orçamentárias e políticas, ou seja, as organizações do setor público reestruturam seus recursos internos para atender uma contingência externa”.

Mesmo sem gerar lucro a iniciativa pública configura e reconfigura seus recursos afim de fornecer um serviço de qualidade e eficiência para a sociedade, “assim, as capacidades dinâmicas não envolvem produção de um bem ou disponibilização de um serviço ao mercado, mas sim, constroem, integram e reconfiguram capacidades operacionais, contribuindo indiretamente para o desempenho operacional” (ALBUQUERQUE MARANHÃO, 2016, p.52).

2.3 O desenvolvimento Sustentável e suas Práticas

A questão ambiental vem sendo discutida durante muito tempo, após vários desastres que causaram impactos negativos para o meio ambiente e a humanidade, as pessoas passaram a vislumbrar a questão ambiental do ponto de vista dos problemas causados ao meio ambiente. A partir dessa ótica, “diversos eventos promovidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e suas agencias, como a Unesco, expuseram esses problemas e incentivaram a busca por soluções” (BARBIERE, CAJAZEIRA, 2012, p.63). Nesses eventos foram apresentados relatórios, livros, estratégias, definições regulamentações e práticas para alcançar a resolução dos problemas ali apresentados e para a diminuição dos impactos ambientais negativos.

Foi formada pela ONU, em 1963, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD), viabilizando a qualidade do meio ambiente a comissão após encontros e reuniões publicou em 1987 o relatório Brundtland, “Nosso futuro comum”, um dos mais importantes documentos sobre a questão do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável (DIAS, 2011). Nesse relatório foi definido o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo “aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD,1991, p.46).

O conceito apresentado pela Comissão de Brundtland, foi até então interpretado de várias formas, muitas dessas divergentes. Segundo Dias (2011, p.37),

“a expressão desenvolvimento sustentável tem sido de polêmicas desde a sua formulação. Principalmente, quando se busca precisá-la aprofundam-se as divergências”. Contudo, a definição mostra que o desenvolvimento sustentável necessita do conhecimento individual, o qual influencia no seu comportamento frente ao dinamismo sustentável. Esses conhecimentos devem ser utilizados racionalmente para aperfeiçoar a gestão dos recursos, os quais são esgotáveis. Dessa maneira, os impactos negativos são reduzidos e práticas ambientalmente corretas são promovidas.

As práticas sustentáveis são aparentemente simples, porém são necessários esforços para mudança da visão dos agentes e para moldar uma cultura sustentável na organização é preciso paciência, pois pessoas são dotadas de valores intrínsecos e mudanças de atitudes não são feitas da noite para o dia, uma vez que as instituições devem mudar hábitos e atitudes internas para combater o desperdício (MMA, 2009). Essas mudanças são percebidas em práticas como: a) prioridade para com o uso de produtos e serviços ecologicamente corretos; b) racionalização de água e energia; c) utilização de equipamentos e matérias até o fim real de sua vida útil; d) reciclagem; e) logística reversa; f) compostagem, entre outras práticas (KOCHHANN, et al., 2016).

Para a criação de cultura de sustentabilidade nas empresas é necessário que os integrantes da organização assimilem o significado da sustentabilidade. No entanto, para que isso aconteça a empresa deve sensibilizar seus profissionais, preparando-os para uma atuação consciente, por meio de treinamentos, comunicados, ensinando-os a ter uma postura consciente. Isso deve resultar em impressões desnecessárias de documentos, menor consumo de água e energia nas atividades exercidas, utilização de materiais de menor impacto ambiental, produção mais limpa, logística reversa, dentre outras ações ambientalmente corretas (GUEVARA, et al., 2009).

Dias (2013) salienta que na esfera pública, assim como na privada, também são criados programas e projetos para incentivar os gestores nas práticas de ações que proporcionem o uso racional dos recursos públicos. Essas ações visam ainda despertar a responsabilidade socioambiental da organização.

O Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), criado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), foi desenvolvido com esse propósito. Essa agenda tem como base cinco eixos, a saber: o uso racional dos recursos naturais e bens públicos, a gestão dos resíduos gerados, a qualidade de vida no ambiente

organizacional, a sensibilização, a capacitação dos profissionais e as licitações sustentáveis (DIAS, 2013).

A A3P é uma ação voluntária que busca adotar padrões de produção e consumo sustentáveis dentro das organizações públicas. De acordo com a MMA (2009), após a criação da A3P, em 1999, criou-se o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública, cujo objetivo é:

- a) Sensibilizar os gestores e servidores públicos para a importância das questões ambientais procurando incorporar princípios e critérios da gestão ambiental em suas atividades;
- b) Promover o uso racional dos recursos naturais e na ação de gastos da instituição;
- c) Reduzir do impacto negativo das atividades da empresa;
- d) Contribuir para a revisão dos padrões de produção e consumo, na administração pública e
- e) Contribuir para a melhoria da qualidade de vida.

Em 2015 a ONU (Organização das Nações Unidas) estabeleceu metas para a Agenda 2030, em que contempla um plano de ação internacional para alcançar os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) desdobrados em 169 metas os quais abordam diferentes temas que são fundamentais para o desenvolvimento humano em cinco perspectivas que são as pessoas, o planeta, a prosperidade, a parceria e a paz (EMBRAPA, 2019).

2.4 Empresa Sustentável

Empresa sustentável é aquela que relaciona conceitos e objetivos do desenvolvimento sustentável mediante políticas e práticas de forma sólida. Essas empresas procuram ser eficientes, respeitando o meio ambiente e promovendo a inclusão social. Elas contribuem com o desenvolvimento sustentável, adotam estratégias de negócios e atividades que atendam suas necessidades ao tempo que protegem os recursos humanos e naturais futuros (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Mediante a definição acima, muitas empresas engajaram-se em propostas de gestão ambiental. Essas criaram modelos de gestão ambiental conforme legislação pertinente, ISO 14001. Assim, passaram a reduzir a quantidade de materiais e energia por bens ou serviços produzidos, substituíram insumos não renováveis por renováveis, eliminaram substâncias tóxicas da organização, entre outras providências (DIAS, 2011).

A literatura disseminada passou a refletir em um conjunto de valores objetivos e processos que focam na criação de valor em três dimensões organizacional: econômica, social e ambiental (DIAS, 2011). Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade deve dar retorno dos investimentos realizados, ou seja, deve ser economicamente viável (DIAS, 2011).

Em termos sociais a empresa deve proporcionar melhores condições de trabalhos, contemplando a diversidade cultural e participando ativamente das atividades socioculturais da comunidade em que atua. Do ponto de vista ambiental, a organização deve priorizar a ecoeficiência dos seus processos produtivos, adotando processos de produção mais limpos e uma responsabilidade ambiental buscando não contaminar o meio ambiente e participar das atividades referentes ao meio ambiente patrocinadas pelo governo local ou regional (DIAS, 2011).

Um dos modelos incorporados para promover as dimensões da sustentabilidade dentro das organizações foi nomeado de *triple bottom line* (linha inferior tripla) ou tripé da sustentabilidade. Foi desenvolvido por uma empresa de consultoria britânica a *SustainAbility*, porém foi disseminado no ambiente empresarial por meio do livro *Cannibals With forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, de John Elkington um dos sócios da empresa britânica (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

O *triple bottom line* refere-se aos resultados de uma empresa medidos pelos termos econômicos, sociais e ambientais. O *triple bottom line* também é conhecido por meio da sigla 3Ps (*People, Planet and Profit* ou, em português, Pessoas Planeta e Lucro): a) a variável *people* trata do capital humano da empresa ou sociedade; b) a *planet* aborda o capital natural da empresa ou da sociedade; c) a variável *profit* refere-se ao lucro da empresa, essa última “perna” do tripé deve levar em conta os outros dois aspectos (DIAS, 2011). Assim, Dias (2011) afirma que as empresas precisam dar lucro e aumentar seu valor de mercado gerando riquezas. Mas as empresas precisam observar as dimensões em sua totalidade e não desatentarem para a sustentabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia que permite alcançar objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas (LAKATOS, 2003). Em linhas gerais, o método científico é um instrumento utilizado pela ciência na sondagem da realidade (FONSECA, 2012).

Nesse capítulo foram discriminados os procedimentos metodológicos elegidos para esse estudo. Inicialmente são elencadas as questões que norteiam esta pesquisa, na sequência sua caracterização, estratégia utilizada na pesquisa, unidade de análise e critérios de seleção. Também nessa seção encontram-se: as fontes de evidência, as definições constitutivas, as categorias e elementos de análise, o tratamento dos dados coletados, o protocolo de estudo, critérios de confiabilidade e as limitações da pesquisa.

3.1 Questões de Pesquisa

Com base no objetivo geral desse estudo, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa para nortear e alcançar o objetivo proposto:

- a) De que forma os microfundamentos das capacidades dinâmicas se apresentam na instituição supracitada?
- b) Quais as soluções promovidas pela EMBRAPA em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura em Sergipe?
- c) Como os microfundamentos das capacidades dinâmicas presentes na EMBRAPA colaboram para as soluções supracitadas?

3.2 Caracterização do Estudo

Para vergara (2006), as pesquisas são caracterizadas em dois critérios básicos: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins podem ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; quantos aos meios podem ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica,

experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa de ação, estudo de caso (VERGARA, 2006).

Este estudo pode ser caracterizado quanto aos fins como exploratório, pois aprecia-se uma relação com pouco conhecimento acumulado, ou melhor, as contribuições dos microfundamentos das CDs para a promoção da sustentabilidade organizacional.

Quanto aos meios, a presente pesquisa está classificada como estudo de caso, pois, possui caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2006). No presente estudo, de forma mais precisa, foi classificado como Estudo de Caso Único. Conforme Yin (2001), essa estratégia de pesquisa pode ser utilizada para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se outro conjunto de explicações pode ser mais relevante, pode ser usado para confirmar, contestar ou estender a teoria.

O estudo de caso pode ser holístico ou incorporado, holístico possuindo uma única unidade de análise e incorporado possui mais de uma. O presente estudo se caracteriza como holístico.

Faz-se coerente a escolha da presente pesquisa como um estudo de caso holístico, ou seja, único, uma vez que visa compreender a especificidade da unidade pesquisada, sendo ela a única na região a pesquisar em toda a área dos tabuleiros costeiros e baixada litorânea a qual se estende por toda a costa litorânea do Nordeste.

Ainda sobre tipos de pesquisa, elas podem ser classificadas como teóricas ou empíricas. A pesquisa teórica é aquela que se baseia em princípios teóricos para discussões e comprovações, além também de revisão e veracidade de sua validade. Para Lakatos e Marconi (2003, p.114), teoria “é um conjunto de princípios fundamentais, que se constituem em instrumento científico apropriado na procura e principalmente na explicação dos fatos.”

Pesquisa empírica (também chamada de pesquisa de campo) é o tipo de pesquisa que se baseia em fatos, quer dizer, procura basear-se através de experimentos e na observação de determinado contexto para a coleta de dados. Lakatos e Marconi (2003) aborda que a pesquisa empírica consiste na observação de fatos e fenômenos ocorridos espontaneamente utilizando a coleta de dados relevantes para serem analisados, é algo complexo, visto que exige controle adequado com objetivo preestabelecido.

Ainda para Lakatos e Marconi (2003) teoria e fato não são opostos, mas são relacionados consistindo em um mesmo objetivo. Pode-se observar que não existe

teoria sem ser baseada em fatos e também não existe compilação de fatos ao acaso sem um princípio teórico o que não produziria ciência, deste modo ambas são indispensáveis a abordagem científica. conclui-se ASSIM, que o desenvolvimento científico pode ser considerado como uma relação entre teoria e fato (empirismo).

Mediante tal explicação, pode-se inferir que esta pesquisa se qualifica como teórico-empírico, visto que é utilizado de meios práticos, como a coleta de dados e pesquisa de campo, para interpretação e comprovação da teoria estudada. Complementando o estudo com a elucidação e correlação da literatura com a realidade a estudada, obtendo com isso uma visão mais acentuada desta relação.

Sobre o embasamento teórico, os principais tipos de documentos são adquiridos através das fontes primárias e secundárias. As primárias são: dados históricos, bibliográficos e estatísticos, informações, pesquisas e material cartográfico, arquivos oficiais e particulares, registros em geral, documentação pessoal (diário, memórias, autobiografias), correspondência pública ou privada etc.; e as fontes secundárias são imprensa em geral e obras literárias (LAKATOS, 2003).

Na presente pesquisa foram utilizados os arquivos oficiais da empresa foco da pesquisa que estão no site da empresa e ainda na própria Constituição Federal (1988) em que aborda sobre a origem, missão e finalidade da empresa,

Quanto à forma de abordagem o presente estudo se classifica como qualitativo, porque é caracterizado pelo caráter exploratório buscando compreender e interpretar comportamentos e tendências, estudando suas particularidades e experiências (RICHARDSON, 2015).

Quanto ao desenvolvimento no tempo, a pesquisa é classificada como pesquisa transversal, longitudinal, prospectiva e retrospectiva (FONTELLES, et al., 2009). O presente estudo se caracteriza como transversal, pois foi realizado em um curto intervalo de tempo, ou seja, em um determinado momento tal como hoje, ou agora (FONTELLES, et al., 2009).

3.3 Unidade de Análise

A unidade de análise é definida dependendo do objetivo que o pesquisador pretende atingir com o estudo de caso (FREITAS; JABBOUR, 2011), nesta pesquisa, pretende-se compreender como os microfundamentos das capacidades dinâmicas

podem contribuir para a promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável na Embrapa Tabuleiros Costeiros.

A unidade de análise pode estar no nível individual ou organizacional, assim ela pode ser “um indivíduo, uma prática cultural, um processo de trabalho, um grupo de pessoas ou mesmo a política e a estratégia organizacional” (FREITAS; JABBOUR, 2011, p.14).

Diante do propósito da pesquisa e da definição de Freitas e Jabbour (2011), a unidade de análise deste estudo resume-se aos microfundamentos das capacidades dinâmicas. Como já explanado, os microfundamentos permitem uma análise detalhada dos processos realizados na empresa que estão diretamente ligados a criação e/ou reconfiguração das capacidades dinâmicas, eles também identificam a heterogeneidade das capacidades e contribui para manter os processos das capacidades a longo prazo (CARDOSO, ROSSETTO, SILVA, 2017).

3.4 Pré-Teste e Instrumento de Coleta de Dados

De acordo com Lakatos (2010) existem várias técnicas de coleta de dados, a exemplo da observação, roteiro de entrevista, questionário, formulário, dentre outras. Nesse estudo os dados foram coletados com o auxílio de dois roteiros semiestruturados de entrevistas. A entrevista é uma conversa orientada com um objetivo definido que é recolher as informações para a pesquisa, por meio do interrogatório com o entrevistado (CERVO, 2007).

Os roteiros foram compostos por perguntas fechadas e abertas. Antes de iniciar a aplicação das entrevistas foi realizado um pré-teste com 5 funcionários da empresa estudada. Dessa forma, algumas questões foram refeitas, acrescentadas e escritas com maior clareza.

Após a realização do pré-teste as entrevistas foram realizadas. Num primeiro momento, foi realizada uma entrevista um dos colaboradores da EMBRAPA Tabuleiros Costeiros que estava presente desde o início da criação da unidade, com o propósito de fundamentar a resposta da primeira questão de pesquisa: Quais as características da EMBRAPA Tabuleiros Costeiros, unidade Aracaju, empresa objeto de estudo?

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas junto a 3 membros do Comitê Local de Sustentabilidade da EMBRAPA - Unidade Tabuleiros Costeiros e 3

membros da chefia da unidade. Nesta última fase foram descritos os microfundamentos das capacidades dinâmicas presentes na organização objeto do estudo; as soluções sustentáveis promovidas pela unidade investigada e os microfundamentos que colaboram com essas soluções

Na fase supracitada foram entrevistados 7 (sete) colaboradores, todos nomeados ficticiamente. Os codinomes escolhidos para identificá-los ao longo do estudo foram provenientes dos personagens de uma animação canadense o “Capitain Planet And The Planeteers”, que em português ficou conhecido como “Capitão Planeta”. A animação foi criada na década de 90 pelo magnata das telecomunicações, fundador da CNN e do Cartoon Network, o empresário americano Robert Edward Turner III, conhecido como Ted Turner. Segundo Turner a animação surgiu da ideia de passar aos telespectadores do seu canal, principalmente para as crianças da época, assuntos sobre a conscientização ambiental (JUNIOR, 2016).

O primeiro entrevistado foi denominado de Capitão Planeta, um fator importante na decisão de denominação do primeiro entrevistado foi uma fala do mesmo em determinado momento da entrevista onde ele relatou que:

[...] “as nossas atitudes podem mudar o mundo”. (Capitão Planeta)

A fala descrita acima fez com que a autora desse estudo fizesse uma correlação a uma frase muito utilizada pelo Capitão Planeta no final de todos os 113 (cento e treze) episódios: “O poder é de vocês”, onde mostra que a fala do colaborador traduz muito bem a fala do personagem.

O Capitão Planeta é um herói criado pela união dos cinco elementos: terra, fogo, vento, água e coração. Elementos adquiridos dos anéis que dão poderes aos guardiões escolhidos pelo espírito protetor do planeta, Gaia. Os elementos da natureza dão força ao Capitão Planeta para combater a destruição provocada pelos vilões, sua fraqueza é a poluição. Com sua pele azul cristalina, cabelo verde, olhos azuis e uniforme com botas e luvas vermelhas, estampado no peito um globo terrestre dourado. O Capitão Planeta, junto com os cinco guardiões combatiam os vilões que queriam destruir o planeta terra (JUNIOR, 2016).

O segundo entrevistado foi denominado de Gaia, por ser uma colaboradora (sexo feminino) a autora achou conveniente colocar uma personagem feminina, um outro fator a ser ressaltado é que essa colaboradora detém um certo poder de

liderança, como a personagem. A colaboradora é supervisora de um setor da unidade o que fez a autora relacionar com a posição do personagem.

Gaia é o espírito protetor da terra, que cansada da destruição do planeta escolheu 5 guardiões, entre os povos das Américas, Europa, África e Ásia, para protegerem os anéis mágicos dos elementos: terra, fogo, vento, água e coração, supervisionando suas ações (FAVRETTO, 2018).

O terceiro entrevistado foi nomeado como Linka, também por ser uma colaboradora (sexo feminino) a autora pensou em denominá-la por uma personagem feminina, outros aspectos importantes para a escolha do personagem é uma das formações da colaboradora ter relação com o conhecimento do personagem e uma fala da entrevistada onde mostra sua postura lógica diante das análises das ações dos seus colegas de trabalho, o que faz relação com a personagem:

[...]”na minha visão lógica alguns praticam outros não, mas a maioria pratica a coleta seletiva, economia nas impressões, na energia etc” (Linka).

A personagem Linka é uma jovem da união soviética que possui grande conhecimento com tecnologia e costuma ser a mais lógica do grupo analisando sempre os passos dos seus companheiros de equipe, por sua afinidade com o vento obteve o poder do vento (FAVRETO, 2018).

O quarto entrevistado foi denominado de Gi, por ser uma personagem feminina e o entrevistado ser do sexo feminino a autora quis manter a aproximação com a realidade, além desse aspecto a autora decidiu em denominá-la de Gi por uma fala da entrevistada onde ela explana a conscientização da água:

[...] “esse elemento é o nosso bem mais precioso, pois nós não vivemos sem água” (Gi).

A personagem Gi é uma tailandesa, estudante de biologia marinha e especialista em ecossistema marinho. Por ter afinidade com o oceano ficou com o poder da água (JUNIOR, 2016).

O quinto entrevistado foi chamado de Wheeler, a seleção foi feita porque ambos, personagem e entrevistado, são do sexo masculino e apresentam uma relação entre a fala do entrevistado e uma característica do personagem, mais especificamente, a que preza por iluminar lugares escuros, como mostra a fala capturada:

[...]”Abro as janelas para entrar luz solar, economizando energia”.

Outro fator a ser priorizado na escolha foi pelo entrevistado ser uma pessoa divertida no decorrer da entrevista o que remeteu afinidade com o personagem.

O personagem Wheeler é um jovem de Nova York guardião do anel do poder do fogo, costuma ser o mais divertido. Com o poder do fogo, além de criar chamas e esquentar objetos metálicos, ilumina todos os lugares da escuridão (FAVRETTO, 2018).

O sexto entrevistado foi denominado de Kwame ambos, personagem e entrevistado, do sexo masculino. Um fator a ser considerado na escolha da denominação é a posição de líder do entrevistado e do personagem. Ambos são protetores, o personagem protege os animais e o entrevistado protege a imagem de excelência da organização.

O personagem Kwame é um jovem africano de Gana, guardião do anel da terra. Gana possui o poder de criar terremotos e fazer a terra virar lama e vice-versa. Kwame viu suas florestas se tornarem desertos com a destruição do planeta e faz de tudo para livra a terra desse mal, protegendo os animais em extinção (FAVRETTO, 2018).

O sétimo entrevistado foi denominado de Ma-ti, personagem e entrevistado são do sexo masculino. Ambos apresentam grande conhecimento do ecossistema florestal brasileiro. No caso do entrevistado o conhecimento derivou especialmente da sua formação acadêmica.

O personagem Ma-ti, apesar de não ser informado na animação que esse personagem é brasileiro, ele descende da tribo de índios Caiapós. Possui um vasto conhecimento sobre o ecossistema, florestas tropicais e plantas exóticas. Ele é o guardião do anel do coração que possui o poder de se comunicar com os animais através da telepatia, consegue também mudar os sentimentos maus dos humanos transformando-os em bons (JUNIOR, 2016).

3.5 Definições Constitutivas

Definição constitutiva dos termos de uma pesquisa para Lakatos (2012) é a forma de esclarecer um fato ou fenômeno que se está investigando e comunicá-lo de forma precisa. Os conceitos e significados de termos essenciais dessa pesquisa estão descritos a seguir:

- Capacidades dinâmicas - são a combinação das competências, rotinas e recursos e experiência individual da empresa que definem uma estratégia única, baseada em elementos intrínsecos que não podem ser imitados (FONSECA, 2012).
- Microfundamentos das capacidades dinâmicas - permitem uma análise detalhada dos processos (atividades, práticas, ações sociais e culturais, etc.) realizados na empresa que estão diretamente ligados a criação e/ou reconfiguração das capacidades dinâmicas, eles também identificam a heterogeneidade das capacidades e contribui para manter os processos das capacidades a longo prazo (CARDOSO, ROSSETTO, SILVA, 2017).
- Desenvolvimento sustentável – é aquele que atende as necessidades presentes sem comprometer as necessidades das futuras gerações (CMMAD,1991)
- Empresa sustentável – é a empresa que incorpora conceitos e objetivos que se relacionam com o desenvolvimento sustentável em suas práticas e políticas conscientemente (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

3.6 Categorias e Elementos de Análise

As categorias analíticas deste estudo foram elaboradas mediante a revisão da teoria. Essas categorias, são baseadas nos objetivos específicos do estudo, das suas categorias de analíticas as quais são embasadas nos elementos de análise detalhados no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Categorias Analíticas e Elementos de Análise

Dimensões	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Empresa Brasileira de Agropecuária (EMBRAPA)	Caracterização da EMBRAPA	a. Idade da organização b. Localização c. Ramo de especialização d. Mercado de atuação e. Missão f. Características do corpo funcional
Microfundamentos das Capacidades dinâmicas presentes na EMBRAPA	Descrição de como os Microfundamentos das Capacidades dinâmicas se apresentam na empresa.	a. <i>Sensing</i> (detecção de novas oportunidade) b. <i>Senzing</i> (aproveitamento das novas oportunidades) c. <i>Reconfiguring</i> (mudanças, transformações)

Desenvolvimento sustentável	Averiguar as soluções promovidas pela empresa	g. Soluções em prol do desenvolvimento sustentável na Embrapa Tabuleiros Costeiros
Microfundamentos das capacidades dinâmicas	Identificar se os microfundamentos colaboram com as soluções	a. Processos de detecção e aproveitamento de novas soluções sustentáveis; b. Processo de reconfiguração ambiental por meio da gestão de oportunidades e possíveis ameaças as soluções promovidas.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fundamentação teórica (2020).

3.7 Técnicas de Análise dos Dados

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin, citado por Lakatos (2012), a análise de conteúdo leva em consideração os significados, forma e a distribuição dos conteúdos capturados em uma pesquisa. A análise lida com as mensagens e tem como objetivo obter informações e manipular conteúdo em busca por respostas para as questões de pesquisa.

Para esta pesquisa, a análise de conteúdo foi imprescindível, visto que, por meio dessa técnica foi possível reduzir a complexidade dos textos coletados. Classificou-se e contou-se de forma sistemática as unidades textuais, isso originou descrições curtas de algumas características (BAUER; GASKELL, 2008).

A análise dos dados foi feita em uma única etapa que envolve as análises das entrevistas separadamente. Vale ressaltar que foram realizadas duas etapas para a entrevista, a primeira para descrição do objeto de estudo e uma segunda para descrever, averiguar e identificar as demais unidades de análises.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista ela oferece vantagens e limitações, essas elencadas por Lakatos (2010) as quais são abaixo apresentadas:

a) Vantagens:

- Oferece a oportunidade de avaliar condutas e atitudes do entrevistado registrando reações, gestos, etc;
- Há maior flexibilidade para o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas ou formulá-las de formas diferentes;
- Dá a oportunidade de obter dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam significativos para a pesquisa realizada;

- Há uma possibilidade de conseguir informações precisas podendo ser comprovadas suas discordâncias de imediato.

b) Limitações:

- Dificuldades de expressão e de comunicação tanto do entrevistado quanto do entrevistador;
- Incompreensão por parte do entrevistado, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador, pelo seu aspecto físico, atitudes, opiniões, ideias etc;
- Pequeno grau de controle sobre a coleta de dados;
- Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- Retenção de dados importantes, com receio de sua identidade ser revelada.

As diretrizes da pesquisa foram realizadas como base nas recomendações de Lakatos (2010):

Quadro 2 – Diretrizes para a realização de uma pesquisa científica

Normas	Descrição
Contato inicial	Entrar em contato com os entrevistados explicando a finalidade da pesquisa, seu objeto, relevância e ressaltar a necessidade de sua colaboração.
Formulação de perguntas	As perguntas devem ser feitas com o tipo de pesquisa que será realizada: padronizada, estabelecendo roteiros ou formulários pré-estabelecidos ou não padronizadas deixando os entrevistados falarem à vontade sobre o assunto e depois ajudando-os em outras perguntas entrando em maiores detalhes;
	Deve-se fazer uma pergunta de cada vez, para evitar confusões;
	Devem ser feitas primeiro as perguntas que não tenham a probabilidade de serem recusadas.
	Deve ser permitido aos entrevistados restringir ou limitar suas informações.
Registro das respostas	Devem ser anotadas no momento da entrevista para maior fidelidade e veracidade de informações;
	O uso do gravador é ideal, mas somente será utilizado com a aprovação do entrevistado;
	O registro deve ser feito com as mesmas palavras do entrevistado evitando resumi-las;
	Se possível anotar gestos atitudes e inflexões de voz;
	Ter em mãos todo o material necessário para registrar as informações.
Término da entrevista	Uma condição para o êxito da entrevista é que ela mereça aprovação por parte do informante
Requisitos importantes	Validade: comparação com a fonte externa, com a de outros entrevistados, observando dúvida, incertezas e indecisões mostradas pelo entrevistado;
	Relevância: importância em relação aos objetivos da pesquisa;
	Especificidade e clareza: referência a dados, datas, nomes, lugares, prazos, etc, com objetividade. A clareza dos termos colabora na especificidade;
	Profundidade: intensidade e intimidade da resposta do entrevistado;
	Extensão: amplitude da resposta.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

3.8 Protocolo de Estudo e Critérios de Confiabilidade

Para Yin (2001), o protocolo de estudo contém o instrumento, os procedimentos e regras que devem ser seguidas. Ela é uma das táticas usadas para aumentar a confiabilidade do estudo de caso, pois seu objetivo é orientar o pesquisador para que ele conduza a pesquisa.

Ainda segundo Yin (2001), o protocolo deverá conter as seguintes seções:

Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa

Seções	Detalhamento
Visão geral do projeto de estudo de caso	Objetivos: Geral: Compreender como os microfundamentos das capacidades dinâmicas podem contribuir para a promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura em Sergipe. Específicos: a) Caracterizar a EMBRAPA Tabuleiros Costeiros, unidade Aracaju, empresa objeto de estudo; b) Descrever como os microfundamentos das capacidades dinâmicas se apresentam na instituição supracitada; c) Averiguar as soluções promovidas pela EMBRAPA em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura em Sergipe; d) Identificar como os microfundamentos das capacidades dinâmicas presentes na EMBRAPA colaboram para as soluções supracitadas.
	Patrocínios do projeto: Essa pesquisa não obteve patrocínio, todos os seus custos ficaram a cargo da pesquisadora.
	Q1uestões do estudo: a) Quais as características da EMBRAPA Tabuleiros Costeiros, unidade Aracaju, empresa objeto de estudo? b) De que forma os microfundamentos das capacidades dinâmicas se apresentam na instituição supracitada? c) Quais as soluções promovidas pela EMBRAPA em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura em Sergipe? d) Como os microfundamentos das capacidades dinâmicas presentes na EMBRAPA colaboram para as soluções supracitadas?
Procedimentos de campo	Acesso aos locais de estudo e suas credenciais: acesso mediante autorização da chefia da empresa; Fontes gerais de informação: Baseadas nas entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da empresa.
Guia para o relatório de estudo de caso	Resumo no formato de narrativa e especificação de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

3.9 Limitações do Estudo

O presente estudo é considerado atual devido a incipiência do assunto a ser tratado na academia, nesse caso, os microfundamentos das capacidades dinâmicas e sua relação com sustentabilidade. Assim, existe muita dificuldade para encontrar estudos na literatura que correlacionem essas categorias analíticas.

Outra limitação consiste na impossibilidade de generalização devido ao fato da estratégia de pesquisa utilizada, ou seja, Estudo de Caso Único. Outro obstáculo a ser considerado é o fato de que o presente estudo utiliza a técnica de entrevista semiestruturada, em que existe a possibilidade de coletar respostas maquiadas pelo entrevistado, podendo enviesar a análise.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo são descritas e analisadas informações, observações, coleta de dados e aplicações de entrevistas que foram realizadas com os participantes da pesquisa.

Para uma melhor compreensão o presente capítulo está dividido em tópicos os quais representam as categorias analíticas da pesquisa: a caracterização da instituição que será objeto de pesquisa, a descrição de como os microfundamentos das capacidades dinâmicas se apresentam na instituição, a averiguação das soluções promovidas pela empresa em prol do desenvolvimento sustentável e a identificação dos microfundamentos presentes se eles colaboram com as soluções citadas.

4.1 Descrição do caso: Embrapa Tabuleiros Costeiros

A história da agricultura em Sergipe vem desde 1860 com o decreto de D. Pedro II, em 20 de janeiro na cidade de Estância, onde criara o Imperial Instituto de Agricultura Sergipana, apesar desse órgão nunca ter sido concretizado (SIQUEIRA, 2006).

Antes de ser criada a Embrapa muitos acontecimentos foram registrados na história da agricultura em Sergipe. A história mostra que em meados de 1954 a 1973, existiam em Sergipe 3 estações experimentais, todas vinculadas ao Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuária do Leste (Ipeal); instituto vinculado ao Ministério da Agricultura, criado em 1950 e localizado em Cruz das Almas-Bahia (SIQUEIRA, 2006).

A primeira delas, a estação experimental de Quissamã, estava situada em Nossa Senhora do socorro. Até 1954 essa unidade funcionou como estação experimental dedicada a cultura do algodão, e a partir da sua incorporação pela Ipeal passou a dedicar-se a bovinocultura do leite. Já a estação de Nossa Senhora das Dores foi utilizada como estação experimental de Quissamã, ali foi instalado um núcleo de experimentação para aproveitamento agrícola dos tabuleiros; posteriormente passou a dedicar-se a cereais, raízes e cana-de-açúcar. A terceira estação, a de Nossa Senhora da Glória, estava dedicada ao cultivo de algodão, cereais, gramíneas e leguminosas forrageiras (SIQUEIRA, 2006).

Com a extinção da Ipeal e a criação da EMBRAPA as estações experimentais ficaram sob responsabilidade da mesma. Como relatado pelo Capitão Planeta, a

empresa Ipeal era uma autarquia. Em função do regime jurídico a empresa não tinha facilidade de captar recursos, dependia do tesouro nacional. A Embrapa foi criada com o propósito de modernizar e crescer as pesquisas na área agropecuária; sendo uma empresa pública de direito privado e seus funcionários são regidos pela CLT.

A empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA foi criada em 26 de abril de 1972 e autorizada pela Lei N°5.851, do mesmo ano. O Poder Executivo a instituiu como empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A missão da empresa consiste em “promover, estimular, coordenar e executar atividades de pesquisa, com o objetivo de produzir conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento agrícola no País e dar apoio técnico e administrativo a órgãos do Poder Executivo, com atribuições de formulação, orientação e coordenação das políticas de ciência e tecnologia no setor agrícola” (BRASIL, 1972).

A EMBRAPA tem sede e foro em Brasília-DF, no entanto, estabelece unidades em todo o território nacional (BRASIL, 1972). A empresa objeto de estudo dessa pesquisa, a Embrapa Tabuleiros Costeiros, é uma das 47 unidades descentralizadas existentes em todo território nacional. É uma unidade de pesquisa ecorregional, ali são produzidas e elaboradas tecnologias para os agroecossistemas da Baixada Litorânea e Tabuleiros Costeiros do Nordeste do Brasil. Nessa unidade são realizadas pesquisas com hortaliças, frutíferas, grãos, agricultura, agroecologia, pecuária, entre outras ações.

No estado de Sergipe, a Embrapa unidade Tabuleiros Costeiros já foi conhecida como a Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual de Quissamã (UEPAE de Quissamã). Foi criada em 1975 e ficava responsável pelas pesquisas de mandioca, milho, coco, feijão, algodão e pecuária de leite e leite (EMBRAPA, 2019).

Em 3 de agosto de 1979 a unidade de pesquisa foi mudada para a sede de Aracaju por meio da Deliberação n° 21/79, e passou a ser denominada de UEPAE (Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual) de Aracaju. Sendo referência na cultura com o coco, passou a coordenar o Programa Nacional de Pesquisa de Coco. Em 1981 e em 1985 foi transformada em Centro Nacional de Pesquisa de coco – CNPCo (EMBRAPA, 2019).

Em 1993 foi criado um modelo institucional que incorporou novos desafios, demandas, valores e conceitos impostos pelo novo meio social. O CNPCo se tornou

uma unidade descentralizada tendo a eco região dos Tabuleiros Costeiros e a Baixada Litorânea como suas principais áreas de atuação (EMBRAPA, 2019).

Segundo Capitão Planeta, a unidade sempre foi pioneira na pesquisa do coco. Em 1983 foi criado o programa de pesquisa de coco e a unidade de Sergipe ficou incumbida de coordenar o programa em questão. Em 1985 foi criado o Centro Nacional de Pesquisa de Coco, por conseguinte a unidade passou a realizar pesquisas nacionais, não apenas as estaduais. Em 1 de abril de 1993 houve uma reformulação na Embrapa e foi extinto o CNPCo, ele passou a ser um centro eco regional; o centro de pesquisa agropecuário dos tabuleiros costeiros. Essa unidade somente se envolve com as pesquisas dos tabuleiros costeiros.

O Capitão Planeta ainda esclareceu que a Embrapa possui duas divisões distintas: os pesquisadores e o pessoal de apoio a pesquisa, basicamente são essas duas áreas. Na área de apoio a pesquisa tem-se: os laboratórios e campos experimentais. Seus funcionários são os técnicos de laboratórios e os de apoio administrativo. A Embrapa hoje tem um sistema integrado de administração nacional, ela evoluiu muito em tecnologia de apoio a pesquisa. Antigamente quem ‘mandava’ era o pessoal de pesquisa, antes ninguém saía da unidade para fazer curso superior ou uma pós-graduação. As mudanças vieram com a democracia. Hoje tem muita gente com curso superior e com os adicionais de titularidade, como cursos *latu senso* ou *stricto senso* na área administrativa.

4.2 Os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Na Embrapa Tabuleiros Costeiros os microfundamentos das capacidades dinâmicas estão presentes em sua gestão no ato da elaboração do Plano Diretor as Unidade PDU, do Plano Diretor da Embrapa- PDE e do Planejamento Anual da instituição.

A empresa pratica a **sensing**, que é a atividade prática de identificar e procurar novas oportunidades para a empresa (TEECE, 2007). As declarações a seguir mostram que a empresa realiza a detecção das novas oportunidades ao ouvir seus *stakeholder*; além disso se utilizam da carteira de projetos da unidade. Confessaram que possuem um comitê especializado para esse assunto o CAE - Comitê Assessor Externo.

Kwame relata que “para identificar as oportunidades a empresa identifica e analisa as necessidades dos grupos cidadãos-usuários. A Embrapa adota as práticas de prospecção de demandas, onde consultam prefeituras, movimentos sociais, organizações de agricultores. Na submissão de projetos de pesquisa, utilização de métodos participativos no planejamento”.

O entrevistado mostra que a empresa age de forma ativa na comunicação com a sociedade estando sempre presente para receber o feedback do seu cliente final.

Gi aponta que a “empresa sempre busca ouvir os clientes e saber deles o que mais necessitam e assim procurar novas oportunidades para sanar suas necessidades. Para buscar informações do ambiente de fora a empresa possui o CAE – Comitê Assessor Externo”.

Kwame ainda acrescenta que “as reuniões colegiadas e administrativas são realizadas por meio da atuação do Comitê Assessor Externo – CAE. O comitê funciona como o principal meio de comunicação e levantamento de demanda entre a unidade e seus principais interessados”.

O entrevistado se aproxima do conceito de Microfundamentos nos falando sobre a existência do CAE – Comitê Assessor Externo, que é o comitê que capta recursos orçamentários e financeiros apresentando projetos de desenvolvimento de pesquisa, de inovação, assessoramento de parlamentares e diretores de órgão de fomento, para a empresa ela é a comissão que analisa as oportunidades externas.

Para aproveitar essas novas oportunidades a EMBRAPA investe e se utiliza de processos de desenvolvimento e comercialização de novos produtos, processos ou serviços; é o que chamamos de **senzing**. A **seizing** apresenta procedimentos, estruturas, desenhos e incentivos para a organização aproveitar as oportunidades (CARDOSO, et al., 2017). A empresa aproveita as novas oportunidades ouvindo seus clientes e seu comitê analisando as informações adquiridas, incentivando seus colaboradores e se reunindo para discutir quais ações serão tomadas, como mostra as falas dos entrevistados:

[...] “As informações que os clientes passam são analisadas e filtradas para a melhoria dos processos da empresa.” (Linka)

[...] “Os colaboradores são envolvidos na busca das oportunidades através de reuniões de Planejamento anual e institucionais dos colegiados, oficinas de levantamento de demanda. Nessas ocasiões eles reúnem todas as partes interessadas e aplicam questionários e entrevistas para saber sobre a demanda dos clientes.” (Wheeler)

Durante o desenvolvimento e comercialização de novos produtos, processos e serviços a empresa analisa se os mesmos podem ser melhorados. Em sequência seus produtos/processos/serviços são divulgados em eventos ou canais de comunicação como o portal da internet, o dia de campo, as publicações técnicas e o ponto de vendas na própria unidade. Para que todos esses eventos sejam realizados são analisadas as necessidades dos clientes por meio de consultas anuais a prefeituras e organizações de agricultores.

A empresa possui dois tipos de processos: os de apoio e os finalísticos. Os finalísticos consistem na geração e a disseminação de conhecimento. A geração de conhecimento compreende as atividades de desenvolvimento de tecnologias e produtos como os processos agropecuários, cultivares metodologias científicas, entre outros.

A disseminação são atividades relacionadas com a transferência das tecnologias que se desenvolve por meio da disseminação do resultado de ação de pesquisa a qual envolve eventos de consultoria e venda de produtos.

Já o processo de apoio dá suporte a essas atividades, são os processos de gestão dos campos experimentais, de laboratórios, de pessoas, de informação, de suprimentos, de transporte de recursos orçamentários e financeiros.

Como já sabido a empresa atua na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação agropecuária, nesse caso a empresa tem como principal produto a geração de conhecimento, que compreendem as atividades de desenvolvimento de tecnologia e a demanda dos seus *stakeholders*, como metodologia científica, zoneamento, cultivares, disseminação do conhecimento, processos agropecuários, realização de eventos, processo de transferência tecnológica e conhecimento.

Os resultados coletivos de uma empresa costumam ser obtidos pelas ações e interações de nível inferior, como práticas e indivíduos (CARDOSO, et al., 2017). Perante esta afirmação de Cardoso et al. (2017), é possível inferir que para uma empresa atender a demanda da sociedade necessita também dos seus colaboradores. Algumas delas estimula essa colaboração por meio de incentivos das mais variadas espécies. Na Embrapa isso não é diferente, como mostra a fala do entrevistado Kwame, “o principal incentivo da empresa para que os colaboradores se comprometam com a nossa cultura de excelência se dá por meio da Premiação por Excelência que avalia e premia anualmente o desempenho das unidades da empresa,

equipes de trabalho e os empregados”. Também existem as premiações que a empresa recebe por realizações perante suas atividades científicas.

Os relatos acima mostram que os microfundamentos das capacidades dinâmicas se encontram presentes na Embrapa. De acordo com Meirelles e Camargo (2014) os microfundamentos encorpam atividades cotidianas das pessoas na organização, como: comunicação, negociação, resolução de problemas, entre outros. Cardoso et al. (2017) afirmam que uma análise detalhada dos processos realizados na empresa que estão diretamente ligados a criação e/ou reconfiguração das capacidades dinâmicas identificariam a heterogeneidade das capacidades, contribuindo para manter os processos das capacidades a longo prazo.

Em relação a preparação da empresa para a realização de mudanças e transformações a fim de adaptar-se as de oportunidades e ameaças de mercado, os entrevistados asseguraram que a Embrapa possui um planejamento estratégico pré-estabelecido no Plano Diretor da Unidade (PDU) com esse propósito. Segundo Teece (2007), na **Reconfiguring** a empresa precisa estar sempre preparada para as mudanças e transformações. Os relatos a seguir mostram que a Embrapa se preocupa em preparar-se para possíveis necessidades de mudanças e transformações:

“[...] a empresa possui um Plano Diretor da Unidade que prepara os funcionários para essas mudanças, pois nele são identificados os riscos empresariais que são advindos dessas mudanças.” (Gi)

“[...] a unidade promove reuniões de equipes onde trocamos experiências e introduzem novos padrões em função dos resultados obtidos das ações realizadas em projetos. São emitidos relatórios mensais e anuais como oportunidade de melhoria dos nossos processos.” (kwame)

“[...] a empresa é engajada na promoção da qualidade dos processos, então sempre tem capacitação dos funcionários visando a qualidade e melhoria dos processos feitos por nós.” (Linka)

De acordo com Teece (2007) a empresa precisa apresentar o alinhamento e realinhamento contínuo dos seus ativos. Mediante os relatos dos entrevistados foi possível inferir que a Embrapa Tabuleiros Costeiros sempre alinha e realinha seus ativos, ou melhor, seus recursos com os novos objetivos a serem alcançados.

Wheeler relata que “anualmente são realizadas reuniões com o propósito de observar o que deu certo, onde melhorar e como alcançar nossos novos objetivos”. Já Linka aponta que sempre fazem avaliações e reuniões para verificar as metas e os objetivos traçados. Kwame acrescenta que a empresa faz a revisão periódica das

metas adequando a conjuntura atual e as tendências para o futuro, sempre com a participação dos empregados, clientes parceiros e da sociedade por meio dos eventos de transferência de tecnologia e nas audiências públicas anuais do Comitê Assessor Externo-CAE.

4.3 As soluções promovidas pela empresa em prol do desenvolvimento sustentável

Em vista de problemas ambientais causados pelas empresas desde a revolução industrial as organizações e agências mundiais expõem os impactos negativos e incentivam empresas a buscarem soluções e anteciparem os problemas usando processos e produtos/serviços sustentáveis que possam minimizar ou até mesmo exaurir tais problemas.

É sob esta ótica que o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido como “aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD,1991, p.46).

A Embrapa Tabuleiros Costeiros, produz seu principal produto: o conhecimento. Em todo seu processo produtivo o conceito “sustentável” é levado em consideração; fazendo desta empresa modelo de organização que preza pela sustentabilidade. Assim como as empresas sustentáveis, a Embrapa adota estratégias de negócios e atividades que atendam suas necessidades ao tempo que protegem os recursos humanos e naturais futuros (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A unidade pesquisada procura solucionar os problemas gerados nos seus processos produtivos incentivando seus gestores e seu quadro de colaboradores a desenvolverem práticas e ações focando no uso racional dos recursos públicos. Muitas dessas soluções são contempladas no plano diretor da organização. Alguns projetos são estabelecidos pelas Nações Unidas e pelo Ministério do Meio Ambiente (MAPA), como a Agenda 21 com o ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

A unidade criou programas de incentivo que são direcionados a todos os colaboradores da empresa, os gestores ficam responsáveis pelas suas ações e pela criação de conscientização no seu setor através das suas ações e dos seus colegas de trabalho. Algumas práticas realizadas são a coleta seletiva, a capacitação na coleta seletiva e uma oficina para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS.

É válido explicar que as oficinas proporcionadas pelos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) é um programa do Governo que está direcionado para todos os funcionários para conscientização da sustentabilidade na empresa.

A comissão dos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) trabalha com outras comissões existentes na unidade e também avalia as ações sustentáveis perante as pesquisas da Embrapa. Alguns projetos como a de coleta de óleo são desenvolvidos em colaboração com a RESIGRACHE, é um projeto que leva a conscientização ambiental sobre a reutilização de óleo de cozinha junto aos alunos de escolas públicas e particulares.

Já o projeto 'A Embrapa nas Comunidades' são projetos educacionais que explicam sobre as ameaças e riscos ambientais e informam que as ações sustentáveis são a resposta para um ambiente mais saudável.

Esses projetos fazem uma ligação entre a sociedade e a empresa e mostram que as comissões existentes na unidade se completam fazendo um trabalho de união em prol do desenvolvimento sustentável no ambiente interno e externo da empresa.

A unidade possui práticas para a diminuição dos seus impactos negativos mostrando que obedece às leis e diretrizes sustentáveis e se preocupa com o meio ambiente.

As empresas que passaram a adotar modelos de gestão ambiental conforme legislação pertinente, ISO 14001, passaram a reduzir a quantidade de materiais e energia por bens ou serviços produzidos, substituíram insumos não renováveis por renováveis, eliminaram substâncias tóxicas da organização, entre outras providências (DIAS, 2011).

A criação da comissão de gestão ambiental da unidade proporcionou um estímulo maior para reduzir o uso de copos descartáveis. No início a empresa confeccionou canecas personalizadas com a marca da organização para serem distribuídos para seus colaboradores, os que já faziam parte do quadro e aos que ia chegando. Agora, os funcionários evitam o uso de copos plásticos (apesar de que as visitas usam copos descartáveis), fazem a coleta seletiva, gerenciamento de resíduos gerados pelo laboratório, diminuição da impressão dos documentos, entre outras práticas.

Os programas de resíduos laboratoriais, descarte do passivo dos laboratórios e campos experimentais, identificação dos impactos sociais, econômicos e ambientais

e a coleta seletiva de lixo, são algumas práticas adotadas pela unidade em conformidade com a comissão de gestão ambiental.

Os entrevistados mediante suas respostas evidenciaram que são conhecedores das práticas da unidade e que também agem conscientemente para a diminuição dos resíduos gerados pela unidade. Ao perguntar sobre o conhecimento dos entrevistados sobre desenvolvimento sustentável todos responderam com bastante clareza e segurança conceitos próprios sobre o assunto:

“[...] Desenvolvimento sustentável são procedimentos e ações que fazemos na empresa que impactam no nosso ambiente externo. Para termos um impacto positivo devemos agir de forma sustentável tanto para nossa geração quanto para as próximas”.(Gaia)

“[...] Desenvolvimento sustentável são os métodos utilizados pelas empresas para minimizar os impactos negativos causados pela sua produção, devolvendo para as próximas gerações um ambiente sustentável”. (Kwame)

“[...] Desenvolvimento Sustentável é toda ação conjunta para evitar impactos ambientais causados pela nossa empresa gerando produtos sustentáveis e que preserve nosso ambiente para as próximas gerações”. (Linka)

“[...] Desenvolvimento sustentável são todas as nossas ações e práticas diárias que influenciam em um ambiente sustentável, são essas ações que preservam o meio ambiente para as próximas gerações”. (Gi)

Os entrevistados mostraram que entendem sobre o assunto e que praticam sempre as ações sustentáveis, a exemplo da economia de energia e água, coleta seletiva, técnicas de compostagem e logística reversa. Os respondentes ainda evidenciaram que essas ações influenciam no dinamismo sustentável da empresa e também incentiva os demais colegas de trabalho a uma prática contínua dentro da unidade, além de conscientizar sobre a importância dessas práticas para o ambiente e para a vida pessoal.

Esses achados remetem a literatura exaltando assim a explicação de Kochhann et al. (2016). Esses estudiosos afirmam que mudanças são percebidas em práticas como: a) prioridade para com o uso de produtos e serviços ecologicamente corretos; b) racionalização de água e energia; c) utilização de equipamentos e materiais até o fim real de sua vida útil; d) reciclagem; e) logística reversa; f) compostagem, entre outras práticas.

Quando perguntado se em meio as práticas sustentáveis os entrevistados observavam esforços de mudança na visão dos demais colaboradores com a finalidade de moldar uma cultura sustentável na organização, todos deram respostas

positivas; no entanto, cada pessoa tem uma visão diferente de mundo e para os entrevistados alguns colaboradores ainda não se conscientizaram sobre as importâncias das práticas sustentáveis e conseqüentemente não priorizam essas práticas em suas rotinas.

O Ministério do Meio Ambiente (2009) aborda que para moldar uma cultura sustentável na organização é preciso paciência, pois pessoas são dotadas de valores intrínsecos e mudanças de atitudes não são feitas da noite para o dia, as instituições devem mudar hábitos e atitudes internas para combater o desperdício.

Porém quando questionados se os empregados da Embrapa possuíam autonomia para solucionar problemas e agir de forma sustentável, suas falas demonstraram insatisfação com este aspecto e evidenciam uma crise financeira que chamou atenção:

“ [...] Bom a autonomia em solucionar os problemas é até quando você pode fazer com seu trabalho e seu esforço, pois a atual situação financeira não nos permite gastos.” (Gi)

“ [...] Na medida do possível sim. Nós temos limitações financeiras, aí se a autonomia for trabalho braçal a gente tem muito braço (risos); mas hoje em dia nós estamos com essa crise e com muitas limitações.” (Linka)

Ficou evidente ainda que a empresa busca solucionar os problemas causados pelas suas atividades interagindo constantemente com seus colaboradores e com a sociedade. Esses atores avaliam as conseqüências econômicas, sociais, culturais e ambientais causadas pelos processos produtivos da Embrapa; isso influencia a inserção dos produtos e serviços dessa instituição na sociedade

4.4 Os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas e sua Colaboração nas Soluções Sustentáveis

Como já explicitado anteriormente a definição de Teece (2007) explana que, os microfundamentos são observados durante a detecção de novas oportunidades (**sensing**); no aproveitamento dessas novas oportunidades (**seizing**); e na preparação para as mudanças e transformações advindas dessas oportunidades (**reconfiguring**).

Os processos de detecção e aproveitamento de novas soluções sustentáveis na unidade são adquiridos no mesmo momento em que é feita a

captação de oportunidades pelo CAE – Comitê Assessor Externo. A Embrapa ouve seus clientes, no entanto, como é uma empresa pública, ela necessita atentar-se e obedecer às leis e normativas governamentais que priorizam a sustentabilidade.

A empresa escuta seu cliente e transforma as necessidades em soluções. Ela identifica os impactos sociais e ambientais na etapa de projeto, viabilizando oportunidades sustentáveis que não tenham um impacto negativo no meio ambiente.

A empresa adota a sustentabilidade procura sempre utilizar os princípios sustentáveis em seus processos, com a ajuda do feedback que ela faz perante a sociedade ela avalia os impactos sociais e ambientais gerados por ela.

A unidade sempre busca produzir pesquisas sustentáveis, salientando a normativa da empresa sobre as ações sustentáveis que ela executa, sempre observando as novas normativas e leis relacionadas com a sustentabilidade a unidade além de executar demandas sustentáveis da própria unidade ela também age em pro das ações sustentáveis do governo.

O processo de reconfiguração ambiental por meio da gestão de oportunidades foi feito lentamente na unidade, inicialmente as novas práticas sustentáveis não foram bem aceitas por todos e a empresa para adequar seus funcionários promoveu eventos, palestras e cursos para conscientizá-los às novas práticas. Tais eventos incentivaram os colaboradores a agirem de forma sustentável, mostrando os impactos positivos nas vidas das pessoas e do ambiente.

Porém, com relação as novas práticas supracitadas, todos os entrevistados verbalizaram que não existem incentivos financeiros além dos que já existem na unidade para que sejam desenvolvidas ou aprimoradas as práticas implementadas.

Ainda sobre a preparação das mudanças advindas das oportunidades ***(reconfiguring)*** a empresa também deve se atentar ***as possíveis ameaças as soluções promovidas.***

Como já foi mencionado, a empresa “prevê” essas ameaças no seu PDU- Plano da Unidade, onde as mesmas são analisadas, classificadas e tratadas, de maneira sustentável, conforme legislação e utilizando-se do feedback da sociedade e dos próprios funcionários que são obtidos através de questionários de satisfação os quais são analisados e tratados em reuniões de colegiado.

Alguns riscos são classificados como a falta de acompanhamento das novas tendências da agricultura (nacional e mundial), o baixo comprometimento da sociedade com o uso sustentável dos recursos naturais, o distanciamento entre as

pesquisas desenvolvidas e a demanda por tecnologia do mercado, entre outros que foram mencionados durante a leitura.

Observa-se que a empresa sempre procura tratar as ameaças da unidade, principalmente na área dos laboratórios, onde as ameaças são os resíduos gerados das atividades, os resíduos que a empresa não consegue tratar, conforme a legislação, ela destina-os ao seu melhor descarte.

Todas as ameaças são tratadas pela empresa sob planejamento prévio, a unidade prevê os riscos oriundos das novas oportunidades e está preparada para eles, se reunindo e levantando relatórios relevantes sobre o assunto para o seu devido tratamento.

Do ponto de vista ambiental a organização deve priorizar a ecoeficiência dos seus processos produtivos, adotando processos de produção mais limpos e uma responsabilidade ambiental buscando não contaminar o meio ambiente e participar das atividades referentes ao meio ambiente patrocinadas pelo governo local ou regional (DIAS, 2011). A unidade perante esse ponto de vista está cumprindo satisfatoriamente a literatura, pois obedece a programas do governo federal e da ONU, como é possível evidenciar com as falas dos entrevistados em toda análise.

5 CONCLUSÕES

Nessa seção apresenta-se as considerações finais acerca do estudo e sugestões para possíveis pesquisas a serem realizadas futuramente.

5.1 Considerações Finais

Este estudo objetivou-se a compreender como os microfundamentos das capacidades dinâmicas podem contribuir para a promoção de soluções em prol do desenvolvimento sustentável na Embrapa Tabuleiros Costeiros, em Aracaju-Sergipe.

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa pública que direciona suas pesquisas para a área dos tabuleiros costeiros, seu produto é a geração de conhecimento, atendendo as demandas da sociedade e de seus stakeholders.

A pesquisa mostrou que a empresa interage com seus colaboradores e o ambiente externo a fim de alcançar a excelência e qualidade dos seus produtos e serviços de forma sustentável; não somente em seus processos, mas também no funcionamento da sua unidade e dos seus campos experimentais. Esse fato mostra que a Embrapa Tabuleiros Costeiros, ao longo dos anos, permanece atenta as mudanças do ambiente externo e usa as informações para reconfigurar e alinhar seus recursos às novas demandas da sociedade

Empresa do setor público, a princípio seria possível imaginar que não há inovações nessa área, porém “o setor público passa por mudanças e se inovam quando são afetadas pelo ambiente externo, principalmente por influência das restrições orçamentárias e políticas, ou seja, as organizações do setor público reestruturam seus recursos internos para atender uma contingência externa”, como afirma Albuquerque Maranhão (2016, p. 51). Mas para que essas demandas sejam atendidas a empresa necessita de resultados coletivos obtidos pelas ações e interações de nível inferior, como práticas e indivíduos, como Cardoso et al. (2017) já sinalizou.

Por isso se faz importante conhecer os recursos e as capacidades que as entidades públicas possuem para gerarem competências. No mais, se faz necessário implementar no setor público estratégias que gerem competição por resultado dentro da organização, ou mesmo com organizações externas, para poder criar vantagem competitiva (SILVA, 2018).

Algumas dessas estratégias, como Dias (2013) salienta, são os programas e projetos que são criados para incentivar os gestores nas práticas de ações que proporcionem o uso racional dos recursos públicos.

A pesquisa evidenciou que a empresa possui programas que visam o desenvolvimento sustentável e todas as unidades devem seguir as orientações desses programas, cada uma possui autonomia para realizar seu Plano Diretor, e possuem formas distintas de tratamentos de soluções, dentro do que é estabelecido.

As capacidades dinâmicas se enquadram na busca pela qualidade, pois elas, “constroem, integram e reconfiguram capacidades operacionais, contribuindo indiretamente para o desempenho operacional” (ALBUQUERQUE MARANHÃO, 2016, p.52).

De acordo com Meirelles e Camargo (2014) é possível identificar as capacidades dinâmicas através de três componentes elementares: a) comportamentos, capacidades e habilidades individuais e organizacionais; b) rotinas e processos; c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Dentro deles estão os microfundaamentos das capacidades dinâmicas que surgem para solucionar as lacunas e investigar a relação entre os níveis micro e macro das organizações (ROSA, ROMANI-DIAS, 2017).

Como já comentado, Teece (2007) desmembrou os microfundaamentos das capacidades dinâmicas em: **sensing** (detecção), **seizing** (aproveitamento das oportunidades) e **reconfiguring** (reconfiguração). O estudo aqui realizado revelou que a colaboração dos microfundaamentos nas soluções sustentáveis da empresa está presente desde o início da sua produção de conhecimento, com o planejamento de seu PDU- Plano Diretor da Unidade. A empresa, como é sabido, analisa e filtra as informações recebidas pelos seus stakeholders e colaboradores para trabalhar em soluções sustentáveis diminuindo os impactos causados por ela e por outros.

Os microfundaamentos são a base de todo o processo de produção da empresa. Ela identifica e procura novas oportunidades através do CAE, seu comitê Assessor Externo, detectando as necessidades da sociedade e dos seus stakeholders mediante diálogo, questionários, entrevistas que ocorrem em reuniões, consultas anuais a prefeitura, organizações de agricultores, dias de campo, etc.; a partir dessas informações a empresa faz análises para se necessário a realização de melhorias nos seus processos. Esse é o processo de detecção (**sensing**) que é a identificação de

novas oportunidades, novos caminhos tecnológicos, proporcionando novas estratégias para atender as tendências do mercado (TEECE, 2007).

Na empresa o aproveitamento das novas oportunidades (**seizing**) começa a partir das necessidades dos seus clientes, para assim adotar as práticas em seus processos. Após essa etapa a empresa obtém o feedback de seus colaboradores através de relatórios apresentados em reuniões para avaliar suas reais necessidades.

Seu principal incentivo para que seus colaboradores possam se comprometer com essas práticas é a cultura de excelência que a ela possui, onde anualmente há uma Premiação por Excelência que avalia o desempenho dos empregados, da equipe de trabalho e das unidades da empresa. Essas atitudes apresentam procedimentos, estruturas, desenhos e incentivos para a organização aproveitar tais oportunidades, como Cardoso, et al. (2017) explana.

A pesquisa ainda mostrou que empresa se reconfigura (**reconfiguring**), ou seja, se mostra preparada para as mudanças avaliando os riscos através do seu Plano Diretor e preparando os funcionários para as possíveis necessidades de mudanças e transformações. Ela possui um alinhamento e realinhamento contínuo onde possibilita alcançar seus novos objetivos através de reuniões e avaliações adequando as novas tendências de mercado. Teece (2007) já afirmava que a empresa precisa estar sempre preparada para as mudanças e transformações, apresentando o alinhamento e realinhamento contínuo dos seus ativos; algo detectável frente a empresa objeto deste estudo.

Algumas das mudanças desse mercado é a gestão ambiental, ou seja, é uma visão sustentável de produção, onde as empresas se preocupam com os impactos causados por ela ao meio ambiente. A Embrapa Tabuleiros Costeiros produz conhecimento e todo seu processo produtivo visando a sustentabilidade. A unidade analisada possui soluções práticas para diminuir os impactos negativos promovidos por problemas advindos da sua atividade. Assim, a empresa incentiva seus gestores e colaboradores a desenvolverem práticas e ações sustentáveis, através de cursos, oficinas, reuniões, cartazes informativos e também através da interação social entre seus colaboradores.

Para Kochhann, et al. (2016), algumas práticas são necessárias para diminuir os impactos negativos da produção. Como visto nas informações obtidas na pesquisa a unidade possuem práticas sustentáveis como a redução energética, a diminuição da utilização de materiais plásticos, fazem a coleta seletiva em toda a unidade, a

compostagem de materiais orgânicos para reaproveitamento em suas pesquisas, dentre outras práticas citadas nesse estudo.

Além das práticas realizadas em prol do desenvolvimento sustentável da unidade, a empresa também incentiva as práticas sustentáveis fora da empresa. Isso ocorre quando esta vai até as comunidades para instruí-las sobre a conscientização da utilização dessas práticas em seu cotidiano, a fim de preservar o meio ambiente. Porém a realização de práticas e ações sustentáveis são lentas, como afirma o Ministério do Meio Ambiente (2009), e para moldar uma cultura sustentável na organização ou em qualquer meio é preciso paciência, pois as pessoas envolvidas são distintas e dotadas de valores e atitudes intrínsecos e para mudá-los é necessário mudar hábitos e atitudes internas.

Como elucidado pela pesquisa, os microfundamentos colaboram para as soluções citadas. Isso ocorre quando auxiliam com melhorias nos processos organizacionais através da captação de oportunidades, incentivos às práticas e produção de conhecimento sustentável para a redução dos impactos organizacionais gerados junto ao meio ambiente.

A detecção de novas oportunidades traz consigo novas formas de processo de produção, ou ainda, melhorias naqueles que já são realizados dentro da organização. Verificou-se que para melhorar seus processos a empresa utiliza-se de incentivos/estímulos frente ao seu corpo de colaboradores, para a reconfiguração ela busca sempre educar e conscientizar seus colaboradores para assim promover mudanças dentro da Embrapa.

Mediante essas afirmações a pesquisa proporcionou uma visão de que os microfundamentos colaboram com o desenvolvimento sustentável, pois como a empresa visa a sustentabilidade, a **sensing** irá promover melhorias nos processos da Embrapa reduzindo os impactos negativos desses junto ao meio ambiente. Isso resultou, por exemplo, no uso da compostagem de materiais orgânicos que são insumos nas pesquisas realizadas pela empresa.

O processo de **reconfiguring** é uma prerrogativa da instituição, verificou-se que ela possui diretrizes no seu Plano Diretor. Esse processo é percebido especialmente nas instruções e nos cursos de conscientização de seus colaboradores às novas práticas sustentáveis que a organização venha a adotar.

O presente estudo se mostrou eficiente, visto que conseguiu responder a todas as questões de pesquisa propostas. No mais evidenciou que a literatura está alinhada

com a realidade da empresa e que os microfundamentos podem ser encontrados em todas as etapas de sua produção, ajudando também no desenvolvimento sustentável da empresa, ratificando ainda a fala de Zolo e Winter (2002) de que os microfundamentos podem ser encontrados em ambientes pouco mutáveis, o caso da empresa pública aqui analisada.

5.2. Contribuições do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Este estudo não teve a finalidade de ser conclusivo, entretanto, propôs a ser uma contribuição para a disseminação do conhecimento acadêmico e gerencial sobre a relação entre as capacidades dinâmicas e a sustentabilidade em uma empresa pública, nesse caso a Embrapa Tabuleiros Costeiros, situada em Aracaju-Sergipe.

As entrevistas realizadas mostraram que a empresa possui uma relação dos microfundamentos das capacidades dinâmicas com a sustentabilidade, e que suas oportunidades, ações e práticas estão alinhadas com a visão sustentável. Mostrou que na organização objeto do estudo, o plano diretor e as decisões estratégicas estão voltadas para o conceito sustentável tanto no seu processo finalístico quanto nos processos de apoio, influenciando positivamente e sustentavelmente no seu processo final.

Perante os achados, este estudo contribuiu com as seguintes sugestões:

- a) Criar um projeto de premiação sustentável na unidade mediante ações e ideias sustentáveis realizadas por seus colaboradores tanto no âmbito individual como por equipe que incentivem a realização de pesquisas sustentáveis.
- b) Seus projetos de pesquisas poderiam ser totalmente sustentáveis, desde a sua concepção e desenvolvimento como também na sua utilização e possível descarte do produto/serviço gerado.
- c) Criação de uma premiação de incentivo sustentável para seus stakeholders proporcionando ainda mais sua interação.

Para futuros estudos recomenda-se um aprofundamento dessa pesquisa não somente nesta unidade, mas em todas as unidades espalhadas no território nacional, visto que cada unidade possui seu próprio Plano Diretor. Sugere-se ainda, um estudo sobre como as empresas públicas, relacionadas a agricultura, utilizam as capacidades dinâmicas em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura no país.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE MARANHÃO. R.; ECHEVENGUÁ TEIXEIRA, C. Capacidades dinâmicas e sistema de gestão ambiental em organização militar da marinha do Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol.14, núm. 2, abril-junho, 2015, p. 121-136 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil.

ALBUQUERQUE MARANHÃO. R. **Desenvolvimento de Capacidades dinâmicas a partir de sistemas de gestão ambiental**: um estudo em organizações militares da marinha do Brasil. 2016. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Doutorado em administração) – PPGA DA Universidade Nove de julho – UNINOVE São Paulo, Brasil.

AGUILAR, F. S. **Capacidades dinâmicas na revisão do planejamento estratégico**: interpretação de informações sobre o ambiente externo no Tribunal de Contas da União – Monografia (Bacharel) Universidade de Brasília, Departamento de Administração – Brasília, 2016.

ARAGÃO, A. L. **A dinâmica da transferência de conhecimento no processo de desligamento voluntário**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe. São Cristovão, 2018.

ARRUDA, T. J. M. Inteligência emocional e capacidade dinâmica: uma abordagem voltada para a melhoria da gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed.04, Vol.04, pp. 41-59, Abril de 2018. ISSN:2448-0959

ASSUNÇÃO, R.R.;ROMANI-DIAS, M. Microfundamentos: Um novo olhar para o estudo das rotinas e capacidades organizacionais. **ANPAD**, Curitiba/ PR – 28 a 30 de Maio de 2017.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRAS, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria a prática. São Paulo: Saraiva, 2012..

BAUER, M. W. ; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Um manual prático. Tradução Pedrinho A. Guareschi. 7. Ed. Petropolis-RJ: Vozes, 2008.

BRASIL.LEI N°5.851, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1972. **Autoriza o Poder Executivo a instituir empresa pública, sob a denominação de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e dá outras providências**, Brasília, DF, dez. 1972. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L5851.htm:. Acesso em:07 mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO, F. E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, J. R. Microfundamento das capacidades dinâmicas por meio lente da estratégia como prática. **XX SEMEAD – Seminários em Administração**, novembro de 2017, ISSN 2177-3866.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum.** 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CORRÊA, R. O. **A relação entre as capacidades dinâmicas de gestão e a lógica dominante gerencial nos institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil.** Rúbia Oliveira Corrêa; orientador, Heitor Takashi Kato. – 2017. Tese (doutorado) – Pontífica Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017.

DIAS, A. L. Projetos e programas de sustentabilidade ambiental na UFBA: objetivos e comprometimento com a agenda ambiental na administração pública. **Revista Brasileira de Administração Política / Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.** Vol.6, n.1 (abril.2013) -.- Salvador :EAUFBA, 2013.

DIAS, R. **Gestão ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade/ Reinaldo Dias. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2011

EMBRAPA. Secretária de Gestão e Desenvolvimento Institucional. **VI Plano Diretor da Embrapa**: 2014 - 2034 / Brasília – DF. Embrapa, 2015. Disponível em: <https://www.embrapa.br/plano-diretor>. Acesso em: 6 mar.2019.

EMBAPA. **EMBRAPA TABULEIROS COSTEIROS**, 2019. Missão, Visão e Valores. Disponível em:< <https://www.embrapa.br/tabuleiros-costeiros/missao-visao-valores>>. Acesso em: 23 de ago. de 2019.

EMBAPA. **EMBRAPA TABULEIROS COSTEIROS**, 2019. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS. Disponível em:<<https://www.embrapa.br/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>>. Acesso em: 02 de fev. de 2019.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are They? Stanford, Califórnia, U.S.A. **Strategic Managment Journal**, 21: 1105-112 (2000)

FREITAS, W.R.S ; JABBOUR, C.J.C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, V.18, N.2. P.07-22,2011.

FONSECA, T. D. **O impacto das capacidades dinâmicas na inovação: uma comparação entre empresas vinícolas da região do Alentejo e da região de Provence**. 2012. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão do instituto Politécnico de Leiria. Portugal, 2012.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S.H.; FONTELLES, E.G.S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**. Agosto de 2009. Disponível em: <https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo>,

FAVRETTO, A. “**Pela união de seus poderes, eu sou o Capitão Planeta! Você se lembra desse herói na década de 90?** ”. Sempre família, Gazeta do Povo, 09 de abril de 2018. Disponível em: <https://www.semprefamilia.com.br/milnovecentosebolinha/pela-uniao-de-seus->

[poderes-eu-sou-o-capitao-planeta-voce-se-lembra-desse-heroi-da-decada-de-90/](#)

Acesso em: 26 de setembro de 2019

GUEVARA, A. J. H.; ROSINI, A. M.; SILVA, J. U.; RODRIGUES, M. C. **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações**: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. - 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

GLEBER, L.; PALHARES, J. C. P. **Gestão ambiental na agropecuária**. Brasília, DF: Embrapa Informações Tecnologia , 2007.

JUNIOR, A. A. **Capitão Planeta conscientizou toda uma geração**. DM Divirta-se mais. 31 de janeiro de 2016. Disponível em: http://df.divirtasemais.com.br/app/noticia/tv/2016/01/31/noticia_tv,156020/capitao-planeta-conscientizou-toda-uma-geracao.shtml. Acesso em: 26 de set. de 2019.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto alegre, v.21, n.1, p. 4-17, Jan/jun. 2010.

KOCHHANN, S. C.; MOISEICHYK, A. E.; PIVETA, M. N.; OBREGON, S. L. Gestão ambiental e responsabilidade social: uma perspectiva das ações sustentáveis praticadas por uma empresa do ramo de agronegócios. **REGET – Revista Eletronica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria**, v.20, n.1, jan.-abr.2016, p.50-61.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5.ed.- São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. - 6.ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7.ed.-7. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

MAZZA, C.L.S. & ISIDRO-FILHO, A. Capacidades dinâmicas e sistema de gestão ambiental: estudo da implementação da ISO 14001 no Laboratório Sabin. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, vol. 11., nº3, ano 2014.

MMA (Ministério do Meio Ambiente). **A3P:** Agenda Ambiental na Administração Pública. 5. ed. Brasília: MMA, 2009.

OLIVEIRA, R. **Gestão pública:** democracia e eficiência: uma visão prática e política- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

OYADOMARI, J. C. T. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos)** / José Carlos Tiomatsu Oyadomani – São Paulo, 2008. Tese(Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.

PELAEZ, V.; MELO, M.; HOFMAN, R.; AQUINO, D. Fundamentos e Microfundamentos da capacidade dinâmica da firma. **RBI**, Rio de Janeiro (RJ), 7 (1), p.101-125, janeiro/junho 2008.

PENROSE, E. T. (2006). **A teoria do crescimento da firma;** tradução de Tamás Szmrecsányi. Campinas, SP. Editora da Unicamp, 2006.

POTT, C. M.; ESTRELA, C. C. Histórico ambiental: desastres ambientais e o despertar de um novo pensamento. **Estudos Avançados**. Vol.31, nº 89, São Paulo Jan./Abr. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas/ Roberto Jarry Richardson; colaboradores: José Augusto de Souza Peres, José Carlos Vieira Wanderley, Lindoya Martins Correia, Maria de Holanda de Melo Peres. – 3.ed. – 16. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015

REIS, J. S. **A trajetória da EMBRAPA e as capacidades dinâmicas.** Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curso de Especialização em Desenvolvimento Econômico. Orientador: Flávio de Oliveira Gonçalves. Curitiba/Paraná, 2013.

ROSA, R. A. ; ROMANI-DIAS, M. Microfundamentos: um novo olhar para o estudo das rotinas e capacidades organizacionais. **ANPAD**, Curitiba/PR – 28 A 30 DE Maio de 2017.

SANDER, J. A. **Capacidades dinâmicas, interpretação e lógicas institucionais: um estudo de caso em instituição de ensino superior.** Tese de Doutorado em Administração – Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2016.

SILVA, J. S. **O que se discute sobre a visão baseada em recursos aplicada ao setor público:** análise bibliométrica entre 2007 e 2017/ Jonathas Soares da Silva. – Vilhena, RO, 2018. Orientador(a): Prof. Me. Alexandre de Freitas Carneiro. Trabalho de conclusão de curso(Graduação em Ciências Contábeis) – Fundação Universidade Federal de Rondônia.

SIQUEIRA, L. A. **Orgãos agrícolas em Sergipe – panorama histórico da pesquisa.** Aracaju: Embrapa Tabuleiros Costeiros, 2006. Disponível em: <http://www.cpatc.embrapa.br>>ISBN1678-1953

SOUZA, C. C. **Capacidades dinâmicas na controladoria – Geral da União:** estudo de caso nas capacidades operacionais de auditoria e fiscalização em compras e licitações. Tese de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SOUZA, R. B. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional.** 2010. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade estadual de Maringá (UEM) / Universidade Federal de Londrina (UEL), Londrina, ano 2010.

TEECE, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319-1350.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed.Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities.2002. **Organization Science** 13(3):339-351. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001

APÊNDICE A – Roteiros de entrevistas

OS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM PROL DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA EM SERGIPE

A presente entrevista tem por finalidade coletar dados para analisar os microfundamentos das capacidades dinâmicas em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura no estado de Sergipe.

Vale ressaltar que as informações obtidas serão mantidas sob sigilo e a sua identidade não será revelada. Agradecemos a atenção de Vossa Senhoria

Manuela de Jesus Silva Santos – UFS

Nome do entrevistado: _____
Data da entrevista: ____ / ____ / ____
Entrevistadora: Manuela de Jesus Silva Santos

CARACTERIZAÇÃO DA EMBRAPA

- 1 – Qual a idade da organização?
- 2 – Qual a história da sua localização antiga e atual?
- 3 – Como foi definido o ramo de atuação da empresa?
- 4 – Qual o mercado de atuação da instituição?
- 5 – A missão da empresa mudou com o tempo?
- 6 – Qual a característica do corpo funcional da Organização?

OS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS EM PROL DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA EM SERGIPE

A presente entrevista tem por finalidade coletar dados para analisar os microfundamentos das capacidades dinâmicas em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura no estado de Sergipe.

Vale ressaltar que as informações obtidas serão mantidas sob sigilo e a sua identidade não será revelada. Agradecemos a atenção de Vossa Senhoria

Manuela de Jesus Silva Santos – UFS

Nome do entrevistado: _____
Data da entrevista: ____ / ____ / ____
Entrevistadora: Manuela de Jesus Silva Santos

DESCRIÇÃO DE COMO OS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS SE APRESENTAM NA EMPRESA.

- 1 – De que forma a empresa detecta novas oportunidades estratégicas para atender as tendências desse mercado em mutação?
- 2 – Como são aproveitadas essas novas oportunidades?
- 3 - Como é feito os processos de desenvolvimento ou comercialização de novos produtos ou serviços?
- 4 - Quais os incentivos para a organização aproveitar essas novas oportunidades?
- 5 – De que forma a empresa se prepara para as mudança e transformações advindas de novas oportunidades?
- 6 – A empresa apresenta o alinhamento e realinhamento contínuo dos ativos, ou seja, alinha e realinha seus recursos com os novos objetivos a serem alcançados?

AVERIGUAR AS SOLUÇÕES PROMOVIDAS PELA EMPRESA

- 7 – Foram criados programas e/ou projetos para incentivar os gestores nas práticas de ações que proporcionem o uso racional dos recursos públicos da unidade? Se sim quais comente?
() Sim
() Não
- 8 – A organização possui práticas para alcançar a resolução ou diminuição dos impactos ambientais negativos gerados pela empresa? Se sim quais comente.
() Sim
() Não
- 9 - O que o senhor/a entende sobre desenvolvimento sustentável?
- 10 – O seu comportamento influencia no dinamismo sustentável da empresa? De que forma?
- 11 – O senhor/a observa esforços de mudança na visão dos demais colaboradores, para moldar uma cultura sustentável na organização? Se sim quais, comente.
() Sim

Não

12 – O senhor/a tem autonomia para solucionar problemas e agir de forma sustentável?

Sim

Não

13 – O senhor/a é sensível para a importância das questões ambientais procurando incorporar princípios e critérios da gestão ambiental em suas atividades? Se sim quais, comente.

Sim

Não

14 – No ambiente de trabalho o senhor/a incentiva os seus colegas colaboradores sobre o uso racional dos recursos naturais e na ação de gastos da instituição? De que/quais forma/s?

IDENTIFICAR SE OS MICROFUNDAMENTOS COLABORAM COM AS SOLUÇÕES
--

15 – Como a empresa detecta novas oportunidades sustentáveis para atender as mudanças na forma de tratar o meio ambiente?

16 – Como é ou foi conduzido o processo de reconfiguração ambiental na empresa por meio da gestão dessas novas oportunidades?

17 – Como a empresa trata com as possíveis ameaças advindas das novas oportunidades e ou tecnologias?

18 - Quais foram as soluções encontradas pela empresa para pôr em prática as novas formas de agir institucionalizada pelo governo federal nos mais variados aspectos da sustentabilidade?

19 - Existem incentivos para o colaborador que segue as novas formas de sustentabilidade? Se sim quais, comente.

Sim

Não